

Sociologia del Lavoro e dell'organizzazione

2017-18 II Semestre

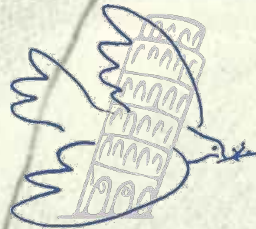
L3 – Le organizzazioni in quanto organismi

II – Approccio situazionale e
Ecologia delle popolazioni

Matteo Villa - matteo.villa@unipi.it
https://people.unipi.it/matteo_villa/



ANALYSIS &
POLICY for
RESPONSIBLE
MANAGEMENT &
SUSTAINABLE
DEVELOPMENT



1. Approccio situazionale: l'adeguamento dell'organizzazione all'ambiente

- 1.1 La varietà della specie
- 1.2 Promuovere la salute e lo sviluppo dell'organizzazione

2. La selezione naturale: la prospettiva ecologica e demografica

3. L'ecologia organizzativa: la creazione dei futuri comuni

4. Potenzialità e limiti della metafora dell'organismo

1. L'approccio situazionale



UNIVERSITÀ DI PISA

Immagine su:

<https://cascinestalle.files.wordpress.com/2011/03/altan-ignetta1-la-terra-va-verso-il-disastro1.jpg>

Approccio dominante nell'analisi organizzativa contemporanea.

Concezioni principali:

- **No modello/specie di organizzazione valido x ogni** compito e ambiente.
- Management: preoccuparsi di **allineamenti e integrazione tra sottosistemi**
- Necessari **diversi stili di direzione**

Ricerca Burns e Stalker: distinguere da approcci meccanicistici (Cfr. **Foglio fig. 3.4**):

- Possibili **varie forme** tra estremi meccanico e organico, dipende da:
Stabilità/Turbolenza Ambiente, Tecnologia, Modi di produzione (di massa / flessibile)
- **No determinismo:** comprensione, strategia, decisioni del management.
- Ricerca di **equilibrio** tra strategia, struttura, tecnologia, bisogni e aspirazioni, ambiente
- **Dove collochereste lá vostra organizzazione?** (scegliere 2-3 indicatori)

Approccio situazionale: rilevanza

Ricerca di Lawrence e Lorsch → 2 assunti:

1. Organizzazioni diverse dip. da condizioni **tecnologiche** e di **mercato**
2. Ambienti + turbolenti → + **differenziazione interna (varietà necessaria)**.

Inoltre:

- Possibili stili organizzativi diversi in diverse **sottounità**
- Con adeguato livello di **integrazione** (es. Stanza di compensazione e incentivi).
- Importanza **differenziazioni interne** (≠ da Burns, Stalker).
- Organizzazione / Ambiente: risultato di **scelte umane** (possibili errori)
- Occorre conoscere di più le specie organizzative



1.1 La varietà della specie

Dai '60: molte ricerche su peculiarità organizzative vincenti in base a compiti e ambienti

Organizzazione efficace: coerenza relazioni tra struttura, età, dimensione, tecnologia, settore.

Arricchimento classificazione di Burns e Stalker. Es. Mintzberg: 5 configurazioni o specie:

1. **Macchina burocratica e Modello divisionale:** Efficaci x ambienti semplici e stabili.

Centralizzazione, lenti e inadeguati x instabili.

2. **Burocrazia professionale:** + autonomia personale. Ok ambienti stabili e compiti complessi.

Es. ospedali, università: Struttura \pm piatta: decentralizzazione

Standardizzazione e integrazione via addestramento + Interiorizzazione principi fondamentali.

3. **Struttura semplice della adhocrazia:** max efficacia in ambienti instabili.

Es.: 1 capo, 1 gruppo collaboratori diretti, 1 gruppo di operativi.

Informale, Centralizzata, X rapidi cambiamenti, obiettivi poco complessi, aziende giovani e innovative

4. **Forme di adhocrazia (*ad-hoc-razia*).** Breve durata, Compiti complessi in ambienti turbolenti.

Gruppi per progetti (nascono e muoiono), Organizzazione virtuale o network (dip. spazio e tecnologia),

Eventualmente unità di organizzazione più vasta (task force, R&S), Cambiamento elevato e innovazione

Tipi vari in base a differenziazione ambienti: federale, a cespuglio, a grappolo...

Organizzazione matriciale (*Matrix organization*) → ≠ tipi: burocratiche <--> fluttuanti.

HP: Combinare organizzazione funzionale e dipartimentale (o project teams) (fig. 3.5)



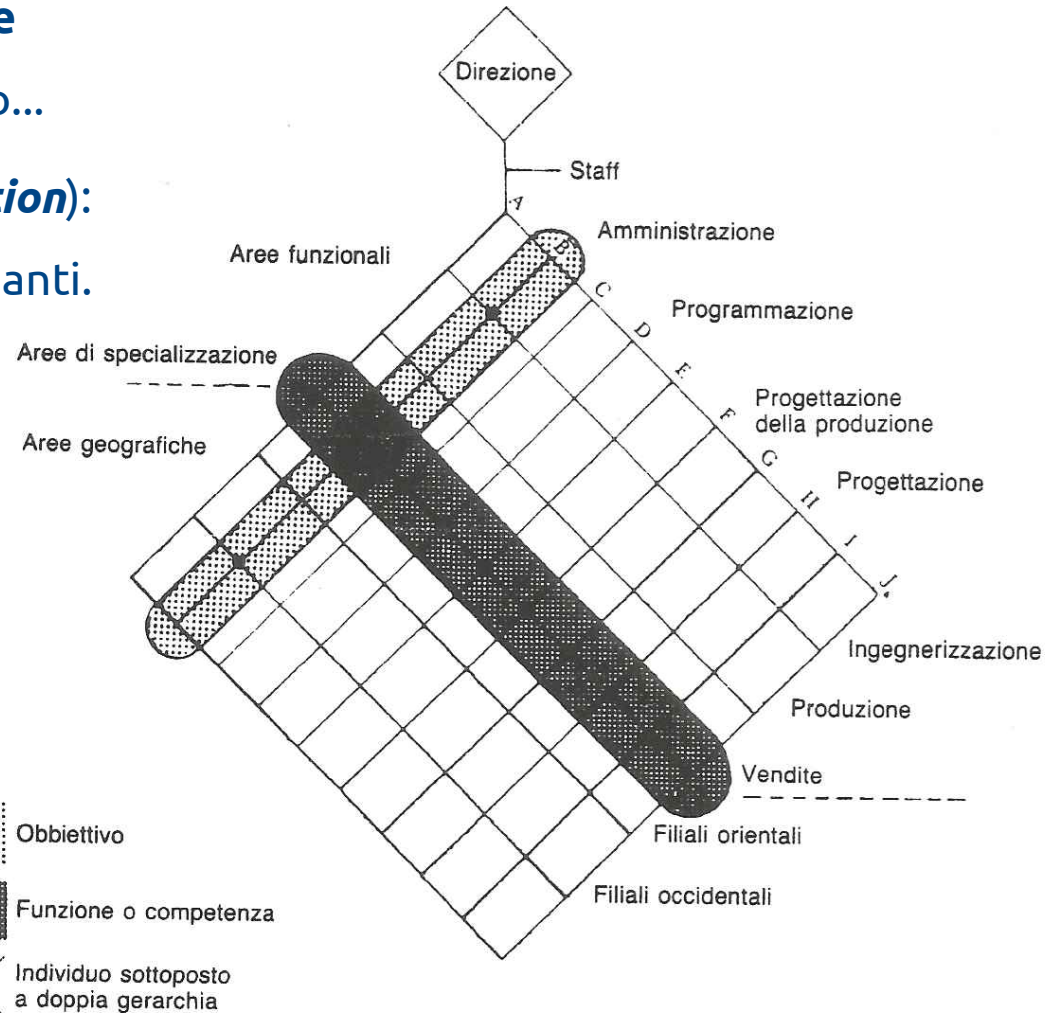
Emergono tipi vari in base a differenziazione

ambienti: federale, a cespuglio, a grappolo...

Organizzazione matriciale (*Matrix organization*):

diversi tipi, da più burocratiche a più fluttuanti.

**HP: Combinare organizzazione
funzionale e dipartimentale
(o project teams) (fig. 3.5)**



Fonte: Kolodny (1981, p. 20). Copyright 1981 by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Riprodotto per gentile concessione.

Fig. 3.5 – Organizzazione matriciale

Organizzazioni matriciali:

- Enfasi su **prodotto** e **autonomia** dei team // **conflitto** con struttura burocratica:
 - Condizionamenti, Fedeltà, Capi: ambivalenza responsabilità, identificazione
 - problema coordinamento interno o sana competizione tra gruppi ?
 - Possibili fallimenti nei tentativi di innovazione.
- **Team:** anche collegamento e trasversalità, innovazione, temporaneità
 - deviazione o norma ?
- **Decentramento:** miglior rapporto con ambiente ?

Difficile elaborare tipologie organizzative **discrete** (es. **Burnes e Stalker**):

In natura specie distinguibili per attributi **discreti**, nelle organizzazioni sociali **continui**

Più **centratura** su Organizzazioni su Ambiente? (approcci seguenti)

1.2 Approccio situazionale: promuovere la salute e lo sviluppo dell'organizzazione



UNIVERSITÀ DI PISA

Come rispondere alle domande di adattamento/innovazione/equilibrio/appropriatezza?

- Di quale natura è l'ambiente dell'organizzazione?
- Qual è la strategia e il tipo di tecnologia viene impiegata?
- Quali sono le caratteristiche dei dipendenti e quale la cultura o etica dominante?
- Qual è la struttura e quali gli stili direzionali prevalenti?

Possibile costruire questionario e analizzare le risposte

(schema fig. 3.6 cfr. >>> Esercizio)

- Identificare le strutture relazionali per affrontare le varie sotto-articolazioni ambientali
- Capire equilibrio tra singole parti e tutto: cosa prevale ?
- Lavorare per maggiore congruenza MA incongruenza e conflitto sono spesso la norma
Eventualmente anche un vantaggio?

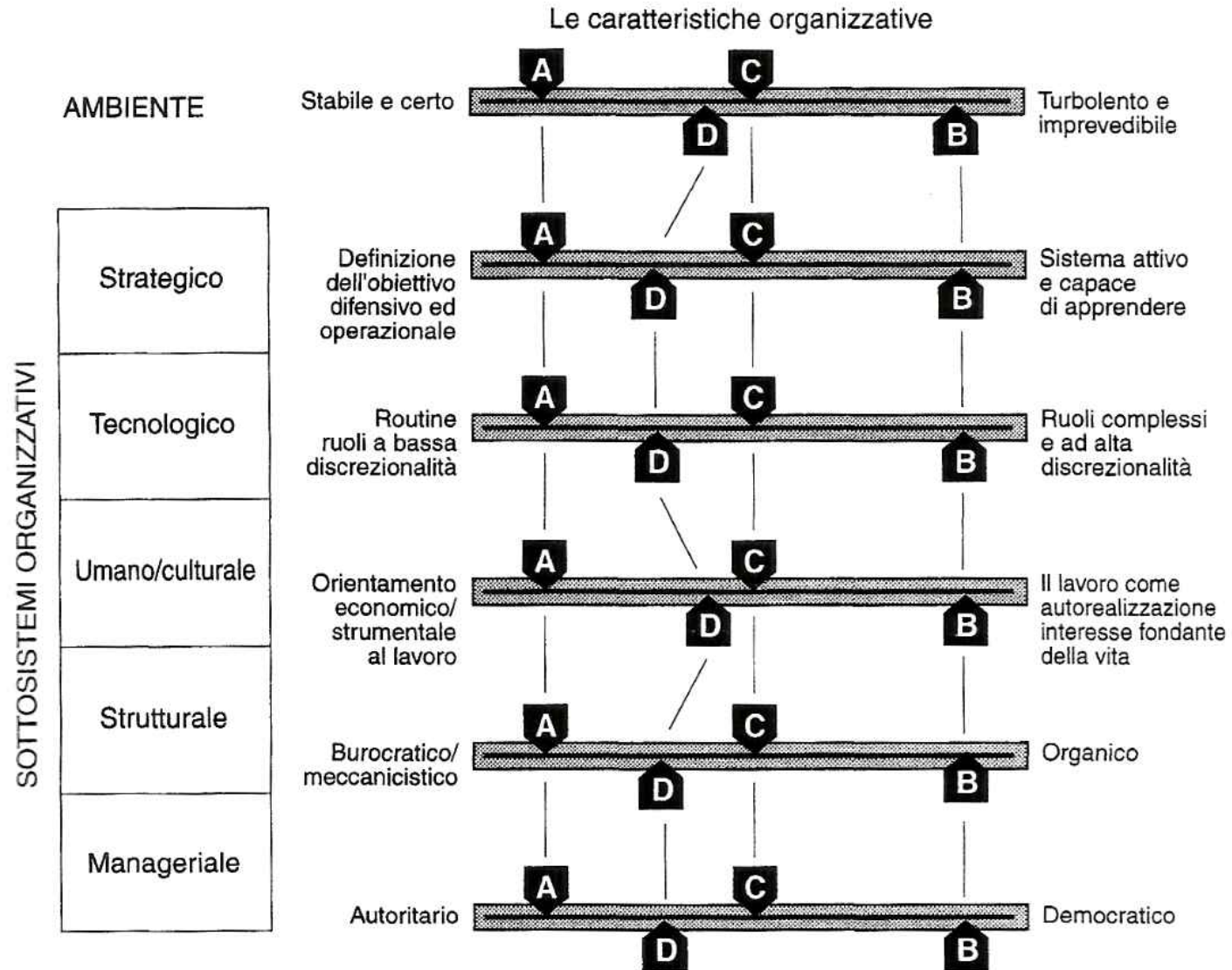
L'approccio situazionale: promuovere la salute e lo sviluppo dell'organizzazione



UNIVERSITÀ DI PISA

Esercizio:
le congruenze
dei sottosistemi
Organizzativi:

Stessa
organizzazione
Cercare le ev.
incongruenze



Le linee **A**, **B** e **C** rappresentano relazioni congruenti tra i sottosistemi mentre la linea **D** rappresenta una relazione incongruente

2. La selezione naturale



UNIVERSITÀ DI PISA

Immagine su:

http://filcams.files.wordpress.com/2008/04/altan_sulle_pensioni.jpg



Studiare popolazioni organizzative e loro ecologia - Critiche a approccio situazionale:

- Troppo potere e flessibilità a organizzazioni, poco all'ambiente
- Più attenzione a come ambienti selezionano le organizzazioni

Modello evuzionista di selezione naturale (Darwin):

- **Concorrenza su risorse** (scarsità e dipendenze): + adeguate sopravvivono
- **Ciclico**: variazione (casuale), selezione, mantenimento, modificazione caratteristiche
- Va compresa a livello di **popolazione**

OBJ: come organizzazioni si adeguano e specie si affermano e declinano

- Sorta di “demografia organizzativa”: natalità, mortalità, cicli di vita, crescita e declino.
- Tendenze inerziali / innovative che ostacolano / favoriscono adattamento o formazione nuove specie organizzative.
- Capacità di raggiungere nicchie di risorse, controllarle, produrre risultati migliori

La selezione naturale: la prospettiva ecologica e demografica



UNIVERSITÀ DI PISA

Stinchcombe:

- Reciproca influenza tra cambiamenti ambiente sociale e tipi di organizzazioni (certi tipi di organizzazioni non possono comparire prima di certe trasformazioni)
- Selezione e competizione sociale → isomorfismo

Hannan e Freeman. Processo di selezione:

- Cieco (stocastico, combinarsi di componenti selettive e casuali)
- Risultati diversi: Non-adattamento, Adattamento/ sfruttamento di nuove opportunità, Utilizzo / creazione “nuova nicchia”. Sia isomorfismo che pluralismo

Critica:

- Eccesso di determinismo e sottovalutazione decisioni e strategie delle organizzazioni
- Visione riduttiva su 1. *scarsità risorse* e 2. *competizione*.
 1. Possono abbondare o essere rinnovabili, nuove e autoriprodursi
 2. È possibile collaborare

Esercizio: Ambiente dell'organizzazione

Sempre in riferimento alla stessa organizzazione,

Identificare le MINACCE e le OPPORTUNITÀ presenti nell'AMBIENTE

3. L'ecologia organizzativa: la creazione dei futuri comuni



UNIVERSITÀ DI PISA

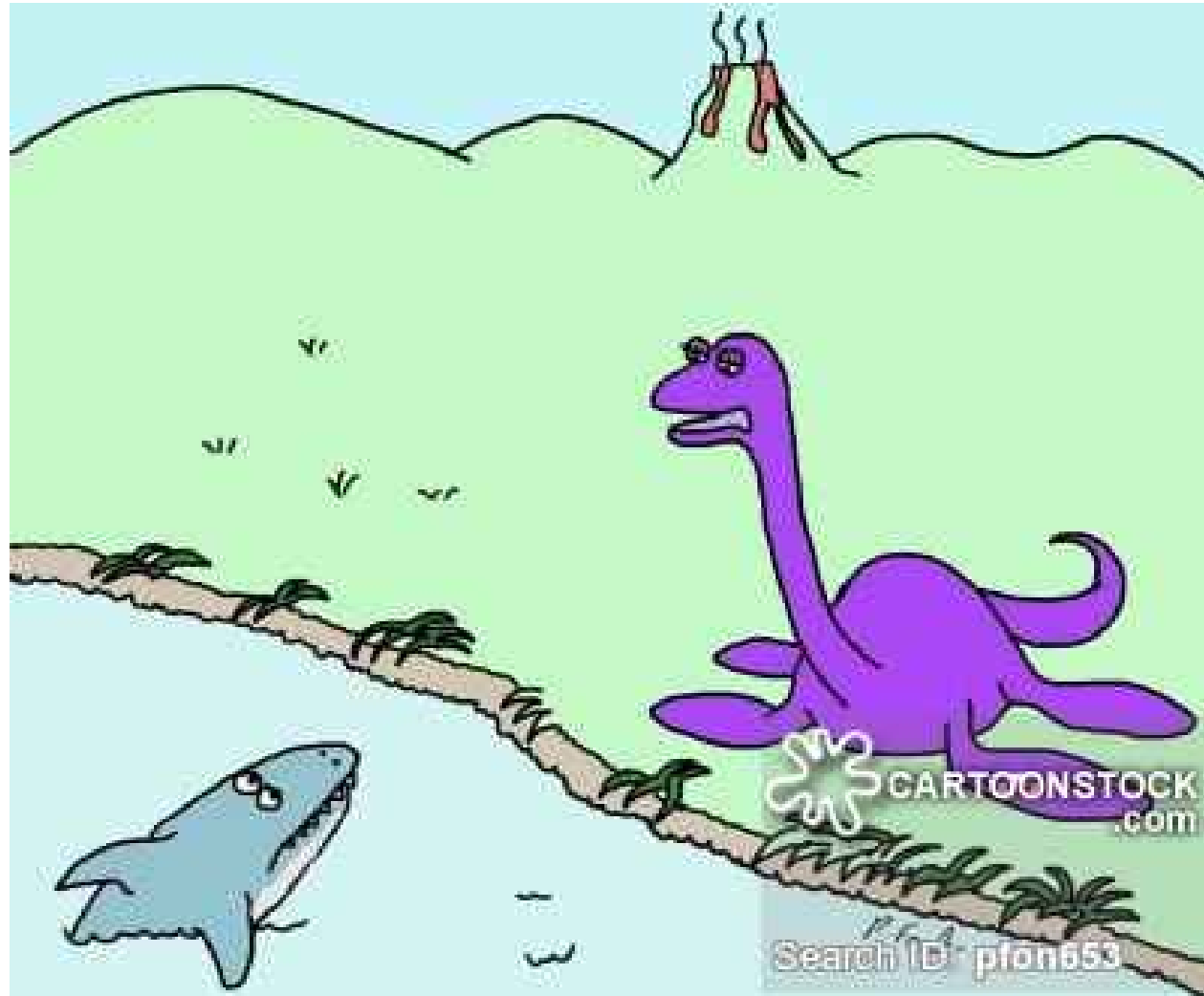
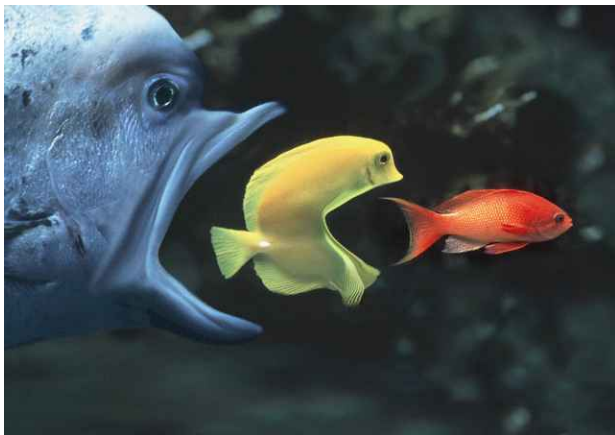
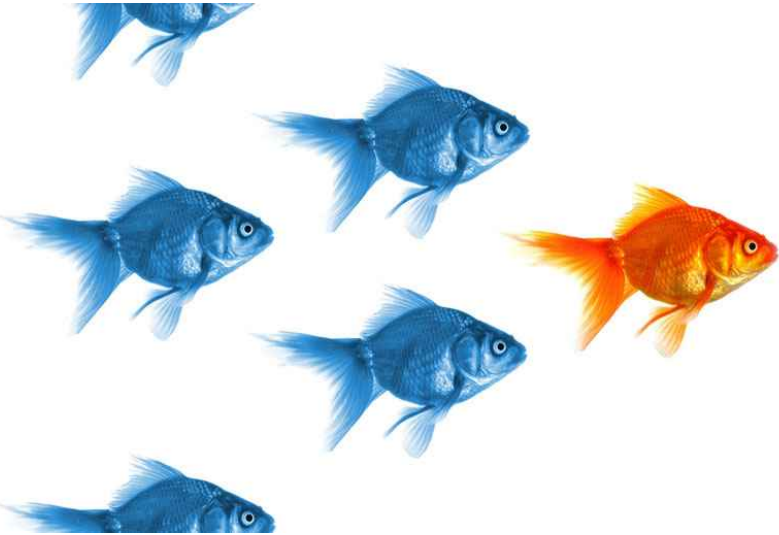
Critiche ai 2 approcci precedenti (da moderna teoria sistemica → cfr. altre metafore):

- **Organizzazioni:** non sono realtà discrete, non vivono separate dall'ambiente (autosufficienza e isolamento). Esistono in quanto parte di un complesso eco-sistema
- **Evoluzione:** strutture relazionali di organizzazioni e ambiente
Co-creative, uno produce l'altro (--> co-evoluzione).
Ambienti organizzativi composti soprattutto da altre organizzazioni
- **Organizzazioni influenzano natura ambiente** (anche negoziazione)
 - Collaborazione è diffusa quanto la competizione.
 - Collaborazione tenuta + in considerazione dentro visione ecologica.
- **Analisi relazioni interorganizzative** (Eric Trist):
 - Relazioni considerate esterne diventano \approx interne >>> sistemi organizzativi
 - Reticoli di collaborazione e apprendimento informale >>> soluzioni "impreviste"
- **Minacce all'ecologia organizzativa** da tendenze marcatamente individualiste.

L'organizzazione come un organismo



UNIVERSITÀ DI PISA



"'Why am I up *here*?' you ask! Let me give you a tip, bro; walking on land is the only way to go, if you want to avoid extinction!"

4. Potenzialità e limiti della metafora dell'organismo



UNIVERSITÀ DI PISA

Ricchezza di connotazioni e contributi, affermata nel corso del tempo.

Punti di forza:

- **Importanza rapporti organizzazioni/ambienti** (sistemi aperti: org. come processi continuativi, non insiemi di componenti, concezione aperta e flessibile)
- **Gestione organizzazione migliorabile** prestando attenzione ai **bisogni**
 - Fini spesso obiettivi intermedi a sopravvivenza (comprendere il processo complessivo) attenzione a eterogenesi/tradimento dei fini (*mission drift*)
 - Approccio socio-tecnico: realizzare ambiente lavorativo migliore, più armonioso. Oppure rischi di piccoli sabotaggi, distrazioni (“adattamenti secondari” - Goffman)
- **Varietà organizzativa** (interna e esterna): scelte fra alternative (\neq per i due approcci)
- **Maggiore capacità e flessibilità di fronte a processi innovativi** (es. matriciali)
- **Attenzione a ecologia e rapporti interorganizzativi**

Punti deboli:

- **Ambienti e organizzazioni troppo concreti**, universo sociale \neq ambiente naturale:
 - Sono costruite socialmente da credenze, idee e enorme
 - Struttura più fragile e provvisoria di quella di un organismo.
 - Dipendenza da forze esterne: poca attenzione a capacità di influenzare e collaborazione
- **Armonia tra unità funzionali meno frequente** (eccezioni) che in natura
Spesso vite separate... ma funzionano, a volte conflittuali, altre altruistiche
- **Influenza su modo di pensare** le organizzazioni:
 - Credere unitarietà e armonia dell'universo organicistico anche nelle organizzazioni
 - Possibili e importanti anche conflitto, potere, interessi \neq (metafora politica)
- **Rischio di visione normativa e ideologica:**
 - È sempre possibile avere vite piene e soddisfacenti, valorizzare, sviluppare ?
 - Eccesso di pressione su persone
 - Darwinismo sociale: leggi di natura per legittimare organizzazione società