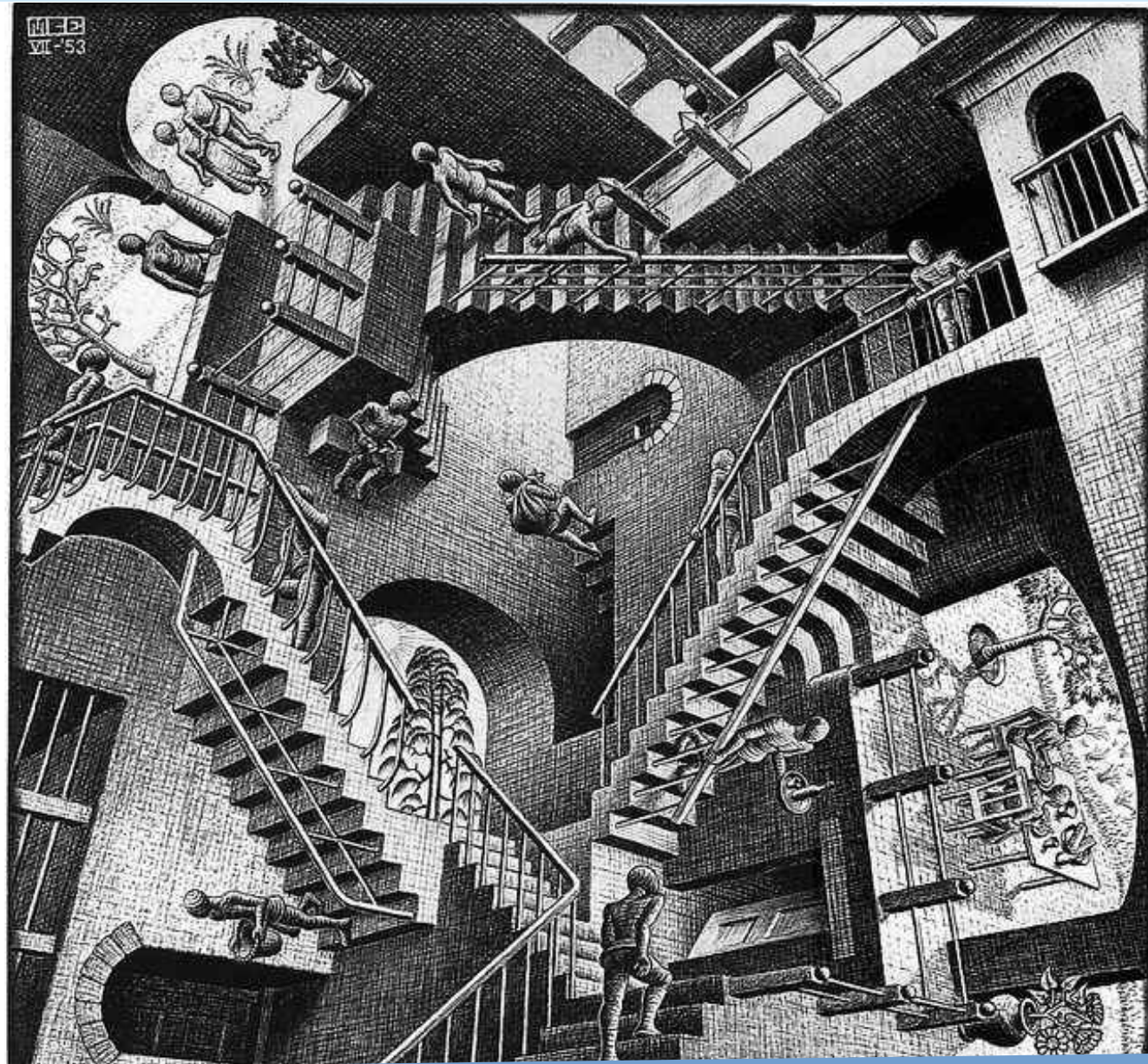


# Sociologia dell' Organizzazione

2020-21 II Semestre

L3 - Le organizzazioni

in quanto organismi II



Matteo Villa - [matteo.villa@unipi.it](mailto:matteo.villa@unipi.it)  
[https://people.unipi.it/matteo\\_villa/](https://people.unipi.it/matteo_villa/)



## Tema della lezione:

### I principali approcci nella metafora dell'organismo

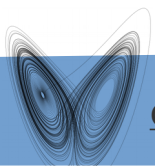
#### 1. Approccio situazionale: l'adeguamento dell'organizzazione all'ambiente

- 1.1 Studiare 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

LA TERRA VA  
VERSO  
IL DISASTRO!

PECCATO: ERA  
UN PIANETA  
COSI' COMPETITIVO!



# L'approccio situazionale: l'adeguamento dell'organizzazione all'ambiente



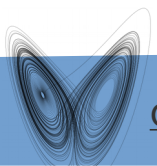
UNIVERSITÀ DI PISA

## L'approccio situazionale: l'adeguamento dell'organizzazione all'ambiente

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**



## Un esempio e un esercizio:

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

- **Possibili varie forme** tra estremi meccanico / organico

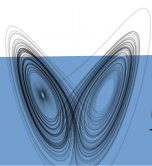
Dipende da:

Stabilità/Turbolenza Ambiente, Tecnologia, Modi produzione (di massa / flessibile)

- **No determinismo:** comprensione, strategia, decisioni del management.
- **Ricerca di equilibrio** tra strategia, struttura, tecnologia, bisogni e aspirazioni, ambiente

→ **Dove collochereste la vostra organizzazione?**

(scegliere 2-3 indicatori tra quelli a sinistra della tabella)



## Approccio situazionale: rilevanza

### Ricerca di Lawrence e Lorsch → 2 assunti:

1. Diversità organizzazioni: dipende da condizioni **tecnologiche** e di **mercato**
2. Ambienti: se + turbolenti, + **differenziazione interna (varietà necessaria)**.

### Inoltre:

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



# 1.1 Studiare la varietà della specie



UNIVERSITÀ DI PISA

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

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

Arricchimento classificazione di Burns e Stalker. Es. Mintzberg, 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

## Cosa è l'Adhocrasia (Dizionario di Economia e Finanza 2012)

**adhocrasia** fondata su piccoli gruppi di lavoro che

- aggregano persone in possesso di competenze specialistiche diverse,
- dotata di un'ampia autonomia operativa e decisionale,
- capace di evolvere e di adattarsi velocemente ai cambiamenti dell'ambiente.

**Elementi:** elevata specializzazione dei componenti il gruppo di lavoro

- risolvere problemi complessi senza ricorrere a regole o a procedure standardizzate;
  - accentuata autonomia decisionale, organizzazione flessibile e decisioni rapide,
  - basate su informazioni locali, specifiche e aggiornate; mancanza di ruoli definiti e stabili
- >>> opposto a burocrazia.

**Rischi:** mancanza visione globale oltre il progetto specifico

- soluzioni non in linea con gli obiettivi generali. R
- ridotta formalizzazione e scarso ricorso a regole e a procedure,
- libera i lavoratori dall'obbligo di applicare rigidamente soluzioni non idonee,
- rischio ambiguità e tensioni, aumento conflittualità nei gruppi,



# Studiare la varietà della specie

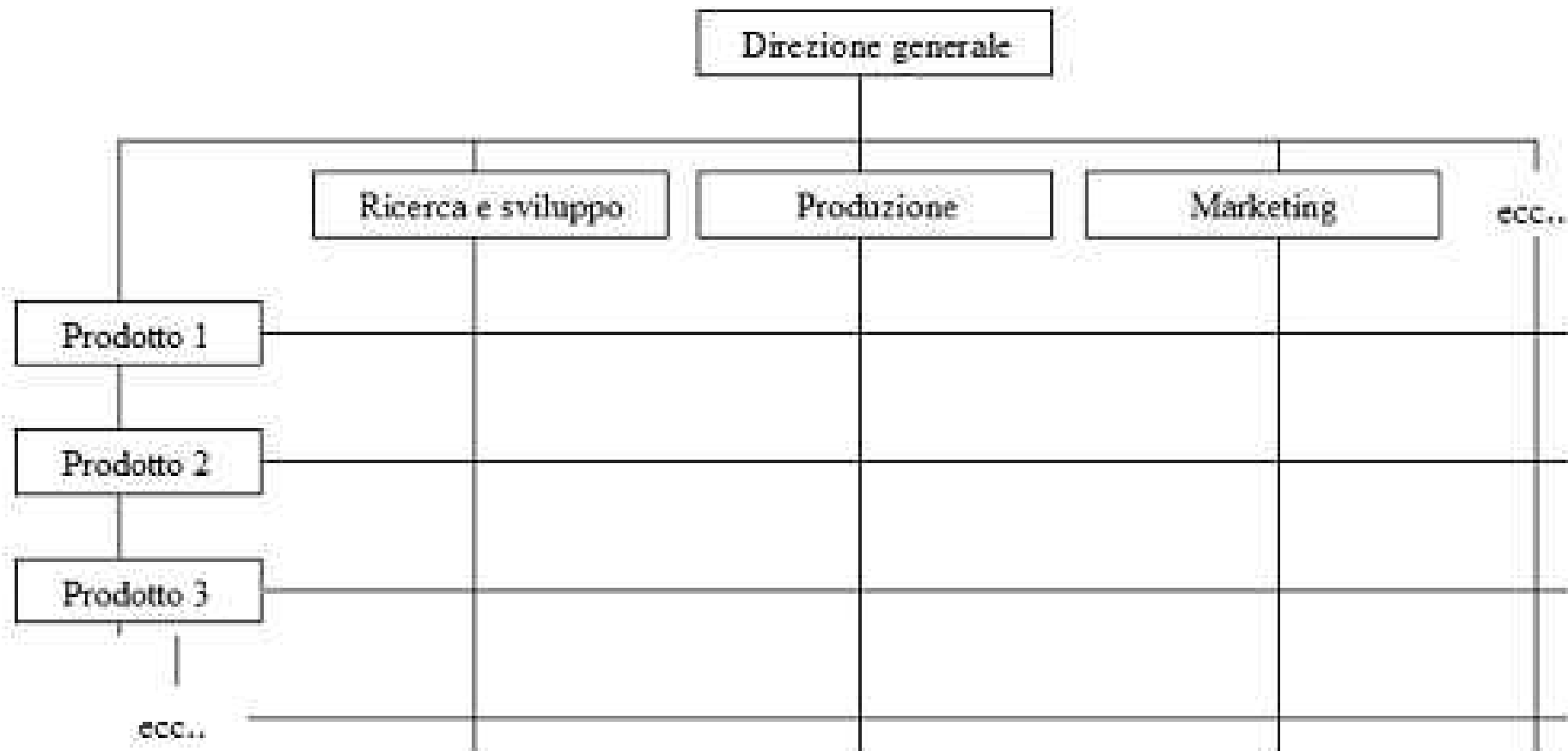


UNIVERSITÀ DI PISA

**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)



# Studiare la varietà della specie



UNIVERSITÀ DI PISA

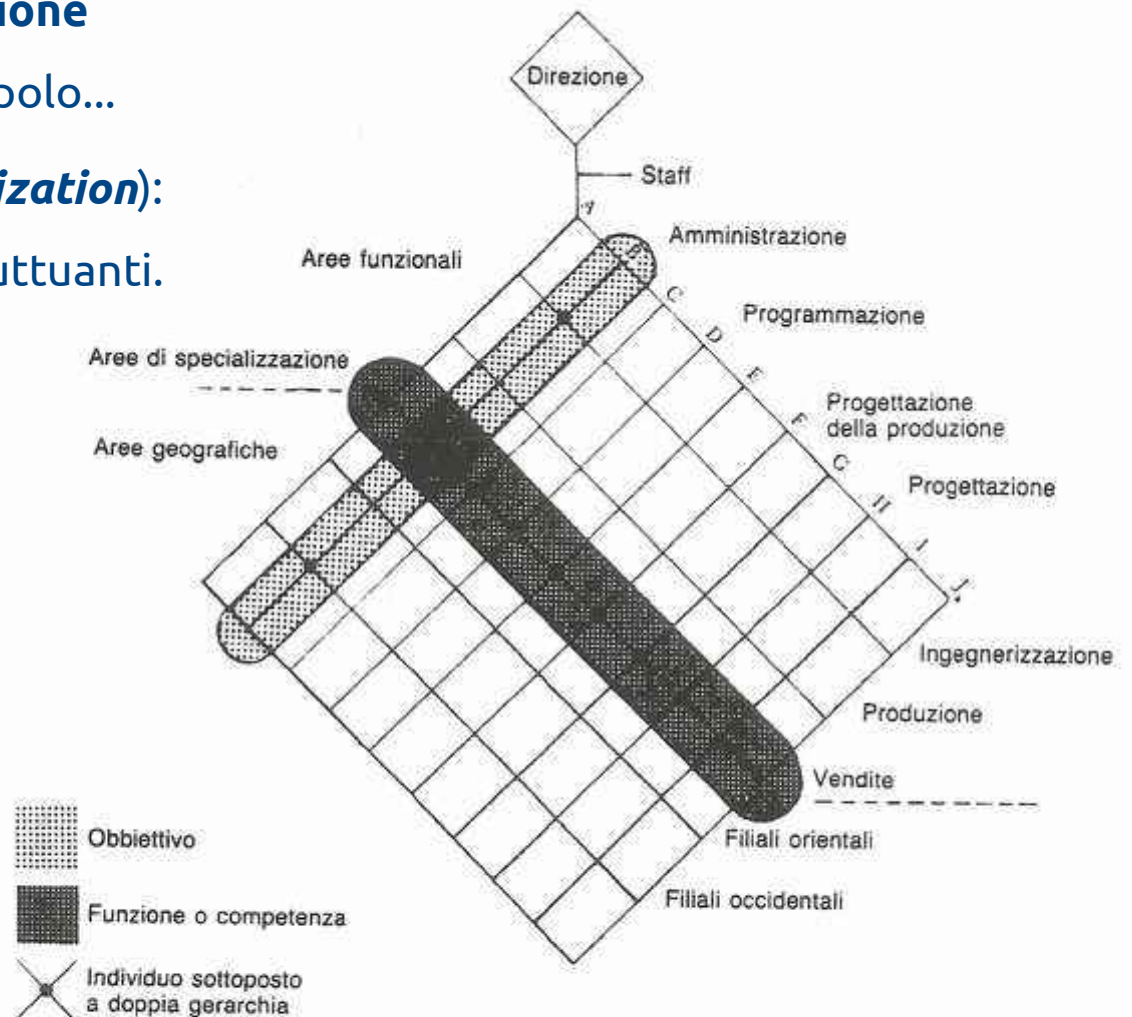
**Emergono tipi vari in base a differenziazione**

**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 e 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**



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



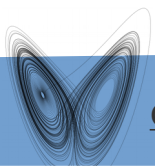
UNIVERSITÀ DI PISA

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

- Quale ambiente dell'organizzazione?
- Quale strategia e tecnologia impiegata?
- Quali caratteristiche dei dipendenti e quale cultura e etica dominante?
- Qual struttura e stili direzionali prevalenti?

**Possibile costruire questionario e analizzare le risposte** (schema fig. 3.6 cfr. **Esercizio**)

- Identificare le strutture relazionali
  - Capire equilibrio tra singole parti e tutto: cosa prevale ?
  - Lavorare per maggiore congruenza
- MA incongruenza e conflitto sono spesso la norma.... Anche un vantaggio?



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

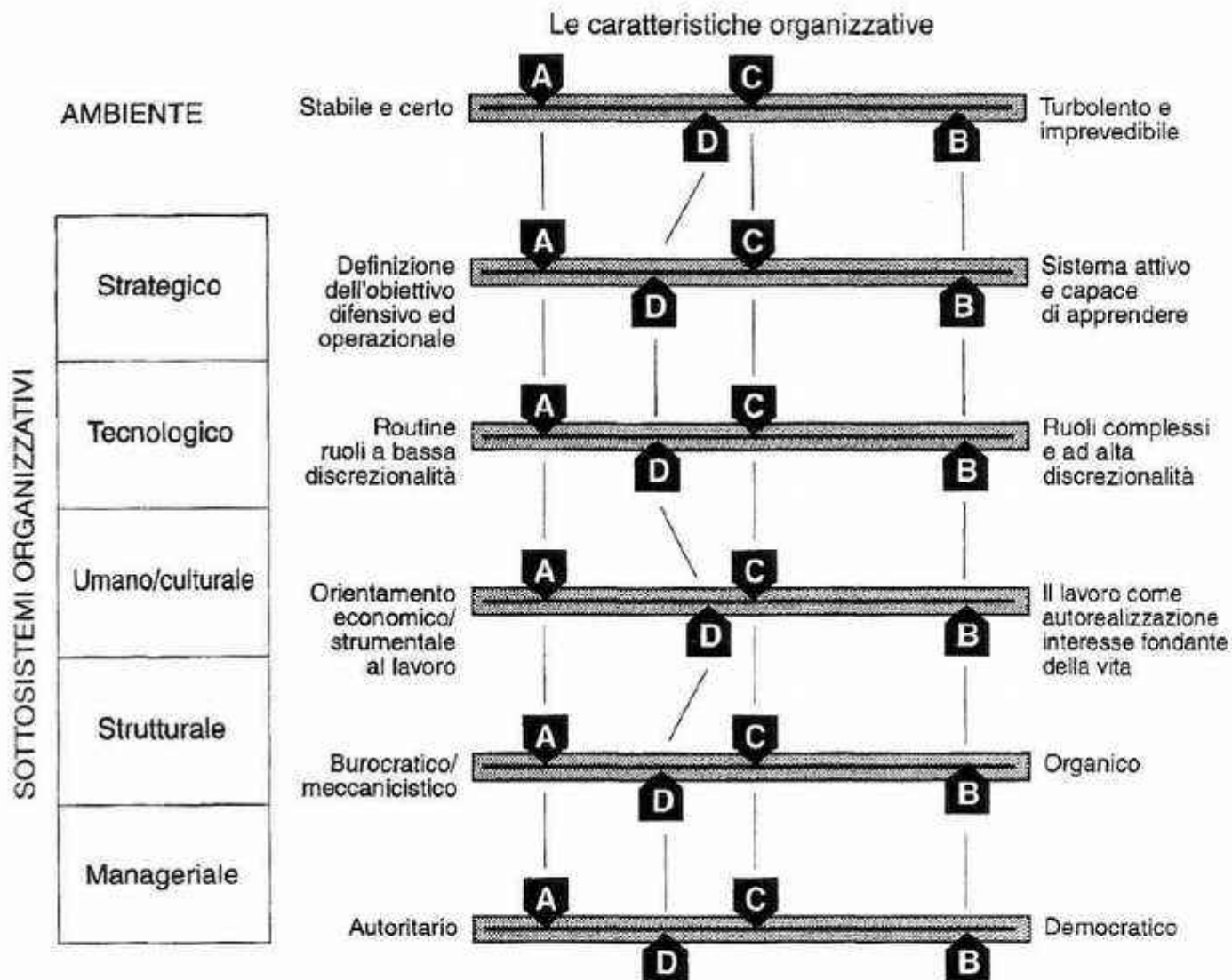


UNIVERSITÀ DI PISA

## 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

Fig. 3.6 – Congruenza/incongruenza tra i sottosistemi organizzativi

Fonte: adattato da Burrell e Morgan, 1979, p. 177.

## 2. La selezione naturale



UNIVERSITÀ DI PISA



DI QUESTO PASSO  
LA VITA SUL PIANETA  
RISCHIA L'ESTINZIONE.

O, SE LE VA  
BENE, UNA  
PENSIONE  
DI MERDA.





## **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 evoluzionista 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

## 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

## Critiche all'approccio:

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



## **Possibile 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):

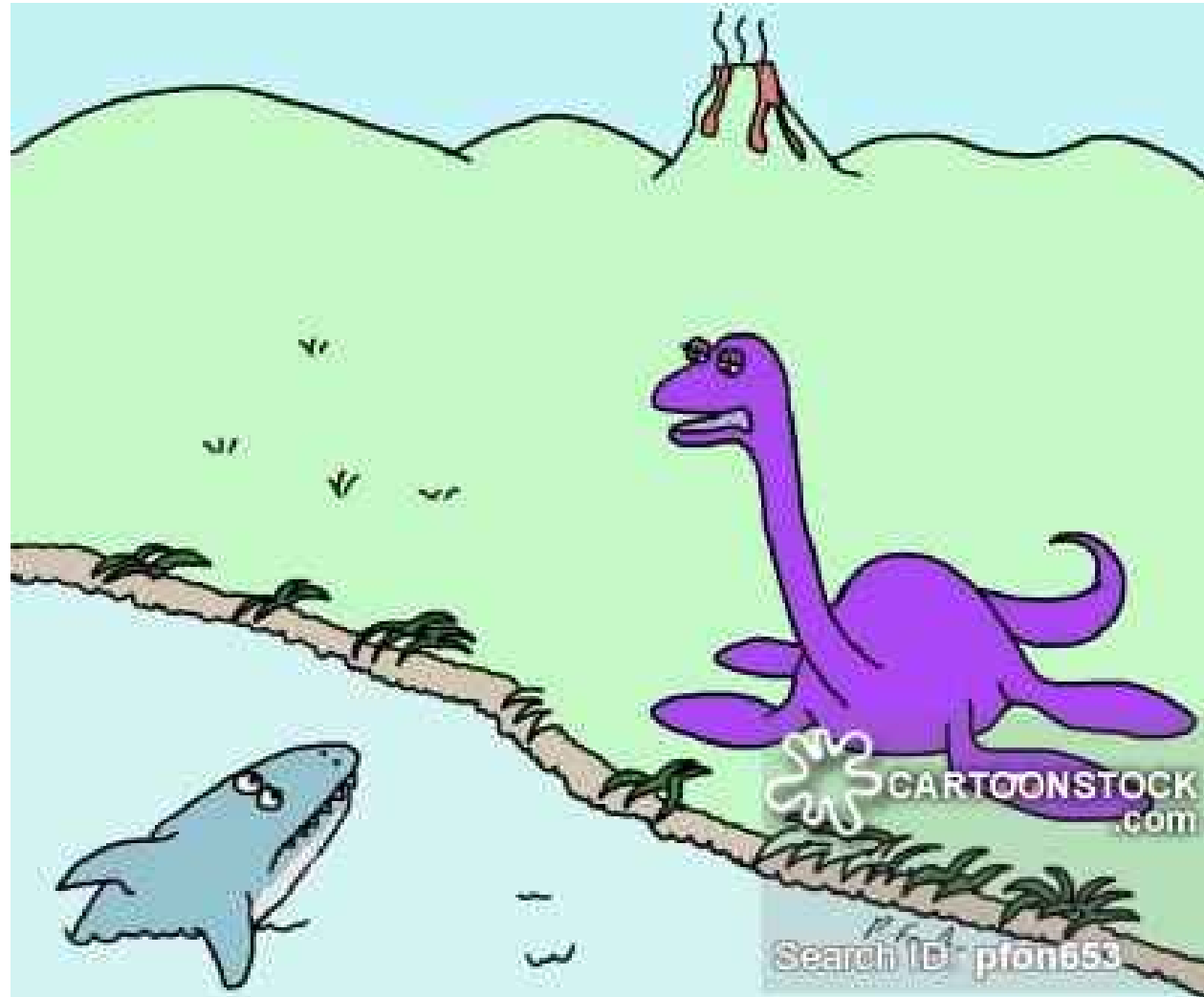
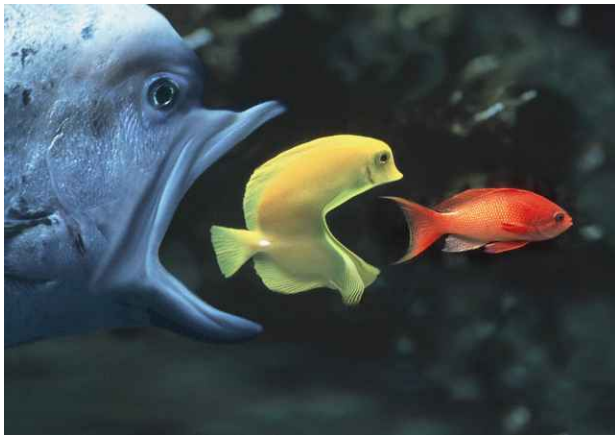
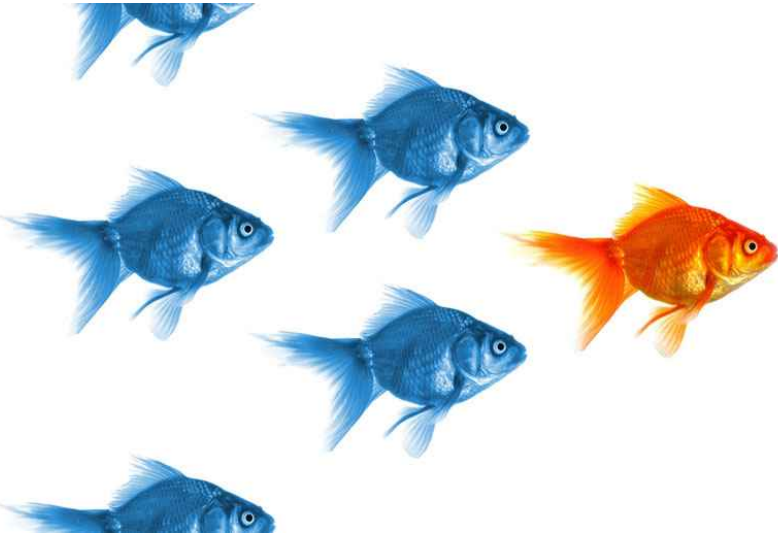
- **Organizzazioni:** non sono realtà discrete, non vivono separate dall'ambiente (autosufficienza e isolamento). Esistono in quanto parte di un complesso eco-sistema
- **Evoluzione:** strutture relazionali di organizzazioni e ambiente  
Co-creative, uno produce l'altro (--> co-evoluzione).  
Ambienti organizzativi composti soprattutto da altre organizzazioni
- **Organizzazioni influenzano natura ambiente** (e di qui se stesse. Cfr. Weick)
  - 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**
  - Mezzi/Fini. 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.
- **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

