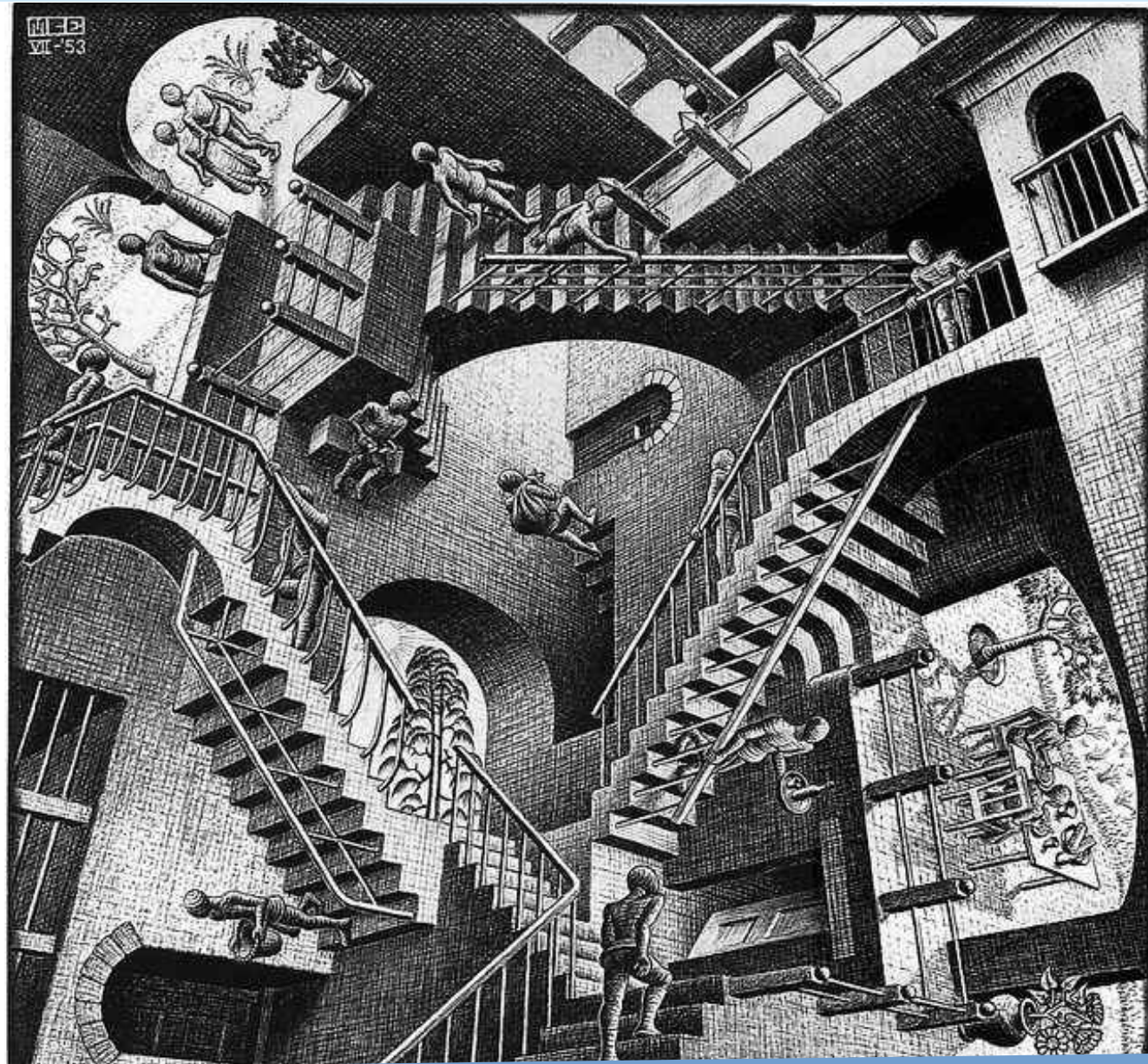


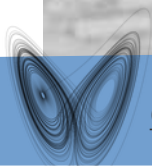
Sociologia della Organizzazione

2022-23 II Semestre

L3 - Le organizzazioni in quanto organismi

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

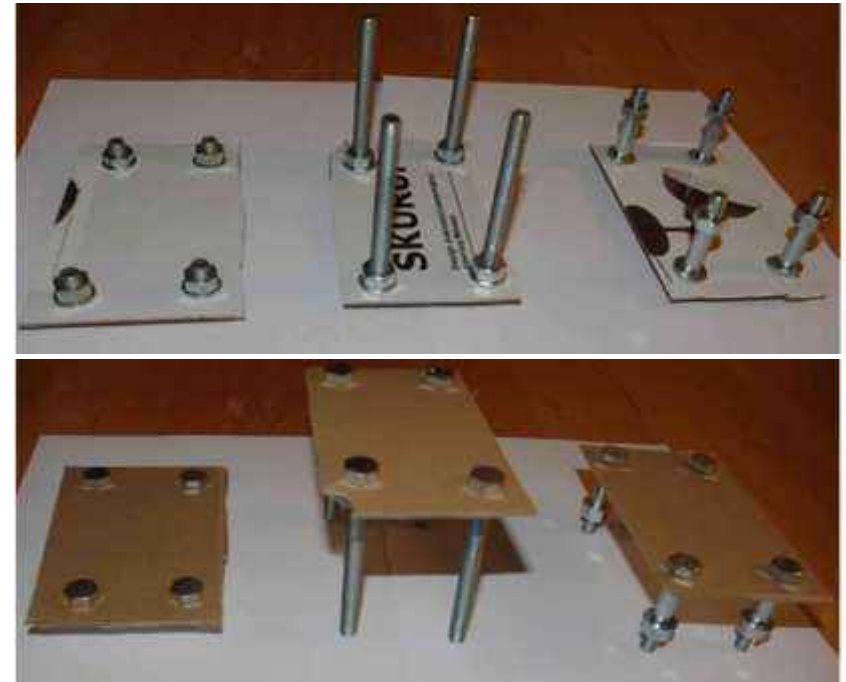




Alle Officine Piagge dove si produce.....

.... tira aria di crisi. Non c'è ancora niente di certo ma i sindacati temono che la direzione stia già pensando a una riduzione di personale. Si discute di una possibile mobilitazione, blocco degli straordinari scioperi, presenza su mass media e social. Nei reparti durante i turni di lavoro non si parla d'altro: alcuni vorrebbero entrare immediatamente in azione, altri vorrebbero prima capire meglio la situazione o aspettare che la direzione si esprima chiaramente. La discussione si accende anche durante questo turno ...

OFFICINE PIAGGE
Episode II
THE CRISIS STRIKES BACK

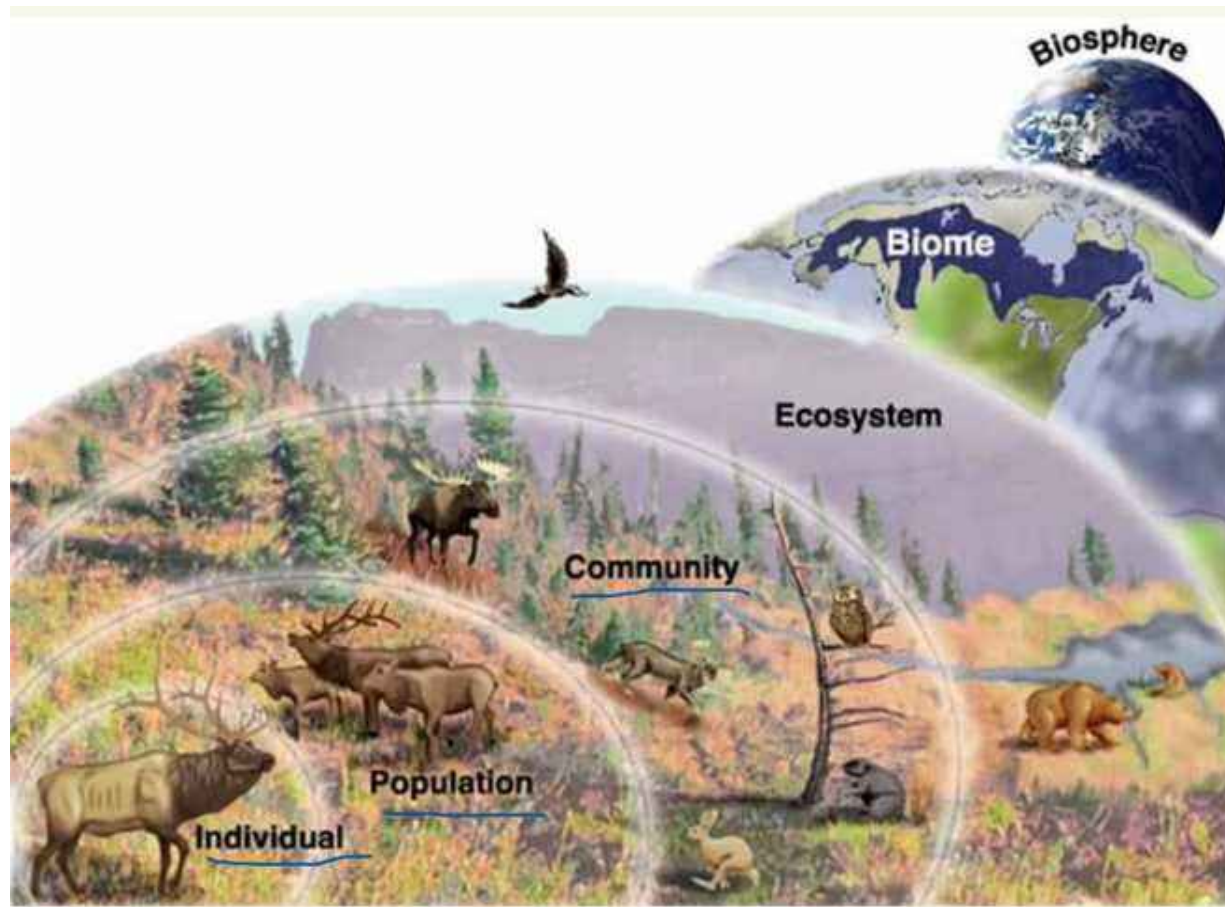


Giovanni il caposquadra, Umberto, considerato da quasi tutti un “vice” informale, e gli altri membri della squadra lavorano come sempre al montaggio pezzi parlando tra loro. Ma oggi non si parla di sport, è la crisi a tenere banco....

1. L'organizzazione come un organismo?

L'organizzazione come un organismo ?

- Quali domande intorno a questa metafora ?



1. L'organizzazione come un organismo?

L'organizzazione come un organismo ?

- Quali domande intorno a questa metafora ?

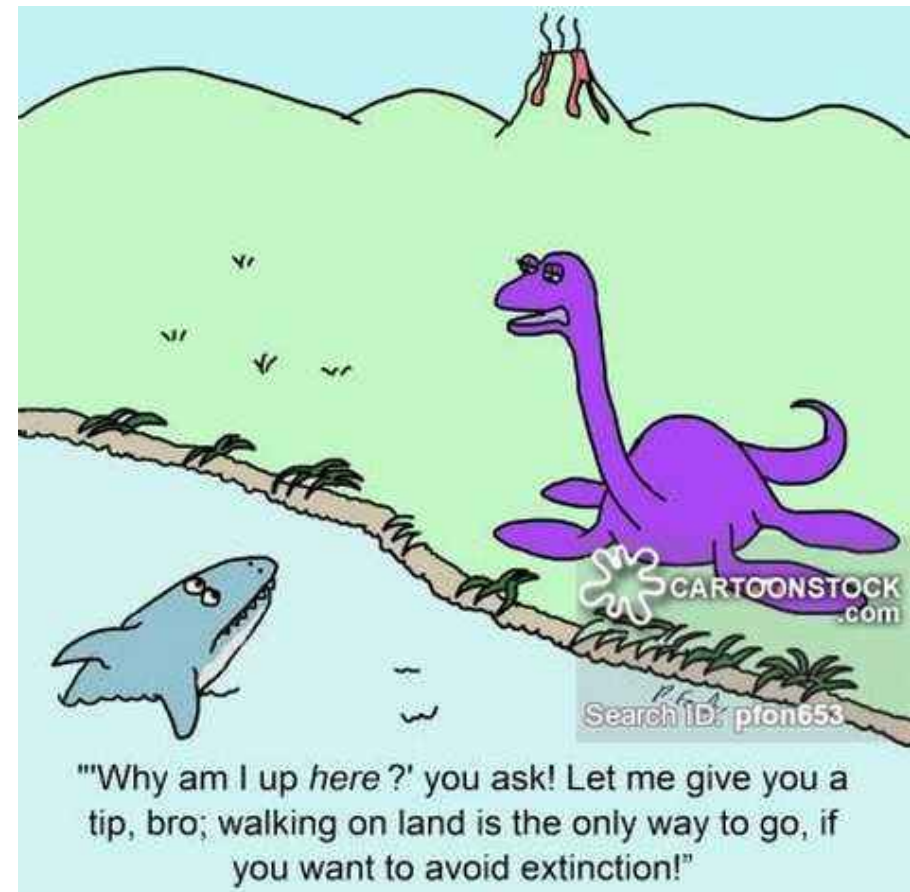
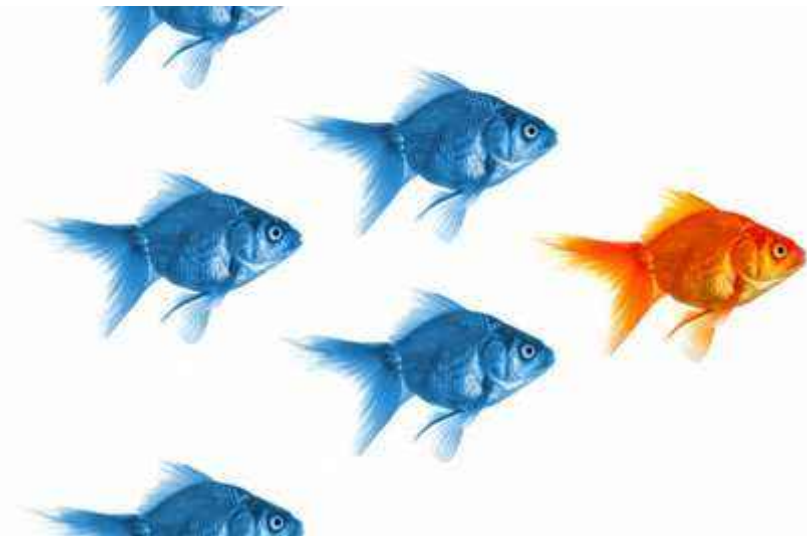
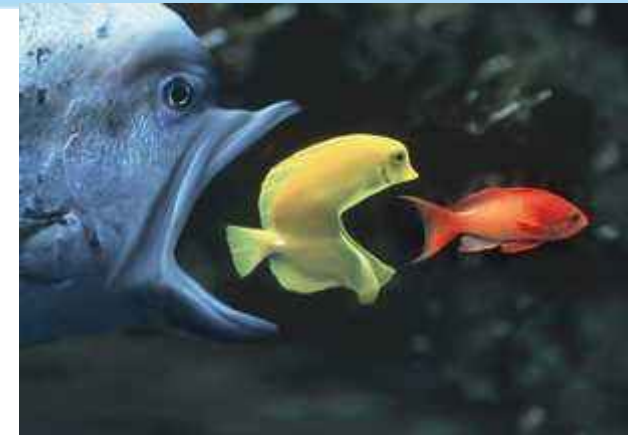


L'organizzazione come un organismo



UNIVERSITÀ DI PISA

- Attenzione a bisogni, loro analisi e gestione
- Attenzione ai rapporti con l'ambiente
- Diverse specie organizzative e diversi ambienti
- Organizzazioni e specie organizzative nascono, crescono, si sviluppano, evolvono, si adattano, decadono e muoiono



L'organizzazione come un organismo?

Superamento limiti concezioni meccanicistiche → avvicinamento a quelle biologiche:

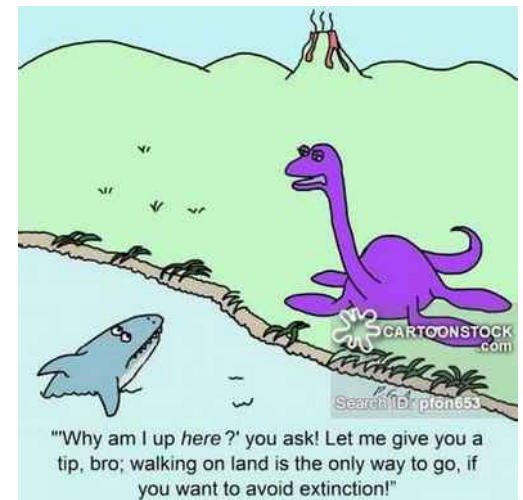
→ molecole, cellule, organismi complessi, specie, ambiente

→ individui, gruppi, organizzazioni, popolazioni (specie), ecologia sociale

Macchina: concezione ingegneristica: rapporto tra obiettivi, strutture, efficienza

Organismo: concezione biologica: sopravvivenza, rapporti organizzazione/ambiente, efficacia organizzativa

- Organizzazioni = esseri viventi in un **ambiente** da cui dipendono x soddisfare **bisogni**
- Diverse **specie** di organizzazione:
≠ 'adeguatezza' a ≠ condizioni ambientali
(es. più stabili e protetti o turbolenti e competitivi)



2. La scoperta dei bisogni organizzativi

Idea di base:

- Dipendenti - lavoratori: persone portatrici di bisogni complessi
- Devono soddisfarli x vita sana e x piena e operare efficacemente sul lavoro

Affermazione scontata oggi, NON nella concezione meccanicistica (XIX – XX secolo):

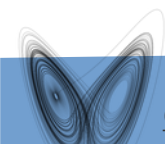
Da fine anni '20, Relazioni Umane: esperimenti di Mayo agli stabilimenti Hawthorne su relazioni tra condizioni di lavoro, e incidenza della fatica su noia dei dipendenti.

Successivamente (oltre questa limitata prospettiva):

- importanza dei bisogni sociali
- se/come i gruppi di lavoro sono in grado di soddisfarli
- ruolo delle attività non pianificate

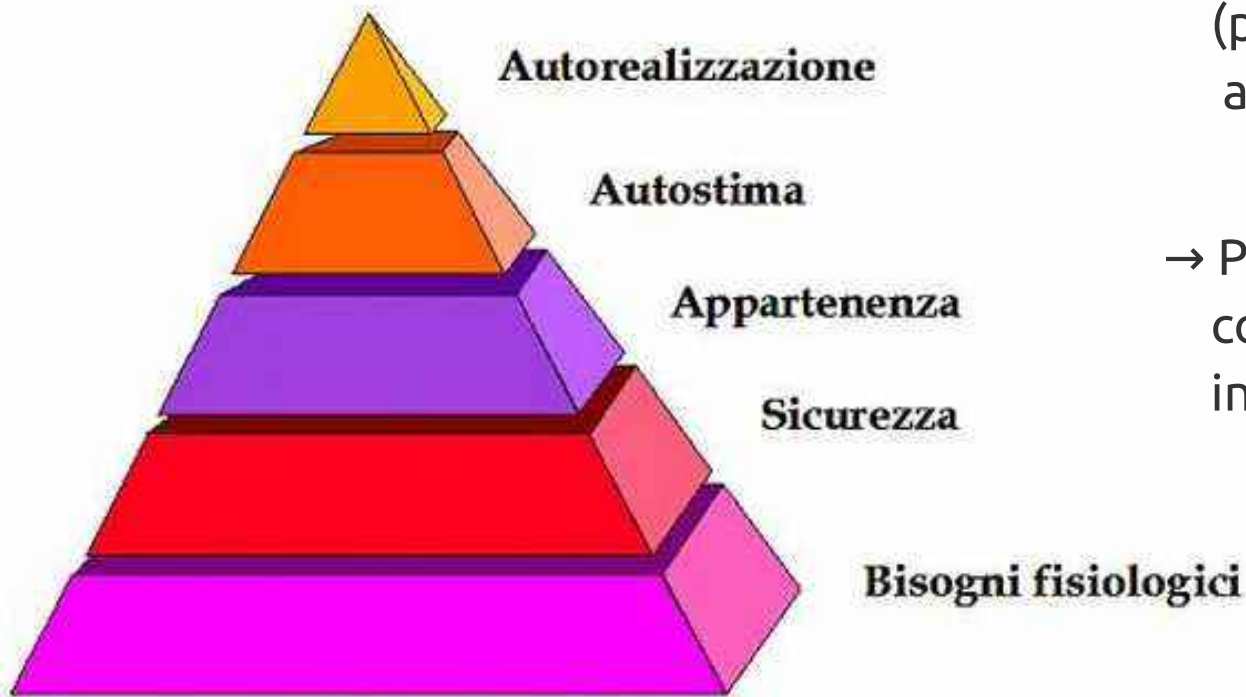


Esistenza dell'organizzazione informale, max importanza componente umana



Bisogni umani ordinabili su scala?

Maslow (fig. 3.1 Morgan): oggi superata



→ Organizzazione burocratica -
meccanicistica soddisfa
solo ai livelli più bassi
(possibile che incontri alcune
aspettative dei lavoratori)

→ Possibilità/necessità di riprogettare
condizioni per mansioni/relazioni
interpersonali



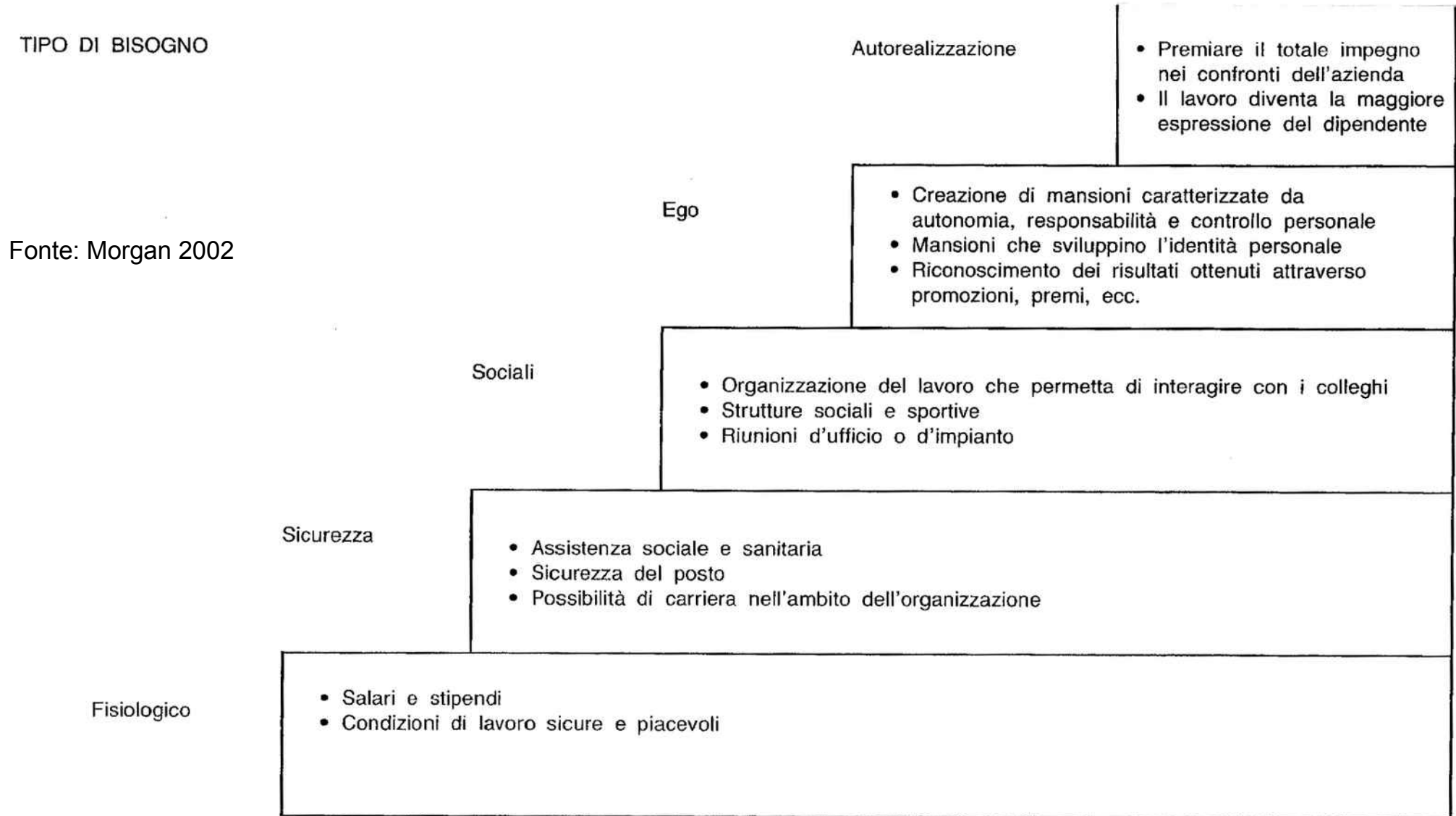


Fig. 3.1 - Strumenti a disposizione dell'organizzazione per soddisfare i diversi bisogni della scala di Maslow

Argyris, Herzberg, McGregor: è possibile modificare le strutture *burocratiche*):

- **Stili di leadership** e di direzione diversi e più partecipativi (*metafora potere*)
- **Arricchimento mansioni** (+ motivanti = + adeguamento e creatività)

Di qui: approccio della **Gestione delle risorse umane (HRM)**:

- **Dipendenti = risorse** da valorizzare, far leva su bisogni di livello superiore.
- Aumentare produttività e soddisfazione.
- **HRM** diventa una variabile cruciale → Molte possibili ambivalenze

Organizzazioni = Sistemi socio-tecnici = Interdipendenza tra i due aspetti

- Es.: miniera di carbone: meccanizzazione processo produttivo
→ rischi distruzione tessuto sociale della fabbrica
→ ricerca di compromesso.
- Ricadute in concezioni tecnicistiche (es. Reengineering) e conseguenti fallimenti



3. L'importanza dell'ambiente: le organizzazioni come sistemi aperti

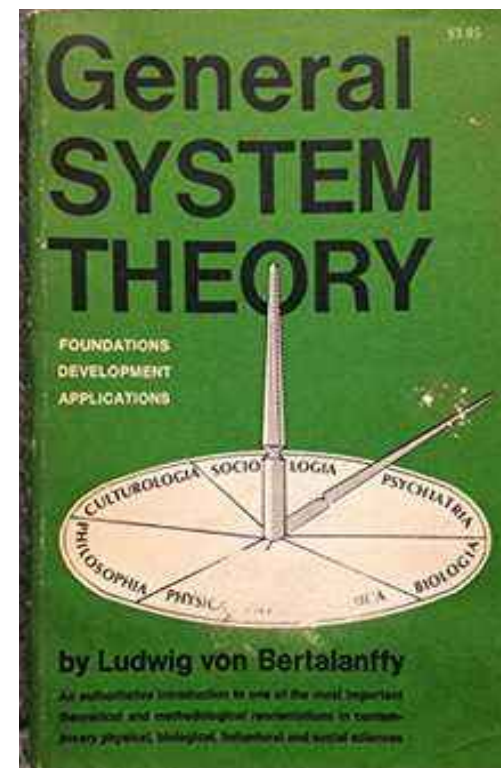


UNIVERSITÀ DI PISA

Se individui, gruppi e organizzazioni hanno bisogni, dipendono dal più vasto ambiente per risorse.

Teoria dei sistemi aperti ('50-60, Von Bertalanffy):

- Una sorta di metafora biologica (organismo vivente come modello).
- Organizzazioni - come organismi - sono aperti nei confronti dell'ambiente
- Devono avere rapporto adeguato.



All authoritative introduction to one of the most important theoretical and methodological innovations in contemporary physical, biological, behavioral and social sciences



Organizzazioni come sistemi aperti

Concetti principali



UNIVERSITÀ DI PISA

Sistema aperto: interscambio con ambiente, dipendenza reciproca, sopravvivenza, conservazione.
Cicli continui di: input, trasformazione, output e feedback. ≠ Livelli di apertura

Omeostasi: capacità di autoregolamentazione e mantenimento forme costanti, distinguersi dall'ambiente pur continuando interscambio con esso. **Feedback negativo e azioni correttive.**

Entropia/entropia negativa: sistemi chiusi sono entropici. Sistemi aperti importano energia ed espellono tendenze entropiche (entropia negativa). **Oggi: principio rivisto nel contesto della questione ecologica**

Struttura, funzione, comportamento, differenziazione, integrazione: reciproca influenza

- Anche una cellula è un sistema inserito in una serie di **interdipendenze** funzionali.
- **Struttura (o pattern?)** è manifestazione di tali processi (non semplice anatomia).
- Sistemi **complessi** richiedono integrazioni complesse per mantenere identità sistemica

Varietà necessaria: meccanismi regolatori interni → variegati come l'ambiente

Equifinalità: più vie/modalità per realizzare uno stato finale (**flessibilità, Opposto one best way**)

Evoluzione sistemica: dipende da capacità di passare a più complesse forme di differenziazione, integrazione e varietà sistemica.

Cicli di: variazione → selezione → mantenimento caratteristiche selezionate.

Pensiero intenzionale \neq Pensiero sistemico

Intenzione \rightarrow Azione \rightarrow Risultato



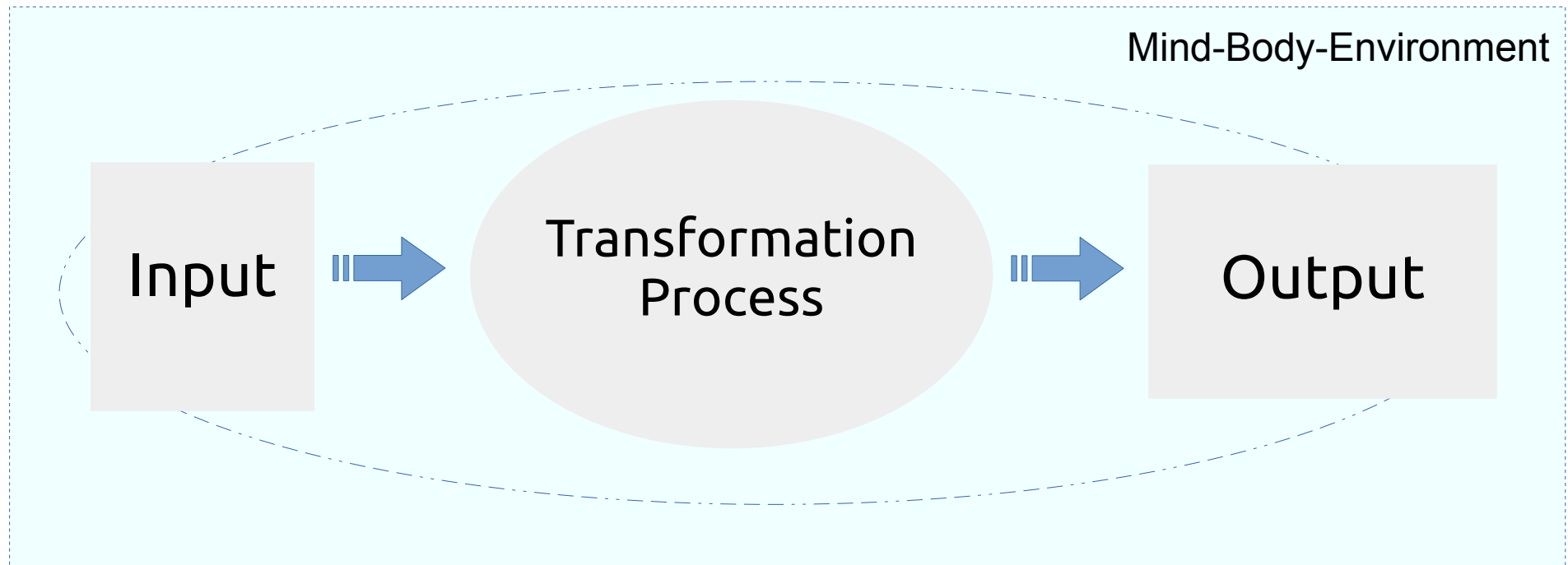
Pensiero intenzionale \neq Pensiero sistemico

Intenzione \rightarrow Azione \rightarrow Risultato



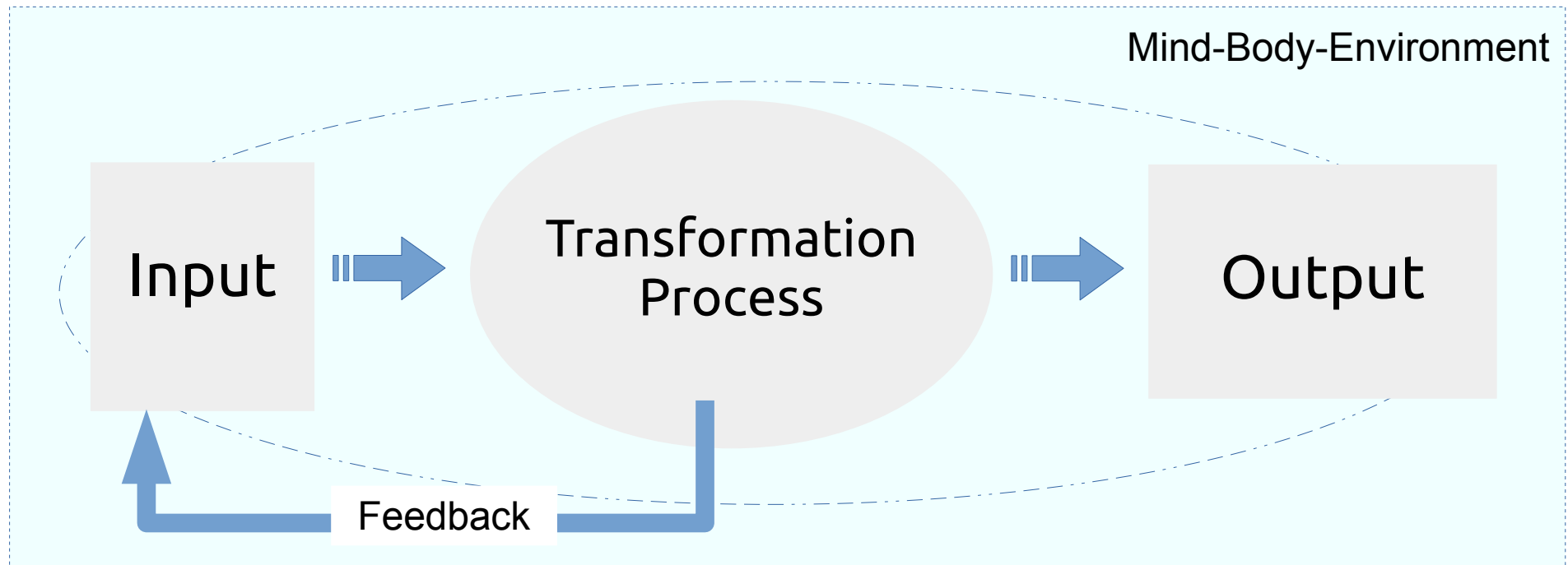
Pensiero intenzionale \neq Pensiero sistemico

Intenzione \rightarrow Azione \rightarrow Risultato



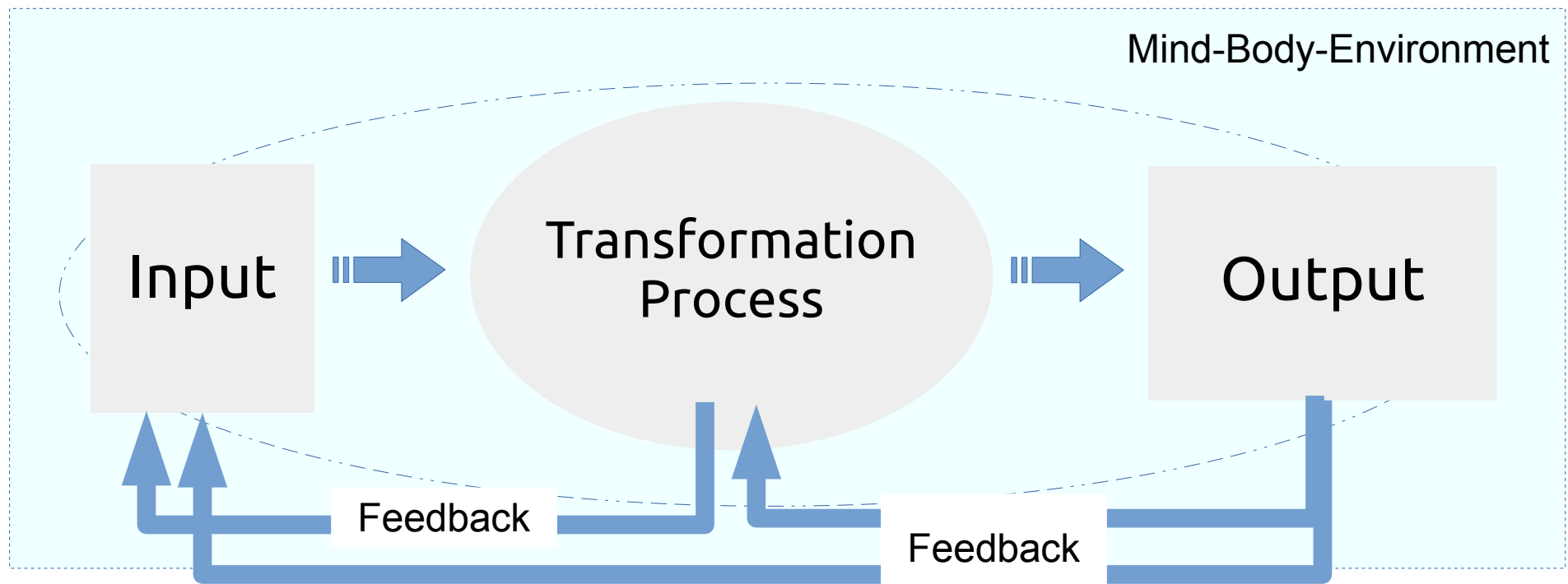
Pensiero intenzionale \neq Pensiero sistemico

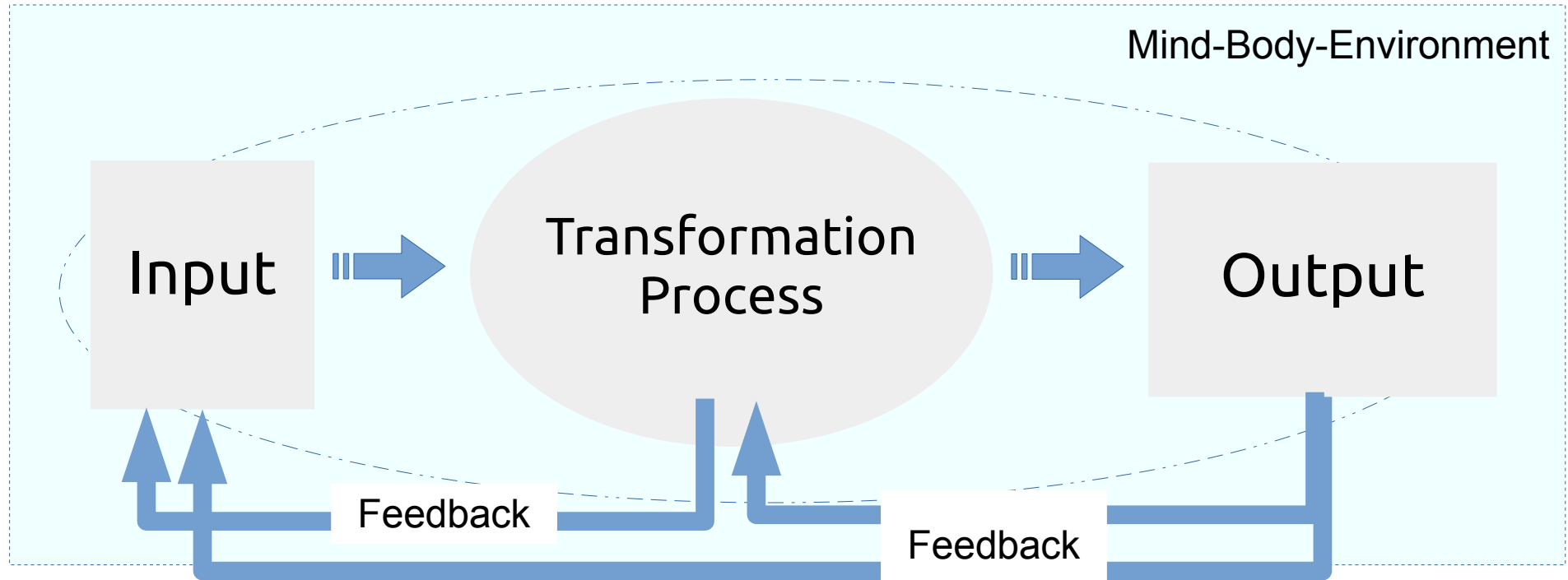
Intenzione \rightarrow Azione \rightarrow Risultato



Pensiero intenzionale \neq Pensiero sistemico

Intenzione \rightarrow Azione \rightarrow Risultato





Cosa succede quando introduciamo il feedback ?
Qual è il punto di partenza di tale processo ????





Cosa succede quando **non** pensiamo in termini circolari ?

→ Sulla circolarità, maggiori sviluppi nelle metafore cervello e divenire



Dal film: Life



1. **Importanza dell'ambiente → Progettazione organizzativa:**

- Attenzione a rapporto con 'ambiente contestuale o generale'
- Comprendere e collegare aree di interdipendenza, confini critici, ecc.
- Elaborare risposte operative e strategie adeguate

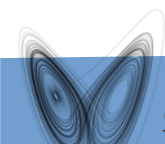
2. **Organizzazioni come sottosistemi interrelati (fig. 3.3)**

- Vari livelli organizzativi.
- Relazioni intra- e inter-organizzative.
- Relazioni tra processi di business, tipi di bisogni, condizionamenti

3. **Cercare congruenza o "allineamenti" tra sottosistemi**

- identificare ed eliminare disfunzioni
- armonizzare i sottosistemi seguendo teoria dei sistemi

→ SU QUESTO TORNEREMO ...

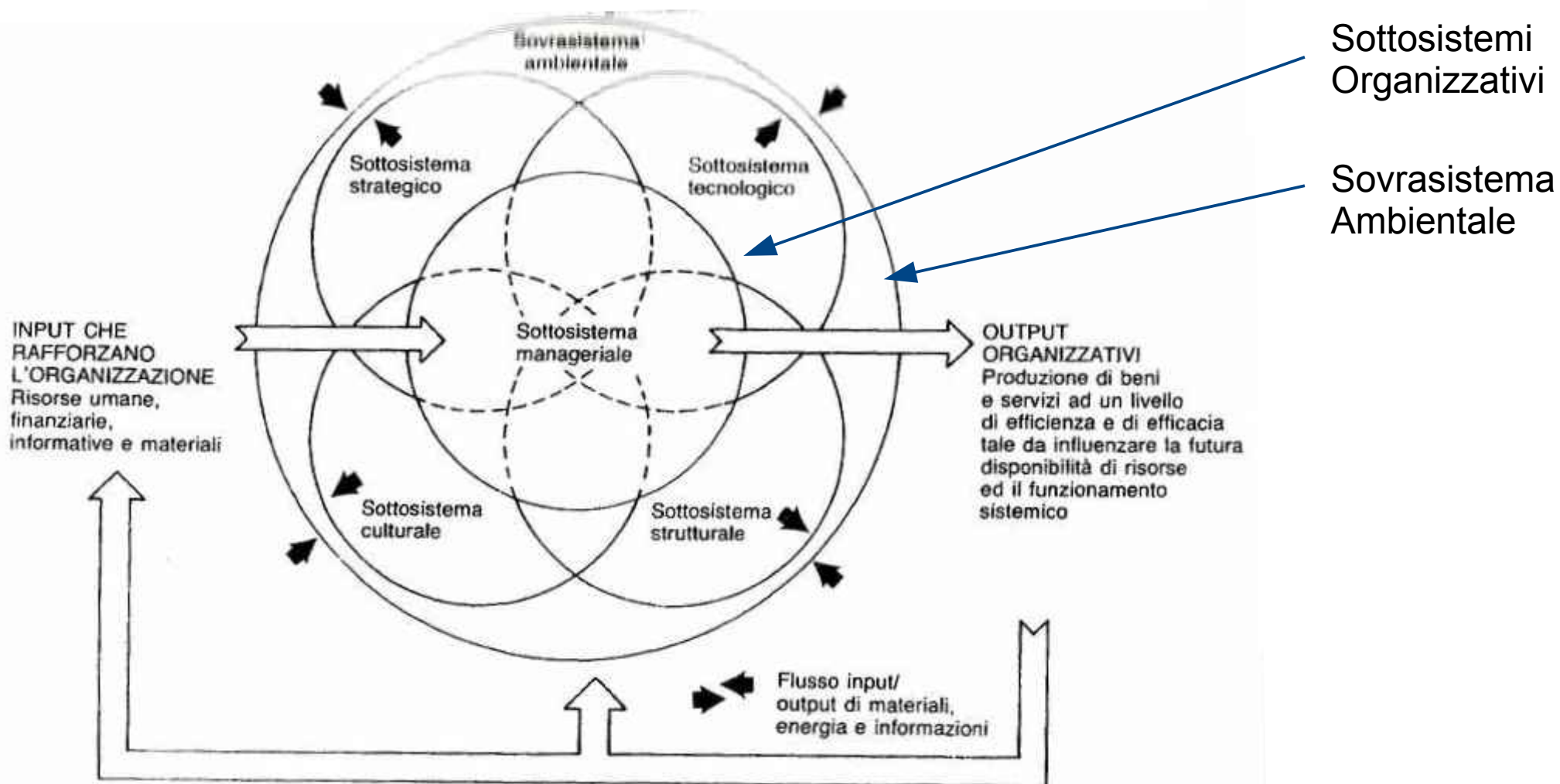


Organizzazioni come sistemi aperti

Sottosistemi organizzativi



UNIVERSITÀ DI PISA



Fonte: ripreso e adattato da Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management*, © 1973, Science Research Associates Inc.

Fonte: Morgan 2002

Fig. 3.3 – L'organizzazione come insieme di sottosistemi indipendenti.

4. Macchina o Organismo organizzazione formale e informale: sostanziale?



UNIVERSITÀ DI PISA



Fonte: Columbano 2011

L'acrobata sul filo mantiene la sua stabilità grazie alla continua correzione del suo e/squilibrio (Bateson, 1972)



Organizzazioni come organismi ... stabili / in cambiamento?

Importanza del feedback

Metafora del divenire e del cervello (teoria dell'autopoiesi, cibernetica, complessità) aiuteranno a meglio comprendere rapporto stabilità / cambiamento

Esercitazione in gruppi:

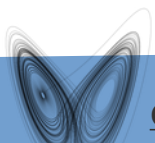
1. Individuare una organizzazione conosciuta:

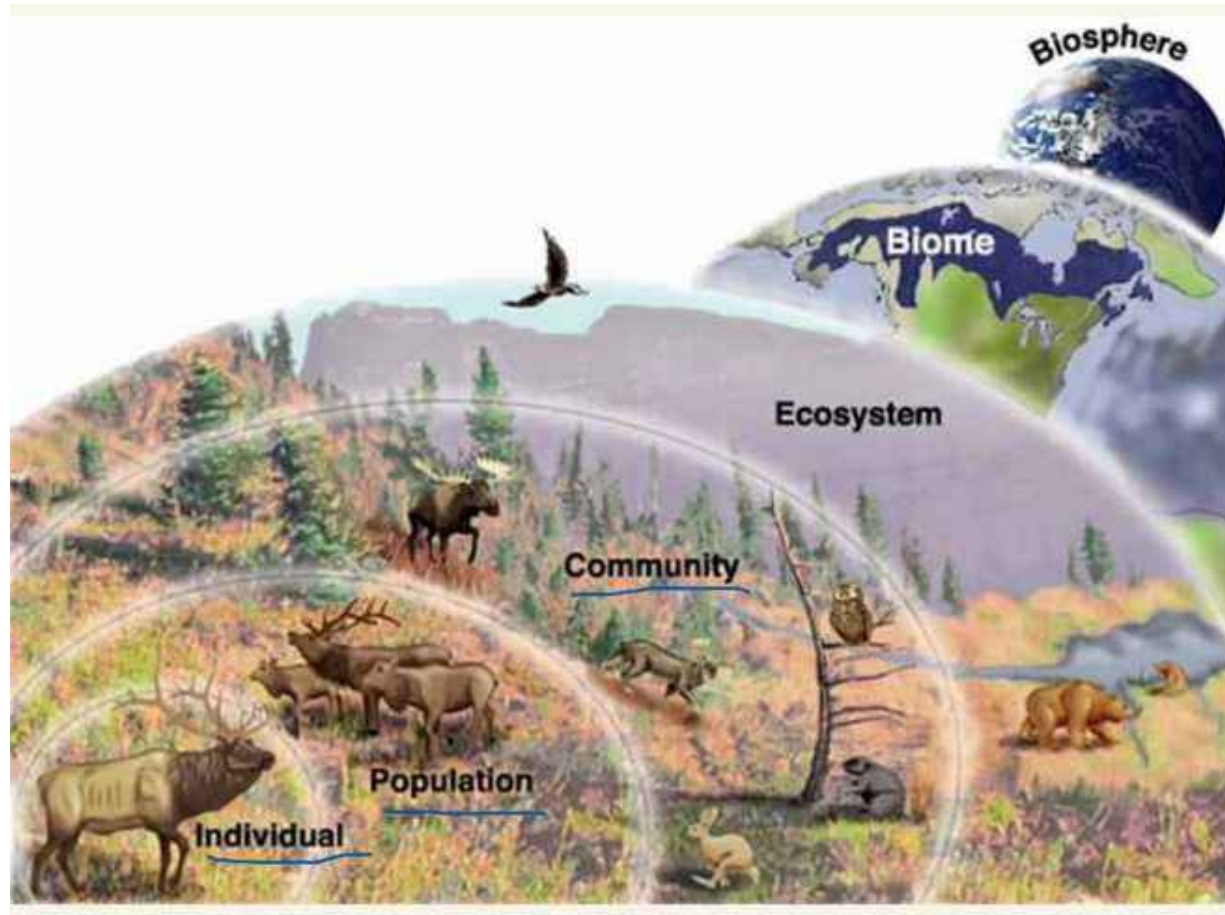
2. Individuare quali tipi di:

- Bisogni organizzativi (tende a soddisfare / a non soddisfare)
- Come interagiscono dimensione formale e informale
- Caratteristiche dell'ambiente
(cui l'organizzazione presta / non presta attenzione)
- Se e quanto l'organizzazione è flessibile rispetto ai cambiamenti ambientali



Discussione: cosa cambia utilizzare questa prospettiva?





Discussione: cosa cambia utilizzare questa prospettiva?

