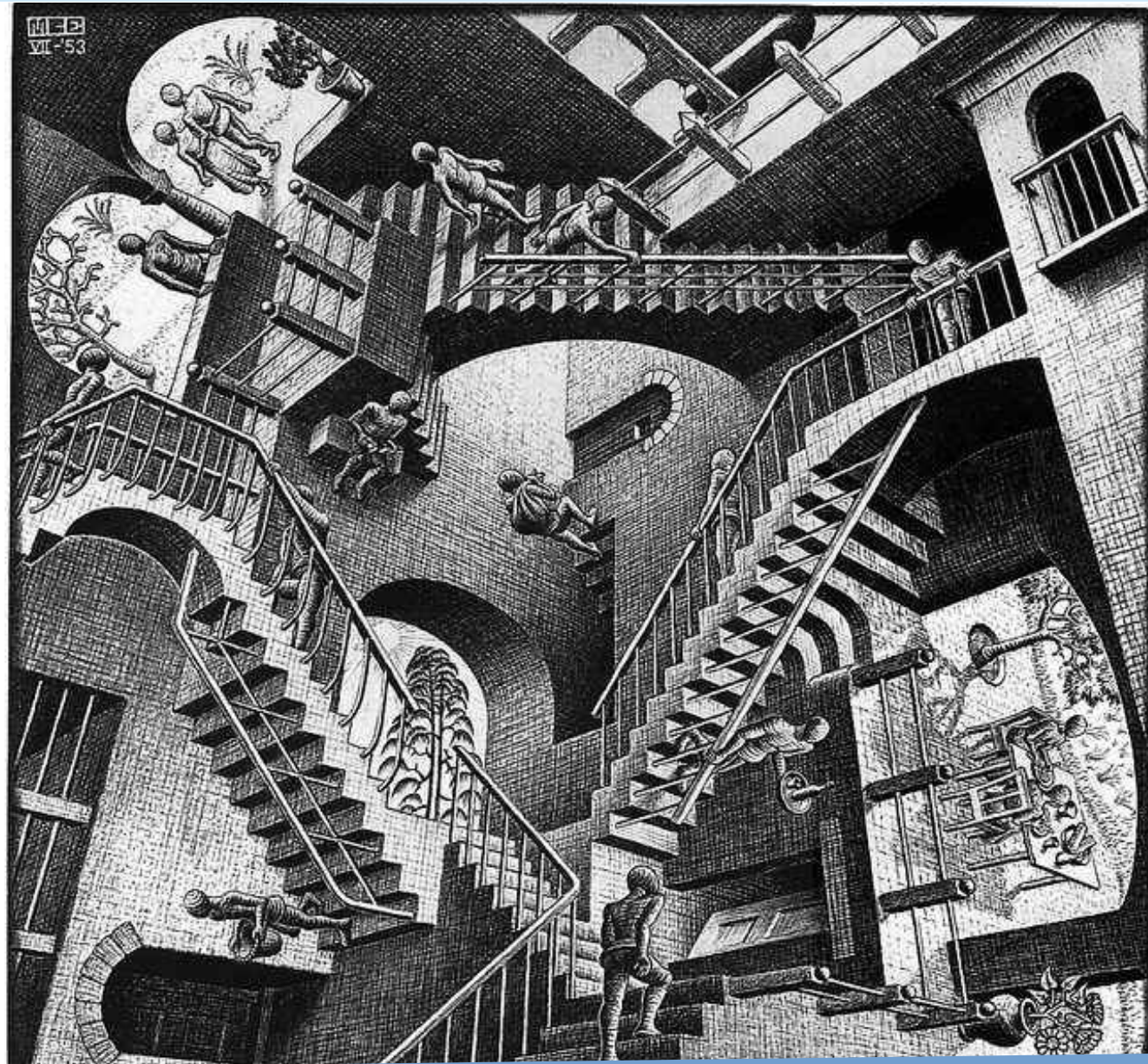


Sociologia della Organizzazione

2022-23 II Semestre

L3 - Le organizzazioni
in quanto organismi II

Matteo Villa - matteo.villa@unipi.it
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
COSÌ COMPETITIVO!



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

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 (sotto-unità)
 - Con adeguato livello di **integrazione** (es. Stanza di compensazione e incentivi).
 - Importanza **differenziazioni interne** (\neq 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

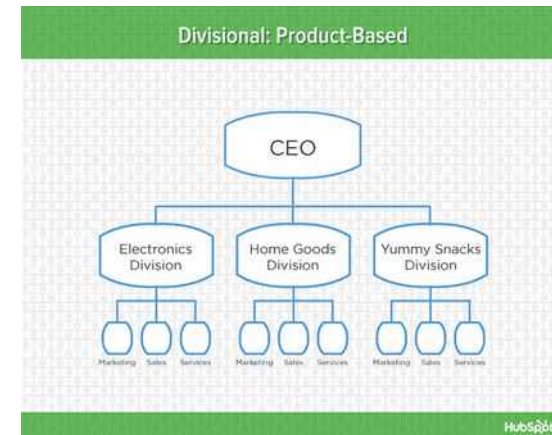
Dai '60: molte ricerche su peculiarità organizzative vincenti in base a compiti e ambienti

- **Organizzazione efficace:** coerenza tra struttura, età, dimensione, tecnologia, settore.
- Arricchimento classificazione di Burns e Stalker. Es. Mintzberg, configurazioni o specie:

- **Macchina burocratica e Modello divisionale:**

Efficaci x ambienti semplici e stabili.

Centralizzazione, lenti e inadeguati x instabili.



- **Burocrazia professionale:**

Più autonomia personale. Ok ambienti stabili e compiti complessi.

Es. ospedali, università: Struttura ± piatta: decentralizzazione

Standardizzazione e integrazione via addestramento

+ Interiorizzazione principi fondamentali.



1.1 Studiare la varietà della specie

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:
- **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
- **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

What is an adhocracy?

An adhocracy is an informal but flexible type of business management or organizational culture that favors employee intuition, initiative, and empowerment.



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

adhocrasia fondata su piccoli gruppi di lavoro con

- competenze specialistiche diverse,
- ampia autonomia operativa e decisionale (no rigide applicazioni di soluzioni inidonee)
- capacità di evolvere e adattarsi velocemente .

Elementi: elevata specializzazione dei componenti il gruppo

- risolvere problemi complessi senza ricorrere a regole o procedure standardizzate;
 - organizzazione flessibile: ridotte formalizzazione, ruoli definiti e stabili
 - informazioni locali, specifiche e aggiornate, decisioni rapide
- > opposto a burocrazia.

Rischi: mancanza visione globale oltre il progetto specifico

- soluzioni non in linea con gli obiettivi generali
- 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

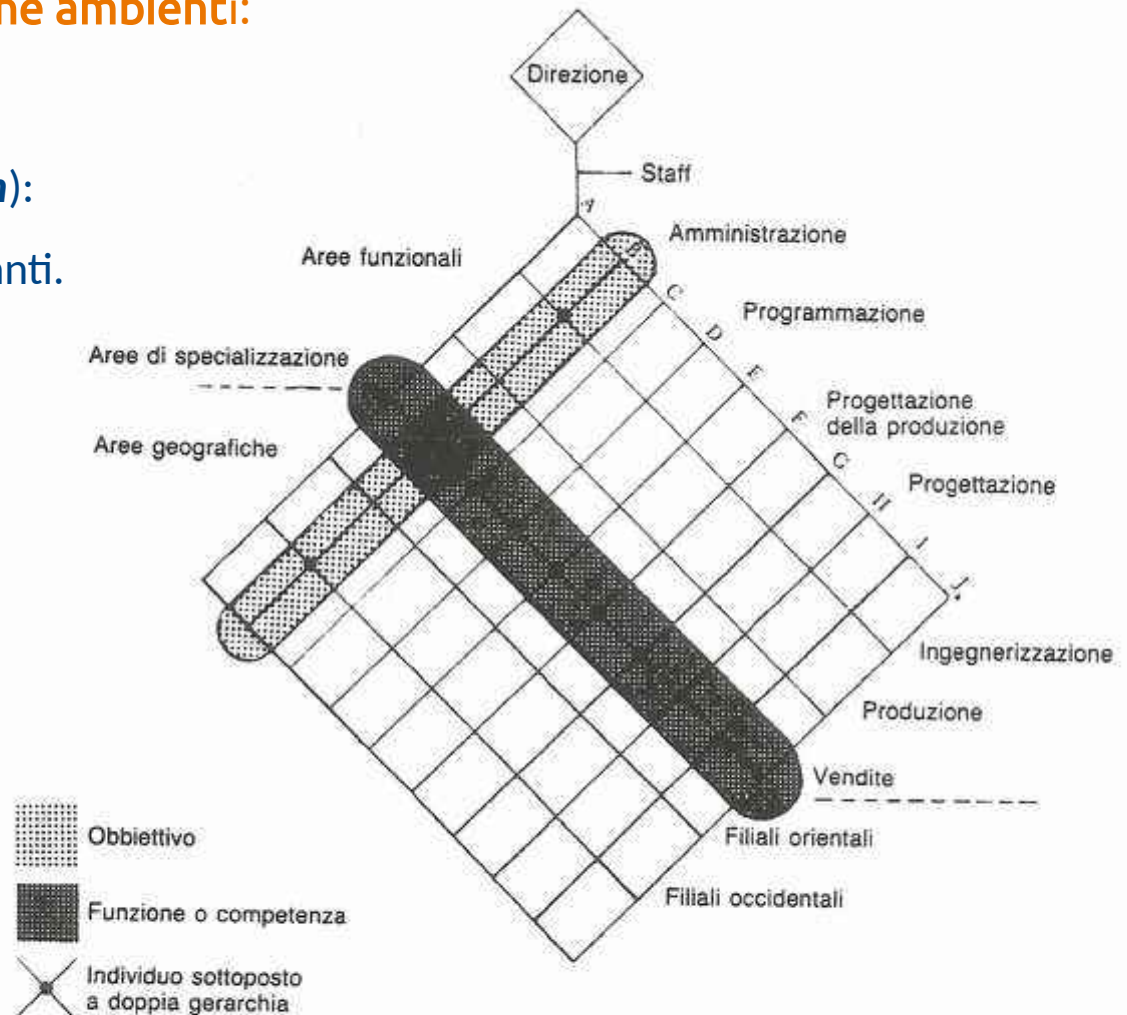
Emergono tipi vari in base a differenziazione ambienti:

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 di coordinamento interno o sana competizione tra gruppi ?
 - Possibili fallimenti nei tentativi di innovazione organizzativa.
- **Team:** trasversalità, innovazione, temporaneità → deviazione, opportunità o norma ?
- **Decentramento:** miglior rapporto con ambiente ?

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



In natura specie distinguibili per attributi **discreti** (barriere),

Nelle organizzazioni sociali, **continui**



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



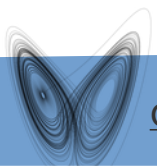
UNIVERSITÀ DI PISA

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

- Quale ambiente dell'organizzazione?
- Quale strategia impiegata?
- Quale tipo di tecnologia impiegata?
- Quali caratteristiche dei dipendenti e quale cultura o etica dominante?
- Qual struttura dell'organizzazione e quali 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 spesso la norma.... Anche possibilità/opportunità?**



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

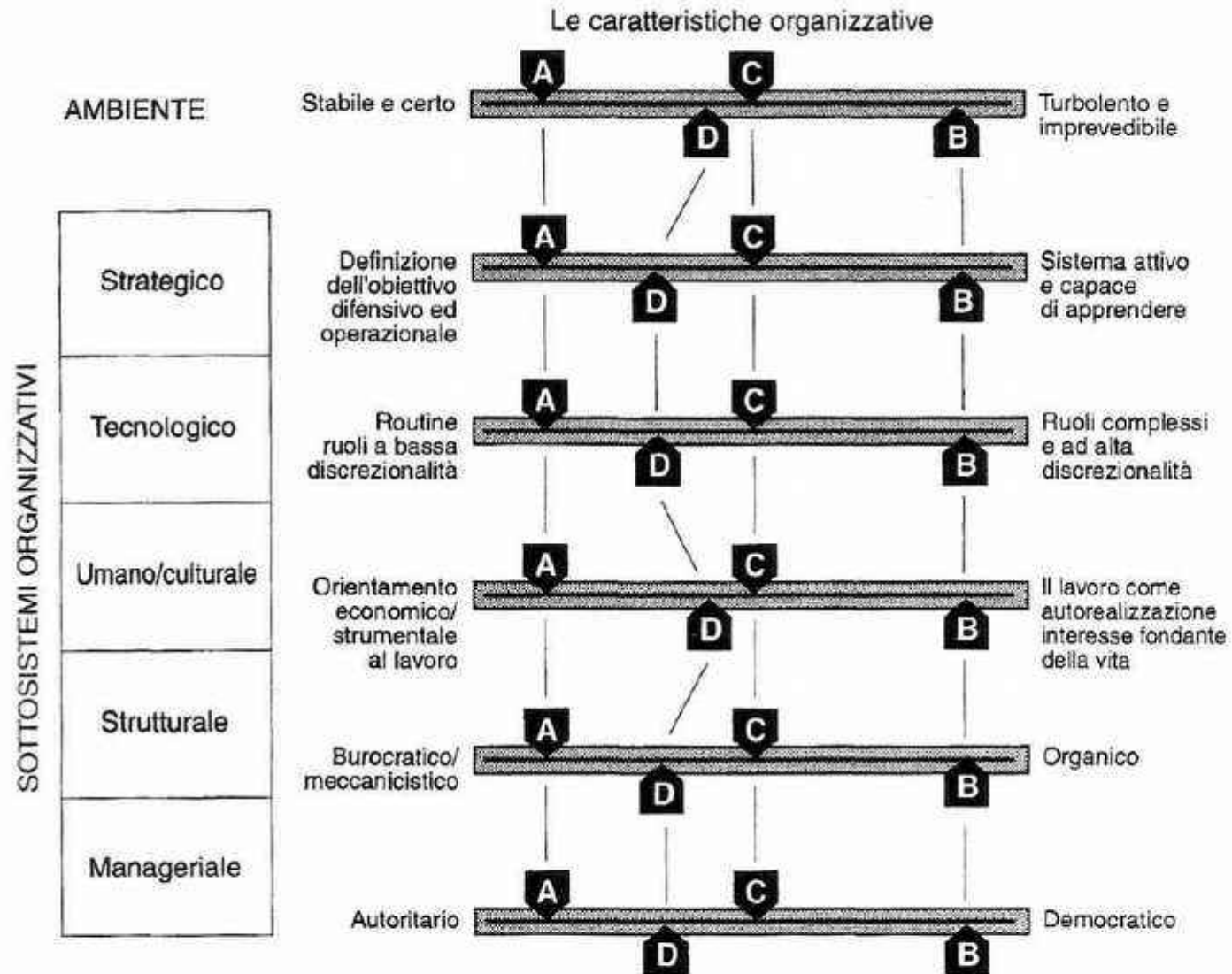


UNIVERSITÀ DI PISA

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

Fonte: adattato da Burrell e Morgan, 1979, p. 177.
Fig. 3.6 – Congruenza/incongruenza tra i sottosistemi organizzativi

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.





Fallimenti e
Successi:

L'organizzazione ...
.... o l'ambiente?



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

- Troppo potere e flessibilità a **organizzazioni**
- Più attenzione a come **ambienti** selezionano le organizzazioni

Modello evolucionista 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 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, essere rinnovabili, nuove e autoriprodursi
 2. **Competizione:** 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):

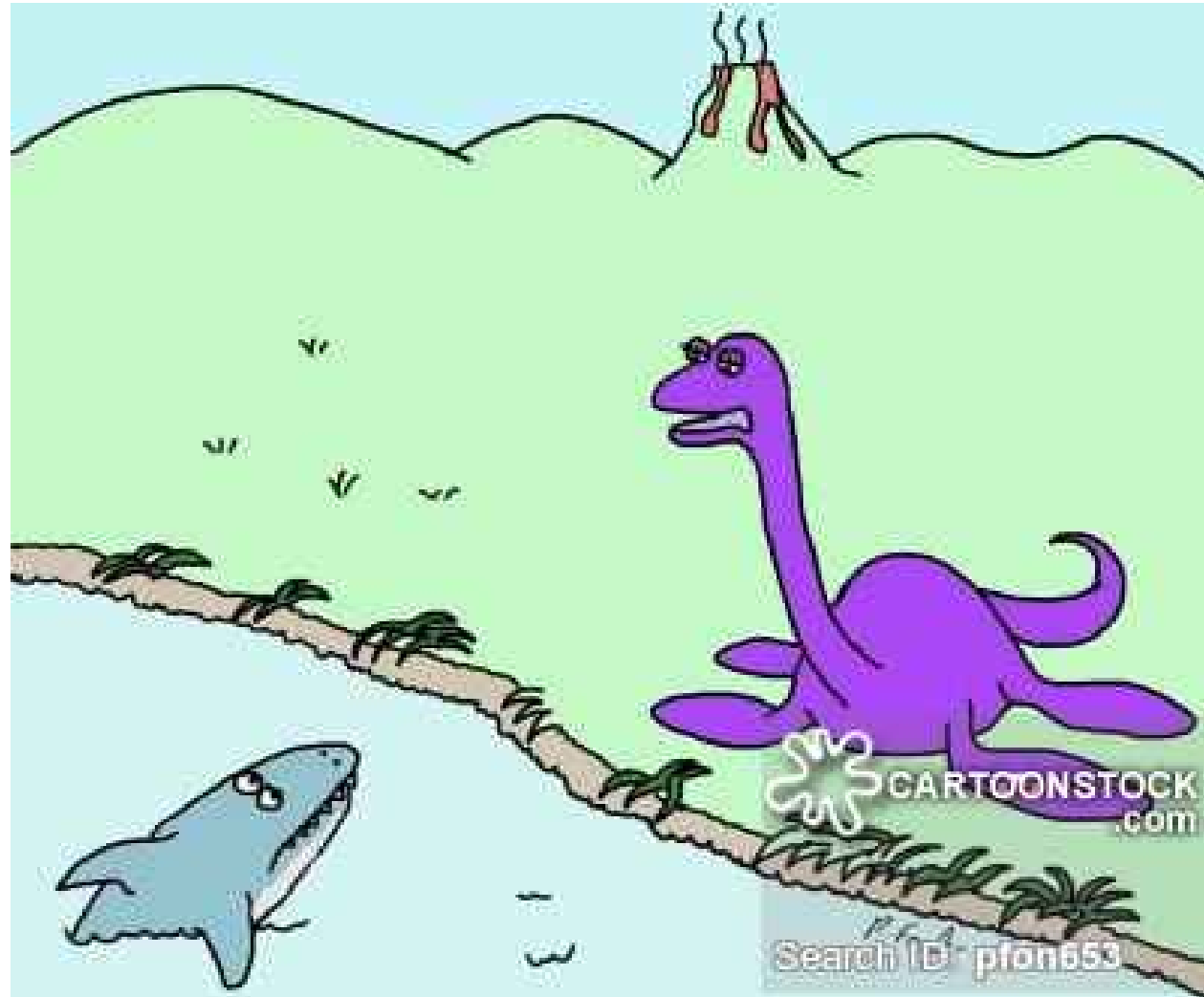
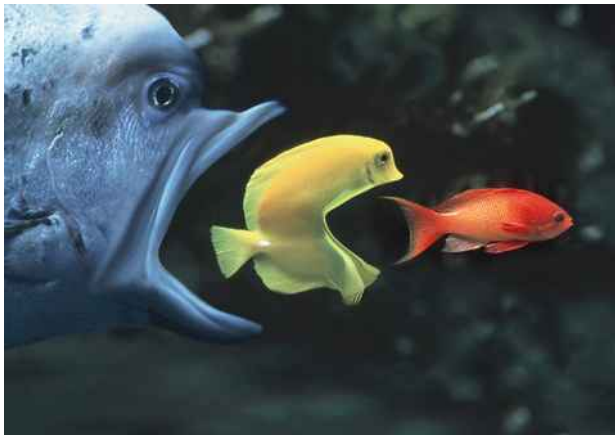
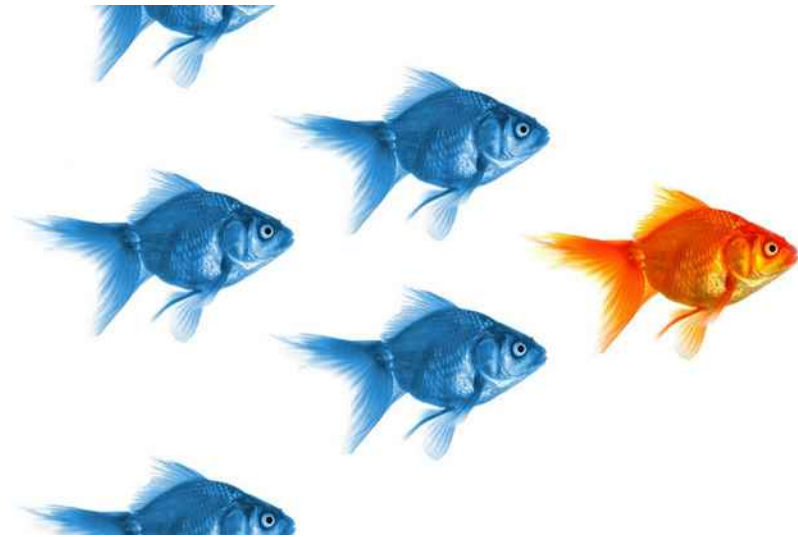
- **Organizzazioni:** no realtà discrete, non separate dall'ambiente, ma parte di complessi eco-sistemi
- **Evoluzione:** strutture relazionali di organizzazioni e ambiente
Co-creative, uno produce l'altro (-> **co-evoluzione**).
Ambienti organizzativi composti soprattutto da altre organizzazioni
- **Organizzazioni influenzano natura e ambiente** (e di qui se stesse. Cfr. Weick)
 - **Collaborazione** è diffusa quanto la **competizione** > cfr. Ecologia / Metafora divenire
- **Analisi relazioni interorganizzative** (Eric Trist):
 - Relazioni considerate esterne diventano ≈ 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: organizzazioni processi continuativi, non aggregati di component)
- **Gestione organizzazione migliorabile prestando attenzione ai bisogni**
 - **Mezzi/Fini.** Fini spesso obiettivi intermedi... per altri fini / per sopravvivenza
 - >>> comprendere il processo complessivo (catena mezzi/fini)
 - >>> 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, flessibilità, innovazione** (es. matriciali)
- **Attenzione a rapporti interorganizzativi** (metafora ecologica)



Punti deboli:

- **Ambienti e organizzazioni troppo concreti**, universo sociale \neq ambiente naturale:
 - Costruite socialmente da credenze, idee e norme
 - Strutture più fragili e provvisorie di organismi
 - Dipendenza da forze esterne: poca attenzione a capacità di influenzare e collaborazione
- **Armonia tra unità funzionali meno frequente** che in natura
Spesso eccezioni, 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 (adattamento, armonia...)
 - Darwinismo sociale: leggi di natura per legittimare organizzazione della società

