Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2019/2020

Corso di ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Prof. Rocco Reina

CFU 9/ ore 63

GLI ATTORI ORGANIZZATIVI

I SOGGETTI E GLI ATTORI

I soggetti possono essere considerati sotto diversi aspetti.

- **RAZIONALITÀ**: per esempio l'economia considera la loro razionalità intesa come la capacità di decidere in base a una funzione di utilità.
- **COMPETENZE**: Gli individui non sono tutti uguali e possono avere diverse competenze e una diversa percezione di queste competenze.

Di norma non agiscono da soli, ma in gruppi, e la stessa nascita delle organizzazioni lo prova. L'azione collettiva fa emergere la dimensione sociale e la dimensione politica, quella cioè del potere: il potere di influenzare i comportamenti degli altri, di condizionarli nel raggiungimento dei loro fini. Le loro scelte, inoltre, possono essere mosse da bisogni, pulsioni profonde, valori e ideali, motivazioni di vario tipo che esprimono una dimensione culturale del comportamento. Dal punto di vista organizzativo sono state costruite specifiche teorie per tentare di spiegare e di prevedere il comportamento dell'uomo organizzativo.

I SOGGETTI E LA RAZIONALITA' 1

- La ***RAZIONALITÀ*** è la coerenza della condotta di un individuo rispetto ai suoi valori e ai suoi fini. Essa può essere vista in termini sostanziali e quindi come "un modo di comportamento adatto al raggiungimento di determinati obiettivi"; oppure in termini procedurali come "una classe di procedure per compiere delle scelte" [March e Simon 1958; March 1994].
- La teoria economica tradizionale postula un soggetto dotato di razionalità assoluta e, quindi, considerato in grado di:
  - fissare degli obiettivi sulla base di preferenze univoche e stabili;
  - individuare tutte le possibili alternative in grado di raggiungere tali obiettivi, sulla base della valutazione delle conseguenze prodotte da ognuna di esse;
  - scegliere l'alternativa che ottimizza il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

I SOGGETTI E LA RAZIONALITA' 2

L'ipotesi di **RAZIONALITÀ ASSOLUTA** è stata sostituita dalla **RAZIONALITÀ LIMITATA** [March e Simon 1958]. Affermare che le persone sono caratterizzate da razionalità limitata significa che hanno difficoltà a formulare le decisioni per loro più convenienti, perché non conoscono tutte le possibili alternative d'azione e tutte le conseguenze che da esse possono derivare, e che hanno una percezione imprecisa e mutevole delle loro preferenze. Le persone si costruiscono perciò un modello della realtà semplificato e approssimativo che è soggetto a continue ridefinizioni.

Dopo aver fissato gli obiettivi da perseguire, un soggetto raccoglie informazioni dall'ambiente, oppure le seleziona in modo opportuno fra il repertorio posseduto, con lo scopo di identificare le alternative risolutive rilevanti. Cerca perciò di tenere conto delle condizioni in cui determinate azioni dovranno svolgersi: le alternative d'azione considerate sono quelle che hanno la possibilità di essere realizzate in concreto in funzione delle risorse che si hanno a disposizione.

I SOGGETTI E LA RAZIONALITA' 3

Il comportamento umano, sia individuale sia organizzativo, è pertanto ispirato da un criterio di scelta soddisfacente (uomo organizzativo): la ricerca (costosa) di informazioni e di alternative si ferma alla prima soluzione soddisfacente. Lo stesso processo di scelta non è più istantaneo; diventa sequenziale e si sviluppa nel tempo per stadi successivi, mediante un progressivo aggiustamento del rapporto tra mezzi e fini attraverso giudizi di fatto sull'adeguatezza degli strumenti e giudizi di valore sulla desiderabilità degli obiettivi [March 1994].

I SOGGETTI E LE COMPETENZE

Boyatzis [1982] definisce la **COMPETENZA** come "u*na caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente correlata a una prestazione efficace*".

Egli distingue due tipi di competenze: **competenze di soglia** che sono le caratteristiche essenziali per coprire un certo ruolo e **competenze distintive** che sono quelle caratteristiche che differenziano la prestazione e la portano a un livello superiore. Le competenze si manifestano con queste modalità [Spencer e Spencer 1993]:

- ✓ MOTIVAZIONI: schemi mentali, bisogni, spinte interiori che in modo stabile orientano e inducono le azioni dell'individuo;
- ✓ TRATTI: caratteristiche fisiche dell'individuo e una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo in una certa situazione;
- ✓ IDEA DI SÉ: atteggiamenti, valori, concetto di sé;
- ✓ CONOSCENZE: informazioni, teorie, concetti su un determinato campo disciplinare;
- ✓ SKILL: capacità di eseguire un determinato compito fisico o mentale

LA MOTIVAZIONE

La **MOTIVAZIONE** è il processo dinamico che finalizza l'attività di una persona verso un obiettivo. La motivazione può essere analizzata secondo due criteri: in base ai **contenuti**, cioè le ragioni che spingono ad adottare un certo comportamento, e in base al **processo**, cioè la dinamica attraverso la quale si passa da un insieme di bisogni a una linea di condotta.

LA MOTIVAZIONE 1

La relazione tra bisogni individuali e ricompense organizzative stima il peso relativo che le persone assegnano a differenti riconoscimenti per il lavoro svolto. La conoscenza di questo valore permette all'organizzazione di adattare le ricompense alle preferenze individuali, in modo da soddisfarle.

Il contenuto delle motivazioni all'azione si origina, secondo Maslow [1954], nel ***BISOGNO*** inteso come carenza di un "oggetto" desiderato, in modo tale che la persona orienta il suo comportamento per raggiungerlo e per soddisfare il relativo bisogno. I bisogni di base non sono tutti uguali e si distinguono, in funzione dell'oggetto cui sono rivolti.

LA MOTIVAZIONE 2

LA SCALA DEI BISOGNI DI MASLOW

POTERE E AFFILIAZIONE

McClelland [1961] considera tre ordini di bisogni che sono parzialmente simmetrici ai bisogni di ordine superiore proposti da Maslow. In particolare, i contenuti delle motivazioni che spingono le persone all'azione sono [Quaglino, Cortese e Ronco 1997; Kaneklin 1997]:

- ***IL SUCCESSO*** (achievement need): "è il bisogno di affermarsi confrontandosi con parametri di eccellenza, di successo personale e di realizzazione di performance straordinarie
- ***IL POTERE*** (power need): "è il bisogno di influenzare l'altro, di indirizzarne il comportamento in funzione di una propria esigenza.
- ***L'AFFILIAZIONE*** (affiliation need): "è il bisogno di stabilire, mantenere o ripristinare un rapporto affettivo con un'altra persona; di verificare la positività emotiva di una situazione di rapporto.

ALLA RICERCA DELLA SODDISFAZIONE

Gli elementi che generano insoddisfazione sono strettamente legati al contesto, mentre quelli che generano soddisfazione riguardano il contenuto del lavoro. I primi, attivi solo quando sono assenti, vengono definiti fattori igienici; i secondi, la cui assenza non genera insoddisfazione ma la cui presenza origina un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro, sono definiti **FATTORI MOTIVANTI**

IL PROCESSO MOTIVAZIONALE…

Il modello di Porter e Lawler

- ***LO SFORZO***, inteso come impegno connesso alla tensione espressa dal bisogno;
- ***LA PRESTAZIONE***, azione concreta volta al perseguimento dell'obiettivo rappresentato dal contenuto del bisogno
- ***LA SODDISFAZIONE***, risultante dalla ricompensa ottenuta per la prestazione

IL GRUPPO 1

Le persone possono agire individualmente o come partecipanti a un gruppo. I comportamenti individuali sono molto diversi da quelli collettivi e un gruppo, una volta attivato, tende a sviluppare comportamenti che non sono la semplice somma dei comportamenti individuali dei partecipanti. La stessa partecipazione a un gruppo risponde a un bisogno delle persone: il bisogno di appartenenza di Maslow o il bisogno di affiliazione di McClelland. Oltre che una base psicologica e sociale il gruppo può avere una base politica, come nel caso delle coalizioni che si formano entro le organizzazioni tra soggetti dotati di potere.

IL GRUPPO 2

Il rapporto tra individuo e gruppo può essere qualificato in termini di:

- **APPARTENENZA** intesa come sensazione di essere parte del gruppo (senza per questo dipenderne) cui si perviene attraverso il contatto che genera scambio relazionale e sentimento di vicinanza, l'identificazione nei valori e nelle norme del gruppo, l'omogeneità che attenua le differenze individuali e accentua i caratteri comuni del comportamento;
- **INTERDIPENDENZA**, intesa come processo che modifica progressivamente le motivazioni, gli atteggiamenti, i vissuti di ciascun membro, per cui il gruppo influenza i comportamenti, costituisce un sistema di riferimento normativo e determina un livello di performance superiore alla somma di quella dei singoli membri;
- **COESIONE** intesa come il legame che unisce i componenti del gruppo; essa è funzione della dimensione del gruppo, della sua ubicazione, della presenza di elementi comuni o simili nel lavoro svolto. Maggiore è la coesione e maggiore sarà il grado di influenza che il gruppo esercita sul comportamento dei singoli.
- **DIFFERENZIAZIONE DEI RUOLI** che porta ad assegnare, formalmente o informalmente a seconda delle tipologie di aggregazione, compiti diversi ai membri del gruppo, per esempio il ruolo di leader

I SOGGETTI E IL POTERE

Gli attori possono essere considerati in funzione dell'interazione che possono avere con l'organizzazione e quindi astraendo dalla sola relazione contrattuale. A questo fine viene utilizzato il concetto di **STAKEHOLDER**.

Gli stakeholder, letteralmente **portatori di interesse**, sono tutti i soggetti che hanno appunto interesse alla performance dell'impresa, in quanto la condizionano e, direttamente o indirettamente, vi contribuiscono e, quindi, si aspettano un ritorno.

GLI STAKEHOLDER

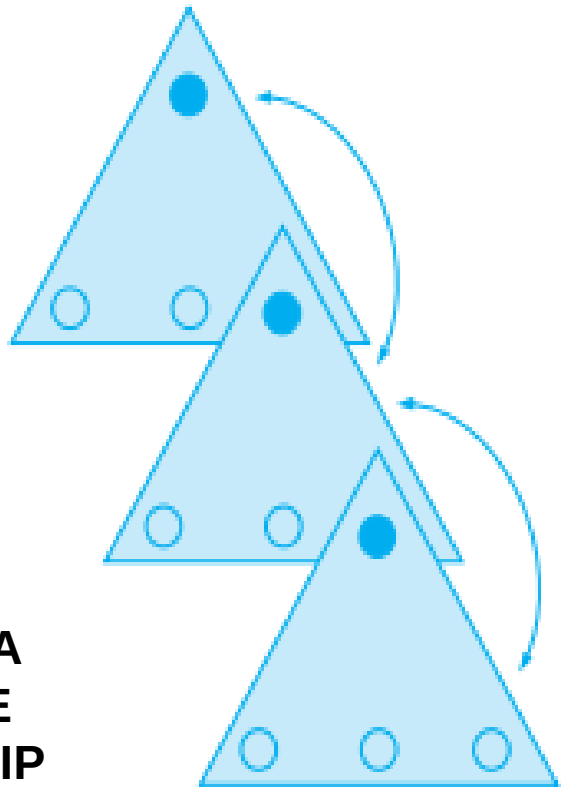
STAKEHOLDER INTERNI:

- **Proprietari e manager;**
- **Lavoratori.**

STAKEHOLDER ESTERNI:

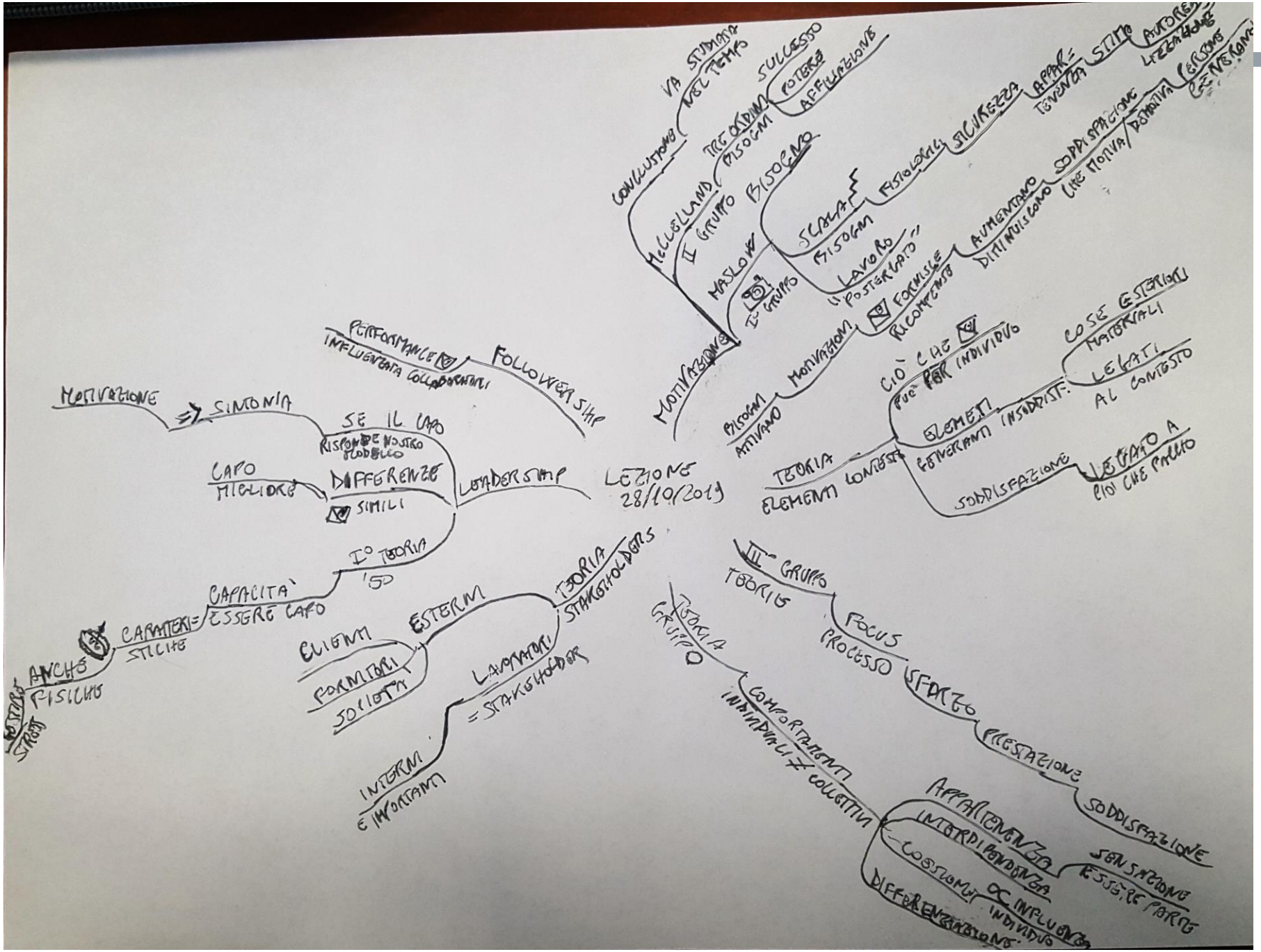
- **Clienti;**
- **Fornitori;**
- **Membri della comunità;**
- **Dirigenti Sindacali**

LEADERSHIP E FOLLOWERSHIP



IL POTERE TRA LEADERSHIP E FOLLOWERSHIP

Dal punto di vista del potere, gli attori organizzativi potrebbero essere schematicamente raggruppati in due categorie **LEADER** e **FOLLOWER.** I ***leader*** sono coloro che sono in grado di determinare il comportamento degli altri, le cui scelte vengono conformate alla volontà di chi esercita il potere e risultano così diverse da quelle che avrebbero adottato in assenza di tale influenza. Così posta, la questione è troppo meccanica e non corrisponde a quanto accade realmente nella relazione organizzativa. Anche il ***follower*** dispone di un potere. E non si pensi solo all'eventualità che sia collocato contemporaneamente in ruolo di subordinazione e di sovraordinazione. Si pensi piuttosto che al fatto che la volontà del leader non può realizzarsi se non attraverso la collaborazione del follower

Mappa Concettuale

Lezione del 28 ottobre 2019