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

L'ORGANIZZAZIONE E I SUOI AMBIENTI

L'ambiente

L'ambiente in cui opera un'organizzazione può essere scisso in ***ambiente generale*** e ***ambiente transazionale***. **L' ambiente generale** è costituito da tutti quegli aspetti che non influenzano in modo diretto le attività quotidiane di una organizzazione e che sono assunti come dati.

L' ambiente transazionale ha un impatto più diretto sull'organizzazione ed è quindi oggetto di un'attenzione più precisa al fine commisurare le scelte strategiche e strutturali.

Le forze che agiscono al suo interno sono:

- i **mercati**: definiscono l'*ambiente economico* e sono sintetizzati dai tassi di crescita dell'economia, dall'andamento dei tassi di interesse, dal livello di disoccupazione…
- la **tecnologia**: definisce l'*ambiente scientifico* e *tecnologico* che comprende tutte le attività preposte alla produzione e alla diffusione dei saperi e che tracciano le traiettorie della ricerca e dell'innovazione
- le **istituzioni**: definiscono a) l'*ambiente socio-culturale*, che raggruppa i valori, le ideologie e le norme interiorizzate e che nel loro insieme influenzano i comportamenti degli attori; b) l'*ambiente politico e legale*, che include gli aspetti relativi alla distribuzione del potere nella società, alle modalità di interazione tra ambito economico e ambito politico, alle norme che disciplinano l'operatività dell'impresa e le sue opzioni strategiche.

L'AZIONE SULL'AMBIENTE

L'ambiente transazionale non è un dato ma è il portato di scelte individuali e collettive e dell'azione delle istituzioni. Nella "gestione" dell'ambiente sono utilizzabili i seguenti strumenti:

- **Contracting**. Accordi collettivi tra produttori, fornitori e clienti possono definire condizioni di funzionamento dei mercati che diminuiscono sia costi di transazione sia quelli di produzione.
- **Advertising**. La pubblicità e la comunicazione esterna possono influenzare la domanda, migliorando la conoscenza sulle caratteristiche intrinseche del prodotto e la percezione che ne ha il pubblico.
- **Coopting**. La cooptazione nella propria organizzazione di soggetti o organizzazioni in grado generare incertezza è una modalità molto frequente.
- **Coalescing**. Accordi o fusioni possono essere motivati da esigenze organizzative interne volte a beneficiare di economie di scala, integrazione di competenze, razionalizzazione dei costi ma hanno spesso il ruolo di ridurre l'incertezza ambientale e allentare la competizione o la reciproca dipendenza.

LE DIMENSIONI DELL'AMBIENTE

L'ambiente, sia nella sua configurazione di *ambiente generale* sia di *ambiente transazionale*, non è una realtà uniforme. Tre sono le dimensioni chiave che lo contraddistinguono e con le quali la progettazione organizzativa si deve misurare:

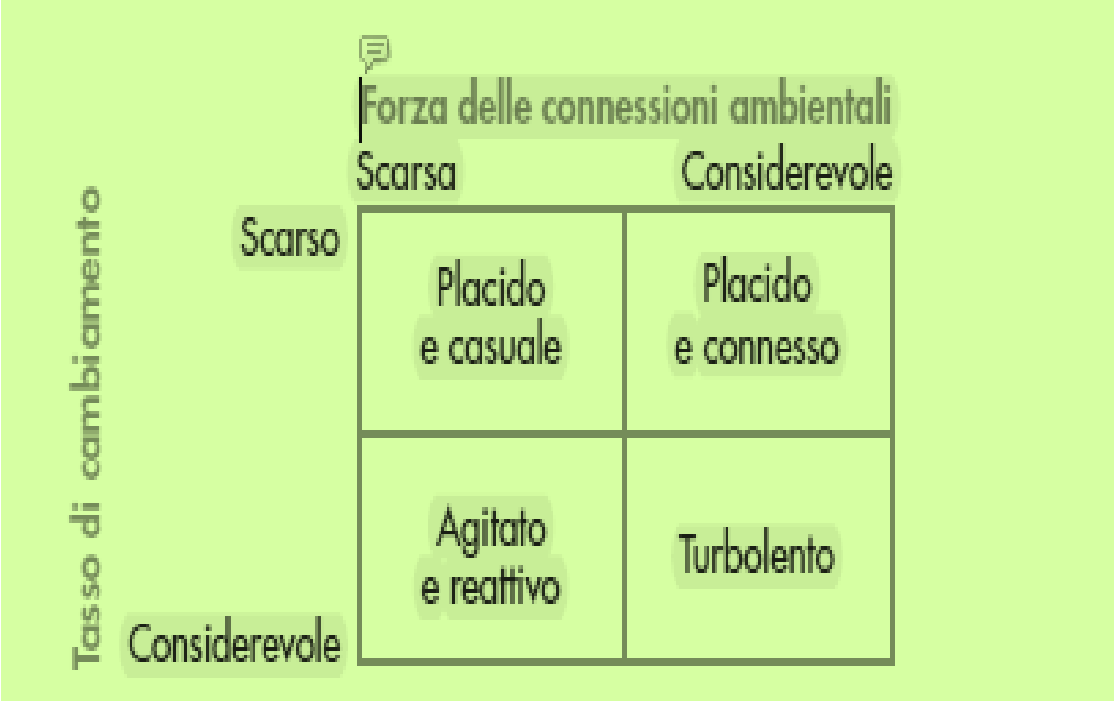
- **COMPLESSITÀ AMBIENTALE;**
- **DINAMISMO AMBIENTALE;**
- **RICCHEZZA AMBIENTALE**.

LE DIMENSIONI DELL'AMBIENTE 1

- La **COMPLESSITÀ AMBIENTALE** è una funzione della forza, del numero e delle interconnessioni tra le forze che agiscono nell'*ambiente generale* e nell'*ambiente transazionale* e che l'organizzazione deve gestire. Più è elevata la numerosità e maggiore è la differenza tra le forze agenti, tanto più complesso e incerto è l'ambiente e tanto più difficoltoso sarà il tentativo di individuare le traiettorie del cambiamento e di controllarle.

LE DIMENSIONI DELL'AMBIENTE 2

- Il **DINAMISMO AMBIENTALE** fa riferimento all'entità e alla velocità con la quale mutano nel tempo le forze ambientali. Quanto maggiore è il dinamismo tanto maggiore sarà la complessità che l'organizzazione deve affrontare e gestire. Si dice ***stabile*** l'ambiente nel quale, grazie alla ridotta entità e velocità del cambiamento, è possibile individuare con una relativa certezza l'impatto delle forze ambientali sulle risorse di cui l'impresa necessita. Si dice ***instabile e dinamico***, invece, quando questa previsione non è possibile o sottoposta a un elevato grado di rischio di errore.



Il modello di Emery e Trist

LE DIMENSIONI DELL'AMBIENTE 3

- La **RICCHEZZA AMBIENTALE** considera l'ammontare delle risorse disponibili all'interno dell'ambiente transazionale dell'organizzazione. Anche in questo caso esiste una precisa relazione con l'incertezza ambientale. In effetti, quanto più *ricco* di risorse è l'ambiente, tanto minore sarà il suo livello di incertezza, in quanto sarà ridotta la concorrenza tra le organizzazioni per accaparrarsi le risorse stesse. Il contrario accade quando l'ambiente è *povero*. La ricchezza ambientale non è una caratteristica oggettiva dell'ambiente, ma dipende anche dalla numerosità delle organizzazioni che operano al suo interno.

LA CONCEZIONE SISTEMICA E RETICOLARE DELL'AMBIENTE 1

Nella concezione ***SISTEMICA***, l'ambiente è l'insieme di fattori e di soggetti che circondano gli attori e che, in relazione a interessi e obiettivi perseguiti, ne determina il comportamento. L'ambiente influenza il comportamento degli attori, e perciò le decisioni, perché la loro attività non è autonoma ma hanno bisogno di procurarsi risorse che non possiedono cedendo altre risorse possedute (per esempio, attività lavorativa), non solo di carattere economico.

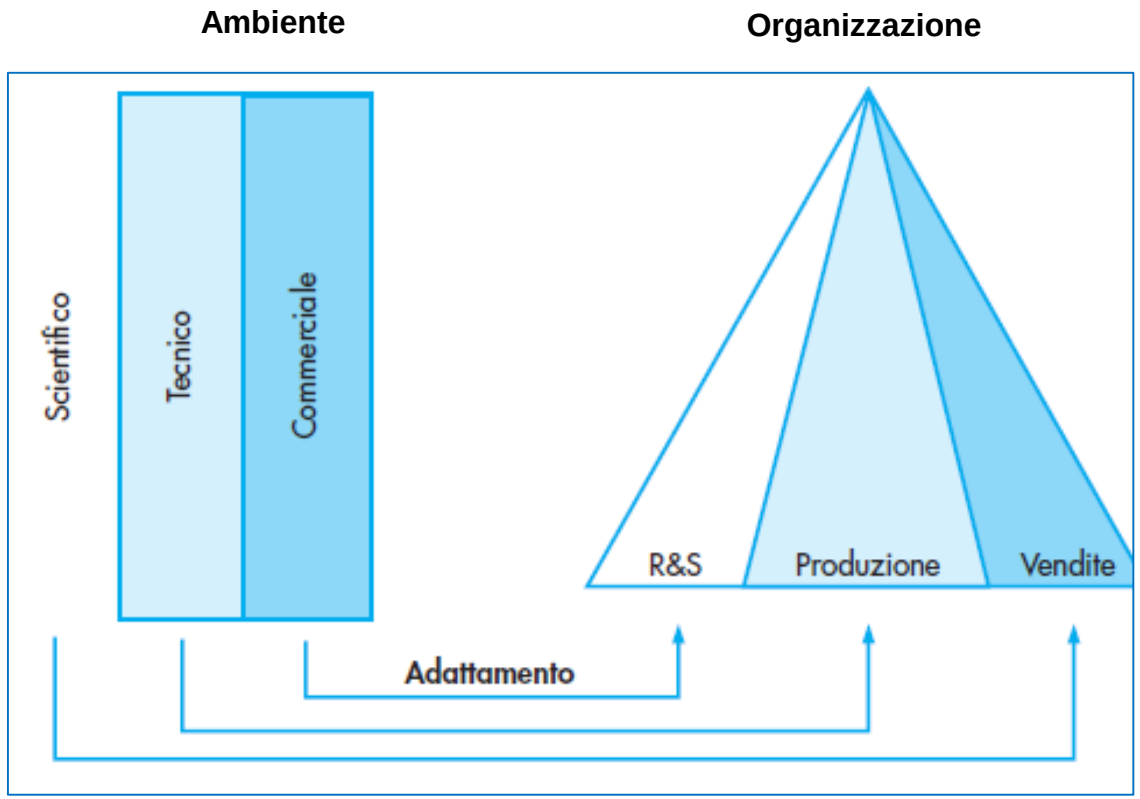
Gli attori devono *confrontarsi* con interlocutori e soluzioni esterne. Condizioni ambientali differenti richiedono modi diversi di funzionare per le organizzazioni e comportamenti diversi per i soggetti. L'ambiente non è unico, infatti, può essere visto come una maglia di interconnessioni formata da elementi diversi, connessi in modo più o meno forte, che possono cambiare nel tempo

CONCEZIONE SISTEMICA E RETICOLARE DELL'AMBIENTE 2

La concezione ***RETICOLARE*** mette in evidenza i rapporti tra un singolo attore e il suo ambiente esterno, ma lo identifica in modo più preciso. Sottolinea in misura maggiore che i contatti attraverso cui si realizzano scambi di risorse non sono né impersonali, né generici, né indistinti, ma assumono la natura di relazioni. L'ambiente diventa quindi uno spazio concettualmente precisabile, perché in esso operano altri attori con cui un singolo soggetto o un'organizzazione possono intrattenere (o non avere) molteplici rapporti di scambio e di reciproco condizionamento. Ogni attore è coinvolto in un tessuto relazionale che è essenziale per spiegare i suoi comportamenti.

DIFFERENZIARE E INTEGRARE

Quanto più incerte e diverse sono le relazioni tra un'impresa e i settori ambientali con cui interagisce, tanto maggiore sarà la *differenziazione* dell'organizzazione e il conseguente bisogno di *integrazione* delle diverse parti.



Differenziazione e integrazione nel modello di Lawrence e Lorsch

ORGANIZZAZIONI MECCANICHE E ORGANICHE

Condizioni ambientali differenti richiederanno un diverso modo di funzionare da parte dell'organizzazione. In condizioni ambientali stabili, la divisione dei compiti sarà molto precisa, la formalizzazione sviluppata, le relazioni principalmente verticali (capo/subordinato) e il controllo affidato a una struttura gerarchica. Questo tipo di organizzazione è stato definito "***sistema meccanico"*** [**Burns e Stalker** 1961].

In condizioni ambientali mutevoli e in presenza di rapide trasformazioni, il sistema meccanico diverrà inadeguato. In questo caso, definito ***"sistema organico***", sarà necessario reagire con prontezza ai cambiamenti, di conseguenza la struttura risulterà meno formalizzata, i compiti individuali saranno ridefiniti di continuo, i problemi risolti laddove si presentano (e non rinviati ai capi), la comunicazione e il controllo esercitati orizzontalmente.

LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA MECCANICO E DEL SISTEMA ORGANICO…

Ambiente stabile Sistema meccanico	Ambiente mutevole Sistema organico
Differenziazione e specializzazione dei compiti	Scarsa enfasi sulla specializzazione
Enfasi su autorità e controllo	Forte ricorso all'esperienza
Comunicazione basata su ordini	Ridefinizione dei compiti
Obbedienza ai superiori	Orientamento diffuso alla soluzione dei problemi
Prestigio connesso alla posizione occupata in azienda	Prestigio connesso al possesso di competenze professionali
Responsabilità legata alla posizione	Responsabilità legata al raggiungimento degli obiettivi
Forte ricorso alla gerarchia	Forte interazione laterale

L'AMBIENTE E LA TECNOLOGIA

TECNOLOGIA: il complesso delle condizioni tecniche e organizzative che presiedono ai processi di trasformazione materiale, spaziale e temporale degli input produttivi.

La tecnologia può essere analizzata secondo due diverse prospettive:
Una prospettiva *OGGETTIVISTICA* e una prospettiva *EMERGENTE* o *FENOMENOLOGICA*.
I due punti di vista si differenziano per il diverso grado di variabilità e per come ne risulta influenzata la progettazione organizzativa.

PROSPETTIVA OGGETTIVISTICA 1

Si occupa dell'analisi del rapporto della tecnologia con la struttura organizzativa, con la professionalità dei lavoratori (*skill*) e di come le scelte strategiche possono influire sull'uso della tecnologia.
Nel filone oggettivista rientrano il contributo di **Bright** e di **Woodward.**

- ✓ Il modello di **Bright** si caratterizza perché propone l'analisi della tecnologia secondo tre dimensioni: l'***estensione***, ovvero il grado di diffusione della meccanizzazione, il ***livello,*** che rappresenta il *livello* di meccanizzazione di una data operazione produttiva, e la ***penetrazione***, che rappresenta il grado di meccanizzazione di operazioni produttive secondarie o terziarie.

PROSPETTIVA OGGETTIVISTICA 2

Il contributo di **Woodward** è rilevante per tre ordini di motivi: ha definito una scala di misurazione della complessità tecnologica, ha posto in rilievo l'esistenza di una relazione diretta tra tecnologia e struttura, e alcune caratteristiche che accomunano gli estremi della scala delle complessità.
La scala proposta dalla Woodward misura la complessità tecnologica sulla base del tipo di produzione e del tipo di flusso produttivo. La scala individua queste tipologie di tecnologia caratterizzate da gradi crescenti di complessità:

- **produzione unitaria o a piccoli lotti:** equivale alla produzione artigianale in cui il processo produttivo è attivato dalla domanda.
- **produzione di massa:** seppur non sia specificato il confine tra produzione a piccoli lotti e produzione di massa, quest'ultima è identificata da un ciclo di lavorazione standardizzato che opera su larga scala e si avvale di processi produttivi e attrezzature specializzate.
- **produzione a processo continuo:** realizza un output altamente standardizzato mediante trasformazioni legate in modo continuo.

PROSPETTIVA OGGETTIVISTICA 3

Thompson individua una scala di misurazione della complessità basata sul tipo e sul livello d'interdipendenza tra unità organizzative. Più in particolare la complessità tecnologica cresce secondo l'ordine che segue.

- ✓ **Tecnologie seriali:** quelle in cui i flussi fisici o informativi sono unidirezionali. (*interdipendenza sequenziale*).
- ✓ **Tecnologie intermediarie**, ovvero quelle in cui esistono interdipendenze generiche (legami funzionali) tra utilizzatori autonomi, come le reti telefoniche o gli sportelli bancari di uno stesso istituto di credito. Quest'ultimo realizza un legame funzionale tra i depositanti e i mutuatari raggruppando le loro risorse e i loro bisogni. In questo caso l'interdipendenza è *generica*.
- ✓ **Tecnologie intensive:** applicano una combinazione di conoscenze, capacità e tecniche in un modo specifico al problema da trattare. Il raggiungimento dell'obiettivo è condizionato all'interazione tra specialisti e l'oggetto dell'analisi. L'interdipendenza è pertanto *reciproca*. È il caso dei reparti di emergenza degli ospedali.

PROSPETTIVA FENOMENOLOGICA

La tecnologia diventa oggetto di processi di strutturazione, ovvero di interazione fra l'azione umana e la struttura sociale, e di conseguente apprendimento sia individuale sia organizzativo.
Adottando il punto di vista *fenomenologico*, la tecnologia assume il ruolo di una struttura virtuale che al contempo vincola e facilita i comportamenti degli individui. L'organizzazione del lavoro, pertanto, è oggetto di un continuo adattamento all'interno del contesto di regole definito dalla tecnologia stessa. La prospettiva *fenomenologica* induce a considerare le attività organizzative sulla base del diverso grado di consapevolezza degli eventi organizzativi e delle risposte a questi appropriate.

LE ISTITUZIONI 1

L'ambiente istituzionale è costituito da sistemi di norme cui le organizzazioni e gli attori organizzativi conformano i loro comportamenti e le loro decisioni spontaneamente, come nel caso norme culturali e sociali, o in base al potere sanzionatorio di cui dispone chi le ha stabilite, come nel caso delle leggi dello Stato o delle regole definite da associazioni professionali, organizzazioni imprenditoriali, sindacati.

Come operano le istituzioni

	Pilastro Regolativo	Pilastro Normativo	Pilastro Cognitivo
Base della conformità	Convenienza	Obbligo sociale	Data per scontata
Meccanismi	Coercitivi	Normativi	Mimetici
Logica	Strumentalità	Appropriatezza	Ortodossia
Indicatori	Regole, leggi, sanzioni	Riconoscimenti e certificazioni	Prevalenza, isomorfismo
Base della legittimità	Sanzionata legalmente	Governata moralmente	Sostenuta culturalmente, corretta concettualmente

LE ISTITUZIONI 2

G. **Hofstede** ha cercato di associare le particolarità strutturali delle organizzazioni alle culture nazionali che possono dar luogo a rilevanti differenze nello stile e nella cultura del management. I tratti delle culture nazionali sono identificati attraverso i seguenti parametri:

- Il ***grado di individualismo*** (io, noi, loro): le società funzionano sulla base di relazioni più o meno strette tra le persone, l'individualismo aumenta all'aumentare della ricchezza di un Paese.
- La ***distanza gerarchica***: in certe società le disuguaglianze individuali possono essere accettate come un dato di fatto o, addirittura, accentuate; in altre sono oggetto di interventi volti ad attenuarle o a renderle meno evidenti.
- Le culture con più forti disuguaglianze di potere tendono a dar vita a organizzazioni molto accentrate con una proliferazione di ruoli di direzione e di controllo e una sensibile disparità nelle professionalità e nei compensi del personale.
- Il ***controllo dell'incertezza***: il controllo è debole quando gli individui sono indotti ad accettare l'incertezza e il rischio; è forte quando le istituzioni (e le strutture organizzative) cercano di creare sicurezza ed evitare i rischi.
- ***Mascolinità/femminilità*** (lui, lei): la mascolinità è connotata da assertività, performance, competizione, successo e la femminilità da qualità della vita, relazioni personali, servizio, cura degli altri.

CULTURA E AMBIENTI NAZIONALI: HOFSTEDE

.

Controllo dell'incertezza \ Distanza gerarchica	Forte	Debole
Forte	Burocrazia gerachizzata (Francia, Europa Latina…)	Burocrazia impersonale (Germania, Europa Centrale)
Debole	Famiglia (India, Asia, Africa)	Adhocrazia (Gran Bretagna, Paesi Nordici)