

**Corso di**

**ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'IMPRESA**

**A.A. 2019/2020**

**Teresa Anna Rita Gentile**  
**Email: [tgentile@unicz.it](mailto:tgentile@unicz.it)**

# La Grammatica Organizzativa

**Teresa Anna Rita Gentile**  
Email: [tgentile@unicz.it](mailto:tgentile@unicz.it)

## Agenda:

- Definizioni di "Organizzazione "
- *Alcune Keywords*
- Differenti Concezioni di "Organizzazione "
- Variabili di «contesto» della progettazione organizzativa.

# Definizioni di "Organizzazione" 1/6

*"L'organizzazione è un'unità sociale consapevolmente coordinata, composta da due o più persone, che funziona su basi relativamente continue per raggiungere un obiettivo o un set di obiettivi comune. In base a questa definizione, sono organizzazioni le imprese industriali e di servizi, così come lo sono le scuole, gli ospedali, le chiese, le unità militari, i negozi al dettaglio, i dipartimenti di polizia, le agenzie locali, dello stato e del governo federale" [Robbins 1993].*

*"Le organizzazioni sono gruppi di due o più persone che collaborano e coordinano le loro attività in maniera sistemica per raggiungere degli obiettivi. Le chiese, i gruppi sportivi e sociali, le imprese sono tipi di organizzazioni" [Nahavandi e Malekzadeh 1999].*

*"L'organizzazione è un aggregato di persone che lavorano insieme per raggiungere obiettivi individuali e organizzativi. Le forze di polizia, per esempio, vengono costituite con l'obiettivo di garantire ai cittadini rispettosi della legge la sicurezza e ai loro ufficiali un lavoro sicuro e gratificante dal punto di vista economico" [George e Jones 1999].*

## Definizioni di "Organizzazione" 2/6

*"Le organizzazioni sono gruppi di persone che lavorano in maniera interdipendente per raggiungere degli scopi. Le organizzazioni non sono edifici o altre strutture fisiche. Piuttosto, le organizzazioni sono persone che lavorano insieme per raggiungere un set di obiettivi. I membri dell'organizzazione seguono determinati percorsi di interazione, il che significa che essi si aspettano l'un l'altro di completare determinati tasks in modo coordinato, in modo appunto organizzato" [McShane e Von Glinow 2000].*

*"Le organizzazioni si formano intorno a task troppo vasti per essere svolti da singole persone" [Hatch, 2009].*

*"È presente un'organizzazione se le attività sono configurate e coordinate in modo non casuale, cioè sono regolate da qualche forma di organizzazione. Si parlerà, quindi, di attività organizzate o di sistemi di attività o azione organizzata" [Grandori 1995].*

## Definizioni di "Organizzazione" 3/6

*" ... di fatto, organizzarsi significa cercare il modo per svolgere un 'attività risparmiando tempo, non commettendo errori, non sovrapponendosi con il lavoro degli altri, realizzando proprio ciò che si è convenuto con i propri colleghi e superiori. Dunque, essere ben organizzati significa essere efficaci, efficienti e, inoltre, essere soddisfatti, di quello che si sta realizzando" [Mercurio e Testa 2000].*

*"Organizzare significa mettere insieme azioni interdipendenti entro sequenze sensate che generano risultati sensati" [Weick 1993].*

*" La progettazione organizzativa è soprattutto ricerca di ordine ..." [Turati 1998].*

*"Organizzazione significa la ricerca di ordine e di sistematicità ... Il problema organizzativo consiste nella ricerca delle modalità di coordinamento di attività specializzate sulla base della divisione del lavoro" [Costa 1996].*

Il termine organizzazione è alternativamente impiegato per identificare:

## 1. Un istituto o sistema sociale



Caratteristica di unitarietà e delle finalità da raggiungere.

**Sono delle organizzazioni**



## 2. Una «qualità» dell'istituto stesso.



Funzionamento «ordinato» di sistemi di attività finalizzate al raggiungimento di uno scopo.

**Hanno un'organizzazione**

**Identificazione con una certa  
tipologia di attività.**

### L'organizzazione come «oggetto» (nella prima accezione)

acquista il medesimo significato che ha come disciplina riferendosi:

- **al raggiungimento dei fini dell'azienda** (Efficienza/Soddisfazione delle persone; Razionalizzazione dei costi/Produzione dei ricavi, Vincoli dalle risorse);
- **al lavoro delle persone** (Comportamenti organizzativi degli individui: diversità delle persone; varietà delle relazioni sociali; imprevedibilità dei rapporti fra gli individui; processi di apprendimento individuale e collettivo).



Quando si organizza i veri problemi da affrontare sono le persone e i loro comportamenti.....

**Organizzare significa riuscire a guidare i comportamenti delle persone al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.**

## Alcune Keywords

**Efficacia:**



Esprime il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi e quindi la capacità di ottenere i risultati previsti (Isotta, 2011).

**Efficienza:**



Riguarda le risorse scarse impiegate per il conseguimento dei risultati ovvero il risparmio di risorse nell'ottenimento dei prodotti e dei servizi (Isotta, 2011).

**Progettazione  
Organizzativa:**



È un «percorso» attraverso il quale i *manager* selezionano e gestiscono le dimensioni e le componenti dell'organizzazione in modo da dare «ordine» o controllo alle attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi (Isotta, 2011, p. 20); traducendo l'idea imprenditoriale in strutture, ruoli, procedure, simboli (Costa, Gubitta, Pittino, 2016, p. 29).

**Sistema:**



Un insieme di elementi o parti e le relazioni fra tali elementi e le loro caratteristiche. Studiare una «cosa» come sistema significa che va considerata come una totalità organizzata (Isotta, 2011, p. 52).

## Differenti Concezioni di "Organizzazione"

- a) Organizzazione come sistema pre-determinato;**
- b) Organizzazione come processo di decisioni e azioni;**
- c) Organizzazione come costruzione sociale.**

## a) Organizzazione come sistema pre-determinato 1/2.

L'organizzazione è un sistema pre-definito rispetto allo svolgimento delle attività che in essa si compiono e, in quanto tale, è considerata un'entità progettabile.

Assumono questa concezione di organizzazione gli studiosi che aderiscono alla logica del:

- 1) Sistema organizzativo inteso come «Sistema chiuso».
- 2) Sistema organizzativo inteso come «Sistema aperto».

## a) Organizzazione come sistema pre-determinato 2/2.

Nr.	Prospettiva di studio	Livello di analisi	Metafora dell'organizzazione	Teoria	Principio	Principali Autori
1	Sistema Chiuso	Caratteristiche interne alle organizzazioni	Sistema Razionale (Regole & Ruoli)	Teorie Classiche manageriali	One Best Way	Weber (1961); Taylor (1947); Fayol (1916)
			Sistema Naturale (Liv. Org.vo & Persone)	Scuola delle Relazioni Umane / Teorici della Motivazione	One Best Way	Mayo (1933)
2	Sistema Aperto	Dipendenza dal contesto esterno	Sistema Sociale	Scuola degli autori contingenti	One best Fit (coerenza)	Burns & Stalker (1961); Lawrence & Lorsch (1967)

## b) Organizzazione come processo di decisioni e azioni 1/2.

L'organizzazione non è un'entità predefinita agli attori, ma si manifesta mentre agisce ed è basata su un processo di decisioni e azioni intenzionalmente orientato ai risultati.

Gli elementi tipici dell'organizzazione sono:



le decisioni e le azioni



che si definiscono ai vari livelli dell'organizzazione.

## b) Organizzazione come processo di decisioni e azioni 2/2.

<b>Nr.</b>	<b>Prospettiva di studio</b>	<b>Livello di analisi</b>	<b>Metafora dell'organizzazione</b>	<b>Principali Autori</b>
<b>1</b>	<b>Processo di decisioni e azioni</b>	<b>Attori e Sistema</b>	<b>Azione cooperativa degli individui</b>	<b>Barnard (1938)</b>
<b>2</b>	<b>Processo di decisioni e azioni</b>	<b>Attori e Sistema</b>	<b>Studio Logico e Psicologico dei processi di formazione delle decisioni</b>	<b>Simon (1947)</b>
<b>3</b>	<b>Processo di decisioni e azioni</b>	<b>Attori e Sistema</b>	<b>Studio delle conseguenti azioni</b>	<b>Thompson (1967)</b>

## c) Organizzazione come costruzione sociale 1/2.

L'organizzazione non è un'entità predefinita agli attori, ma è un'entità da questi prodotta.

Il sistema organizzativo è oggettivo, diviene stabile e formalizzabile *ex post* e non *ex ante*.

È un artefatto umano, un costruito sociale e culturale.



## c) Organizzazione come costruzione sociale 2/2.

**Organizzazione = Entità Emergente**

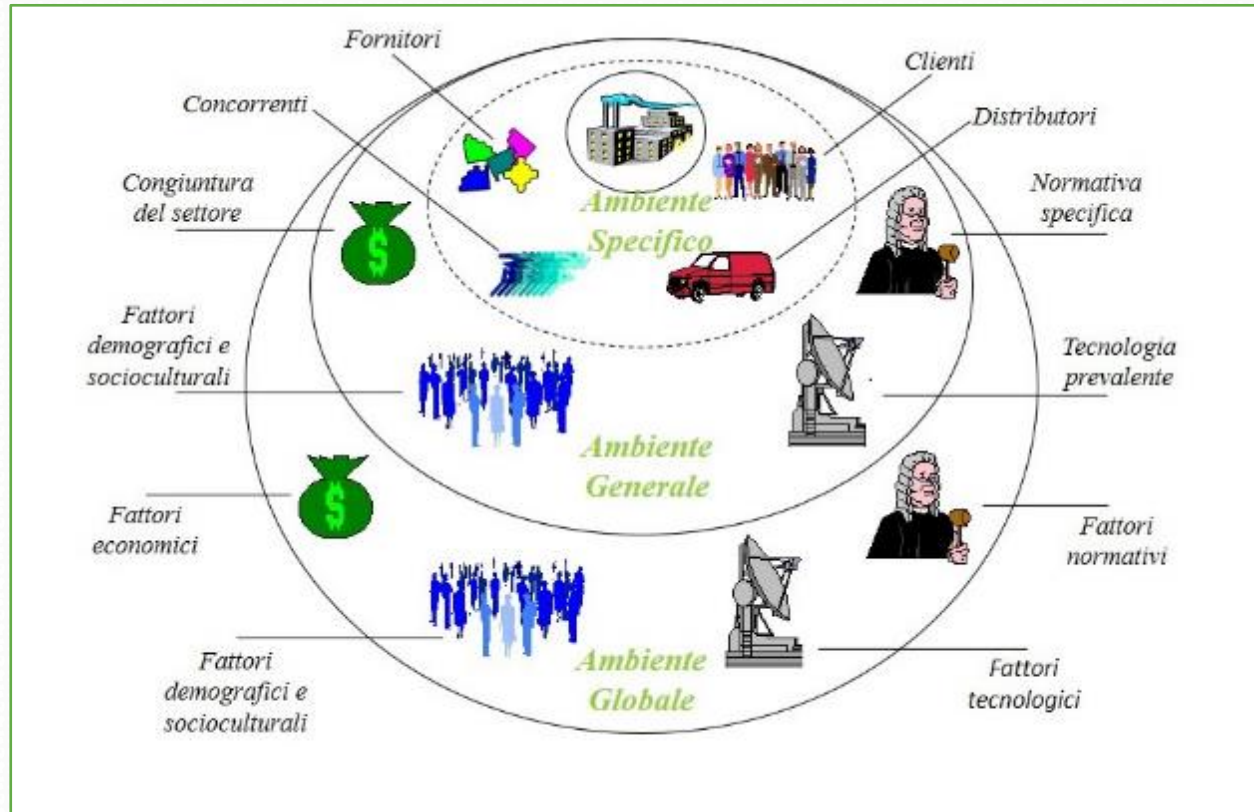
**Focus**



L'organizzazione così intesa può essere analizzata, ma non razionalmente progettata. La Conoscenza dell'organizzazione può nascere a posteriori, attraverso l'osservazione e l'interpretazione delle relazioni, dei simboli e dei comportamenti posti in essere dagli attori che fanno parte dell'organizzazione e ne determinano l'esistenza e il funzionamento.

- 1) L'ambiente.
- 2) La tecnica.
- 3) Le persone e i gruppi di persone.

# 1) L'Ambiente



## 1) Ambiente & Progettazione organizzativa 1/4

- a) Ambiente & Organizzazione come sistema pre-determinato;
- b) Ambiente & Organizzazione come processo di decisioni e azioni;
- c) Ambiente & Organizzazione come costruzione sociale.

## a) Ambiente e Organizzazione nelle Concezioni Sistemiche

Nr.	Prospettiva di studio dell'org.ne	Teoria	Metafora dell'org.ne	Livello di analisi Ambiente	Rapporto tra Organizzazione & Ambiente	Principali Autori
1	<b>Sistema Chiuso</b>	<b>Teorie Classiche Manageriali</b>	<b>Sistema Meccanico</b>	<b>Realtà oggettiva e distinta dall'organizzazione</b>	<b>Adozione di regole e strutture per raggiungere gli obiettivi maniera in più efficiente. Ininfluenza dall'ambiente.</b>	<b>Weber (1961); Taylor (1947); Fayol (1916)</b>
2	<b>Sistema Aperto</b>	<b>Scuola degli autori contingenti</b>	<b>Organismo Vivente</b>	<b>Realtà oggettiva e distinta dall'organizzazione</b>	<b>Scelte org.ve in funzione dell'ambiente incerto/ Adattamento e dipendenza all'ambiente. Ambiente è un'entità pre-definita.</b>	<b>Burns &amp; Stalker (1961); Lawrence &amp; Lorsch (1967)</b>

# 1) Ambiente & Progettazione organizzativa 3/4.

## b) Ambiente e Organizzazione nelle Teorie delle Decisioni e Azioni

Nr.	Prospettiva di studio dell'org.ne	Teoria	Metafora dell'org.ne	Livello di analisi Ambiente	Rapporto tra Organizzazione & Ambiente	Principali Autori
1	Processo di decisioni e azioni	Teoria dell'azione organizzativa	Processi decisionali e azioni degli individui orientati ai risultati	Incertezza ambientale è il risultato di percorsi logici e psicologici degli attori.	L'Org.ne controlla e coordina le decisioni e le azioni degli attori.  Ambiente inteso non come variabile pre-esistente, ma come risultato mutevole dei processi di scelta degli attori (Es. Ambiente Specifico).	Simon (1947); Thompson (1967)

# 1) Ambiente & Progettazione organizzativa 4/4.

## c) Ambiente e Organizzazione nelle Teorie dell'organizzazione come costruzione sociale.

Nr.	Prospettiva di studio dell'org.ne	Teoria	Metafora dell'org.ne	Livello di analisi Ambiente	Rapporto tra Organizzazione & Ambiente	Principali Autori
1	Costruzione sociale	Teoria dell' <i>enactment</i> (attivazione)	Entità emergente	Entità emergente. Non è un'entità esterna e indipendente all'org.ne, ma qualcosa di inventato e costruito dall'org.ne stessa.	Gli attori organizzativi focalizzano la propria attenzione su certi aspetti dell'ambiente su questi poi agiscono, effettuando delle scelte.  Ambiente «oggettivato» dal processo di raccolta e analisi delle informazioni.	Weick, (1979)

## 2) La Tecnica

La tecnica è una variabile chiave della progettazione organizzativa.

Essa consta di due dimensioni:

1) *una hard* definita **tecnologia**.

Insieme degli oggetti e strumenti utilizzati per i processi di trasformazione e produzione di beni o servizi.

2) *una soft* legata ai metodi di produzione e alle conoscenze (*know-how*) necessarie per l'utilizzo degli strumenti.



## 2) Tecnica & Progettazione Organizzativa 1/5

La tecnica rappresenta la modalità con la quale l'azienda opera per produrre o erogare beni o servizi.  
All'interno di ogni azienda convivono e interagiscono diverse tecniche.

La maggioranza degli studi organizzativi che analizzano il rapporto tra tecnica e progettazione trascurano le diversità delle tecniche coesistenti, ma privilegiano le «tecniche» principali che:

- hanno come oggetto e scopo le attività considerate «*core*»;
- compongono il *c.d. nucleo tecnico produttivo*.

## 2) Tecnica & Progettazione Organizzativa 2/5

- a) **Tecnica & Organizzazione come sistema pre-determinato;**
- b) **Tecnica & Organizzazione come processo di decisioni e azioni;**
- c) **Tecnica & Organizzazione come costruzione sociale.**



### a) Tecnica e Organizzazione nelle Concezioni Sistemiche.

Nr.	Prospettiva di studio dell'org.ne	Teoria	Variabili Tecniche & Scelte Organizzative	Studi specifici	Principali Autori
1	Sistema Chiuso	Teorie Classiche Manageriali	Adozione delle scelte organizzative in maniera coerente alle caratteristiche tecniche		Taylor (1947)
2	Sistema Aperto	Teorici Contingenti di Prima Generazione	Analizzano e misurano la complessità del nucleo tecnico associandola a diverse tipologie di tecniche.	Distingue tre tecnologie fondamentali: produzione di piccole quantità, produzione di grandi quantità e processo di produzione continua. ≠ Tipi di tecnologie corrisponde ≠ grado di meccanizzazione del processo di produzione. ≠ grado di routinizzazione del lavoro svolto dalle persone ≠ scelte di strutture organizzative.	Woodward (1958)
				Identifica quattro possibili tecniche (tecnologie di routine, tecnologie artigianali, tecnologie ingegneristiche e tecnologie di non routine) che individuano diversi livelli di complessità, comportano diverse possibilità di standardizzazione e diverse scelte di struttura organizzativa.	Perrow (1967)
	Sistema Aperto	Teorici Contingenti di Seconda Generazione	Analizzano e misurano la complessità delle tecniche attraverso le sue dirette determinanti.	Introduce il concetto di «predicibilità dei compiti» come variabile situazionale dalla quale dovranno dipendere le scelte organizzative.	Galbraith (1973)

## 2) Tecnica & Progettazione Organizzativa 4/5

### b) Tecnica e Organizzazione nelle Teorie delle Decisioni e Azioni.

Nr.	Prospettiva di studio dell'org.ne	Teoria	Variabili Tecniche & Scelte Organizzative	Studi specifici	Principali Autori
1	Processo di decisioni e azioni	Teoria dell'azione organizzativa	Scelte organizzative operate in funzione dell'incertezza prodotta dal tipo di tecnologia che l'impresa ha scelto di adottare		Thompson (1967)

### c) Tecnica e Organizzazione nelle Teorie dell'organizzazione come costruzione sociale.

Nr.	Prospettiva di studio dell'org.ne	Teoria	Variabili Tecniche & Scelte Organizzative	Studi specifici	Principali Autori
1	Costruzione sociale	Teoria del <i>sensemaking</i> (interpretazione)	Tecniche e Organizzazioni intese come entità emergenti.	<p>Le nuove tecnologie digitali hanno delle caratteristiche astratte e complesse. Compito degli operatori è quello di presidiarne il funzionamento, pur non potendo osservare il loro reale funzionamento.</p> <p>Costituzione parallela di una tecnologia reale e una tecnologia mentale attivata dagli attori, che interpreta (<i>sensemaking</i>) in maniera non omogenea o non corretta ciò che sta accadendo o ciò che accaduto alla tecnologia reale.</p> <p>Le due tecnologie quella reale e quella mentale sarebbero in un rapporto di natura dinamica ed evolutiva, mediato dall'organizzazione.</p>	Weick (1990)

# Principali contributi sulle Tecnologie 1/4.



**Joan Woodward**  
**(1916 – 1971)**  
**Sociologa**  
**britannica**



**Charles Perrow**  
**(1925 – )**  
**Sociologo**  
**americano**



**James Thompson**  
**(1920 – 1973)**  
**Sociologo**  
**americano**

## Joan Woodward (1958)

effettuò uno studio per verificare quali assetti organizzativi producono i massimi livelli di *performance*.

- Analizzò cento aziende industriali manifatturiere che operavano nella zona del South Essex (UK).
- Raggruppò le suddette aziende in base al loro livello di **complessità tecnica**.

La complessità tecnica rappresenta il grado di meccanizzazione del processo manifatturiero:

Alta Complessità



Bassa Complessità

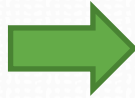




# Woodward: Complessità Tecnica 2/2.

## Joan Woodward (1958).

*Gruppo 1.* Tecnologie di produzione di singole unità o di piccoli lotti.



Forme organizzative organiche

- Estensione controllo ridotta.
- Pochi livelli *management*.
- Processi decisionali decentrati.

*Gruppo 2.* Tecnologie di produzione in grandi lotti o produzione di massa.



Forme organizzative meccaniche

- Esteso controllo manageriale.
- Processi decisionali centralizzati.

*Gruppo 3.* Tecnologie di un processo di produzione continua.



Forme organizzative organiche

- Estensione controllo ridotta.
- Molti livelli *management*.
- Processi decisionali decentrati.

## Woodward: Relazione tra complessità tecnica & Caratteristiche strutturali.

Caratteristiche strutturali	Tecnologia		
	Produzione Unitaria	Produzione di Massa	Processo continuo
<b>Numero di livelli di <i>Management</i></b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b><i>Span of Control</i> dei supervisor</b>	23	<b>48</b>	15
Rapporto lavoro diretto/ indiretto	9:1	4:1	1:1
<b>Rapporto <i>manager</i> / Totale del personale</b>	<b>Basso</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>Livello di competenze dei dipendenti</b>	<b>Alto</b>	Basso	<b>Alto</b>
<b>Formalizzazione delle procedure</b>	Bassa	<b>Alta</b>	Bassa
<b>Centralizzazione</b>	Bassa	<b>Alta</b>	Bassa
<b>Ammontare di comunicazione verbale</b>	<b>Alto</b>	Basso	<b>Alto</b>
Ammontare di comunicazione scritta	Basso	Alto	Basso
Struttura generale	Organica	Meccanica	Organica

Fonte: Adattamento da Daft (2017), p. 253.

## Charles Perrow (1967)

- **Variabilità dei compiti**

si identifica in base al numero di eccezioni (eventi percepiti come non familiari) alle procedure *standard* che si incontreranno nell'applicazione di una determinata tecnologia.

- **Analizzabilità dei compiti**

dipende invece dalla possibilità di spiegare con metodi analitici noti un'eccezione nel momento in cui sopraggiunge.

# Matrice di Perrow.

## VARIABILITÀ DEI COMPITI

**Bassa**

**Alta**

**Alta**

**Routine**

**Ingegneristiche**

**ANALIZZABILITÀ  
DEI COMPITI**

**Bassa**

**Artigianali**

**Non di routine**



## James Thompson (1967)

**Tecnologie a collegamento lineare (*long-linked*):**



includono sia la produzione di massa, sia il processo continuo della Woodward.

**Tecnologie di mediazione:**



servono i clienti coinvolgendoli in uno scambio o in un'altra transazione.

**Tecnologie intensive:**



operano nei pronto soccorso degli ospedali.  
Richiedono il coordinamento delle competenze specialistiche.

# Matrice di Thompson.

## PROCESSI DI TRASFORMAZIONE

		Standardizzati	Non Standardizzati
INPUT/ OUTPUT	Standardizzati	Collegamento lineare	?
	Non Standardizzati	Mediazione	Intensive

### 3) Persone & Progettazione organizzativa 1/4

- a) **Persone & Organizzazione come sistema pre-determinato;**
- b) **Persone & Organizzazione come processo di decisioni e azioni;**
- c) **Persone & Organizzazione come costruzione sociale.**

### a) Persone e Organizzazione nelle Concezioni Sistemiche.

Nr.	Prospettiva di studio	Teoria	Persone & Scelte Organizzative	Principali Autori
1	<b>Sistema Chiuso Razionale</b>	<b>Teorie Classiche manageriali</b>	<p>Le persone non sono considerate, se non per le loro caratteristiche fisiche.</p> <p>La Selezione, l'addestramento e gli incentivi economici consentono alle persone di espletare bene le mansioni assegnate.</p> <p>Le scelte sono basate su un principio di razionalità tecnica che postula il primato assoluto dell'organizzazione d'impresa su ogni componente sociale che vi lavora.</p>	<b>Taylor (1947)</b>
	<b>Sistema Chiuso Naturale</b>	<b>Scuola delle Relazioni Umane/ Scuola motivazionista</b>	Viene posto il "fattore umano" - inteso come insieme di elementi psicologici latenti che condizionano il comportamento individuale e di gruppo - al centro della riflessione organizzativa.	<b>Mayo (1933)</b>
2	<b>Sistema Aperto</b>	<b>Scuola degli autori contingenti di Prima Generazione</b>		
		<b>Scuola degli autori contingenti di Seconda Generazione</b>	Dimensione individuale e sociale presente in una prospettiva di migliore "trattamento dell'incertezza".	



## 3) Persone & Progettazione Organizzativa 3/4

### b) Persone e Organizzazione nelle Teorie delle Decisioni e Azioni.

Nr.	Prospettiva di studio dell'org.ne	Teoria	Persone & Scelte Organizzative	Studi specifici	Principali Autori
1	Processo di decisioni e azioni	Teoria dell'azione organizzativa	Studio non soltanto delle esigenze individuali, ma interrogazione sulla stessa razionalità del soggetto che agisce.	Contrapposizione dell'uomo economico dotato di perfetta razionalità decisionale all'uomo amministrativo, dotato di una razionalità limitata, connessa alle informazioni di cui dispone, al tempo, alle problematiche e agli obiettivi da raggiungere.	Simon (1947)

## 3) Persone & Progettazione Organizzativa 4/4

### c) Persone e Organizzazione nelle Teorie dell'organizzazione come costruzione sociale.

Nr.	Prospettiva di studio dell'org.ne	Teoria	Persone & Scelte Organizzative	Studi specifici	Principali Autori
1	Costruzione sociale	Teoria del <i>sensemaking</i> (interpretazione)	Gli attori sono al centro dell'analisi e della teorizzazione dei fenomeni organizzativi. Organizzazione intesa come Entità emergente.	Analisi dei processi con cui gli individui - attraverso la loro interazione - arrivano a dare senso ai propri flussi di esperienza e a porre in essere i conseguenti comportamenti.	Weick (1979; 1990)

## Riferimenti bibliografici.

**Bonazzi, G. (2008). Storia del pensiero organizzativo (Vol. 367). FrancoAngeli.**

**Costa G., Gubitta P., Pittino D. (2015). Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni. 3<sup>a</sup> Edizione. McGraw-Hill.**

**Daft R. L. (2017). Organizzazione Aziendale. 6<sup>a</sup> Edizione. Maggioli Editore.**

**Decastri, M. (a cura di) (2016). Leggere le organizzazioni. Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale I. Milano, Guerini.**

**Hatch M. J., (2013). Teoria dell'organizzazione. 3<sup>a</sup> Edizione. Il mulino.**

**Isotta, F. (2011). La progettazione organizzativa. Cedam, Padova.**