

**Unità didattica 1 – *Il ruolo dei soggetti nelle organizzazioni***

**Le organizzazioni come sistemi cooperativi**



# Chester **Barnard**

(1886-1961)

*Le funzioni del dirigente* (1938)

# Il problema principale

Come è possibile che persone tra loro estranee (con una loro vita, loro interessi) creino un'organizzazione (che vuol dire impegnare tempo, energie, ecc.)



---

E come fanno le organizzazioni a ottenere il loro impegno (nel tempo)? Perché donne/uomini accettano di svolgere ciò che le organizzazioni chiedono loro di fare?



---

La «vera» questione è sul (buon) funzionamento delle organizzazioni. Di qualsiasi tipo ← Barnard vuole individuare una spiegazione valida per **qualsiasi tipo di organizzazione** (economica, politica, culturale, ecc.)

---

**La sua tesi principale in poche righe...** All'origine di ogni organizzazione c'è la **cooperazione** tra persone. Occorre dunque **mantenere la cooperazione**



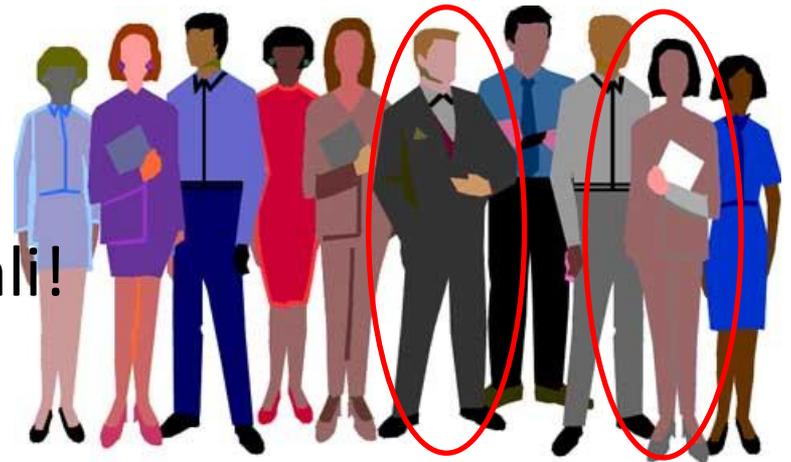
Questo significa considerare i **moventi** che «spingono» gli individui a contribuire alle organizzazioni, ossia a cooperare in un gruppo, investendo tempo, ecc.

## Movente?

Stimolo, impulso che spinge ad agire (ad impegnarsi in una organizzazione)

O anche: **motivo** per cui si agisce, ci si impegna, ecc.

Attenzione! Barnard fa riferimento ai moventi personali!



# Elementi di contesto (1/2)

Importanti cambiamenti nel governo delle imprese: l'avvento di una classe di **manager professionisti**



Rende più complesse le dinamiche interne alle organizzazioni

# Elementi di contesto (2/2)

Pubblicazione delle ricerche della scuola delle **Relazioni umane** che sottolineano l'importanza del fattore umano (v. slides 03)



# La parabola del masso



**Quando nasce  
un'organizzazione?**

# Da singoli a organizzazione

---

Le persone **hanno comunicato** tra loro e hanno deciso di/iniziato a **cooperare** per raggiungere uno scopo. Per questo sono diventati un'organizzazione

# Dunque, alla base delle organizzazioni...

**Elemento informale** ← il fatto che le persone comunicano tra di loro, si scambiano idee, propositi, imparano a conoscersi (relazione tra le persone)

**Elemento formale** ← decisione di cooperare per raggiungere uno scopo comune



Elemento informale come  
pre-condizione



«Intimo» rapporto tra  
informale/formale

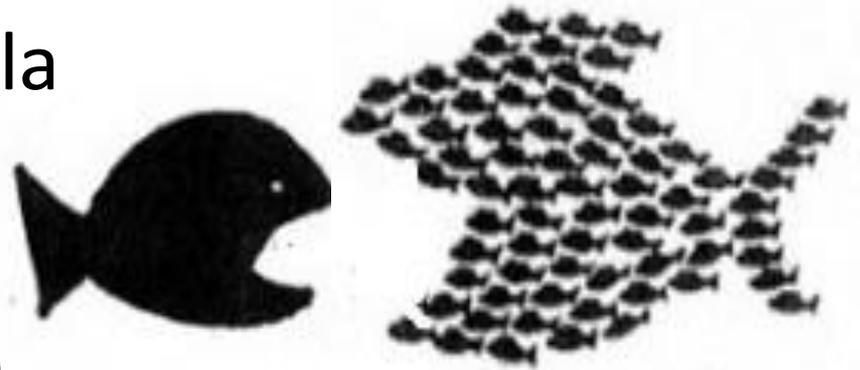


**Organizzarsi per superare  
i limiti dei singoli**

---

L'organizzazione è uno strumento che consente di **superare i limiti** fisici, biologici, intellettivi dei singoli individui. E di raggiungere obiettivi che altrimenti sarebbero impossibili

L'organizzazione è più della somma degli sforzi dei singoli (**quid** in più, **coefficiente cooperativo**)



Studiare  
un'organizzazione vuol  
dire studiare come  
funziona il «sistema  
cooperativo» in cui si  
crea quel quid



**Moventi personali e  
scopo organizzativo**

Organizzazione non può basarsi su **adesione** unilaterale da parte degli individui **ai suoi scopi, valori!**

Individui hanno una loro **personalità irriducibile**



Occorre distinguere tra **scopi organizzativi**  
e **moventi personali**

Non è detto che i  
membri si impegnino  
nell'organizzazione per  
lo stesso motivo

Si coopera quando i propri  
**moventi** sono soddisfatti



---

Personalità  
organizzativa

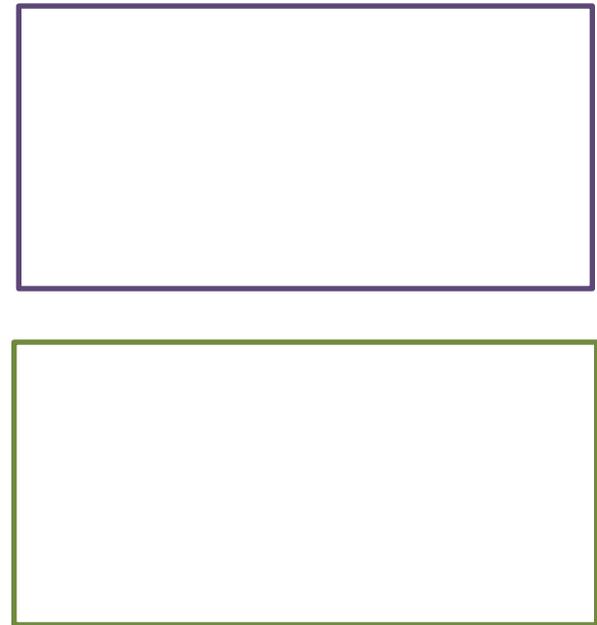
Riguarda il modo in cui un individuo svolge le sue prestazioni, attinenti al suo ruolo nell'organizzazione

Personalità  
individuale

Riguarda i moventi dell'individuo

---

Rapporto tra le due personalità può essere profondamente diverso

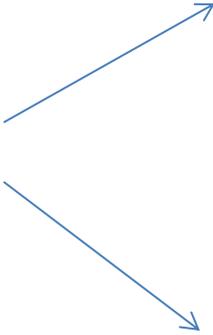


**Efficacia ed efficienza:**

# Efficienza ed efficacia

---

Due dimensioni  
dell'azione  
organizzativa



**Efficacia:** misura il grado in cui l'organizzazione raggiunge **i suoi obiettivi**

**Efficienza:** misura il grado in cui i **moventi personali** sono soddisfatti (soddisfazione dei soggetti – valutazione rapporto tra contributo che danno e ricompense morali o materiali che ricevono)

# Diverse combinazioni...

		Efficacia	
		Sì	No
Efficienza	Sì	1	3
	No	2	4

Obiettivo di ogni organizzazione.

Ma al momento situazione meno frequente

Implicazioni  
(soprattutto per i «capi») →

**Forte critica a approcci  
(allora) prevalenti**



Non ci si può preoccupare solo degli scopi organizzativi.

Occorre **considerare e soddisfare i moventi**

personali dei membri.

Se organizzazione è un sistema cooperativo, occorre

il **consenso a partecipare, impegnarsi**

# Conciliare efficacia-efficienza

---

È il **problema fondamentale** che si pone (dovrebbe porsi) la direzione di qualsiasi organizzazione

Funzione chiave del dirigente è **trovare un bilanciamento** tra le due dimensioni, raggiungere i più **alti livelli su entrambe**

**Soddisfare i membri di  
un'organizzazione**

# Incentivi e «persuasione»

---

Per gli individui è importante: «quali sacrifici gli impone (l'organizzazione), quali benefici gli assicura»? **Confronto tra benefici e impegno** di tempo, energia, ecc.

**Positivo** → l'individuo continuerà a partecipare e contribuire all'organizzazione

**Negativo** → l'individuo lascerà l'organizzazione (o si impegnerà poco)

---

«se l'individuo trova che le sue aspettative vengono soddisfatte da ciò che fa, continua nel suo sforzo; altrimenti non continua e ciò può essere fatale per l'efficacia» (Barnard)

---

**Tra continuare a contribuire e lasciare  
l'organizzazione** ci sono ovviamente varie  
altre possibilità... (studi successivi)



Elementi che mirano  
a soddisfare le  
aspettative  
delle persone

Barnard fa riferimento a incentivi **materiali** che **morali**



Elementi che mirano a soddisfare le aspettative delle persone

Barnard fa riferimento a incentivi **materiali** che **morali**



Retribuzione, premi, opportunità di carriera, welfare aziendale, ecc. (ma anche riduzione di svantaggi, es lavoro meno oneroso, ecc.)

---

Incentivi **morali**



gratifiche di bisogni sociali, di stima di sé, di stima degli altri e di autorealizzazione personale, ecc.

Ma anche ambiente sociale soddisfacente, sentimento di estesa partecipazione (il sentire di aver partecipato ad ottenere il risultato finale) e lo sviluppo di condizioni di comunione

## Persuasione

Modificare le aspettative, cambiare i desideri, in modo che gli incentivi risultino adeguati



L'organizzazione può agire sulle motivazioni personali, può plasmare le persone in modo che aumenti la loro disponibilità *(ma ciò non significa eliminare gli "spazi privati", gli interessi, le motivazioni individuali)*

# Incentivi – approfondimenti

---

Importanza degli **incentivi non materiali** nelle organizzazioni economiche



Per affrontare il problema della «insolvibilità» delle organizzazioni

# **Ruolo e caratteristiche della leadership**

# L'importanza del consenso

---

Per Barnard il «capo» deve **avere il consenso**

Propone/promuove una **visione consensualistica** dell'organizzazione (discorso su cui insiste)

Per Barnard **non è necessario che gli individui amino l'organizzazione** (e il lavoro) e sacrifichino se stessi per essa, basta lavorare con senso del dovere (approccio realistico)

**Irrealistica la pretesa totalitaria**



Gli individui hanno attitudini, interessi, «sfere di vita» molteplici. La **personalità dell'individuo non è riducibile ai fini dell'organizzazione**

---

I dirigenti devono gestire il rapporto contributi - incentivi in modo che i dipendenti allarghino l'area di **disponibilità ad “obbedire ai comandi”** (**← consenso**)



Dipende proprio dalla valutazione (positiva/negativa) del rapporto contributo – incentivi dai parte dei membri dell'organizzazione

---

Ordini inaccettabili

Ordini appena accettabili o  
appena inaccettabili

Ordini indiscutibilmente  
accettabili

Area di indifferenza

# Funzioni del dirigente

---

1) Assicurare un efficiente sistema di **comunicazione**

«i dirigenti devono imparare a comunicare, la comunicazione è necessaria per tradurre il fine nei termini dell'azione concreta richiesta per attuarlo»  
(Barnard)

---

2) Garantire l'afflusso regolare delle **risorse necessarie** al funzionamento della organizzazione

3) Stabilire i **fini** dell'organizzazione, coinvolgendo tutti i membri («il fine non deve essere un atto di volontà solitaria che discende dall'alto, ma il risultato di un processo che vede coinvolti tutti»)



# Caratteristiche del dirigente

Il dirigente deve avere un **senso di responsabilità** superiore alla media.

Deve **saper comunicare, mediare, coordinare, infondere motivazione.**



---

Il buon dirigente è chi garantisce l'equilibrio attraverso la **discrezione** e in modo **poco visibile**, piuttosto che colui che agisce con imposizione coercitiva o in modo spregiudicato e cinico

# Per riassumere...

---

- Organizzazione come sistema cooperativo (più individui cooperano per uno scopo comune)
- Ma perché cooperano? Distinzione scopi organizzativi-moventi personali
- Si continua a cooperare (a partecipare, contribuire) se sono soddisfatti i moventi principali del soggetto
- Il ruolo di incentivi e persuasione (per la leadership)
- Una riflessione all'interno di una visione consensualistica delle organizzazioni

# Testi di riferimento

G. Bonazzi, *Come studiare le organizzazioni*, cap. 2