

Unità didattica 1 – *Formazione, funzionamento, strutture delle organizzazioni*

Le organizzazioni come sistemi cooperativi

Critiche a Taylor e Weber

Nuovo approccio (allo studio delle organizzazioni) Con più attenzione ai vincoli posti dall'ambiente, ma soprattutto al ruolo dei soggetti, incluse le conseguenze inattese delle loro azioni (Barnard, Simon, ecc.)



Chester **Barnard**

(1886-1961)

Le funzioni del dirigente (1938)

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)

Ricerche della scuola delle **Relazioni umane** che sottolineano l'importanza del fattore umano



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.

La parabola del masso



La comunicazione e la decisione di cooperare

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



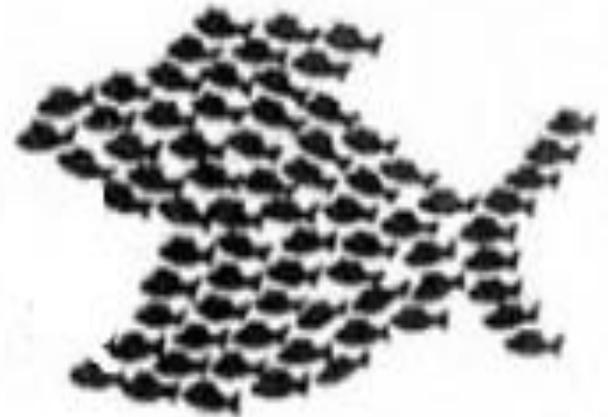
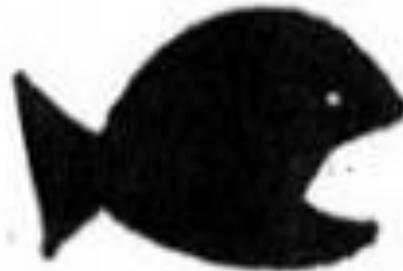
«Intimo» rapporto tra
informale/formale



Cooperazione, organizzazione e limiti individuali

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 individui (esistenza di un **quid** in più, un **coefficiente cooperativo**)



**Moventi personali -
scopo del gruppo**

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



Doppia personalità (come membro di un'organizzazione)

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

**Efficacia ed efficienza:
ovvero quando
l'organizzazione funziona**

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 (i loro
moventi)**

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**



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

Soggettività nella percezione del rapporto tra contributi e incentivi



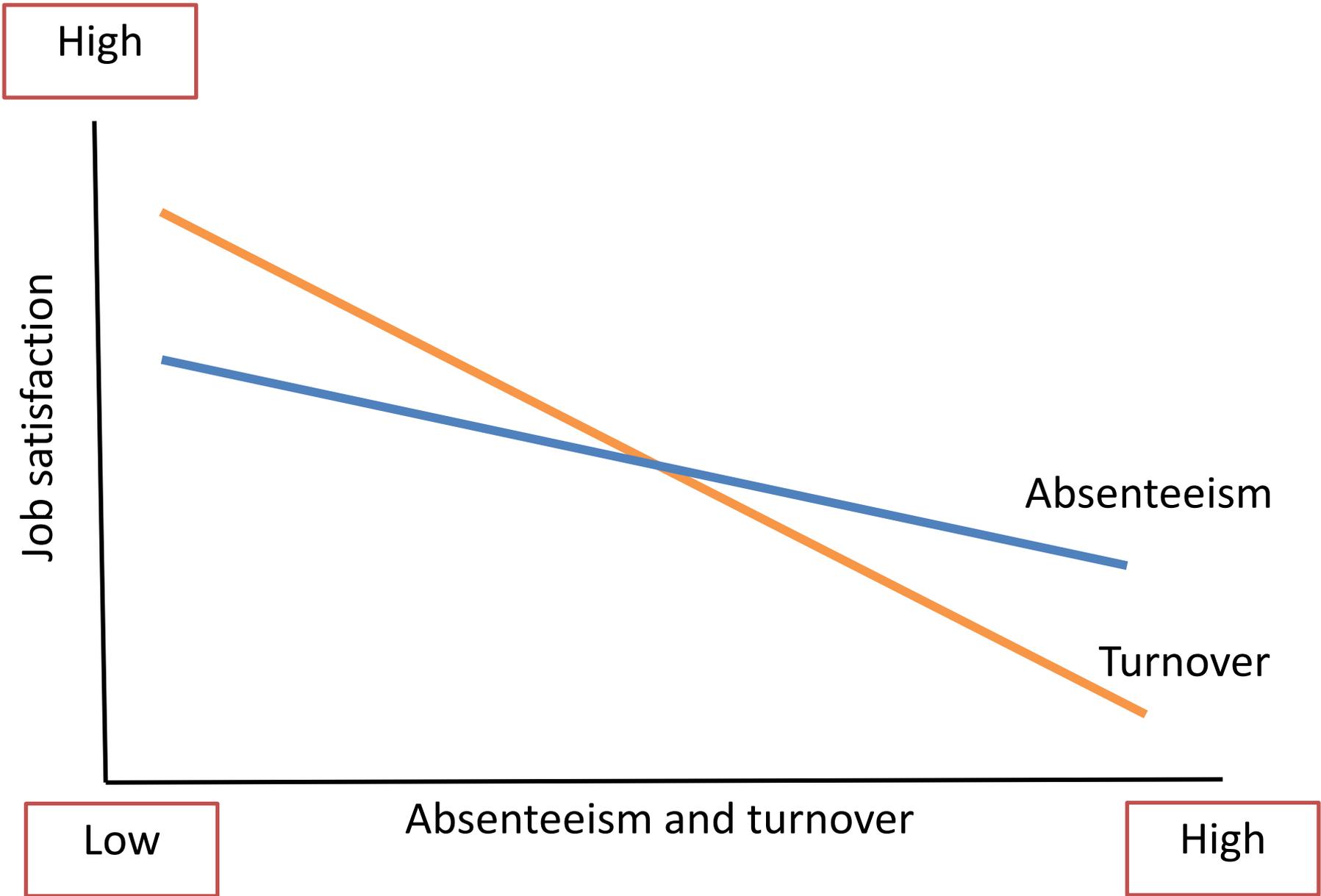
Propensioni degli individui (a rischiare, alla sicurezza, ecc.)

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



Risolve il problema della «insolvibilità» delle organizzazioni

Ricerche recenti



Ruolo e caratteristiche della leadership

Esercizio dell'autorità

Per Barnard l'autorità (il potere) deve essere accettata come legittima e il «capo» deve **avere il consenso**

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

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

Area di indifferenza

Ordini inaccettabili

Ordini appena accettabili o
appena inaccettabili

Ordini indiscutibilmente
accettabili

Area di indifferenza

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**

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