

Progettazione organizzativa e teorie organizzative

Paolo Depaoli

Supporti alle lezioni basati sul capitolo 2 del testo di F. Isotta (2011), *La Progettazione Organizzativa*

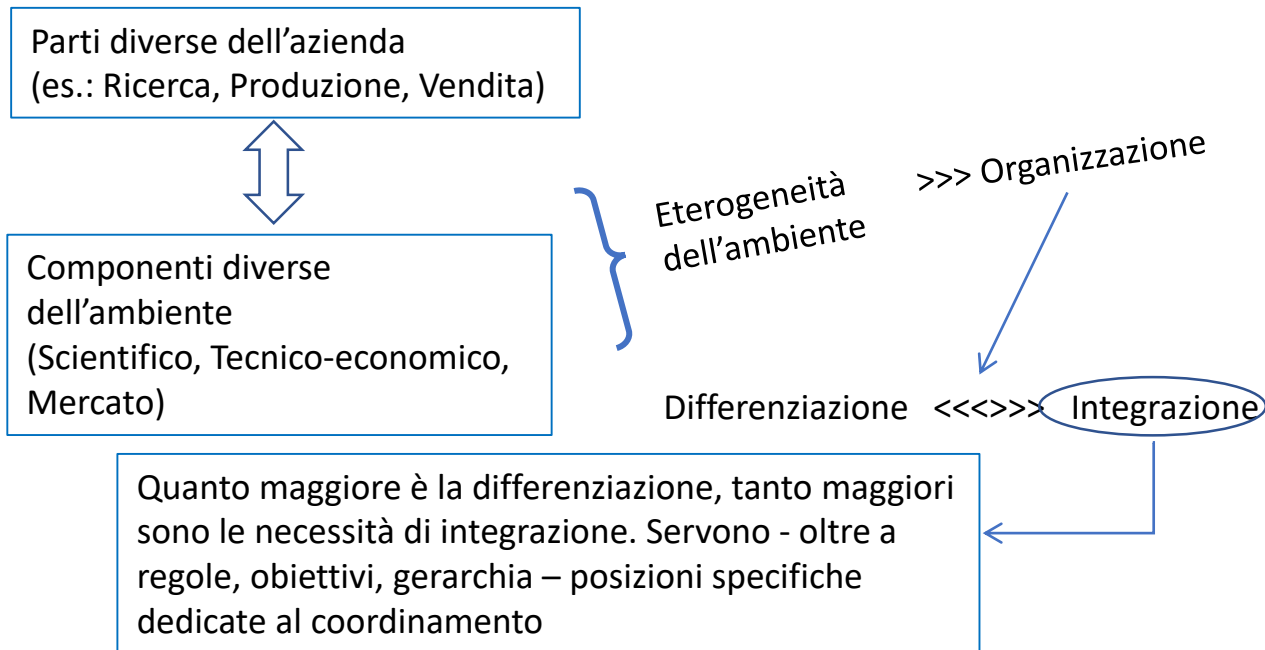
Nelle slide seguenti, se non indicato altrimenti, il numero che segue le frasi virgolettate indica la pagina del testo di F. Isotta, *La Progettazione Organizzativa*, 2011

Perché studiare le teorie organizzative (1/3)

Concetti	Categorie che servono a suddividere, organizzare e accumulare le esperienze (processo di astrazione)
	I concetti si formano rimuovendo i dettagli dai casi particolari, in modo che quello che resta è solo l'essenza della cosa stessa, spogliata di informazioni non rilevanti
	Cosa si perde? La ricchezza dei dettagli contenuti in ciascun caso
Teoria	E' una spiegazione che si basa sulla specificazione delle relazioni che sussistono tra un gruppo di concetti
	Credere che una teoria astratta possa fornire soluzioni immediate a problemi specifici è piuttosto ingenuo, come è ingenuo rigettare una teoria giudicandola di scarso valore soltanto perché non si è ancora imparato a usarla
	La teoria è adatta a sollevare delle questioni importanti in momenti critici e a ricordare quale tipo di conoscenza sia disponibile per affrontare tali questioni, anziché fornire risposte pronte all'uso.

Dimensioni della 'situazione' – ambiente (3b/6)

Nel 1967 Lawrence e Lorsch in *Organization and environment. Managing differentiation and integration* osservano che l'adattamento all'ambiente richiede:



Perché studiare le teorie organizzative (2/3)

Keynes, nella pagina conclusiva della sua Teoria Generale, così dice: « ... le idee degli economisti e dei filosofi politici, così quelle giuste come quelle sbagliate, sono più potenti di quanto comunemente si ritenga. In realtà il mondo è governato da poche cose all'infuori di quelle. Gli uomini della pratica, i quali si credono affatto liberi da ogni influenza intellettuale, sono spesso gli schiavi di qualche economista defunto.» (p. 554, UTET 1978)

«Le teorie sono importanti perché sono alla base delle azioni che le persone intraprendono. Queste teorie possono essere tacite o esplicite, di esse l'attore può essere inconsapevole o consapevole» (p. 35)

Spiegare, prevedere, controllare

Profezie che si autoavverano (self-fulfilling prophecies)

Es. controllo gerarchico per sconfiggere l'opportunismo

Il fenomeno studiato dalle teorie organizzative è complesso, ciascuna ne offre una rappresentazione parziale >>> un modo di vedere e non vedere insieme*

*K. Burke, Permanence and Change, 1935, p. 70

Perché studiare le teorie organizzative (3/3)

Le teorie in campo organizzativo possono essere ripartite sulla base della loro appartenenza a due diversi approcci riassunti nella tabella seguente.

TAB. 2.1. - L'approccio oggettivo e l'approccio soggettivo nelle teorie organizzative

	Approccio oggettivo	Approccio soggettivo
Assunzioni sulla natura umana <i>I comportamenti e l'organizzazione sono:</i>	Determinati e vincolati da forze esterne	Scelti e creati in modo autonomo dalle persone
Assunzioni ontologiche <i>I fenomeni studiati (comportamenti e organizzazione) sono:</i>	Oggettivi: una realtà esterna	Soggettivi: il prodotto di processi personali
Assunzioni epistemologiche <i>La natura e l'origine della conoscenza sono:</i>	causali esistenti in natura	ricerche; ottenute solo attraverso lo schema di riferimento dei partecipanti all'azione
Assunzioni metodologiche	Ricerca di principi universali applicabili generalmente o ampiamente. Metodi nomotetici, che utilizzano indagini quantitative, su larga scala e comparative	Ricerca di principi particolari rilevanti solo per uno specifico problema o condizione. Metodi idiografici, che utilizzano dati qualitativi derivanti da studi di casi individuali

Nel testo di Isotta si presentano alcune teorie più direttamente rilevanti per la PO secondo l'inquadramento presentato nel primo capitolo (es.: efficienza, adattamento, motivazione)

Fonte: Van de Ven e Astley [1981, 432] (nostro adattamento)

Una lista....

La questione dell'efficienza

A tale questione si possono collegare le teorie «classiche» dell'organizzazione: l'organizzazione scientifica del lavoro (Taylor), la teoria della direzione amministrativa (Fayol), la teoria della burocrazia (Weber)

Le caratteristiche seguenti sono comuni a tali teorie:

- il ricorso alla scienza,
- la ricerca di soluzioni ottime e universali
- l'assoluta priorità degli aspetti formali
- l'utilizzo della metafora della macchina



Boccioni
1913

La teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro (1/4)

Taylor nel 1911 pubblica *L'organizzazione scientifica del lavoro* (The Principles of Scientific Management). In realtà è il fondatore del movimento dell'OSL che si basa su tre elementi: una rivoluzione mentale, un insieme di principi e un insieme di meccanismi.

La rivoluzione mentale:

- passare da un gioco a somma zero ad uno a somma maggiore di zero,
- sostituire la conoscenza scientifica alle regole empiriche nella scelta delle soluzioni organizzative >>> esistono soluzioni oggettive e ottime

Serve per superare alcune convinzioni e comportamenti:

- a. Che l'aumento della produttività porta a ridurre i posti di lavoro,
- b. Le prestazioni individuali si allineano a quelle del membro meno produttivo del gruppo (retribuzione a tempo uguale per tutti)
- c. Il tipo di organizzazione adottato è basato sull'esperienza (in sostanza di tipo artigianale), ma l'analisi scientifica porta al metodo ottimo

La teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro (2a/4)

I principi:

- Lo sviluppo della scienza ('scientificare' la produzione l'organizzazione);
- La [selezione](#) e l'addestramento scientifico dei lavoratori e il loro progressivo sviluppo; **p. 40 PSM**
- Mettere insieme la scienza e i lavoratori scientificamente selezionati e addestrati (direzione: progettazione e controllo; lavoratori: esecuzione)
- Intima e costante collaborazione fra direzione e lavoratori (suggerimenti)

- « • “campionando” un numero adeguato di modalità empiriche, praticate da persone eccezionalmente abili nell'esecuzione del particolare lavoro studiato;
- scomponendo il lavoro studiato (la mansione) nei suoi elementi costitutivi (compiti e operazioni elementari). La scomposizione semplifica il problema e consente di individuare elementi comuni a più lavori;
 - studiando con il cronometro il tempo richiesto da ciascuna di questi elementi e scegliendo il procedimento più rapido per compiere ogni singolo compito e operazione elementare;
 - eliminando i movimenti errati, lenti o inutili;
 - effettuando lo stesso studio per le attrezzature impiegate;
 - ricomponendo il lavoro studiato per somma delle modalità più razionali – più rapide – (e dei relativi tempi) individuate per ciascun elemento e quindi operandone la standardizzazione; » (p. 41)

La teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro (2b/4)

Studio scientifico dei fattori (le cause) che influenzano il comportamento dei lavoratori (l'effetto) per individuare le leggi:

- Importanza di un obiettivo impegnativo
- Esigenza di un feed-back rapido
- Necessità dell'incentivo monetario

Caratteristiche del metodo scientifico:

- Determinismo: convincimento che ogni fenomeno reale (quindi anche ogni risultato produttivo) è funzione, esprimibile in termini matematici di determinati fattori
- Scomponibilità: possibilità e importanza di dividere ogni problema nelle sue parti elementari
- Sperimentazione: individuazione delle funzioni e dei punti di ottimo attraverso prove e osservazioni controllate.

La teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro (3/4)

TAB. 2.2. - Alcuni meccanismi dell'Organizzazione scientifica del lavoro

Principio	Meccanismi
Studio scientifico dei metodi lavorativi	<ul style="list-style-type: none">• Cronometro• Studio dei tempi• Task management
Selezione e addestramento scientifico dei lavoratori	<ul style="list-style-type: none">• Test di selezione
Diversa divisione del lavoro fra direzione e lavoratori	<ul style="list-style-type: none">• Struttura funzionale• Sistemi e tecniche di programmazione• Principio di eccezione
Ricerca continua della collaborazione e del consenso dei lavoratori	<ul style="list-style-type: none">• Istruzioni formali• Formula di cottimo• Job evaluation
Comunicazioni fluide fra direzione e lavoratori	<ul style="list-style-type: none">• Stile di direzione

Complessivamente, il taylorismo si caratterizza per: «forte parcellizzazione del lavoro, metodi di lavoro predeterminati, ripetizione dei movimenti semplici, richiesta di capacità ed esperienza minime, esigenze minime di addestramento, ricorso esclusivo all'incentivo monetario.» (p. 44)

La teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro (4/4)

It condemns the worker to a monotonous routine; tends to deprive him of thought, initiative, sense of achievement and joy in his work; dwarfs and represses him intellectually; tends to destroy his individuality and inventive genius; increases the danger of industrial accidents; tends to undermine the worker's health, shortens his period of industrial activity and earning power, and brings on premature old age.

It puts into the hands of employers at large an immense mass of information and methods which may be used unscrupulously to the detriment of the workers, creates the possibility of systematic blacklisting, and offers no guarantee against the abuse of its professed principles practices.

TAYLOR OGGI?

Robert Franklin Hoxie, Special Investigator of Scientific Management of the United States Commission On Industrial Relations, 1920 (1915)

La teoria della direzione amministrativa (TDA) (1/5)

«L'obiettivo fondamentale della scienza dell'amministrazione è lo svolgimento del lavoro con il minimo impiego di materiali e di manodopera» (Gulick, citato nel testo, p. 45)

Questa teoria «precisa i contenuti della funzione direzionale (cosa deve fare il manager) e individua i principali problemi connessi al suo svolgimento... Discutibile è invece la ricerca solo di soluzioni normative universali...» (p. 45)

Fayol (*Administration industrielle et general*, 1916) distingue tra gestione (riguarda l'efficacia, il raggiungimento dei fini) e direzione (riguarda l'efficienza, l'impiego delle risorse). Quest'ultima si aggiunge alle quattro funzioni di base: tecnica, commerciale, finanziaria e di contabilità (+ sicurezza)

Per Fayol la funzione direzionale presenta due caratteristiche essenziali:

1. è universale: in tutti i tipi di azienda è necessario prevedere / programmare, organizzare, comandare, coordinare e controllare;
2. in misura diversa interessa tutti i capi

Le attività della funzione direzionale - TDA (2/5)

TAB. 2.3. - La funzione direzionale secondo la teoria della direzione amministrativa

1. Programmare Valutare il futuro ed elaborare il programma di azione
2. Organizzare Creare l'organismo sociale in modo che, dotato delle risorse materiali necessarie, possa svolgere le funzioni richieste dalla gestione. Fondamentale è la definizione dell'organigramma
3. Comandare Far funzionare, dopo averlo formato, il corpo sociale
4. Coordinare Promuovere l'armonia fra tutti gli atti dell'impresa in modo da facilitarne il funzionamento e il successo. Per realizzare il coordinamento può essere utile il ricorso a riunioni o l'impiego di persone di collegamento (liaison)
5. Controllare Verificare che tutto si svolga rispettando i programmi, gli ordini e i principi. L'efficacia del controllo dipende dalla tempestività e dell'adozione delle azioni conseguenti

Fonte: Fayol [1931] (nostra elaborazione)

La teoria della direzione amministrativa – principi TDA (3/5)

Vi sono regole per l'esercizio della funzione direzionale oggettive e universali che non risentono di questioni di valore e che sono applicabili in tutte le situazioni

La divisione del lavoro (specializzazione). Viene studiata non a livello micro ma a livello meso. Criteri di specializzazione: finalità principale perseguita dall u.o., processi e tecniche usate, clienti da servire, luogo dell'attività

L'unità del comando. Un dipendente riceve ordini da un solo capo

Principio scalare. Autorità e responsabilità definite in modo chiaro (catena di comando precisa, rispettare la via gerarchica)

Numero dei livelli. Contenerlo per facilitare il rispetto del principio precedente

Ampiezza del controllo. Limitare il numero di dipendenti da controllare (a causa dei limiti 'campo di attenzione' del capo)

Line e staff. La non onniscienza dei capi (la line) viene affrontata con il ricorso a degli specialisti (gli staff); per l'unità del comando la staff interviene su richiesta della line e ha carattere consultivo

Necessità delle staff - TDA (4/5)

« Le chef idéal serait celui qui, possédant toutes les connaissances nécessaires pour résoudre les problèmes administratifs, techniques, commerciaux, financiers et autres qui lui sont soumis [...] Un tel chef peut se trouver exceptionnellement dans les petites affaires ; il n'existe pas dans les grandes, à plus forte raison dans les très grandes. Il n'y a pas d'homme dont le savoir embrasse toutes les questions que soulève le fonctionnement d'une grande entreprise ; il n'y en a point qui dispose des forces et du temps exigés par les multiples obligations d'une grande direction. Force est de recourir à l'Etat-Major. Il y a là une réserve de forces physiques, de forces intellectuelles, de compétence, de temps... dans laquelle le chef peut puiser à son gré. »

([34] page 81). Fayol citato da Paucelle J-L *Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol 'Administration Industrielle et Générale'*, p. 17

Critiche alla TDA (5/5)

Universalità e scarso realismo delle funzioni della direzione

I principi sono stati messi in discussione (ad esempio da Simon):

- Ambigui perché non indicano chiaramente quale azione dovrebbe essere intrapresa per risolvere i problemi
- Contraddittori perché rispettarne uno significa non rispettarne un altro. Es.: l'unicità del comando contraddice il principio di specializzazione (non vengono utilizzate le migliori conoscenze e capacità). Le staff non risolvono perché autorità significa fare guidare il proprio comportamento dalla decisione di un altro indipendentemente dal proprio giudizio sul contenuto

La teoria della burocrazia – Weber (1/5)

Il modello burocratico di Weber viene presentato nell'ambito delle teorie classiche dell'organizzazione per:

- il collegamento tra burocrazia e razionalità, come adattamento dei mezzi ai fini,
- la maggiore efficienza della burocrazia rispetto ad altre soluzioni organizzative

Il ragionamento parte dalla distinzione tra potere e autorità.

Ambedue modificano il comportamento di un soggetto da parte di un altro, ma la seconda si basa sulla legittimazione >>> diritto di comandare e dovere di obbedire.

Weber individua tre tipi di autorità: carismatica, tradizionale, legale con i relativi tipi di «apparati amministrativi».

La burocrazia rappresenta l'apparato amministrativo per l'esercizio dell'autorità legale

Tipi di autorità (1/2)

2. *The Three Pure Types of Authority*

There are three pure types of legitimate domination. The validity of the claims to legitimacy may be based on:

1. Rational grounds—resting on a belief in the legality of enacted rules and the right of those elevated to authority under such rules to issue commands (legal authority).

2. Traditional grounds—resting on an established belief in the sanctity of immemorial traditions and the legitimacy of those exercising authority under them (traditional authority); or finally,

3. Charismatic grounds—resting on devotion to the exceptional sanctity, heroism or exemplary character of an individual person, and of the normative patterns or order revealed or ordained by him (charismatic authority).

In the case of legal authority, obedience is owed to the legally established impersonal order. It extends to the persons exercising the authority

Tipi di autorità (2/2)

of office under it by virtue of the formal legality of their commands and only within the scope of authority of the office. In the case of traditional authority, obedience is owed to the person of the chief who occupies the traditionally sanctioned position of authority and who is (within its sphere) bound by tradition. But here the obligation of obedience is a matter of personal loyalty within the area of accustomed obligations. In the case of charismatic authority, it is the charismatically qualified leader as such who is obeyed by virtue of personal trust in his revelation, his heroism or his exemplary qualities so far as they fall within the scope of the individual's belief in his charisma.

Caratteristiche della burocrazia (Weber – 2/5)

Ecco una sintesi delle otto «categorie fondamentali dell'autorità razionale legale» (Weber, Economia e società, 1980 (1924))

- una divisione del lavoro (responsabilità e autorità o doveri e diritti dell'ufficio) disciplinata in modo generale mediante regole e il ricorso a persone dotate della qualificazione richiesta, regolata in modo generale;
- la gerarchia degli uffici, e cioè la creazione di un sistema rigidamente regolato di sovra-ordinazione e di subordinazione, che definisce gli ambiti di controllo e di dipendenza come pure il percorso che debbono seguire le comunicazioni;
- un sistema di regole generali che, applicate alle situazioni specifiche, governano le decisioni e le azioni. Tali regole (tecniche o legali) possono essere apprese e quindi configurano una preparazione specialistica;
- l'impersonalità nelle relazioni esterne ed interne, che evita l'interferenza dei sentimenti nell'assolvimento razionale dei doveri d'ufficio;
- il lavoro nell'ambito della burocrazia è una professione (nel senso che satura la capacità di lavoro dei funzionari) e una carriera, fondate rispettivamente sul possesso della qualificazione richiesta e sulle prestazioni o sull'anzianità.

Da Weber...: criteri per la nomina e l'operatività del personale amministrativo (Weber – 3a/5)

«Tutto il personale amministrativo consiste di individui... che vengono nominati e operano secondo i criteri seguenti: (Weber)»

1. They are personally free and subject to authority only with respect to their impersonal official obligations.
2. They are organized in a clearly defined hierarchy of offices.
3. Each office has a clearly defined sphere of competence in the legal sense.
4. The office is filled by a free contractual relationship. Thus, in principle, there is free selection.
5. Candidates are selected on the basis of technical qualifications. In the most rational case, this is tested by examination or guaranteed by diplomas certifying technical training, or both. They are *appointed*, not elected.
6. They are remunerated by fixed salaries in money, for the most part

Da Weber...: criteri per la nomina e l'operatività del personale amministrativo (Weber – 3b/5)

with a right to pensions. Only under certain circumstances does the employing authority, especially in private organizations, have a right to terminate the appointment, but the official is always free to resign. The salary scale is primarily graded according to rank in the hierarchy: but in addition to this criterion, the responsibility of the position and the requirements of the incumbent's social status may be taken into account.

7. The office is treated as the sole, or at least the primary, occupation of the incumbent.
8. It constitutes a career. There is a system of 'promotion' according to seniority or to achievement, or both. Promotion is dependent on the judgement of superiors.
9. The official works entirely separated from ownership of the means of administration and without appropriation of his position.
10. He is subject to strict and systematic discipline and control in the conduct of the office.

Punti di forza della burocrazia (Weber - 4/5)

Le caratteristiche esposte spiegano i motivi della superiorità tecnica della burocrazia rispetto ad altre soluzioni. Qualche esempio:

- Maggiore rapidità di risposta dovuta alla gerarchia e alla definizione dei diritti e dei doveri di ciascun ufficio (sono chiari gli ambiti di competenza di tutti e il percorso che devono seguire le comunicazioni)
- Maggiore precisione, univocità, uniformità e prevedibilità dovuta alla formalizzazione ovvero al ricorso a regole scritte e generali
- Si beneficia di economia di specializzazione e la crescita in senso specialistico dei dipendenti favorite dalla divisione del lavoro e dalle modalità seguite nel proporre le persone nelle diverse posizioni lavorative

Una critica alla burocrazia Weberiana (5a/5)

E' quella del circolo vizioso che si instaura quando - accanto alle conseguenze attese ovvero agli standard il cui rispetto rende adeguata l'azione per il dipendente e per l'organizzazione (difendibilità dell'azione individuale) - si hanno delle conseguenze inattese (rigidità di comportamento):

- riduzione delle relazioni interpersonali,
- riduzione della ricerca di nuove alternative (i casi che si presentano vengono ricondotti a quelli previsti dalle norme),
- Interiorizzazione delle norme: queste assumono un valore indipendente dal fine perseguito



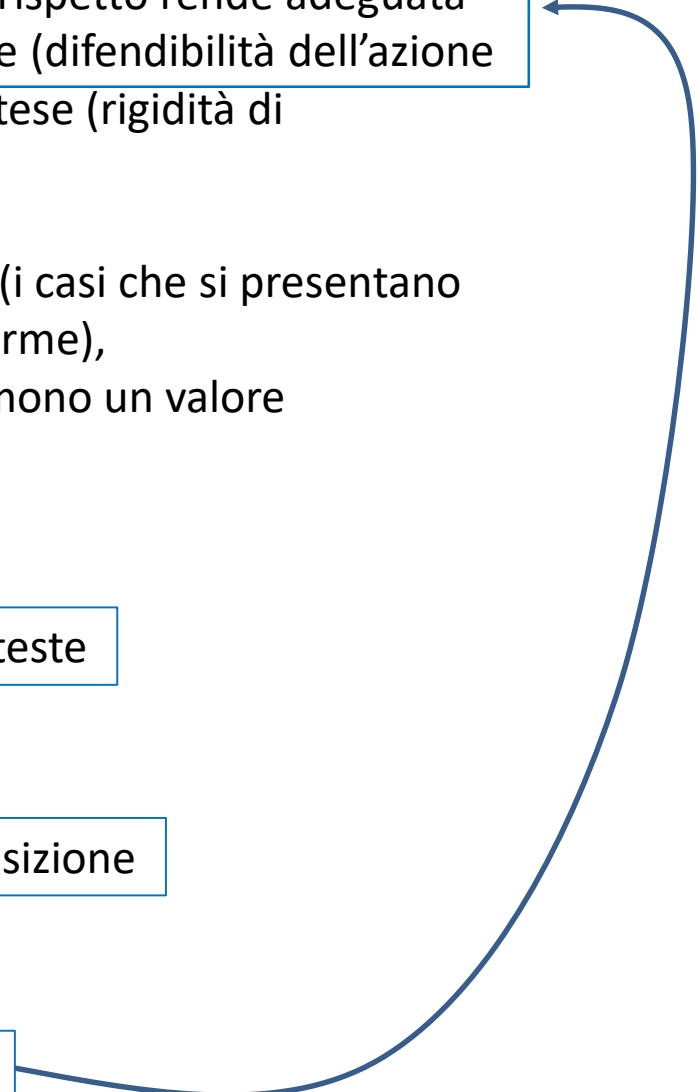
Risposte inadeguate a richieste clienti >>> proteste



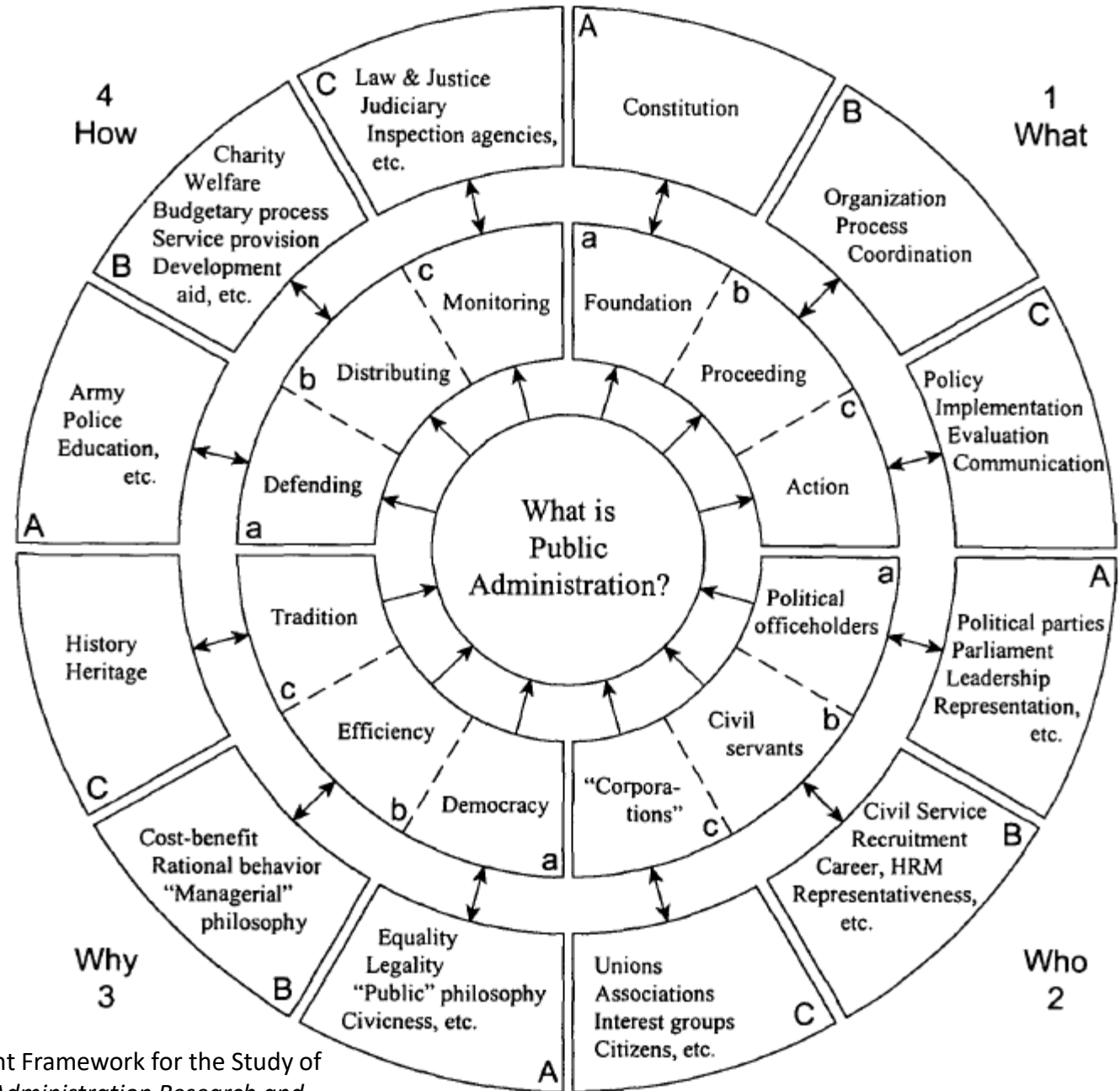
Esigenza di rendere difendibile la propria posizione



Emanazione di nuove norme e regole

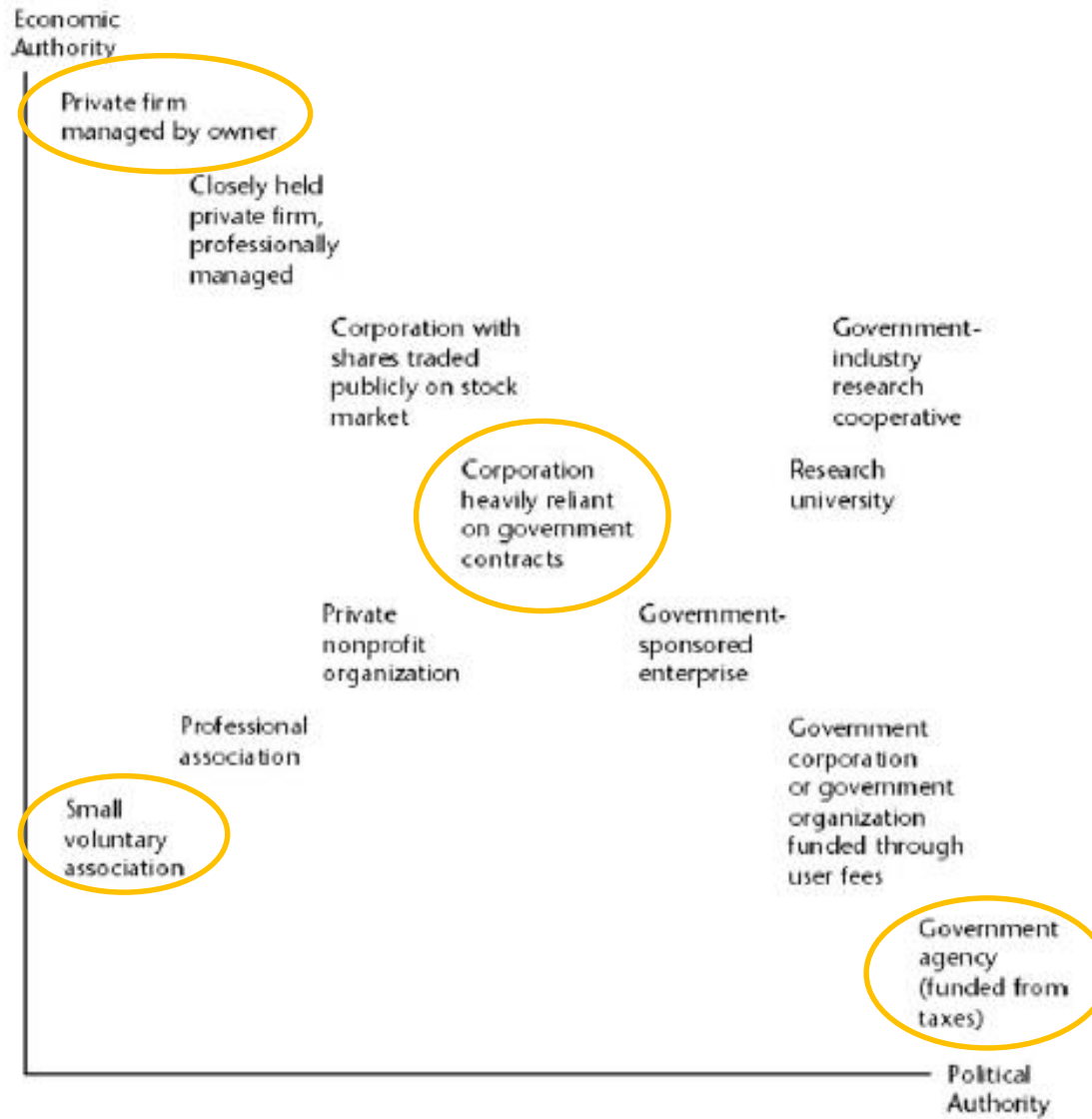


**La Pubblica
Amministrazione
come insieme di
conoscenze
secondo
Raadschelders
(1999)**



Raadschelders, J. C. N. (1999). A Coherent Framework for the Study of Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(2), 281–303.

Publico e privato - Il modello di Bozeman (1987)

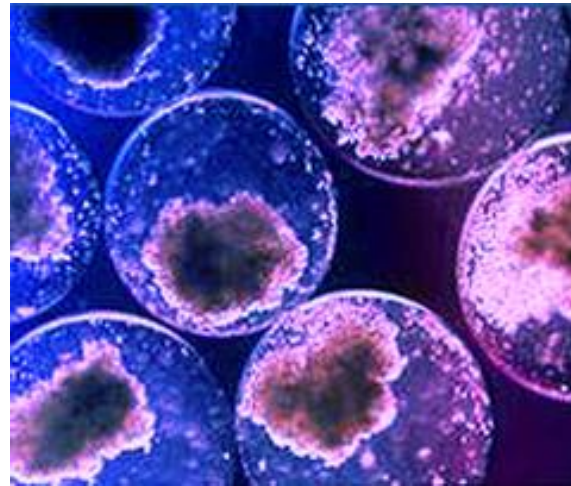


Source: Adapted from Bozeman (1987).

Bozeman, B., & Moulton, S. (2011). Integrative Publicness: A Framework for Public Management Strategy and Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(Supplement 3), i363–i380.

La teoria dei sistemi (apertura all'ambiente) 1/3

DEF. «Per sistema si intende un insieme di elementi o parti e le relazioni tra tali elementi e le loro caratteristiche. Studiare una 'cosa' come sistema significa che essa va considerata come una totalità organizzata, un tutto (olismo), e non come somma di parti discrete; significa porre l'accento, prima che sulle parti, sulle relazioni che intercorrono tra di esse» (p. 52)



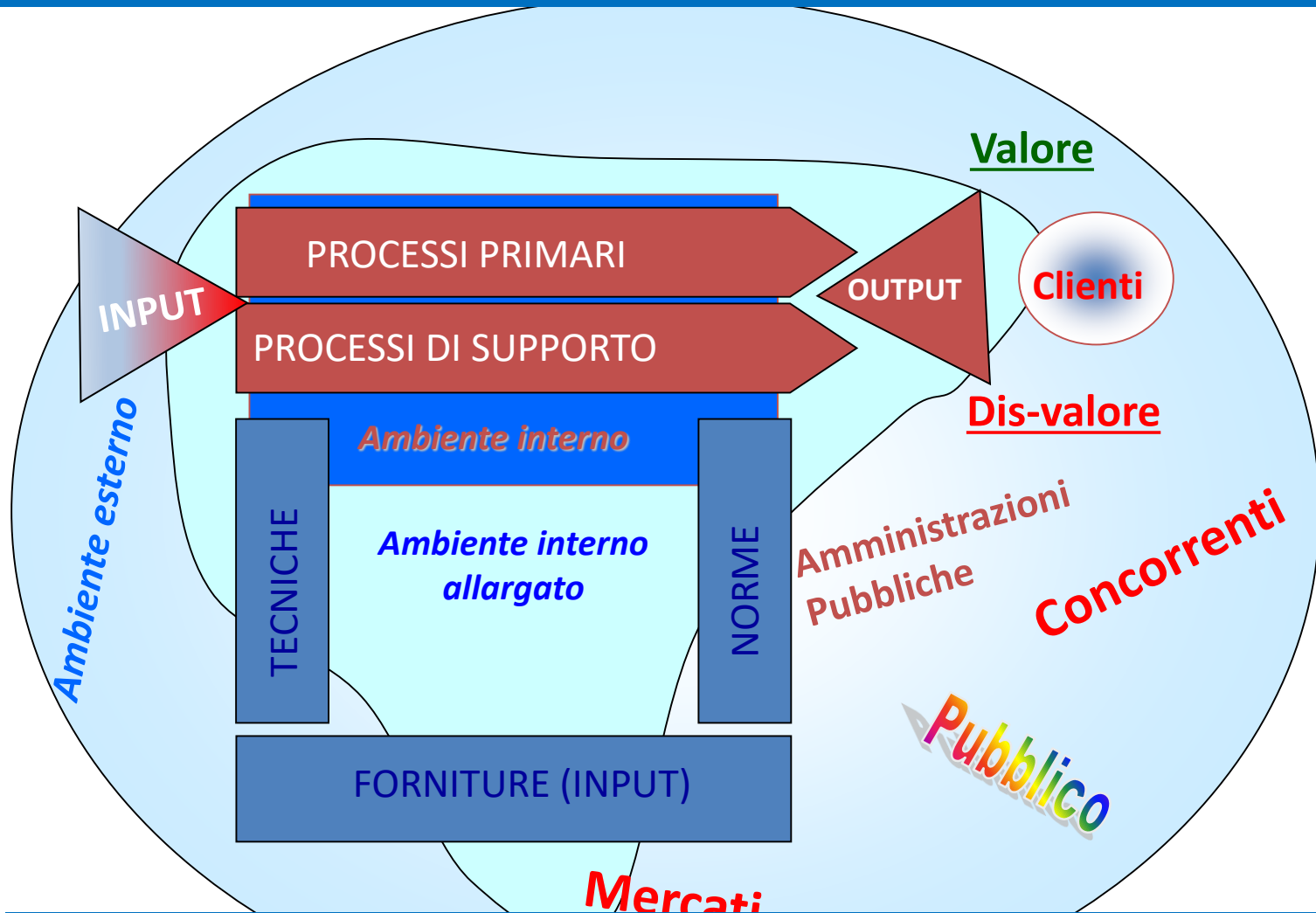
La teoria dei sistemi (apertura all'ambiente) 2/3

Caratteristiche o proprietà:

- Apertura all'ambiente
- Entropia /entropia negativa
- Omeostasi (autoregolazione)
- Struttura e funzione
- Differenziazione e integrazione
- Varietà necessaria (attività di regolazione)
- Equifinalità

I sistemi naturali (es., corpo umano) hanno queste caratteristiche.
Nei sistemi artificiali (es., un'azienda) queste caratteristiche vanno progettate, realizzate e mantenute

IL PROBLEMA ORGANIZZATIVO: DIVISIONE DEL LAVORO E COORDINAMENTO



IN GENERALE: IL RAPPORTO
DELLA PARTE COL TUTTO

Ambiente organizzativo e ambiente esterno

L'**AMBIENTE ORGANIZZATIVO** è costituito da tutti gli elementi esterni ai **confini** dell'organizzazione che influiscono su di essa o parte di essa.

L'**AMBIENTE DI RIFERIMENTO** copre i settori con i quali l'organizzazione interagisce in modo diretto e che hanno un impatto immediato sulla sua efficienza organizzativa.

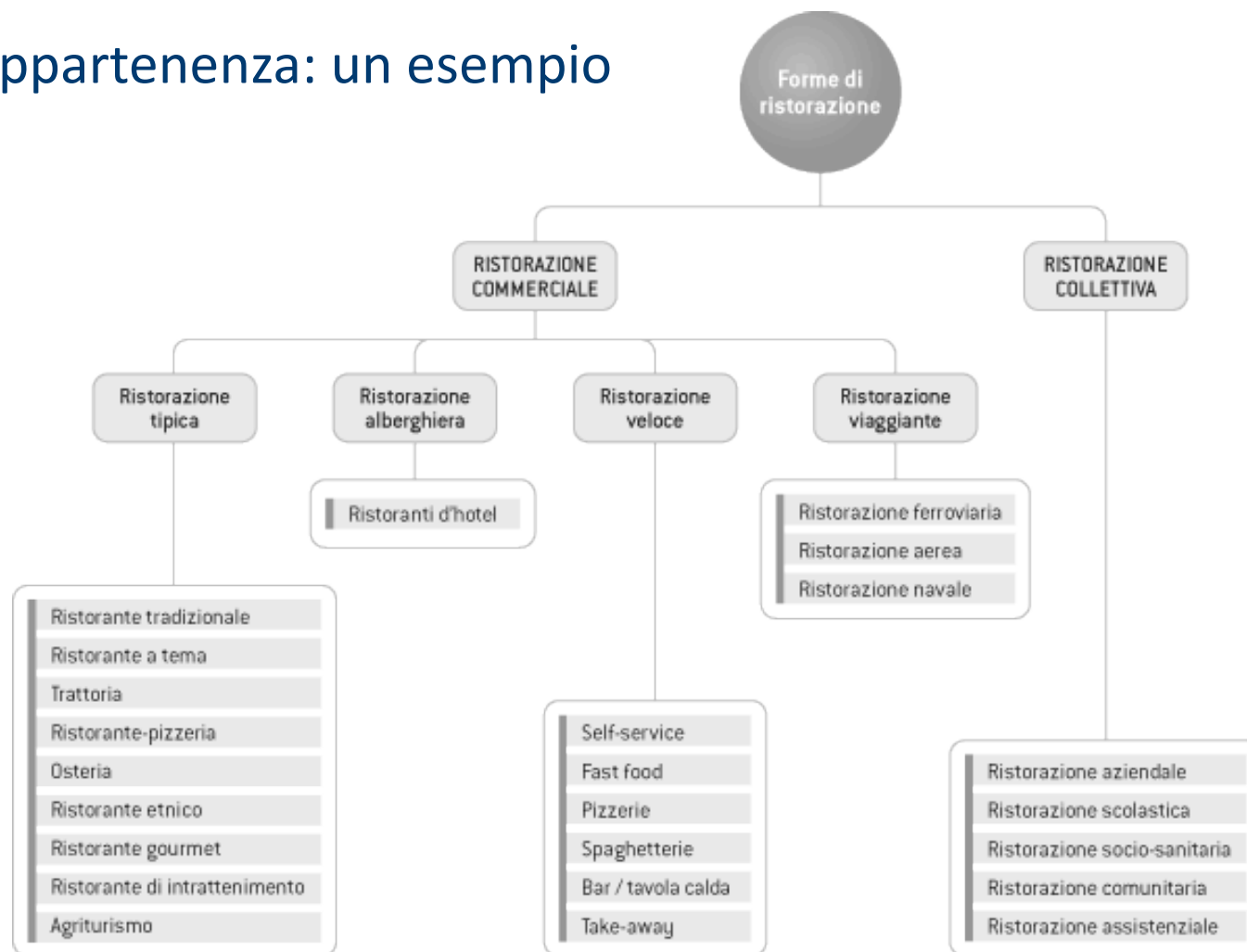
L'**AMBIENTE GENERALE** comprende quei settori che non hanno un impatto diretto sulle attività quotidiane di un'azienda, ma che possono influenzarle indirettamente.

L'ambiente dell'organizzazione e l'area di influenza



L' **AREA DI INFLUENZA** di un'organizzazione è il campo d'azione che essa sceglie nell'ambiente in termini di prodotti, servizi e mercati, definendo così la nicchia in cui operare e i settori esterni con cui interagire.

Il settore di appartenenza: un esempio



Influenzare settori chiave dell'ambiente

Cambiare area di influenza: acquisire o disinvestire per cambiare business, mercato, etc.

Attività politica, regolamentazione tecniche per influenzare la legislazione e le regolamentazioni statali.

Associazioni di settore

Attività illecite metodo ultimo che le aziende talvolta utilizzano per controllare il proprio ambiente di riferimento (tangenti, corruzione, etc.),.

SYSTEMS MANUFACTURING AND CONSUMER COMPUTING

COMM. SERVICES AND EQUIP. (INCL. WIRELESS)

SYSTEMS INTEGRATION AND WEB SERVICES

E-COMMERCE AND MEDIA

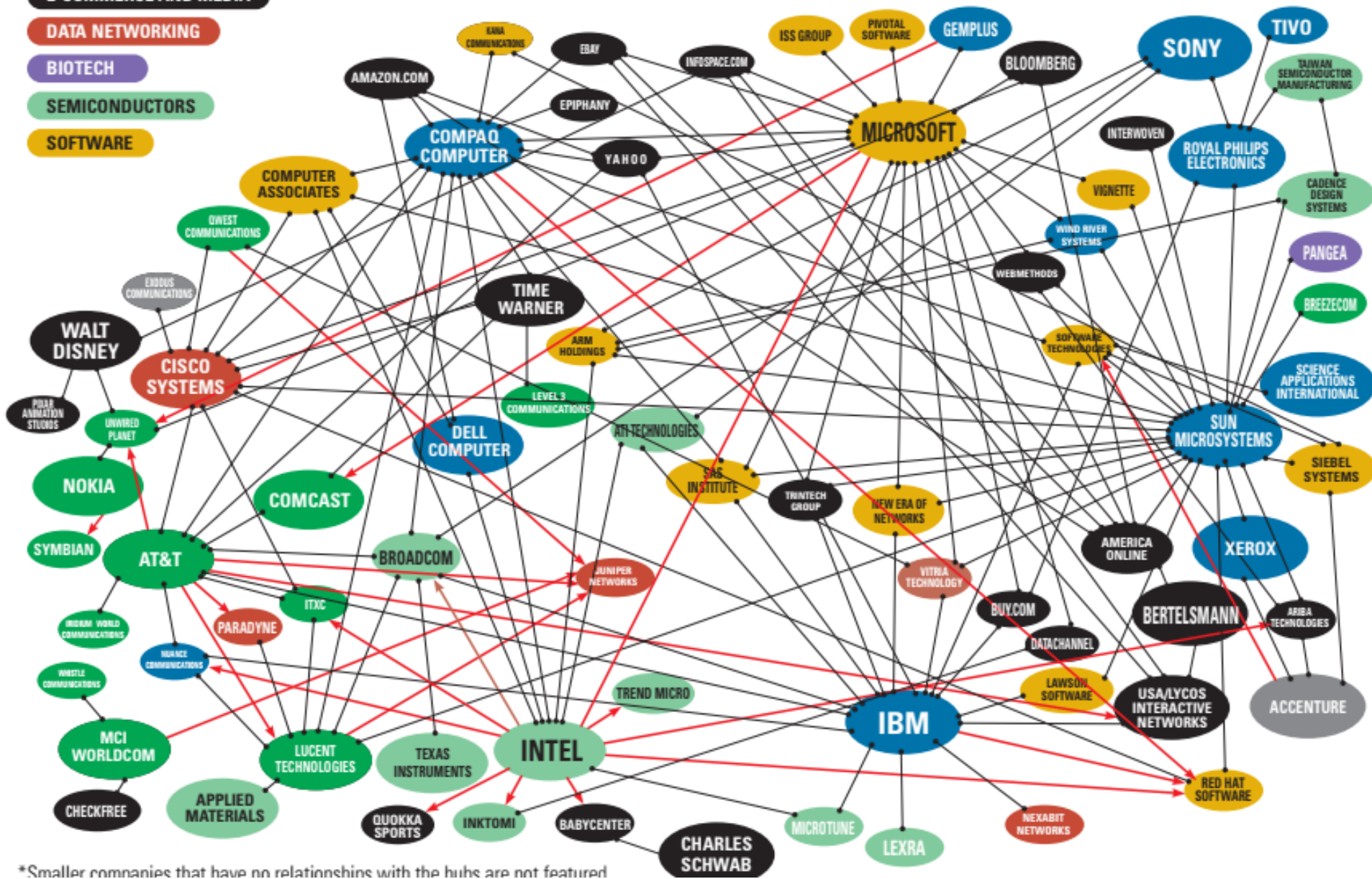
DATA NETWORKING

BIOTECH

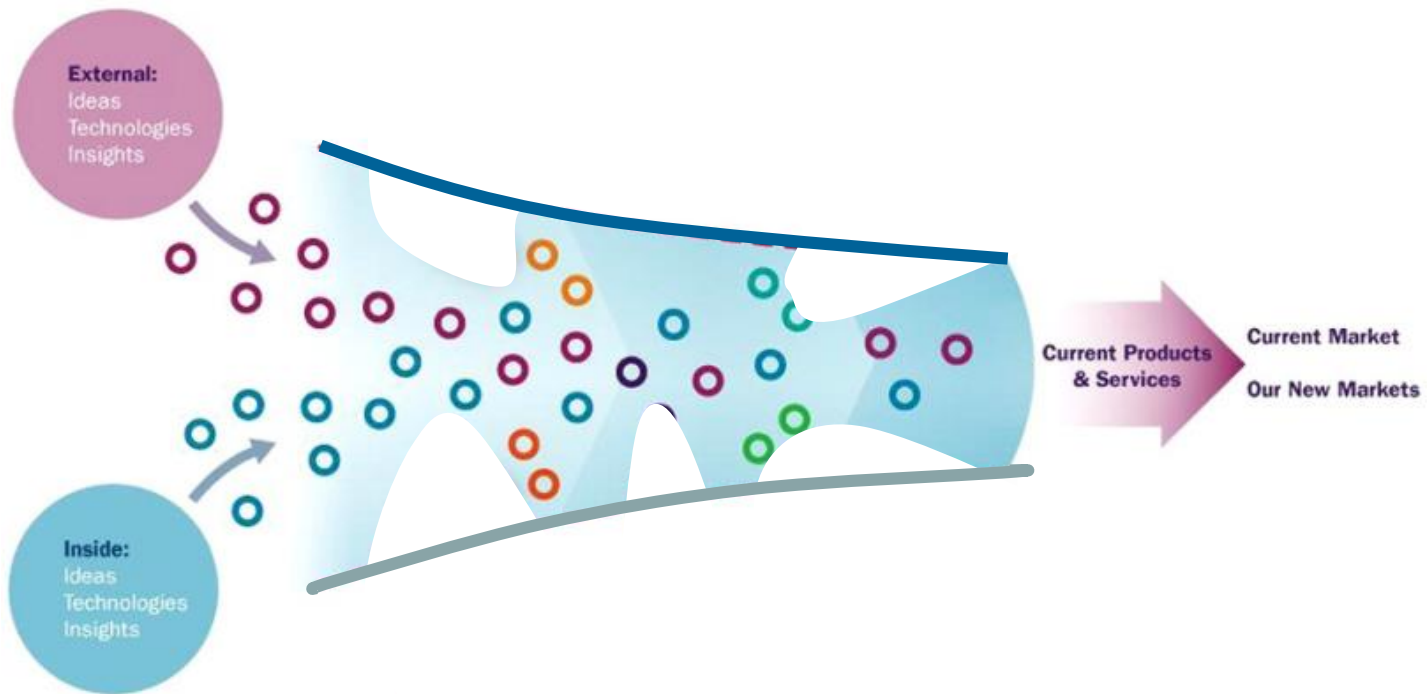
SEMICONDUCTORS

SOFTWARE

The largest companies (those with more than 10,000 employees) are, not surprisingly, the hubs of the digital universe: they tend to have the most strategic partnerships (black lines) and investments (red lines).*

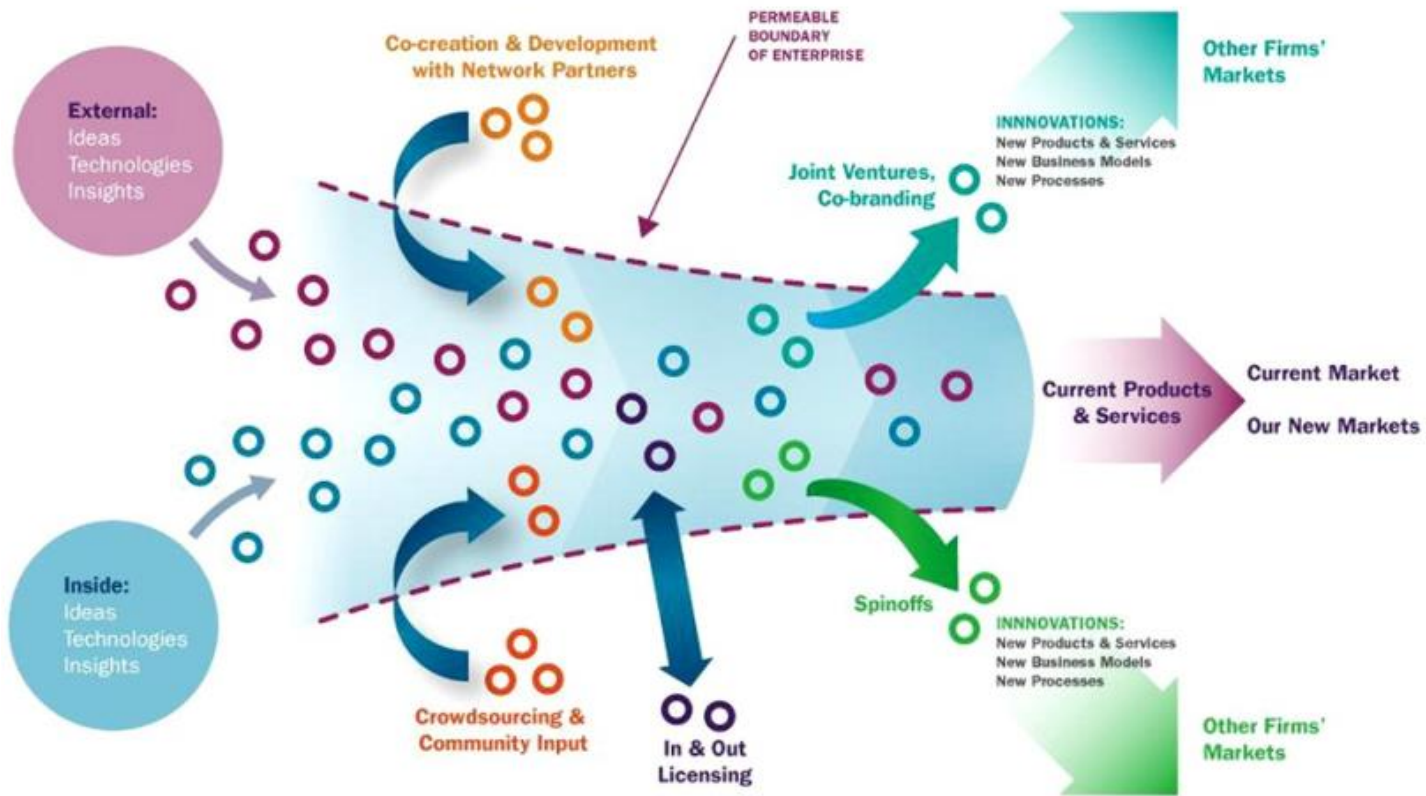


Ricordate?! Innovation process*



* Disegno modificato, H. Chesbrough 2006, *Open Innovation*, interpretato da P. Dandonoli, in *Globalization and Health* 2013, 9:41

Ricordate?! Networked Open Innovation*



*H. Chesbrough 2006, *Open Innovation*, interpretato da P. Dandonoli, in *Globalization and Health* 2013, 9:41

L'adattamento o il fit: le teorie contingenti (1/6)

Nascono all'inizio degli anni '60 e ha dominato a lungo la scena negli approcci per lo studio delle organizzazioni.

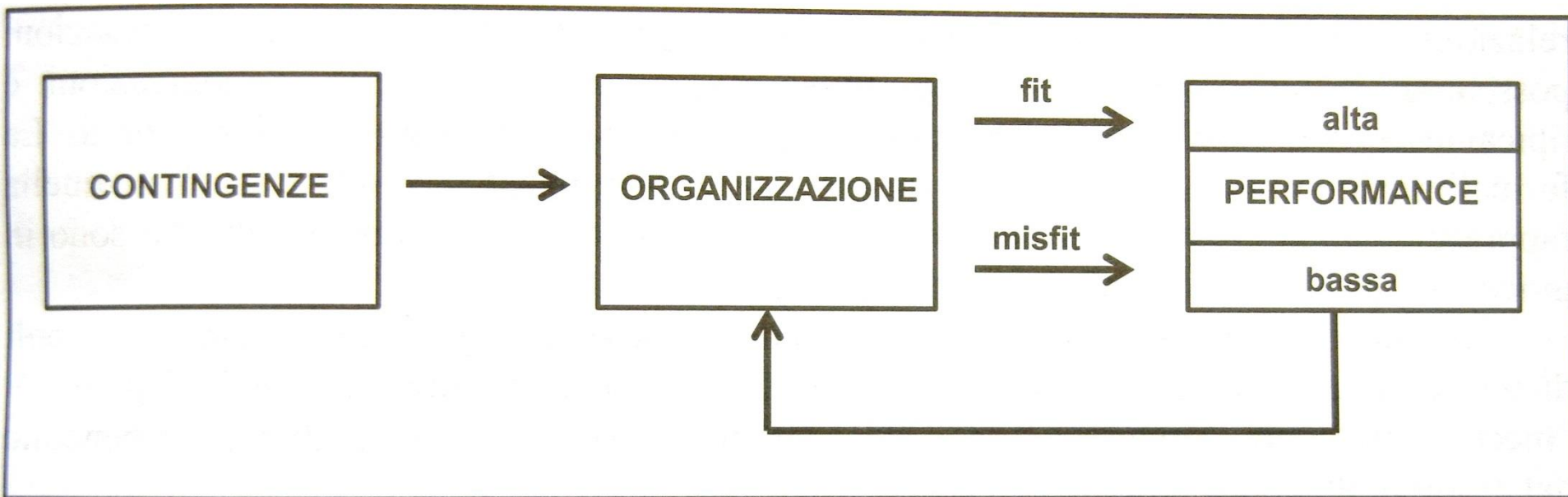
Si basano sulla teoria dei sistemi e affermano che «l'organizzazione deve adattarsi alle caratteristiche della situazione (le contingenze) e che quindi non esiste un unico tipo di organizzazione valido in tutte le situazioni.» (p. 54)

L'adattamento (fit):

- situazione (le variabili contingenti) e organizzazione sono fenomeni separati e diversi,
- l'adattamento è un imperativo; influisce sulla prestazione organizzativa,
- la relazione è asimmetrica: è l'organizzazione che deve adattarsi alle variabili contingenti
- Il cambiamento nelle variabili contingenti comporta un cambiamento nell'organizzazione, pena la compromissione dell'adattamento e quindi delle prestazioni

Le variabili contingenti che sono state considerate da diverse scuole sono: l'**ambiente (!)**, la tecnologia, la strategia, la dimensione.

Fig. 2.6 – Schema di base delle teorie contingenti (2/)



Dimensioni della 'situazione' – ambiente (3a/6)

Nel 1961 Burns e Stalker nel loro lavoro *The Management of Innovation* studiano alcuni casi e capiscono che:

Tasso di cambiamento tecnico
(frequenza scoperte e invenzioni)

Tasso di cambiamento del mercato
(frequenza prodotti non richiesti/disponibili)

Dinamismo
dell'ambiente

>>> Organizzazione

Ambiente statico >>> organizzazione meccanica

Ambiente dinamico >>> organizzazione organica

TAB. 2.4. - Sistema meccanico e sistema organico

	Sistema meccanico	Sistema organico
Divisione del lavoro micro	Alta	Bassa
Divisione del lavoro macro e meso	Input	Output
Coordinamento	Gerarchia	Mutuo aggiustamento
Formalizzazione	Alta	Bassa
Responsabilità	Particolari	Globali
Accentramento	Alto	Basso
Stile di direzione	Autoritario	Partecipativo
Controllo	Gerarchico	Obiettivi condivisi
Comunicazioni	Verticali/ordini	Orizzontali/informazioni e consigli
Base della gerarchia	Posizione	Competenze e informazioni
Cultura organizzativa	Obbedienza e lealtà	Obiettivi aziendali e sviluppo

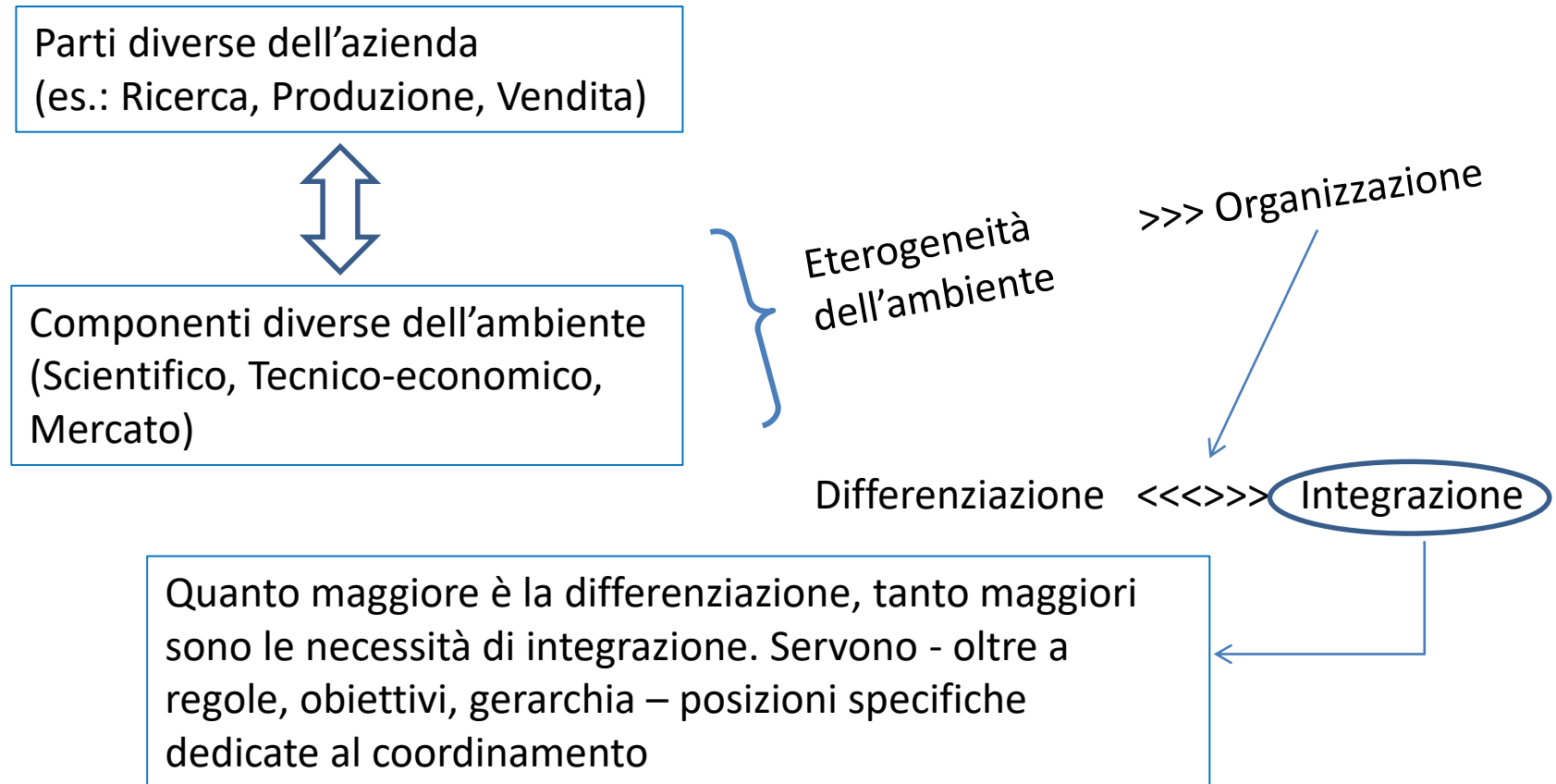
Fonte: Burns e Stalker [1961] (nostra elaborazione)

E' un continuum

≈ Indicazioni delle teorie classiche

Dimensioni della 'situazione' – ambiente (3b/6)

Nel 1967 Lawrence e Lorsch in *Organization and environment. Managing differentiation and integration* osservano che l'adattamento all'ambiente richiede:



Dimensioni della 'situazione' – tecnologia (4/6)

Joan Woodward nel 1958 in Management and Technology a seguito di una ricerca empirica su 100 imprese manifatturiere che è l'adattamento a tre tipi di tecnologie diverse (per complessità*) che determina l'organizzazione:

- a) La produzione di prodotti singoli o di piccola serie
- b) La produzione di grande serie e di massa
- c) La produzione di processo

Solo la seconda mostra un successo delle organizzazioni legato alle indicazioni delle teorie 'classiche' (sistema meccanico)

*La complessità della tecnologia è rappresentata dal grado con il quale il sistema produttivo è controllabile e prevedibile (ovvero programmabile)

Dimensioni della 'situazione' – strategia e dimensioni (5/6)

Se si ritiene che la struttura del settore industriale (ambiente) nel quale l'azienda opera (numero e dimensione imprese, barriere all'ingresso o all'uscita, elasticità della domanda) ne influenza pesantemente le prestazioni, allora le **scelte strategiche** sono determinate, come lo sviluppo aziendale che attraversa diversi stadi di crescita: da impresa monofase (struttura semplice), a quella integrata (funzionale burocratica), a quella diversificata (divisionale).

Inoltre, viene da pensare che sia l'ambiente esterno a determinare le **dimensioni** attraverso, ad esempio, l'ampiezza dei mercati e le circostanze che la possono determinare. L'aumento delle dimensioni sarebbe connesso con un aumento della specializzazione, della professionalizzazione, di un maggiore decentramento, un maggiore ricorso alla pianificazione e alla formalizzazione

Critiche alle teorie contingenti (6/6)

Riduzionismo nello studio delle relazioni tra variabili contingenti e organizzazione

Poca attenzione ai processi di cambiamento necessari per realizzare il cambiamento

Passività della relazione tra variabili contingenti e organizzazione

Organizzazione ed elaborazione delle informazioni (Galbraith - 1/2)

L'elaborazione delle informazioni è una prospettiva molto importante per l'organizzazione e la progettazione organizzativa (base del coordinamento).

La soluzione organizzativa deve bilanciare le esigenze e le capacità di elaborare le informazioni. A diverse soluzioni organizzative corrispondono modalità diverse di raccogliere, distribuire, interpretare e utilizzare le informazioni.

“... the greater the task **uncertainty**, the greater the amount of information that must be processed among decision makers during task execution in order to achieve a given level of performance.”* (p. 28)

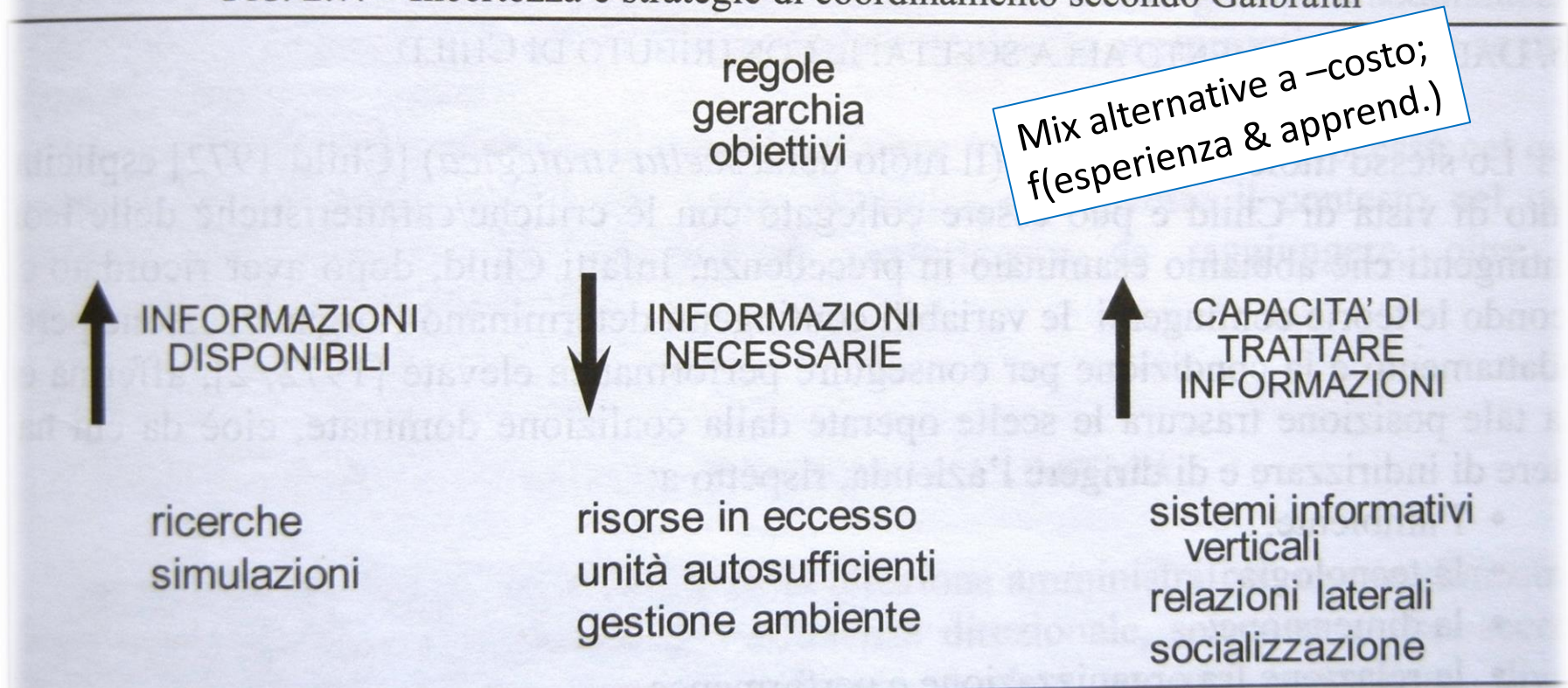
*Jay Galbraith, Organization Design: an Information Processing View, *Interfaces*, 4 (3), 1974

Galbraith – 2/2

Quando sono saturate le capacità di coordinamento dei meccanismi più tradizionali (modello meccanico: regole e procedure, programmi e obiettivi, gerarchia per le eccezioni) vi sono tre strategie per la progettazione informativa:

- Aumento delle informazioni disponibili
- Diminuzione delle informazioni necessarie
- Aumento della capacità di elaborare le informazioni

FIG. 2.7. – Incertezza e strategie di coordinamento secondo Galbraith



Le variabili contingenti determinano l'organizzazione? **Child** (1/2)

Dire che l'organizzazione subisce le variabili contingenti è vero solo in parte perché quella che Child* (ri)chiama la 'coalizione dominante' (che indirizza e dirige l'azienda) può gestire in qualche misura tali variabili.

1 - Ambiente. L'ambiente non è oggettivamente dato, ma viene 'attivato' (enacted) dal management che lo influenza. Le esigenze delle persone possono essere indotte da un'azione dell'impresa.

2 - Tecnologia. L'adattamento ad una tecnologia è possibile con soluzioni organizzative diverse (\neq imperativo tecnologico della Woodward): l'organizzazione è l'interfaccia tra la tecnologia (il sub-sistema tecnico) e le persone (il sub-sistema sociale). L'ottimizzazione congiunta dei due sub-sistemi porta a soluzioni organizzative diverse da quelle ottime rispetto ad uno solo dei due sub-sistemi. In questo ambito si pone la prospettiva socio-tecnica**

*Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

**TRIST, E. & MURRAY, H. (1993) The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology. Volume 2: The Socio-Technical Perspective. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Le variabili contingenti determinano l'organizzazione? **Child** (2/2)

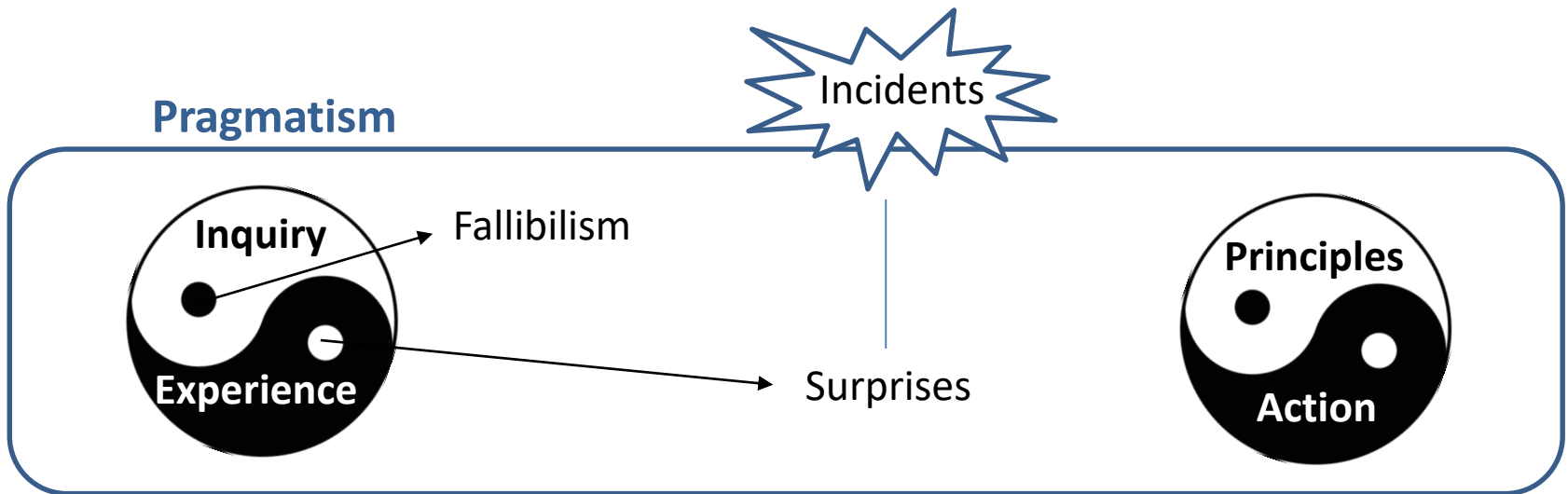
3 - Dimensioni. « la 'coalizione dominante' può operare scelte sia organizzative (es., per esempio la creazione di unità semi-indipendenti) sia tecnologiche (es., Enterprise Resource Planning – ERP) che rendono meno deterministico il rapporto tra dimensioni e organizzazione.» (p. 63)

4 - Organizzazione e prestazioni. Le scelte di mercato, tecnologiche o di investimento influiscono più di quelle organizzative sulle prestazioni aziendali. Nel caso di *mis-fit* il cambiamento dell'organizzazione è determinato dal livello di aspirazione perseguito dalla coalizione dominante. Questa può adottare un assetto organizzativo anche se meno efficace o efficiente di un altro.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), p. 10

“To summarize, we have argued that the analysis of organization and environment must recognize the exercise of choice by organizational decision-makers. They may well have some power to ‘enact’ their organization’s environment, as Weick has put it (1969: 63 ff). Thus to an important extent, their decisions as to where the organization’s operations shall be located, the clientele it shall serve, or the types of employees it shall recruit determine the limits to its environment— that is, to the environment significant for the functions which the organization performs. The boundaries between an organization and its environment are similarly defined in large degree by the kinds of relationships which its decision-makers choose to enter upon with their equivalents in other organizations, or by the constraints which more dominant counterparts impose upon them. In view of these essentially strategic and political factors, environmental conditions cannot be regarded as a direct source of variation in organizational structure, as open system theorists often imply. The critical link lies in the decision-makers’ evaluation of the organization’s position in the environmental areas they regard as important, and in the action they may consequently take about its internal structure.”

L'intreccio teoria-pratica



«There is no dichotomy between theory and practice» (Bernstein, 2010, p. 197)



KURT LEWIN

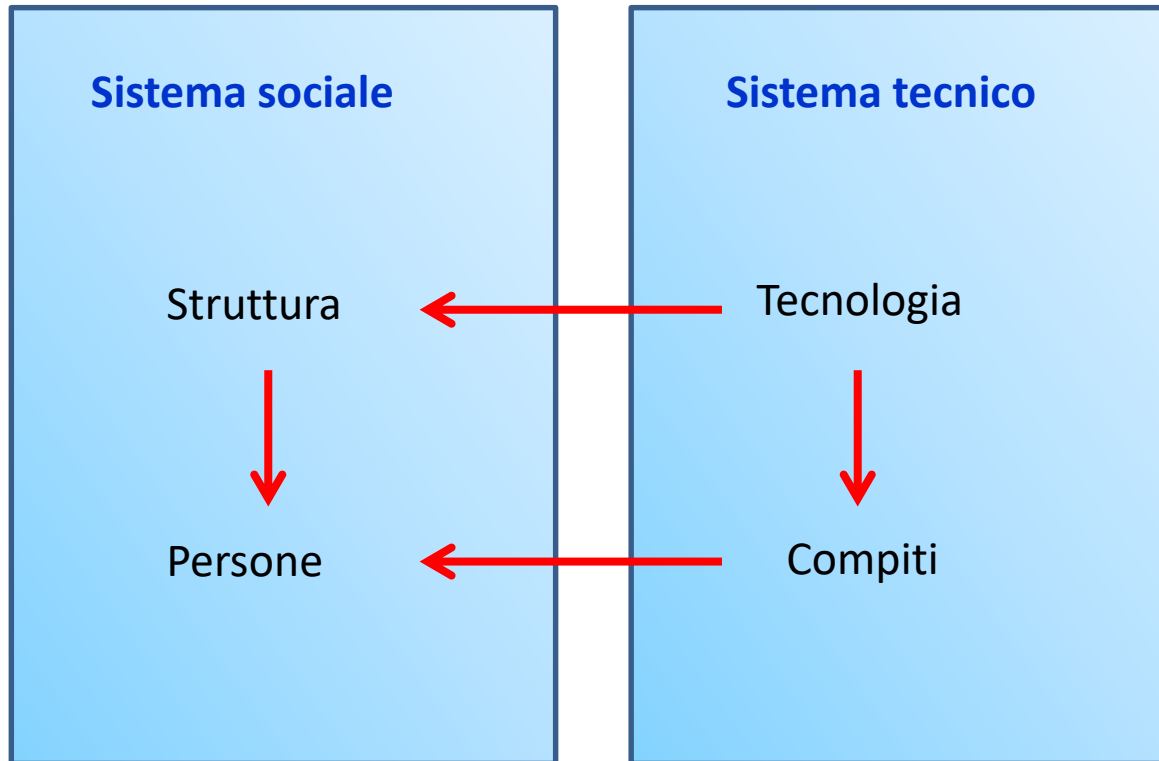
“There is nothing so practical as a good theory.”

Sistemi socio-tecnici (Emery & Trist – Tavistock Institute)

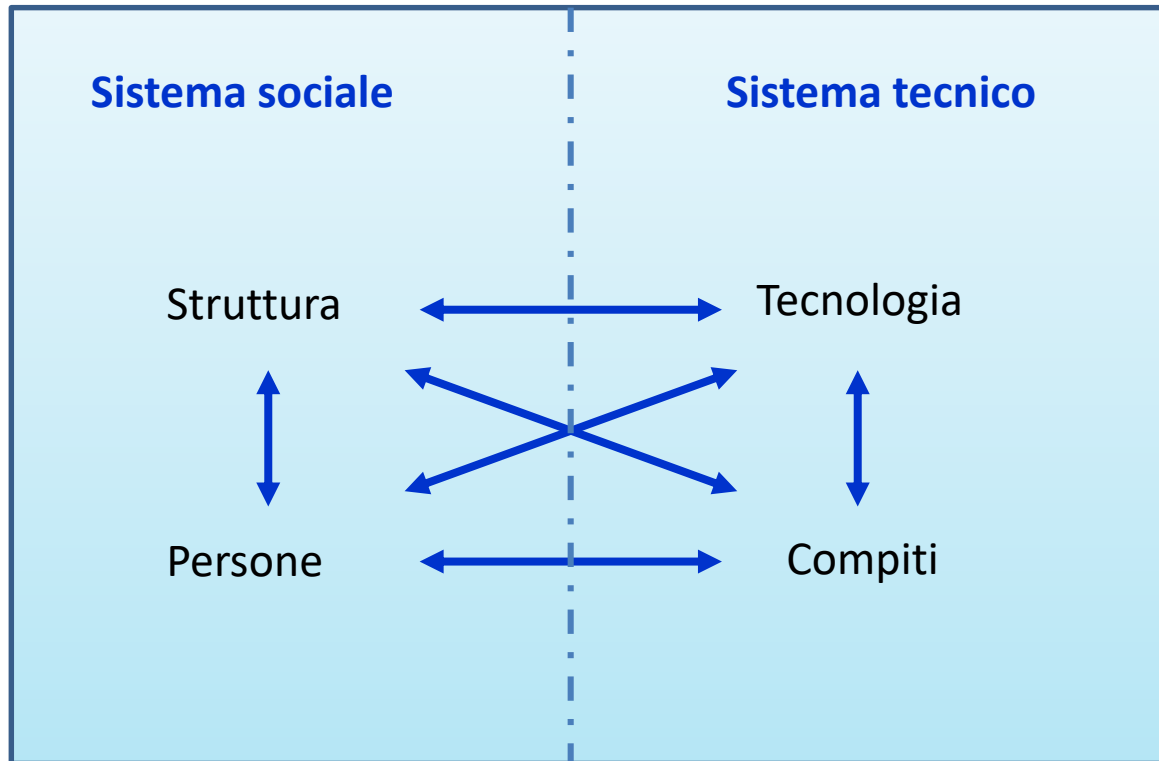
“For both practical and scientific purposes it is often necessary to isolate problems such as design of machinery for human convenience, job evaluation, selection, incentive schemes, primary group organization, supervision, and management organization. At the same time, most specialists agree that these problems are interrelated - beyond a certain point the solution of one kind of problem depends upon solving some of the others” (Emery in Trist & Murray 1993, p. 177) >>> [Social Engagement of social science p. 39](#)

“Per motivi sia pratici che scientifici è spesso necessario isolare problemi quali la progettazione di macchinari, la valutazione delle posizioni, la selezione, i sistemi incentivanti, la supervisione e l'organizzazione manageriale. Tuttavia, la maggior parte degli specialist concorda sull'essere questi problem interconnessi: oltre un certo punto la soluzione di un tipo di problema dipende dalla soluzione di alcuni degli altri ” (Emery in Trist & Murray 1993, p. 177, traduzione mia) >>> [Social Engagement of social science p. 39](#)

L'”imperativo tecnologico”



Sistema socio-tecnico: interazioni



Questa figura è tradotta e adattata da: R.P. Bostrom, J.S. Heinen, MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective, Part I, *MIS Quarterly* Sept 1977

Progettazione organizzativa e razionalità limitata (1/3)

Simon nel suo *Administrative Behavior* del 1957, osserva che serve una concezione diversa dell'organizzazione e basata sul processo decisionale e sulle influenze su di esso.

«Il decidere pervade tutta l'organizzazione così come accade per il 'fare' e, in verità, la prima attività è strettamente legata con la seconda»

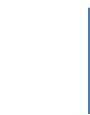
La progettazione organizzativa allora riguarda i meccanismi attraverso i quali **influenzare** l'attività decisionale delle persone.

Il processo decisionale

Il comportamento delle persone (le loro decisioni) è intenzionale (rivolto a uno scopo) e razionale (basato sulla scelta delle alternative per raggiungere gli obiettivi stabiliti)

Catena mezzi-fini

Adeguatezza
dei mezzi



Giudizi di
fatto

Desiderabilità
dei fini



Giudizi di
valore

Il suo modello della razionalità limitata è descrittivo, non normativo come quello della razionalità oggettiva

Progettazione organizzativa e razionalità limitata (2/3)

Meccanismi di influenza per ridurre i limiti della razionalità

Divisione
del lavoro

Riduce le conoscenze e le capacità richieste, adeguandole a quelle possedute dalle persone (aumenta la sostituibilità)

Procedure

Guidano lo svolgimento delle attività, sviluppate da competenze specifiche e particolari

Autorità

Implica «l'accettazione da parte di una persona che il suo comportamento sia guidato dalla decisione di un'altra persona (e cioè che tale decisione operi come premessa alle sue scelte) indipendentemente dal suo giudizio su tale decisione» (p. 65)
Dunque riguarda i rapporti in senso discendente ma anche ascendente.
Efficacia di un ordine dipenda dalla 'zona di accettazione' del ricevente. La sua ampiezza dipende dagli incentivi monetari (e non) e dai contributi che la persona dà all'organizzazione.

Progettazione organizzativa e razionalità limitata (3/3)

Comunicazioni non autoritarie

Le comunicazioni tra le persone non danno luogo solo a relazioni di autorità. Il suggerimento viene utilizzato o meno nella scelta dal decisore; la persuasione si basa sulla spiegazione dei vantaggi e svantaggi di un corso di azione

Sistemi informativi

Riducono i limiti della razionalità. Sono formali e informali e consentono flussi di informazioni rilevanti per i processi decisionali

Formazione e indottrinamento

Sono meccanismi di influenza «interni». Le capacità e le conoscenze vengono interiorizzate attraverso la formazione; l'identificazione con l'organizzazione attraverso l'indottrinamento.

Accenti diversi: sistemi, situazioni e razionalità limitata

Gruppo 1 e 2

1. Contingency: sistemi, adattamento, variabili
2. Critiche alle variabili c.: semplificazione, ostacoli al cambiamento, passività
3. Superamento delle TC: coalizione dominante, sistemi soci-tech, razionalità limitata

1. Teoria sistemi: evoluzione (modalità), entropia, ricerca di organizzazione
2. Teorie cont: continuum ambientale >> differenze tra sist org e mecc (stabile, dinamico)
3. Tutto è opinabile: scardinamento dei dogmi passati

Gruppo 3 e 4

1. Sistemi socio tecnici: gruppi primari, schemi di interazione, sistema informativo
2. Orga-variabili c.: indipendenza dalle variabili contingenti, coalizione dominante, orga come interfaccia persone/tech
3. Processo decisionale: leader, catena mezzi/fini, meccanismi per ridurre i limiti imposti dalla razionalità limitata

1. Simon: influenza sull'attività decisionale, superamento limiti raz l. Fatto vs valore
2. Lewin: apertura al cambiamento, progetti pilota, commistione teoria/pratica,
3. Child: contributo sviluppo teorie contingenti, non passività

INTERNO <<>> ESTERNO

Posizionamento dei confini: economia dei costi di transazione (1/9)

Lo studio della divisione del lavoro e del coordinamento ha dato luogo:

- a. alla ricerca di soluzioni all'interno delle imprese a carattere universale (la teoria della direzione amministrativa) oppure dipendente dalle circostanze e dalle situazioni (teorie contingenti),
- b. microeconomia e economia industriale hanno studiato la divisione del lavoro tra imprese e il coordinamento attraverso il mercato.

La teoria dei costi di transazione (TCE) tenta di colmare tale divario cercando di capire quando si hanno relazioni tra organizzazioni (coordinate dal mercato) e quando queste relazioni hanno carattere intra-organizzativo (coordinate dalla gerarchia).

Coase dimostra fin dagli anni '30 con *The Nature of the Firm* e poi nel 1960 con *The Problem of Social Cost* che i costi di transazione non sono pari a zero, ma sono rilevanti. Williamson ha influito anche sulla prassi manageriale con il suo *The Economic Institutions of Capitalism* del 1985.

O.E. Williamson, *The economic institutions of capitalism*, 1985 p1

«*Capitalismo* - Nell'accezione comune, sistema economico in cui il capitale è di proprietà privata (sinonimo di 'economia d'iniziativa privata' o 'economia di libero mercato'). Nell'accezione originaria, formulata con intento fortemente critico da pensatori socialisti e poi sviluppata nelle teorie marxiste, sistema economico caratterizzato dall'ampia accumulazione di capitale e dalla scissione di proprietà privata e mezzi di produzione dal lavoro, che è ridotto a lavoro salariato, sfruttato per ricavarne profitto.» (Enciclopedia Treccani)

“As the term suggests, transaction cost economics adopts a microanalytic approach to the study of economic organization. The focus is on transactions and the economizing efforts that attend the organization thereof. A transaction occurs when a good or service is transferred across a **technologically separable interface**. One stage of activity terminates and another begins. With a well-working interface, as with a well-working machine, these transfers occur smoothly. In mechanical systems we look for frictions: Do the gears mesh, are the parts lubricated, is there needless slippage or other loss of energy?”

International Accounting Standards (par 12): risorsa che è “capable of being separated or divided from the entity and sold, transferred, licensed, rented or exchanged, either individually or together with a related contract, identifiable asset or liability, regardless of whether the entity intends to do so”

O.E. Williamson, *The economic institutions of capitalism*, 1985 p 2

“The economic counterpart of friction is transaction cost: Do the parties to the exchange operate harmoniously, or are there frequent misunderstandings and conflicts that lead to delays, breakdowns, and other malfunctions? Transaction cost analysis ... [examines] the *comparative costs of planning, adapting, and monitoring task completion under alternative governance structures.*”

Contributo di Williamson alla gestione*

1 - La logica contrattuale che presiede all'integrazione verticale:
interno vs esternalizzazione. Con l'espansione di un'attività occorre decidere se 'fare' o 'comprare'. Tale decisione è meglio compresa se viene vista secondo una prospettiva contrattuale.

La decisione non dipende soltanto dalle competenze e dai costi di produzione connessi ad essa ma (e questo è il suo campo di indagine) principalmente dai rischi gestionali strategici associati al basarsi su contratti rispetto a soluzioni interne.

*Tradotto e adattato da Teece, D. J. (2010). A tribute to Oliver Williamson: Williamson's Impact on the Theory and Practice of Management. *California Management Review*, 52(2), 167-176.

Contributo di Williamson alla gestione*

2 - I pericoli inerenti alle relazioni contrattuali.

Williamson sostiene che i contratti sono per loro natura incompleti; ovvero non si può pensare a tutto quando si negozia o si scrive un contratto.

In altri termini, se una delle parti contraenti effettua un investimento specifico per instaurare la relazione basandosi sulle promesse dell'altra parte, allora quell'investimento (sia esso in capitale fisico, finanziario o umano) è in una situazione di dipendenza strategica e quindi a rischio.

Vulnerabilità strategica

>>>Trasformazione fondamentale

Inoltre, nel decidere se 'fare' o 'comprare' in genere si propende per il comprare a meno che non si debbano affrontare investimenti specifici per instaurare il rapporto. Questi investimenti portano a dover considerare i costi di cambiamento del fornitore (switching costs) e quindi a ri-considerare le alternative al 'comprare'.

*Tradotto e adattato da Teece, D. J. (2010). A tribute to Oliver Williamson: Williamson's Impact on the Theory and Practice of Management. *California Management Review*, 52(2), 167-176.

Contributo di Williamson alla gestione*

3 - Un'altra questione gestionale sottolineata da Williamson è che le stesse organizzazioni sono soggette all'innovazione organizzativa. Ad esempio, all'inizio del ventesimo secolo è stata adottata la struttura multidivisionale (Du Pont, General Motors, anni '20) oltre a nuovi modelli di business che si sono affermati (es. Dell vende direttamente al consumatore)

*Tradotto e adattato da Teece, D. J. (2010). A tribute to Oliver Williamson: Williamson's Impact on the Theory and Practice of Management. *California Management Review*, 52(2), 167-176.

Posizionamento dei confini (TCE3/9)

La complessità della tecnologia è rappresentata dal grado con il quale il sistema produttivo è controllabile e prevedibile (ovvero programmabile)

Costi di transazione

Costi decisionali

«Riguardano l'assorbimento di risorse personali e informative per individuare, da parte di ciascun attore, l'alternativa di azione desiderata» (p. 67) << razionalità limitata, incertezza, complessità*

Costi distributivi

«Riguardano l'assorbimento di risorse personali e informative per assicurare gli attori sull'equità della distribuzione dei risultati della transazione, conformemente alle aspettative di ciascuno» (p. 67)

Costi di cambiamento

«Concernono, da un lato, l'impianto (progettazione e realizzazione) dei meccanismi decisionali e distributivi di una forma di governo delle transazioni diversa da quella esistente e, dall'altro, l'abbandono della forma di governo esistente» (p. 67)

La minimizzazione dei costi di transazione viene realizzata assegnando selettivamente le transazioni alle forme di governo (che hanno costi e capacità di adattamento diversi)

*Complessità: caratteristica qualitativa di un sistema, cioè di un aggregato organico e strutturato di parti tra loro interagenti, che gli fa assumere proprietà che non derivano dalla semplice giustapposizione delle parti (Dizionario Treccani)

Posizionamento dei confini: la TCE (2/9)

TAB. 2.5. - Le proposizioni fondamentali dell'economia dei costi di transazione

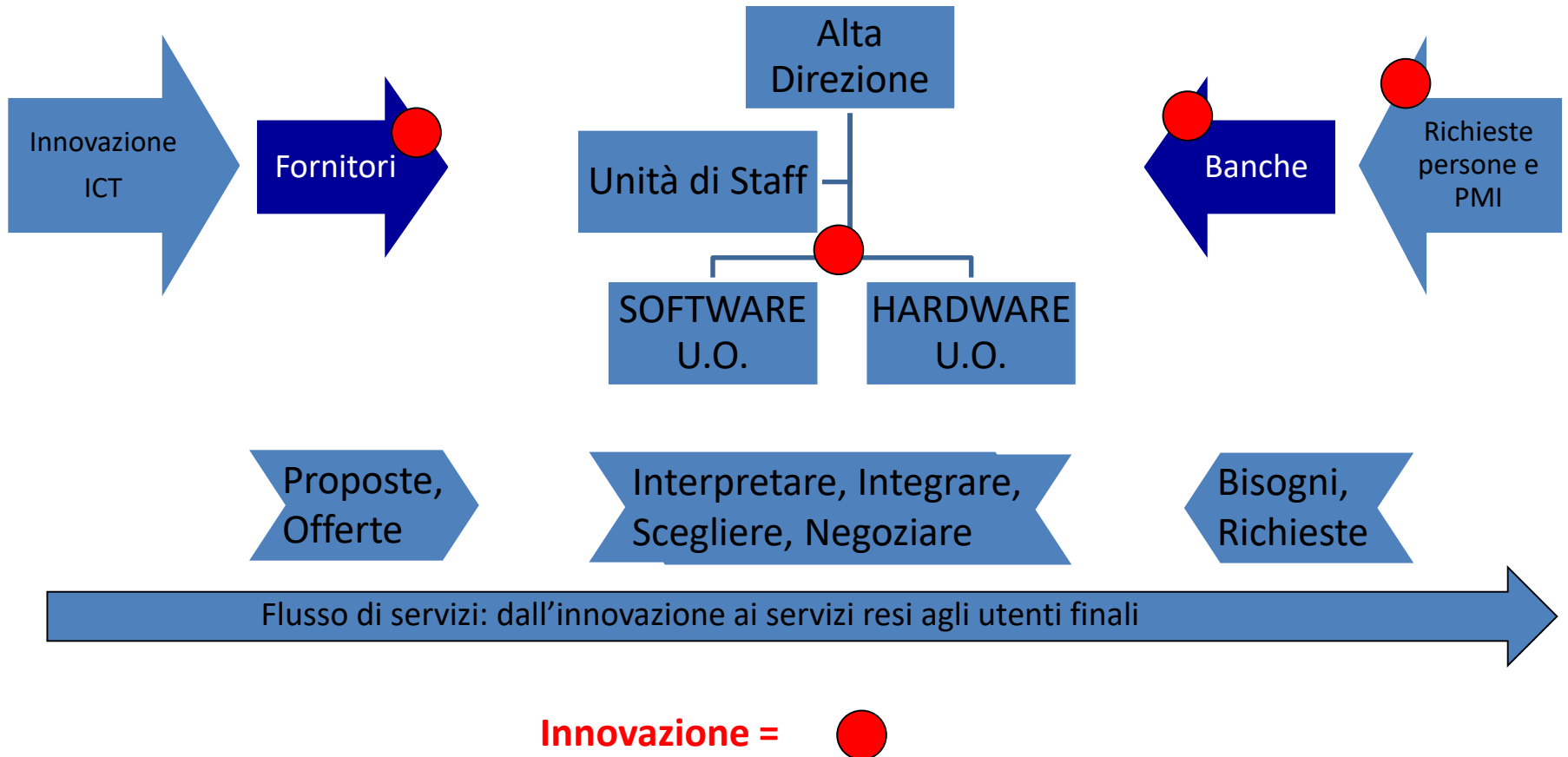
1. La transazione è l'unità fondamentale di analisi.
2. Qualsiasi problema che possa essere posto, direttamente o indirettamente, come problema contrattuale è analizzato utilmente in termini di "economizzazione" dei costi di transazione.
3. Si realizzano riduzioni nei costi di transazione assegnando in modo selettivo le transazioni (che sono diverse nelle loro caratteristiche) alle diverse forme di governo (che sono gli schemi organizzativi entro cui si realizza la relazione). Di conseguenza:
 - a. si devono individuare le caratteristiche delle transazioni;
 - b. si devono descrivere le caratteristiche delle forme di governo alternative.
4. Implementare l'economia dei costi di transazione comporta soprattutto la valutazione comparata di alternative istituzionali discrete (l'analisi marginale ha quindi spazi di applicazione limitati): a un estremo si colloca la contrattazione classica di mercato; all'altro estremo l'organizzazione gerarchica accentrata; fra questi due estremi vi sono le forme ibride di mercato e di organizzazione gerarchica.
5. Qualsiasi tentativo di affrontare seriamente lo studio dell'organizzazione delle attività economiche deve tenere conto dell'intreccio fra razionalità limitata e opportunismo, da un lato, in presenza di specificità delle risorse e incertezza, dall'altro.

Fonte: Williamson [1985, 41-42].

Il processo del credito



Società per la gestione di sistemi informativi bancari esternalizzati



Ipotesi sulla natura umana (TCE - 4/9)

Razionalità limitata e opportunismo caratterizzano la natura umana

Limiti neurologici ed espressivi e di linguaggio

Gerarchia > mkt perché:

- processi decisionali incrementali o sequenziali
- sviluppo di codici di comunicazione efficaci ed efficienti
- formazione di aspettative convergenti all'interno dell'azienda e miglioramento delle decisioni

«L'opportunismo esprime il perseguimento del proprio interesse con frode, dolo o inganno, fornendo informazioni parziali o distorte e formulando promesse non credute da chi le fa» (p. 68)

Opportunismo ex ante

Selezione avversa

Es. selezione del personale

Opportunismo ex post

Azzardo morale

Es. neo-assunto poco impegnato

Gerarchia > mkt perché: (i) minori possibilità di vantaggi personali o di sottogruppo; (ii) maggiori possibilità di controllo; (iii) maggiori possibilità di risoluzione dei conflitti

Caratteristiche delle transazioni (TCE - 5/9)

Sono indicatori dell'allontanamento dalla situazione di concorrenza perfetta e dell'efficienza comparata delle forme di governo: specificità risorse, incertezza, frequenza

Specificità delle risorse. Investimenti durevoli (es. in risorse fisiche dedicate o in risorse umane con competenze particolari) effettuati per sostenere particolari transazioni il cui costo opportunità nel migliore uso alternativo è molto inferiore. La differenza di valore è una quasi rendita.

'Trasformazione fondamentale': durante il processo di contrattazione avviene il passaggio a piccoli numeri (es. da molti fornitori a pochi fornitori) e questo rende rilevante la continuità della relazione

La specificità delle risorse provoca un aumento dei costi di transazione di tutte le forme di governo >>> sono quindi necessari risparmi nei costi di produzione

Maggiore è l'ammontare delle risorse non reimpiegabili con lo stesso valore in altre transazioni >>> maggiore necessità del rispetto degli obblighi assunti

Caratteristiche delle transazioni (TCE- 6/9)

La specificità delle risorse
assume rilievo in
congiunzione con

la razionalità limitata

l'opportunità

la presenza di incertezza:

- ambientale (previsione delle perturbazioni),
- comportamentale (conoscenza delle reali intenzioni della controparte)
- valutazione delle prestazioni (misurazione delle reciproche prestazioni contrattuali)

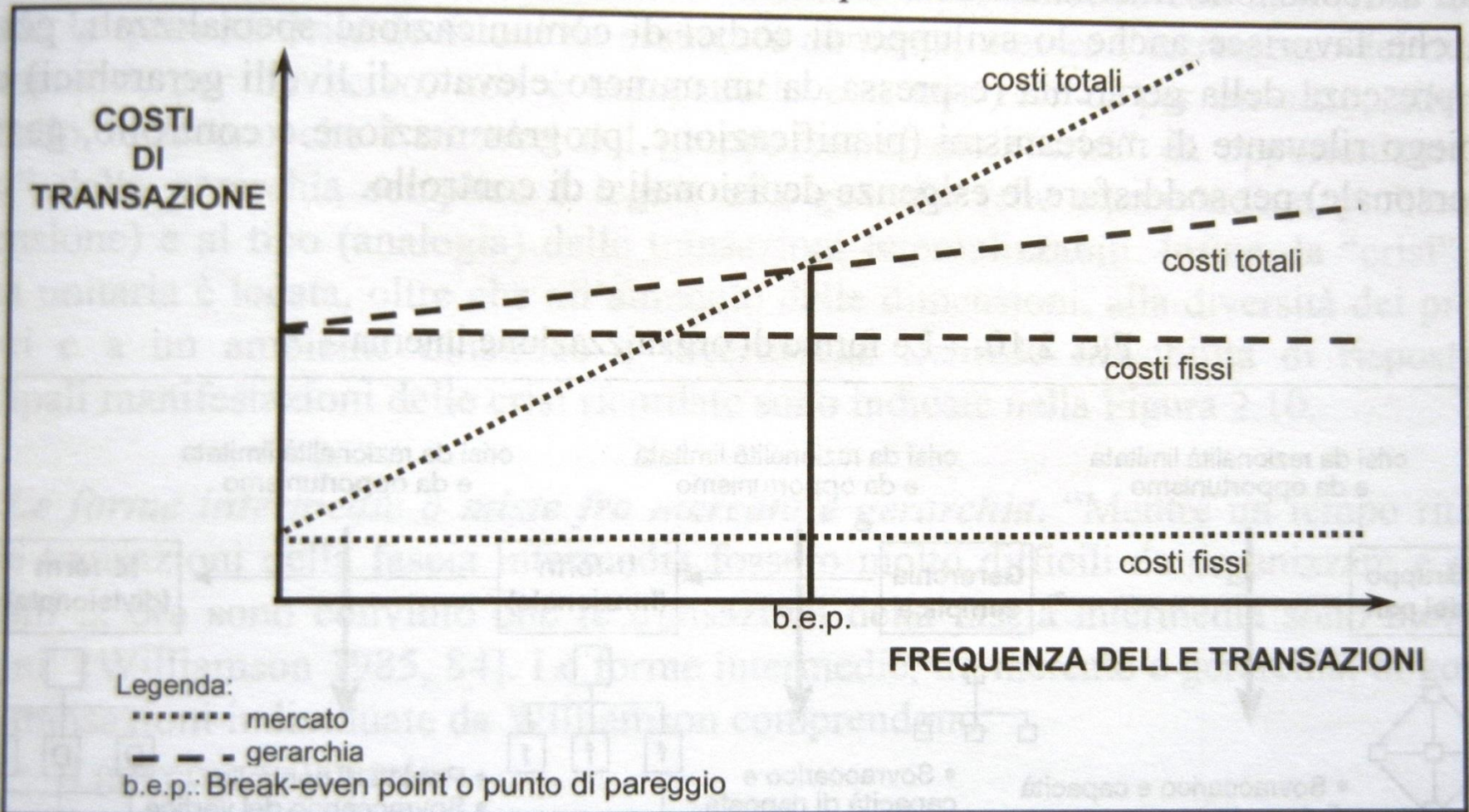
Rende rilevante la diversa capacità delle diverse forme di governo di rispondere alle circostanze o ai fenomeni non prevedibili (>>> gerarchia)

Frequenza: ricorrenza delle transazioni

Possibilità di recupero degli investimenti effettuati

Caratteristiche delle transazioni (TCE- 7/9)

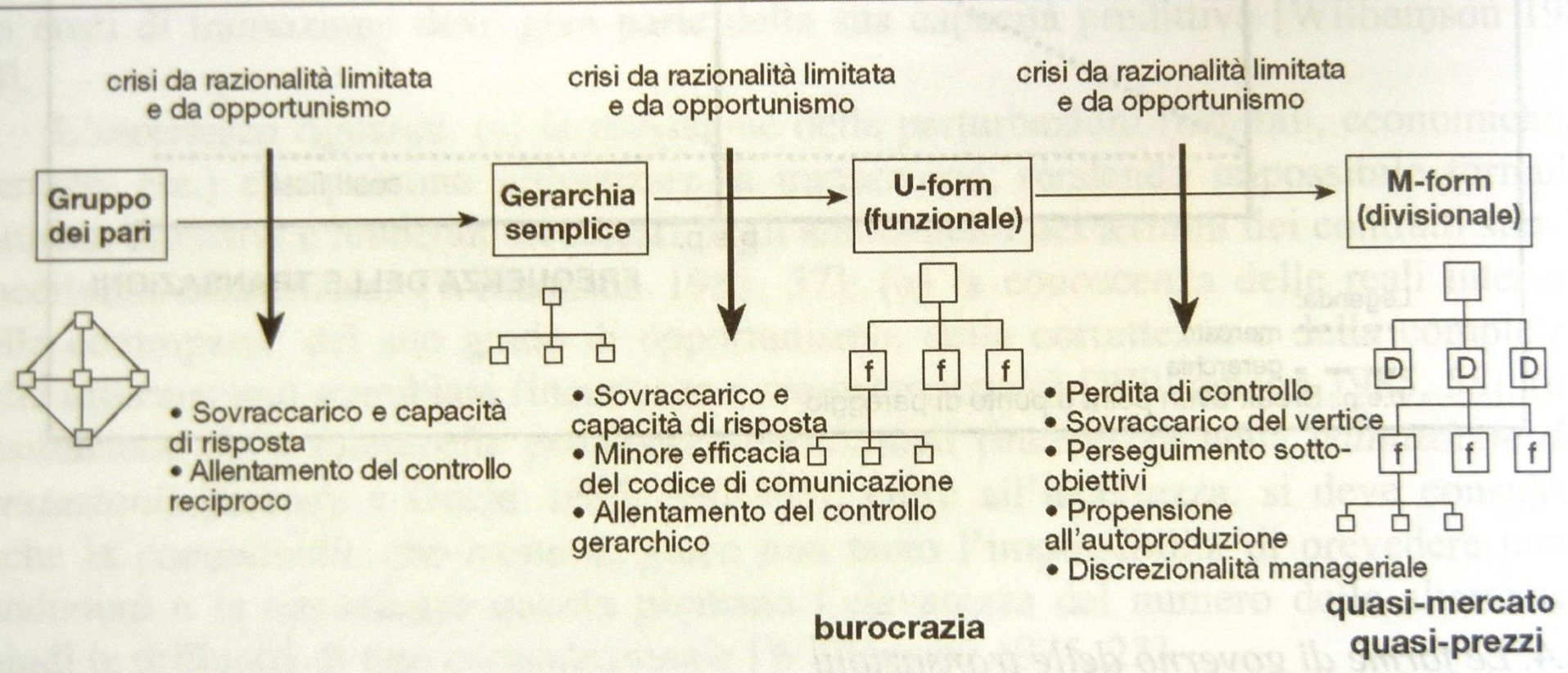
FIG. 2.9. – Costi di transazione ed efficienza comparata delle forme di governo delle transazioni: l'effetto della frequenza



Forme di governo delle transazioni (TCE 8a/9)

(i) Forme di organizzazione interna; (ii) forme intermedie o miste tra mercato e gerarchia; (iii) il clan

FIG. 2.10. – Le forme di organizzazione interna (gerarchia)



Forme di governo intermedie o miste tra mercato e gerarchia (TCE-8b/9)

Governo trilaterale. mercato (contratto) assistito da meccanismi burocratici (es. committente, costruttore, architetto)

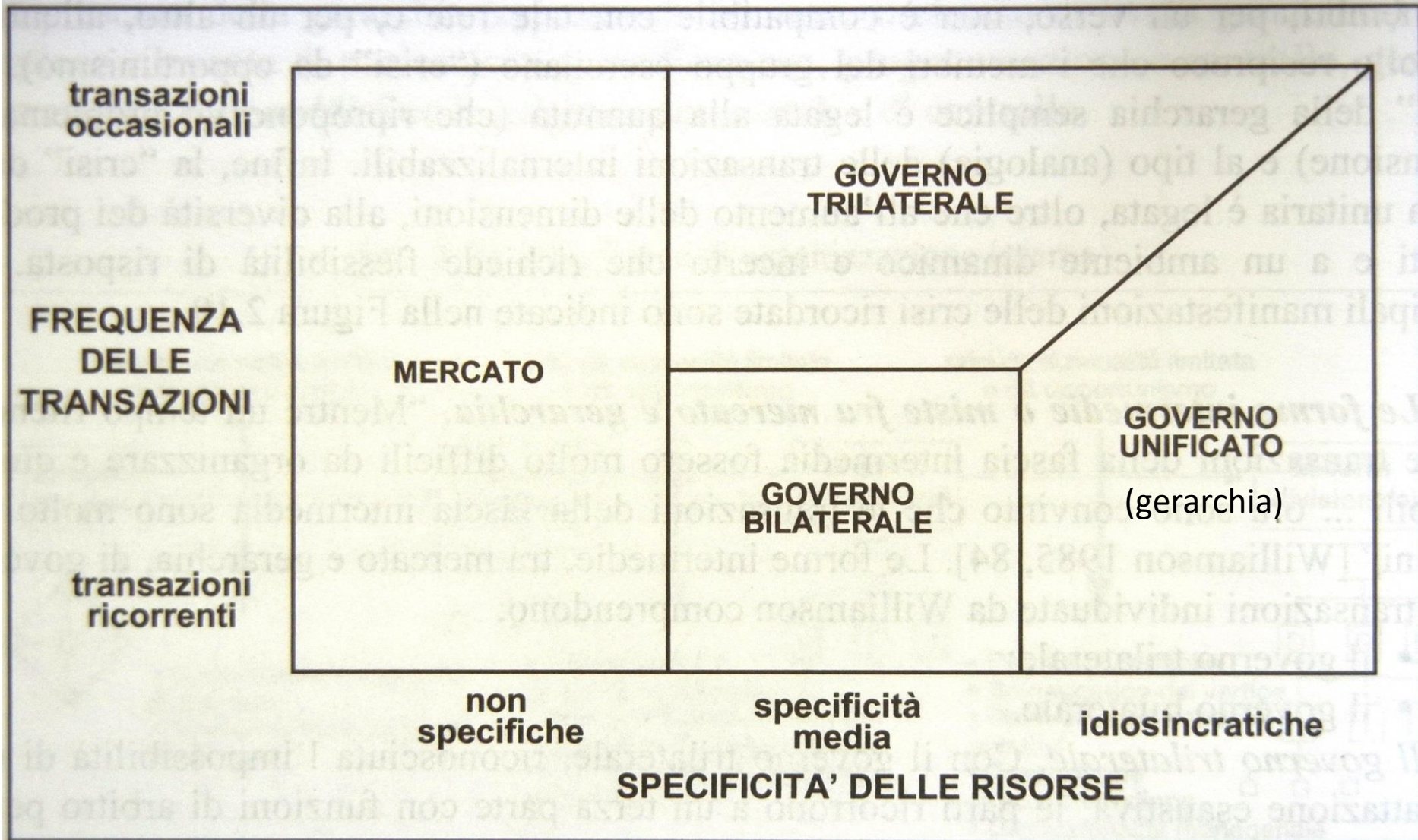


Contrattazione esaustiva impossibile: le parti ricorrono ad una terza parte con funzione di arbitro

Governo bilaterale. gli adattamenti non sono più basati sullo sviluppo del contratto originario, ma sull'intera relazione determinatasi nel tempo. Vi è uno sviluppo della fiducia reciproca, sulla convinzione comune che nessuna delle due parti cercherà vantaggi unilaterali e segnalazione di questa convinzione in modo forte e credibile

Quadro riassuntivo forme di governo intermedie o miste tra mercato e gerarchia (TCE- 8c/9)

FIG. 2.11. – Le forme di governo delle transazioni



Forme di governo intermedie o miste tra mercato e gerarchia (TCE- 8d/9)

Clan (collettivo). Caratteristiche:

- I membri del clan sono motivati a cooperare perché vi è una congruenza di obiettivi: collaborazione e sforzo congiunto sono il modo migliore per conseguire gli obiettivi personale; nel lungo termine si scopre chi è onesto e chi non lo è e le persone vengono trattate di conseguenza. Le persone sono portate a credere che verranno trattate equamente nel lungo termine. Quindi mentre nel breve periodo possono verificarsi degli squilibri tra contributi e incentivi individuali, nel lungo periodo l'equilibrio verrà ripristinato e mantenuto. (equità seriale <<>> equità istantanea del mercato)
- Condivisione di assunzioni e valori (di orientamento generale) aiuta a determinare ciò che è interesse del collettivo e a risolvere i problemi posti dalla razionalità limitata e facilita la comunicazione.

Socializzazione

Clan economico-cooperativi
(fiducia utilitaristica)

Clan sociali-integrativi,
coord&control culturali
(fiducia non utilitaristica)

Esempio di clan? la forma cooperativa

““clan” conforms to Durkheim's meaning of an organic association which resembles a kin network but may not include blood relations” (Ouchi, 1980)

800 milioni di soci in più di 100 paesi

(United Nations Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives (COPAC, 2008))

Contributo al PIL: 45% (Kenya) , 25% (Nuova Zelanda)

Vi sono cooperative in tutti i settori

In alcuni il peso delle cooperative è elevato: es. 80 to 99% della produzione di latte in Norvegia, Nuova Zelanda e negli USA

Le cooperative di consumatori hanno la leadership del mercato in Italia, Svizzera, Singapore, Giappone.

Le cooperative bancarie europee hanno avuto prestazioni migliori rispetto ad altri tipi di istituzioni finanziarie nei sistemi finanziari instabili contemporanei *.

*Ayadi, R., Llewellyn, D. T., Schmidt, R. H., Arbak, E., & Groen, W. P. De. (2010). *Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe - Key Developments, Performance and Role of Cooperative Banks*, Brussels

Sintesi e osservazioni critiche (TCE- 9/9)

Sintesi

TCE e progettazione organizzativa (PO):

- PO deve ottimizzare congiuntamente costi di produzione e transazione
- PO deve occuparsi dei confini efficienti
- PO progetta una rete di transazioni interna ed esterna
- PO richiede conoscenze multidisciplinari: es. economia, [gestione dei contratti](#)

Critiche

Ipotesi di opportunismo (esso provoca il fallimento del mercato).

Questa ipotesi è stata anche chiamata teoria della «delinquenza manageriale»

Si tratta di un modello motivazionale semplicistico e stimola le profezie che si auto-avverano. Esistono molti esempi di auto-controllo e disponibilità a collaborare.

L'a-soggettività dell'impresa. Le condizioni che determinano l'efficienza delle soluzioni organizzative operano in modo omogeneo per tutte le imprese quindi la forma organizzativa non può variare molto >> determinismo << costi transazione? Non solo: forme organizzative << processo costruttivo << innovazione sperimentale << strategia

Il processo del credito



Esercitazione

Quali sono i due nodi, le due criticità principali con i quali le organizzazioni devono fare i conti? Quali teorie ve li hanno suggeriti?

Motivazione e controllo (1/2)

Lavoro parcellizzato (Fordismo) >>>'30: bassi salari >>> limiti incentivo economico >>> assenteismo, turn-over



Visione più complessa e psicologica del lavoratore

La scuola delle Relazioni Umane – Mayo

Esperimenti di Hawthorne (W.E.): esperimenti condotti negli anni '30 da Mayo e i suoi collaboratori negli stabilimenti di Hawthorne della Western Electric Company sui rapporti fra **illuminazione** e produttività.



importanza delle relazioni umane che influiscono positivamente su motivazione e produttività <<< rendimento del lavoro

Motivazione e controllo (2/2)

Spiegazione del comportamento umano

Motivazione: quali forze danno

- inizio al comportamento lavorativo di una persona,
- la sua direzione (obiettivo),
- il suo livello (intensità)
- la persistenza

Teorie della motivazione (TdM) di derivazione psicologica

- t. del contenuto: che studia i bisogni delle persone (che cosa le motiva);
- t. del processo: processo attraverso il quale la percezione di un bisogno si traduce in un comportamento organizzativo

Teoria dell'agenzia che fa parte della teoria economica dell'organizzazione

TdM (1/5), contenuto – modello di Maslow

Ordine gerarchico dei bisogni:

- Fisiologici
- Di sicurezza
- Di appartenenza
- Di stima
- Di autorealizzazione



Un bisogno soddisfatto cessa di essere motivante

+++ Accento sui molti e diversi bisogni delle persone

Critiche:

- carattere universale della tipologia e gerarchia dei bisogni tra individui
- Le persone spesso non sanno distinguere i propri bisogni
- Non considera il meccanismo di frustrazione-regressione

TdM (2/5), contenuto – modello di McClelland

Secondo McClelland i bisogni non sono innati (Maslow) ma sono appresi e ne evidenzia tre tipi:

- Bisogno di conseguimento (achievement): conseguire obiettivi sfidanti grazie alle proprie capacità (aspirare a standard di eccellenza)
- Bisogno di affiliazione: esigenza di soddisfare le aspettative altrui, di essere accettati, di evitare i conflitti
- Bisogno di potere: esigenza di avere influenza sugli altri, di incidere sugli eventi.

Esperienza >>> rinforzo a perseguire il bisogno
oppure riduzione dello stimolo

TdM (3/5), contenuto – modello di Herzberg

Alla domanda: «che cosa motiva le persone?» risponde: le caratteristiche della situazione di lavoro.

Vi sono due tipi di fattori:

- Fattori igienici (se assenti provocano insoddisfazione, se presenti non motivano): Politiche e procedure d'impresa, supervisione, relazioni interpersonali, condizioni di lavoro, retribuzione (ATTN), status, sicurezza del posto di lav.
- Fattori motivanti: conseguimento, riconoscimento del lavoro, responsabilità, possibilità di crescita, progressione di carriera

(clima)

Maslow: operaio con bassa retribuzione e assenteista e con prestazione media>> aumento paga >> ci si aspetta riduzione assenteismo e aumento prestazioni

Se solo l'assenteismo diminuisce è perché (Herzberg) non si è messo mano ad un fattore motivante (es. arricchimento della mansione)

Merito di Herzberg: aver evidenziato il ruolo primario svolto dal contenuto del lavoro come fattore motivante

TdM (4/5), processo – Modello aspettativa-valenza

Accento sul processo decisionale
relativo al proprio comportamento
lavorativo

Aspettativa: giudizio soggettivo sulla probabilità di accadimento di un evento

Assunto: attori razionali, in grado di valutare completamente le proprie aspettative sui propri comportamenti (prestazioni) e sulle conseguenze (ricompense) di tali comportamenti sul proprio sistema delle preferenze (valenza).

Occhio alla 'razionalità
limitata'

Quindi le strategie da parte dell'azienda possono basarsi su:

- Incrementare l'aspettativa sulla prestazione (es formazione)
- Incrementare l'aspettativa sulle ricompense (es. attivando sistemi di valutazione delle prestazioni)
- Incrementare la valenza (es. far rispondere le ricompense ai bisogni espressi dalle persone)

TdM (5/5), processo – Modello del *goal setting*

Accento sul processo decisionale
relativo al proprio comportamento
lavorativo

In questo modello il processo decisionale che sta alla base della motivazione è di tipo 'soddisfacentista', non massimizzante come in quello aspettativa-valenza

Il tipo di obiettivi ai quali tende l'azione individuale è determinante per la motivazione e la performance

Quindi gli obiettivi di prestazione devono servire a chiarire ciò che è richiesto al lavoratore:

- Evitare obiettivi generici
- Usare scale di misura
- Definire il periodo di tempo
- Obiettivi sfidanti ma non impossibili
- Obiettivi orientati al risultato più che al comportamento (ATTN)
- Processo di formulazione partecipato

Occhio però che non tutti
reagiscono allo stesso modo
rispetto a obiettivi sfidanti

Teoria dell'agenzia (1/3)

«La teoria dell'agenzia fornisce una strumentazione concettuale per studiare le situazioni organizzative in cui le relazioni tra due o più attori possono essere interpretate come relazioni tra un soggetto (che si definisce principale) che delega a uno o più altri soggetti (che si definiscono agenti) lo svolgimento di attività in nome e per proprio conto» (p. 84) <<< cooperano, ma hanno obiettivi diversi >>> come ripartire il rischio

Es.: Azionisti e management, avvocato-cliente, paziente-medico, cittadino-politico, ecc.

Il problema delle relazioni di agenzia si configura in situazioni dove:

- Esiste incertezza sugli stati del mondo
- Esiste asimmetria informativa tra gli attori
- Gli attori hanno razionalità limitata
- Gli attori hanno obiettivi diversi e interessi in conflitto
- Gli attori sono opportunisti
- Gli attori hanno propensioni al rischio diverse

Contratto orientato al comportamento o al risultato?

Vantaggio dell'agente (info incompleta e distorta a suo favore)>> contratto che protegga il 'principale' ma non penalizzi l'agente >> incentivi basati sul risultato. **La questione del trasferimento del rischio**

Teoria dell'agenzia – Proposizioni* (2/3)

Proposizione 1: Quando il contratto tra il principale e l'agente si basa sul risultato, è più probabile che l'agente si comporti nell'interesse del principale

Proposizione 2: Quando il principale ha le informazioni necessarie per verificare il comportamento dell'agente, è più probabile che questi si comporti nell'interesse del primo.

Proposizione 3: Esiste una correlazione positiva tra i sistemi informativi e i contratti basati sul comportamento mentre la correlazione è negativa con quelli basati sui risultati

Proposizione 4: Al crescere dell'incertezza dei risultati cresce l'utilità dei contratti basati sul comportamento mentre diminuisce quella dei contratti basati sui risultati

Proposizione 5; Quanto maggiore è l'avversione al rischio dell'agente tanto più costosi sono i contratti basati sui risultati.

* Tradotto e adattato da Eisenhardt, K.M., Agency Theory: An Assessment and Review , *Academy of Management Review*, 1989, Vol 14 No. 1, 57-74

Teoria dell'agenzia – Proposizioni* (3/3)

Proposizione 6: Quanto maggiore è l'avversione al rischio del principale, tanto più conveniente è passare il rischio all'agente attraverso contratti basati sui risultati.

Proposizione 7: Quanto minore è il conflitto tra gli obiettivi di principale e agente tanto maggiore è l'utilità del contratto basato sul comportamento

Proposizione 8: Quanto più è programmabile il compito tanto più ha senso il contratto basato sul comportamento

Proposizione 9: Quanto più è difficile misurare i risultati, tanto maggiore è l'utilità dei contratti basati sui comportamenti.

Proposizione 10: La durata della relazione di agenzia è correlata positivamente ai contratti basati sul comportamento (negativamente con quelli basati sui risultati)

*Tradotto e adattato da Eisenhardt, K.M., Agency Theory: An Assessment and Review , *Academy of Management Review*, 1989, Vol 14 No. 1, 57-74

FINE DELLA PARTE SULLE TEORIE