

Management sistemico vitale

Scelte e decisioni in ambito complesso

Corso di Management

Prof. Sergio Barile
Prof. Giuseppe Sancetta

- *"Le organizzazioni possono fronteggiare le crisi che mettono a rischio la loro **sopravvivenza**, i decisori diventano consapevoli del bisogno di cambiare **struttura** ed **ideologia**. In particolare, cambiare ideologia può essere l'aspetto più difficile da perseguire ma è una parte essenziale delle trasformazioni organizzative" (Butler, 1998).*

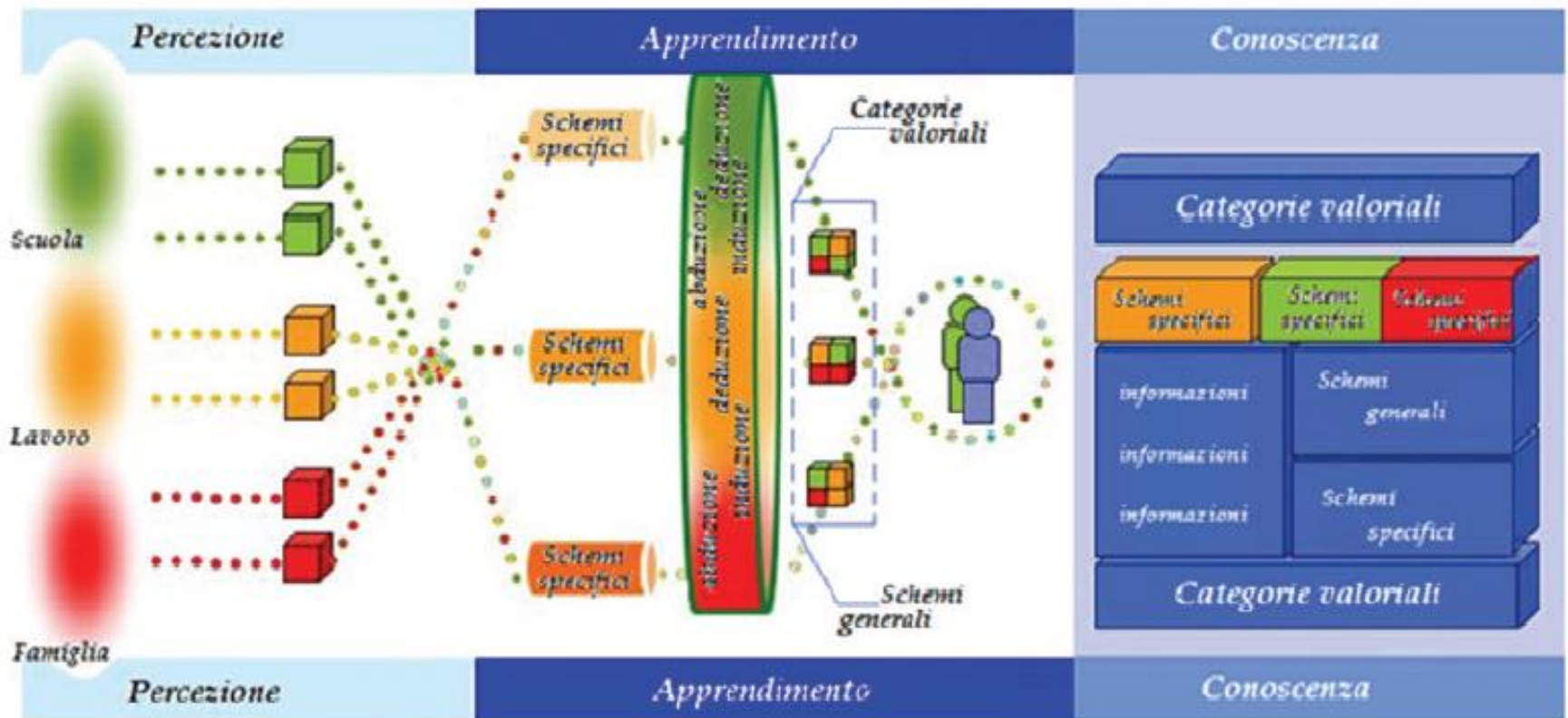
Il ruolo dell'ideologia

- Unità informative
- Schemi interpretativi
- Categorie valoriali

Varietà informativa

Categorie valoriali	Estremo inferiore	Estremo superiore
Ambizione	Rassegnata rinuncia	Desiderio smodato
Coerenza	Volubilità	Fissazione
Creatività	Sterile piattezza	Vulcanica effervescenza
Desiderio di cultura	Edonistica erudizione	Edificante saggezza
Fedeltà	Opportunismo	Devozione
Fiducia	Sentirsi obbligato	Essere coinvolto
Giustizia	Enfasi sui diritti	Enfasi sui doveri
Lealtà	Correttezza	Falsità
Merito	Sentirsi inadeguato	Essere pretenzioso
Onestà	Non rispettabilità	Impeccabilità
Potere	Ricerca del consenso	Delirio di onnipotenza
Responsabilità	Cieca obbedienza	Lucida consapevolezza
Rispetto	Imposto ossequio	Convinto apprezzamento
Solidarietà	Mera condivisione	Sentito coinvolgimento
Tradizione	Avversione all'innovazione	Tensione verso il progresso
Utilità	Vantaggio personale	Impegno per la sussidiarietà

Categorie valoriali



Il processo di assimilazione delle informazioni

- *L'azienda Zeta, operante nel settore dell'edilizia, vive un momento di particolare difficoltà dovuto alla congiuntura sfavorevole tra condizione di difficoltà di accesso al credito e complicazioni burocratiche dovute ai lunghi tempi di ottenimento di concessioni edificatorie). I consiglieri di amministrazione della principale banca finanziatrice sono informati sulle notevoli consistenze patrimoniali dell'azienda Zeta, ma sanno anche che le entrate da rendita di patrimonio sono scarse e discontinue. Essi sono altresì convinti che, in ragione di prossima approvazione del piano regolatore della città capoluogo, si assisterà ad una ripresa del mercato immobiliare. Ciò nonostante, in ragione di morosità reiterate, la pratica pervenuta all'attenzione del consiglio richiede di deliberare un'azione giudiziaria per il recupero del credito. I consiglieri, pur coscienti che un tale provvedimento rientra nella applicazione delle regole creditizie contrattualizzate con i clienti della banca, considerano anche che tale azione porterebbe al fallimento*
- *dell'azienda Zeta. Su cosa baseranno la propria decisione i consiglieri? È facile dedurre che ulteriori informazioni circa la specifica situazione di insolvenza potranno poco influire sulla decisione; come pure poco influenti sarebbero informazioni sulle dimensioni del mercato immobiliare prospettico. Certo, maggiore influenza avranno i criteri*
- *(gli schemi interpretativi) con cui ognuno dei consiglieri analizzerà i dati a propria disposizione. Alcuni organizzeranno i dati secondo uno schema contabile, altri seguiranno uno schema giuridico, altri sociologico, altri ancora si regoleranno sulla base di esperienze personali pregresse. Quindi, alcuni si limiteranno a vedere ciò che traspare dai conti, altri ciò che l'impresa rappresenta come organizzazione produttiva, altri ancora vorranno verificare se nell'operato dell'azienda possono essere individuate illegittimità. Ciò che tuttavia finirà per influire in modo significativo sulla decisione è riconducibile alle categorie valoriali dei soggetti; esse finiranno per tradursi in vincoli alla possibile scelta. Così, alcuni, ritenendo che non esista possibilità alcuna di derogare alle regole (rilevanza del sovra sistema giuridico istituzionale), voteranno per procedere legalmente; altri, ritenendo che l'azienda Zeta sia principalmente un'organizzazione che retribuisce centinaia di dipendenti (rilevanza del sovrasisistema etico sociale), saranno propensi a prorogare i termini di incasso. Altri ancora, ritenendo che la banca al pari di altre imprese debba massimizzare i propri profitti (rilevanza del sovrasisistema della proprietà), suggeriranno di prorogare i termini di incasso, ma di intervenire sul tasso di interesse considerata la notevole disponibilità*
- *patrimoniale dell'azienda.*

L'azienda Zeta

- Macrocategorie valoriali:
- A) ambizione significativa, buona dose di creatività e limitato senso di appartenenza;
- B) orientamento alla coerenza, accettazione dei propri limiti e monotona appartenenza.
- Schema interpretativo: FDOM (forze, debolezze, minacce, opportunità).
- A) forte enfaticizzazione delle opportunità con realizzazione di percorsi strategici innovativi e possibilmente in linea con la mission aziendale;
- B) limitata iniziativa con poca enfasi sulle potenzialità interne ed accondiscendenza nei confronti dei sovrasistemi.

Influenza delle categorie valoriali sugli schemi interpretativi

- Condotta etica
- Propensione al successo
- Senso del dovere
- Focalizzazione sui rapporti e le relazioni
- Ricerca del consenso
- Orientamento opportunistico

Categorie valoriali e comportamenti manageriali

Rispetto per gli altri

Percorsi di sviluppo all'interno di schemi consolidati

Ideali forti

Intolleranza verso coloro che non sono allineati con la propria visione.

Condotta etica

- Perfezionismo
- Focalizzazione verso il raggiungimento dei propri obiettivi
- Incontenibile tendenza alla critica

Propensione al successo

- Affidabilità e correttezza
- Scarsa sicurezza
- Riferimento a modelli consolidati

Senso del dovere

- Esigenza di approvazione
- Partner ideali in iniziative ad alto rischio
- Flessibilità ed entusiasmo
- Eccessiva tendenza ad essere concilianti e sottostimare la realtà

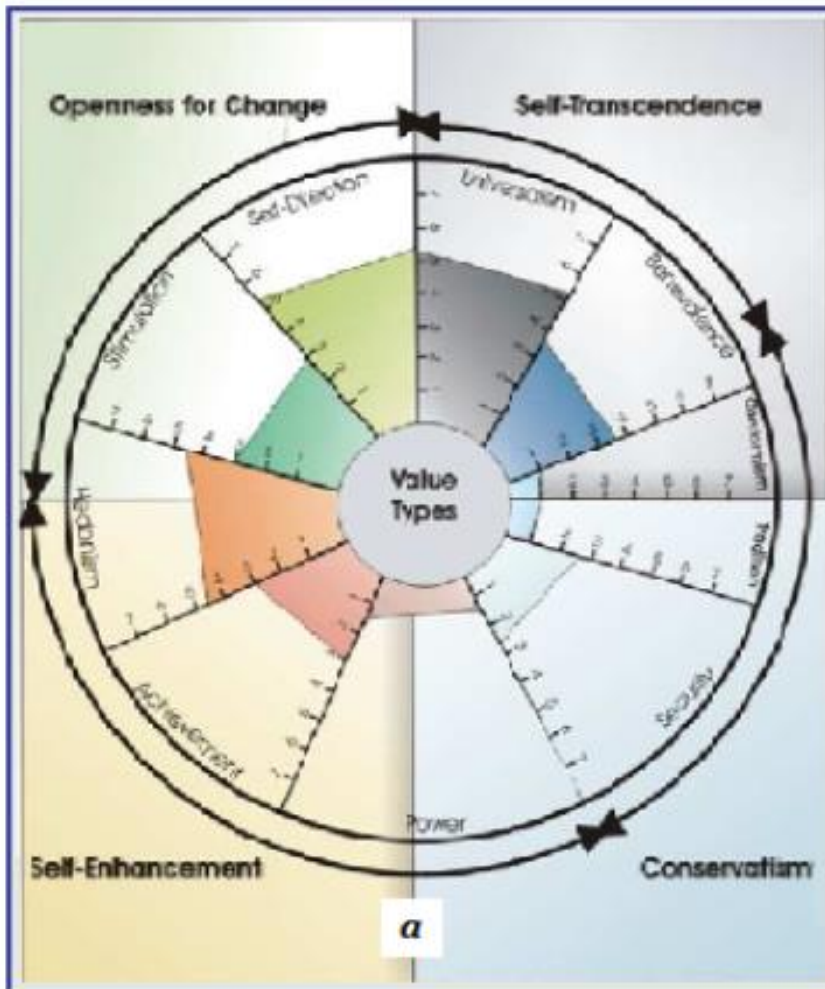
Focalizzazione sui rapporti e le relazioni

- Soluzione metodica dei problemi
- Costante impegno per migliorare le proprie conoscenze
- Accettazione di disposizioni non consonanti con le proprie categorie valoriali
- Egocentrismo e sindrome da primo della classe

Ricerca del consenso

- Adattamento agli altri e riduzione dei motivi di contrasto
- Capacità di mediazione
- Difficoltà a reagire agli attacchi

Orientamento opportunistico



La rappresentazione dei valori proposta da Schwartz

Spiral Dynamics

SACRIFICIAL/COLLECTIVE

EXPRESSIVE/INDIVIDUAL

2nd Tier

Turquoise
Holistic Organism • GlobalView

Coral
???

Yellow
Systemic Process • FlewFlow

1st Tier

Green
Social Network • HumanBond

Orange
Systemic Enterprise • StriveDrive

Blue
Authority Structure • TruthForce

Red
Empire • PowerGods

Purple
Tribe • KinSpirit

Beige
Band • SurvivalSense



Spiral dynamics