

5 metafore e 8 principi unificanti per leggere il contesto organizzativo

Verona, 6 maggio 2011

Contributo della Dott.ssa
Anna Piazza



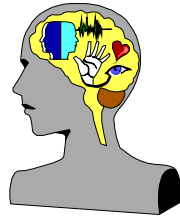
Cosa faremo?



Metafora 1: la macchina



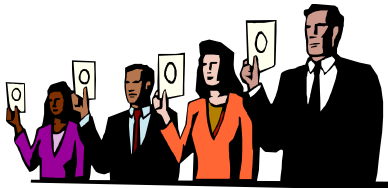
Metafora 2: l'organismo



Metafora 3: il cervello



Metafora 4: la cultura



Metafora 5: i sistemi politici

Cosa faremo?



2 assiomi della psicologia sociale

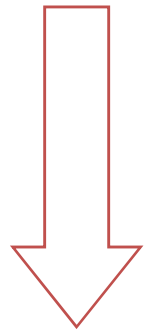


3 principi motivazionali



3 principi di elaborazione

Ogni teoria (metafora)
porta con sé due conseguenze



Permette di capire
cose importanti

Sarà fuorviante,
falsa e incompleta

Metafora 1: la macchina

Natura del lavoro
meccanica e ripetitiva

Le procedure
standardizzate

Orari, pause, cicli
produttivi
predeterminati

saluti, sorrisi e
suggerimenti degli
operatori previsti dalle
politiche aziendali



Teorie meccanicistiche

Le origini

1776 Adam Smith

Lode alla
riduzione della
discrezionalità dei
lavoratori

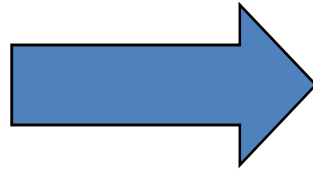
1740 – 1786

Federico il
Grande di Prussia

Rese i soldati del
suo esercito degli
automi

Teorie meccanicistiche (1)

scetticismo



1946 Max Weber
(sociologo)

Prima teoria

Definisce la
burocrazia come
forma di
organizzazione
precisa, affidabile,
efficiente, regolare

Teorie meccanicistiche (2)

Teoria
dell'organizzazione
classica.

Francese H.
Fayol

Inglese L. Urwick

Americano F. W.
Mooney



Oggi ancora molto in
uso:

MBO (management
by objectives)

PPBS (planning,
programming e
budgeting system)

Principi teorie classiche

Unità del comando

Catena del comando

Ambito del controllo

**Autorità e
responsabilità**



Disciplina

Giustizia

**Subordinazione
interessi
individuali**

Spirito di corpo

**Rapporti di lavoro a
lungo periodo**

Concetti principali

Organizzazione
come **sistemi
razionali** costituiti
da parti

Struttura
gerarchica e
disciplina



L'organizzazione scientifica del lavoro - Taylor

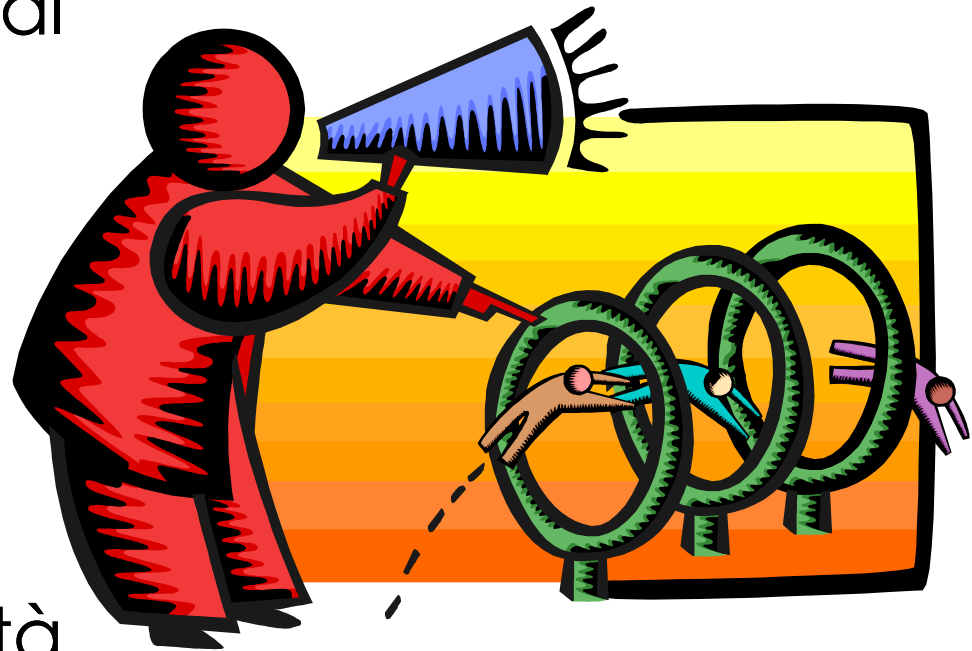
Responsabilità solo al dirigente

Metodi scientifici

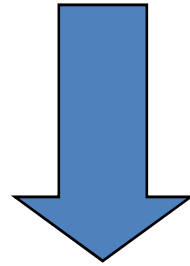
Selezione persone

Addestramento

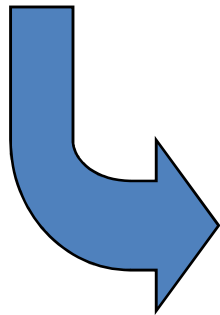
Controllo produttività



Punti di forza della metafora 1



Condizioni favorevoli e aumento della produttività



- ✓ Compiti chiari
- ✓ Ambiente stabile
- ✓ Riproduzione prodotti uguali
- ✓ Fondamentale la precisione
- ✓ Docili componenti umane

Punti di debolezza

Sottovalutazione degli aspetti umani:

- ✓ *Lavoratori come automi*
 - ✓ *Turnover*
 - ✓ *Modellamento persone sulle esigenze organizzative*
 - ✓ *Passività e dipendenza istituzionalizzata*
- Notevole resistenza al cambiamento
- Burocrazia ottusa

Metafora 2: l'organismo



Sistemi aperti

Cicli vitali

Fattori di
benessere e
sviluppo

Diversi tipi di
organizzazione

Teorie organicistiche

Le origini

✓ Importanza dei **bisogni** sociali dei lavoratori E. Mayo 1930

✓ Argyris, Herzberg e McGregor

Forme organizzative alternative alle burocratiche



Anni '60 Relazioni umane del Tavistok Institute

Organizzazioni come **sistemi socio tecnici**

Teorie organicistiche (1)

Sistemi aperti

Metafora biologica/ organismo umano

1. Adattamento all'ambiente

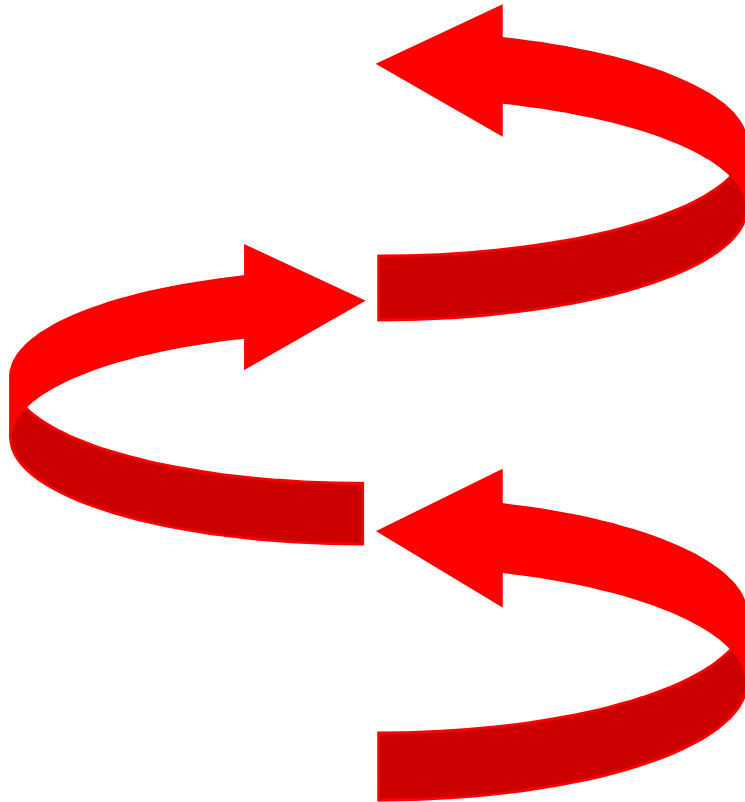
2. Selezione ambientale delle organizzazioni

✓ Importanza dell'ambiente

✓ Presenza di sottosistemi

✓ Allineamenti/coniugare i sottosistemi

Concetti principali



Sistema aperto

Omeostasi

Varietà

**Evoluzione
sistemica**

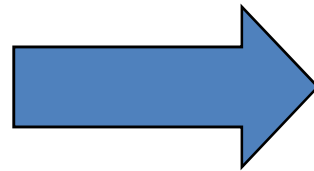
Equifinalità

**Struttura e
funzione si
influenzano**

Principi teorie organicistiche

Approccio situazionale

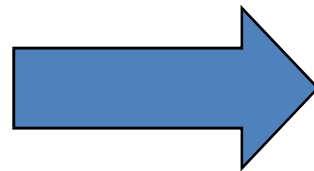
Burns e Salkner anni
'50; Woodward;
Lawrence e Lorsch



Armonizzazione
e equilibrio tra
strategia,
struttura,
tecnologia,
bisogni,
aspirazioni e
ambiente

OD (organizational
development)

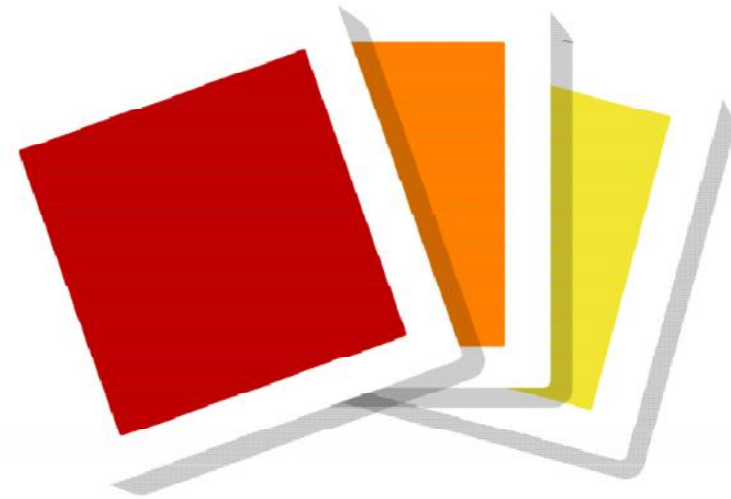
Soddisfazione
bisogni interni e
adeguamento
all'ambiente



**Non c'è un
modello
organizzativo
valido in assoluto**

Teorie organicistiche (2)

La varietà delle specie



Imprese orientate al **mercato** e all'**ambiente**



Adhocrasia, a grappolo, a cespuglio, matriciale

Imprese orientate alla **produzione** e all'**efficienza**



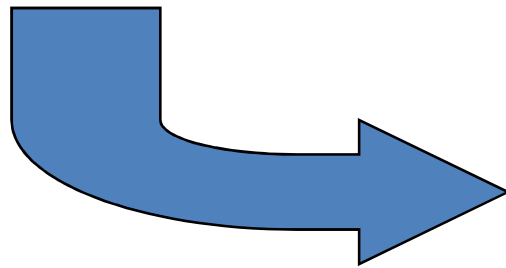
Burocrazie

Punti di forza/Punti di debolezza

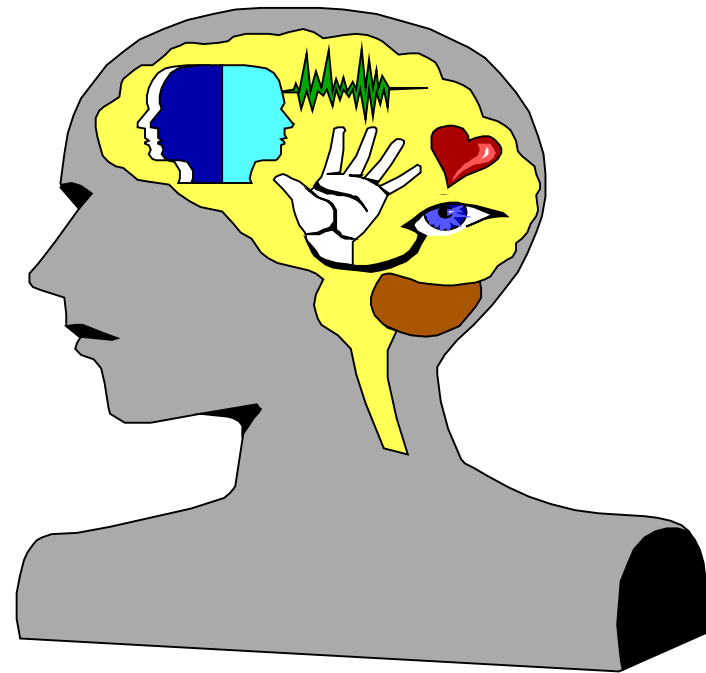
- ✓ **Importanza del rapporto tra organizzazione e ambiente**
- ✓ **Sopravvivenza garantita dall'attenzione ai bisogni**
- ✓ **Flessibilità e differenziazione delle specie**
- ✓ **Selezione naturale** mina la capacità di influenzare il futuro
- ✓ **Armonia e unità** difficili da ottenere
- ✓ **Individui= risorse** da sviluppare

Metafora 3: il cervello

Elaborazione
delle
informazioni



Sistemi
informativi

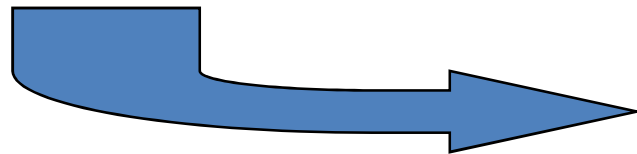


Teorie dell'auto-organizzazione

Le origini

Herbert Simon

anni '60 - '80

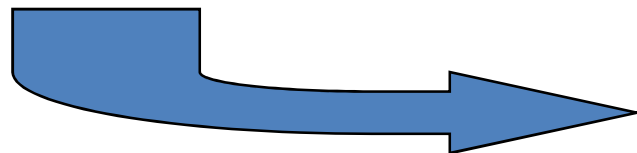


**Parte logico
razionale**

**Razionalità
limitata**

James March

anni '60 - '80



**Parte intuitivo
irrazionale**

Teorie dell'auto-organizzazione

Learning organizations
(Argyris, Shon, Senge, Nonaka e Takuchi)

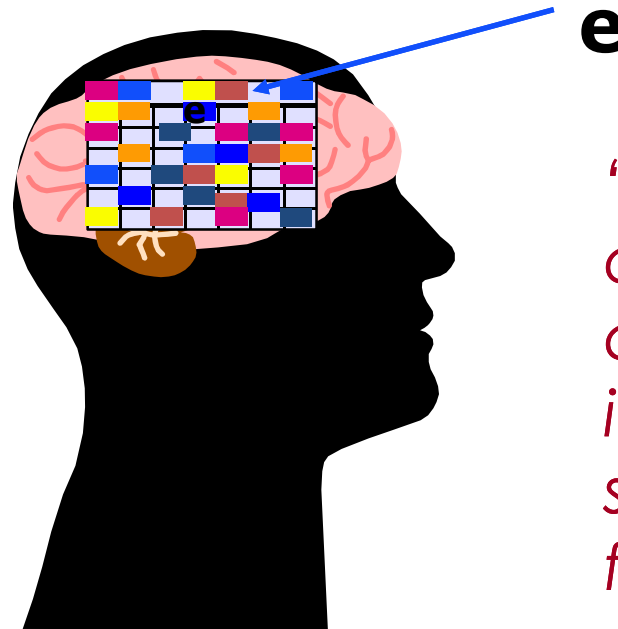


Organizzazioni
senza confini:
*dislocazione di
parti ovunque*

Le learning organisation (1)

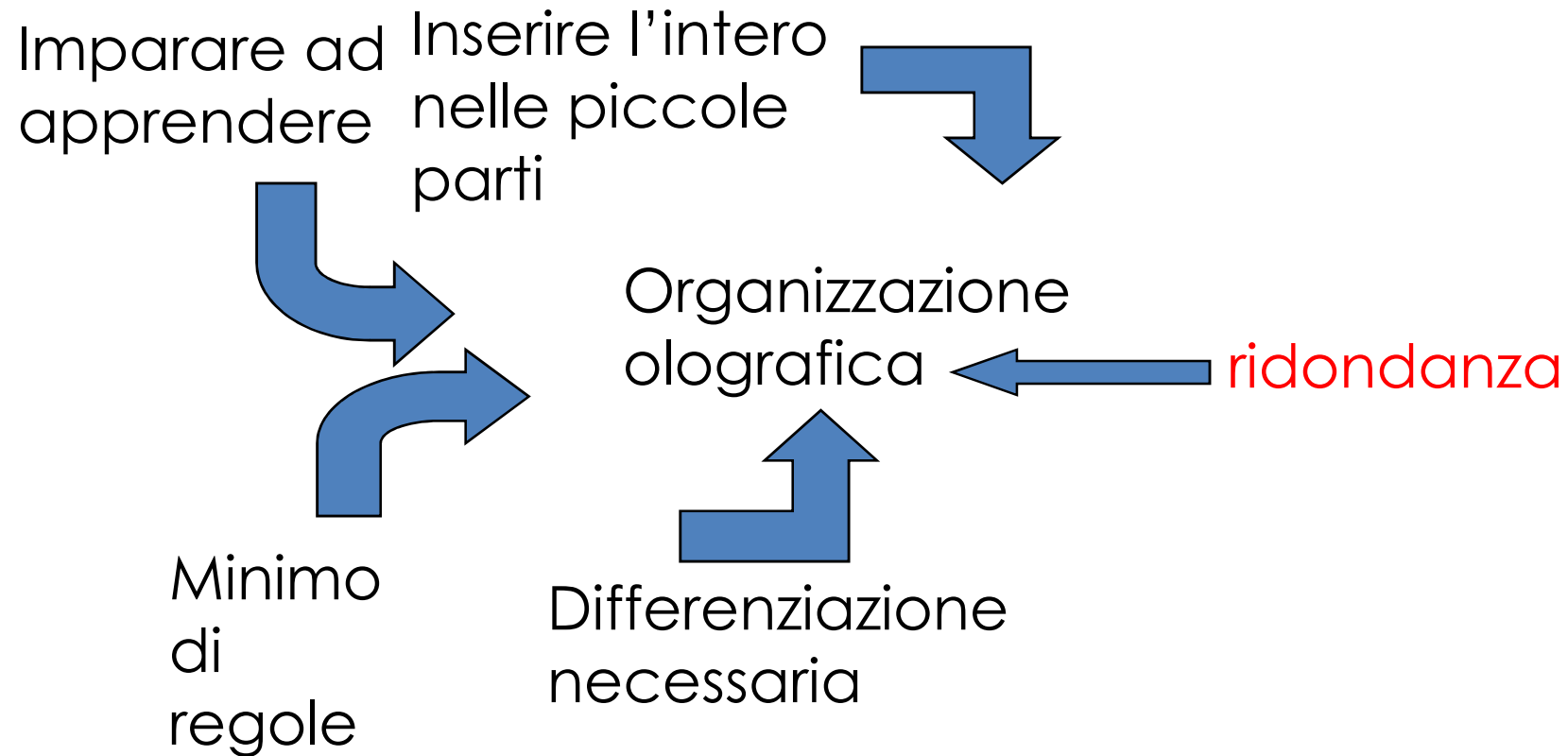
*Regola fissa : **cambiamento***

*Sistemi in grado di **correggere gli errori** automaticamente e **migliorare** le procedure*



“intelligenza attiva” che crea innovazione e scommette sul futuro

Le learning organisation (2)



Punti di forza/Punti di debolezza

✓ Evoluzione e produzione di **innovazione**

✓ Autorità diffusa

✓ Consapevolezza dei limiti per il raggiungimento degli obiettivi

✓ **Flessibilità** ad ogni livello

✓ Sfrutta a pieno le potenzialità della **tecnologia**

✓ Il cervello non è rappresentabile in modo univoco

✓ Apertura mentale, tolleranza dell'incertezza e del caos

difficilmente accettabili dal management tradizionale

Metafora 4: la cultura

Organizzazioni
come sistemi
di costruzione
della realtà =
sistemi culturali



Conoscenze,
valori, diritto,
riti quotidiani

...

Stili diversi

Organizzazione = processo di attivazione della realtà

*T. Peters e R. Waterman: il successo delle organizzazioni consiste nello **sviluppo di culture coesive** (1982)*

Anni '80 e '90 **Total Quality, Servizio al cliente**: falliscono se non c'è vero cambiamento valoriale e di significati

Mission, obiettivi, struttura, ... tutto ha natura culturale

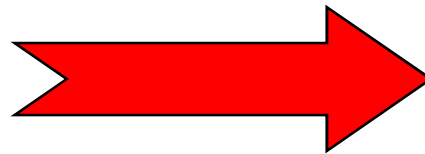
Le organizzazioni come sistemi culturali

Grado di **sviluppo della società**



Società industrializzata/
Società unità familiari

Differenze transnazionali



Cultura nazionale conforma le organizzazioni

Culture e sottoculture organizzative



Frammentazione, slogan comuni

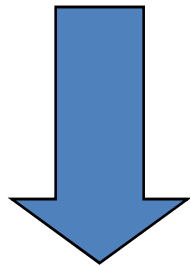
Punti di forza/Punti di debolezza

- ✓ **Attenzione al significato simbolico** di aspetti razionali e concreti dell'organizzazione
- ✓ **Creazione di sistemi condivisi di significati**: ruolo del management
- ✓ **Relazioni tra organizzazione e ambiente sono costruzione sociale**
- ✓ **Cambiamento organizzativo come cambiamento valoriale**

- ✓ **Manipolazione per il controllo dell'elemento umano: accettazione valori organizzativi**
- ✓ **Semplificazione dell'osservatore** (differenza tra osservazione e vissuto e difficoltà di misurazione)

Metafora 5: i sistemi politici

**Fenomeno
organizzativo =
sistema politico**



**Rappresenta modalità concrete per
gestire l'ordine e il coordinamento di
azioni di individui con **interessi
potenzialmente diversi e conflittuali****

Forme di governo più diffuse

Autocrazia

“Lo faremo così”

Burocrazia

“dobbiamo farlo così”



Tecnocrazia

“è meglio farlo così”

Democrazia rappresentativa / diretta

“Come dobbiamo farlo?”

Cogestione

“facciamolo insieme”

Rapporto individuo/società/organizzazione

	Modello Unitario	Modello Pluralista	Modello Radicale
Interessi	Realizzazione di obiettivi comuni	Coalizione elastica, diversità di interessi	Campo di battaglia tra gruppi con interessi contrapposti
Conflitto	Fenomeno occasionale e deviante da rimuovere	Fenomeno inevitabile e potenzialmente positivo e funzionale	Fenomeno inevitabile e talvolta latente perché soppresso
Potere	Concetto ignorato e sostituito da leadership, controllo, autorità	Mezzo per risolvere i conflitti di interesse, è una variabile cruciale	Fenomeno fondamentale che riflette la divisione di classe, riguarda i processi di controllo sociale

Punti di forza/Punti di debolezza

✓ Ogni attività organizzativa ha origine da **interessi** specifici

✓ **Razionalità parziale** delle organizzazioni: non c'è neutralità

✓ Sottolinea tendenze e **tensioni disintegratrici**

✓ Variabile politica nel comportamento umano

✓ **Politica = tabù** (spesso discussa privatamente e confidenzialmente)

✓ Conseguenze dell'accentuazione della lettura politica = sfiducia, doppi fini, vincitori e vinti...

✓ **Rischio di sopravvalutare il potere del singolo** e sottovalutare quello delle dinamiche sistemiche

Due assiomi della psicologia sociale

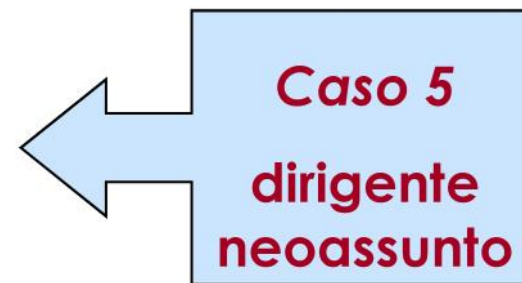


1. le persone si costruiscono una loro realtà
2. le influenze sociali sono pervasive

Tre principi motivazionali



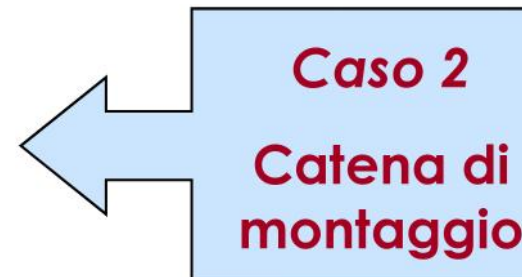
1. acquisizione della padronanza



2. ricerca dell'affiliazione



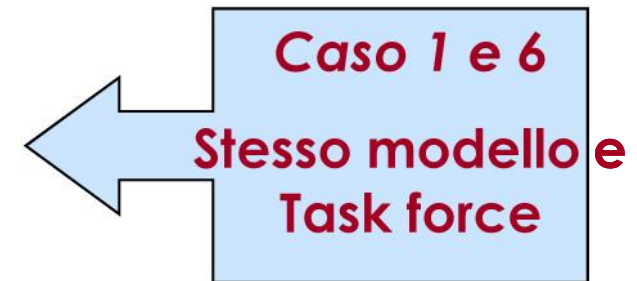
3. valorizzazione "di me e il mio"



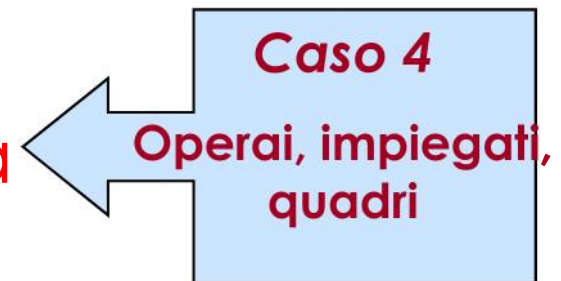
Tre principi di elaborazione



1. conservatorismo: le opinioni consolidate sono lente a cambiare



2. accessibilità: le informazioni accessibili esercitano l'influenza più forte



3. superficialità o profondità: spesso si valuta superficialmente, alcune volte in modo più approfondito



Principale riferimento bibliografico

Gareth Morgan

Images. Le metafore dell'organizzazione.
Franco Angeli, 2002.