

**Università degli studi di Verona  
sede di Vicenza**

**Corso di Laurea in  
Economia e Amministrazione delle Imprese  
(EAI)**

**Lezioni di  
Organizzazione Aziendale  
lezioni  
2 - 3 - 4**

AA 2008/09

**Il Corso:**

- Il metodo:
  - Lezioni Frontali
  - Testimonianze Aziendali
  - Casi di Studio
- Il Calendario
  - Ottobre - Dicembre
    - ✓ Martedì 16.30 - 18.30
    - ✓ Mercoledì 10.30 - 12.30
  - Orario di ricevimento
    - ✓ Mercoledì 09.30 - 10.30
  - Il testo di riferimento
    - ✓ Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni [G. Costa, P. Gubitta

## **Il Corso (2)**

- **Interattività**
  - ✓ Analisi e sviluppo di casi di studio.
    - ✓ Da 1 a 3 punti da sommare al voto finale dell'esame
- **Modalità di svolgimento dell'esame**
  - ✓ Scritto,
  - ✓ Domande aperte
- **Frequenza**
  - ✓ NON obbligatoria
  - ✓ Solo se interessati

Teorie Organizzative  
(fondamenti)

## Origine delle Teorie Organizzative

Con l'avvento delle produzioni di massa nasce l'esigenza di porre ordine nei sistemi di produzione:

F. Taylor e L'O.S.L.

## **Taylor e l'O.S.L.**

In un mondo dove la manodopera è costituita da ex contadini e operai non qualificati nasce l'esigenza di organizzare la produzione in modo "meccanicistico". Deve funzionare in modo:

- routinizzato,
- efficiente,
- affidabile,
- prevedibile

## Taylor e l'O.S.L.



- Non preoccuparsi della divisione del surplus ma dell'aumento del surplus
  - coincidenza interessi tra direzione-lavoratori.
- Sostituire le conoscenze individuali con le conoscenze scientifiche.
- Eliminazione delle cause che limitano la produttività (lavoro e macchine)
- L'aumento di produttività non riduce i posti di lavoro (circolo virtuoso).
- Problema sono le paghe gg uguali (introduce: **cottimo** e taglio tempi).
- **Principi proposti sono:**
  - Sviluppo della scienza nell'organizzazione
  - Sviluppo ed addestramento scientifico dei lavoratori (continuo)
  - Fondere la scienza ed i lavoratori
  - Collaborazione stretta tra: collaboratori e lavoratori

## I Principi dell'O.S.L.

- Separazione netta tra progettazione ed esecuzione del lavoro: far slittare tutta la responsabilità relativa all'organizzazione che deve essere nelle mani dei dirigenti.
- Usare metodi scientifici per individuare il metodo più efficiente di eseguire il lavoro. La mansione dell'operaio deve essere progettata di conseguenza, specificando dettagliatamente come il lavoro deve essere eseguito.
- Selezionare la persona più adatta per espletare la mansione così progettata
- Addestrare l'operaio a fare il lavoro in maniera efficiente
- Tenere sotto controllo il lavoro dell'operaio per assicurarsi che vengano rispettate le procedure lavorative predeterminate e che vengano ottenuti risultati adeguati

## Come Applicare i Principi dell'O.S.L.

- Analizzare l'operatività del lavoro ed individuare l'one best way per l'esecuzione delle singole fasi e del processo nel suo complesso.
- Studio dei Tempi e Metodi inteso come mezzo per standardizzare le attività lavorative.
- Responsabilizzazione del management che deve conoscere i processi operativi per assicurare il controllo della corretta esecuzione.

## Il Fordismo



Henry Ford combina due elementi:

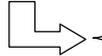
- i principi Tayloristici di organizzazione del lavoro
  - ✓ per **massimizzare la produttività** del lavoro
- **Automazione e standardizzazione** di processi e prodotti
  - ✓ per massimizzare le *economie di scala*
- **Autosufficienza** (integrazione verticale)
  - ✓ Dalla lavorazione materie prime alla vendita
- **Controllo totale** (del mercato e della produzione)

La catena di montaggio:

- scorrimento continuo di un sistema di ganci e carrelli
- trasferimento l'oggetto in lavorazione davanti ai singoli operai
- mansioni limitate da non permettere loro di capire in quale fase della produzione fossero impegnati.

**Gesti e mansioni ripetitive => Uomo visto come strumento produttivo**

Introduzione del **cottimo differenziale** → sistema retributivo **calcolato e diversificato** sulla base della **quantità del lavoro svolto**

- 
- I salari migliorano
  - Ritmi di lavoro esasperanti
  - Forte competizione tra gli operai

–**Problema:** per assicurare la fluidità della produzione, necessaria all'efficienza, occorre ridurre al minimo incertezza, disturbi, discontinuità

–**elevato controllo sui processi di lavoro:** uso della standardizzazione del lavoro e della supervisione diretta

»per evitare le “devianze” dovute al fattore umano

–**integrazione verticale**

»per evitare le incertezze provenienti dall'esterno

**nasce la grande fabbrica industriale moderna**

La società fu spinta a **omologarsi** nei gusti e nelle scelte → perdere l'identità e la particolarità delle comunità ristrette.

La produzione era in continua crescita però esisteva un grande ostacolo:



**Esiguo potere d'acquisto** dei redditi delle masse popolari



**Erogò alti salari + servizio sanitario in fabbrica**

I lavoratori si trasformavano da: **produttori** → **consumatori**

Nella filosofia fordista la **produzione produce il mercato**, ossia la **fabbrica produce** ciò che si **DEVE** comperare, **genera i consumi** (mode, costumi, abitudini, vizi e vezzi, i modi di vivere e di pensare, e con essi le pseudo e le vere culture).

*“... Tutto ciò che si produce  
si vende...”*

La tradizionale **figura del padrone della fabbrica**, che con gli operai aveva un rapporto personale e diretto, **era stata sostituita** da quella **astratta e lontana della società per azioni**, in cui uomini sconosciuti e lontani disponevano delle sorte dei dipendenti.

La conseguenza di ciò fu che spesso **l'intero agglomerato urbano divenne una sorta di appendice della fabbrica**: nacquero le **"one company town"**, città gravitante intorno alla sua fabbrica più importante dalla quale dipendeva interamente la maggior parte della popolazione



## Valutazione di sintesi

- Non esistono gli incentivi MOTIVAZIONALI (solo incentivi \$)
- Nessuna dimensione sociale del lavoro
- Autoritarismo del management
- L'uomo visto come un automa (con la parcellizzazione)
- Sfruttamento dei lavoratori
- Posizione anti-sindacale

### Critiche

Fry  
Kelly  
Locke  
Segrestin  
...  
...

Sono teorie ancora oggi valide

### Problemi sono:

- rigidità della teoria (accentuata nel fordismo)
- problemi nell'apprendimento
- applicabilità a problemi tecnico-economici (non nella determinazione delle politiche da seguire)

## Oltre la fabbrica

- Scuola dei Principi di Amministrazione:
  - Studia le funzioni manageriali e ne elabora i contenuti essenziali.
    - ✓ H. Fayol: evidenzia l'importanza della funzione organizzativa accanto alle funzioni tecniche. -> esigenza di elaborare una dottrina direzionale



## Principi della Scuola Classica (Fayol, Mooney)

- Unità del Comando
- Ambito Del Controllo
- Staff e Line
- Iniziativa
- Divisione del Lavoro
- Autorità e Responsabilità
- Centralizzazione
- Disciplina
- Subordinazione degli interessi individuali all'interesse generale
- Giustizia
- Rapporto di Lavoro di Lungo Periodo
- Spirito di Corpo

## Dalla Fabbrica all'Ufficio



- M.Weber: ha evidenziato la correlazione tra la meccanizzazione dell'industria e la proliferazione della forme burocratiche nelle organizzazioni.
  - “ L'organizzazione burocratica routinizza i processi amministrativi così come la macchina routinizza la produzione ”

## Dalla Fabbrica all'Ufficio

M.Weber: fornisce una prima definizione di burocrazia vista come:

*“forma organizzativa caratterizzata da procedure, precisione, rapidità, chiarezza, efficienza, regolarità, affidabilità”*

Strumenti:

- Elaborazione di uno schema rigido di divisione di compiti
- Sistema di supervisione e gerarchia
- Sistema di regole e regolamenti dettagliati

## La Teoria Burocratica

- Esiste il concetto di distinzione tra: **potere** ed **autorità**.
- Esistono **diversi modelli di autorità**.
  - **Potere**: qualsiasi possibilità di far valere dentro una relazione sociale anche se non concorde, LA PROPRIA volontà indipendentemente dalle possibilità realizzative.
  - **Autorità**: per esercitare l'autorità sulle persone serve un'organizzazione con un potere. La burocrazia è l'apparato amministrativo per esercizio dell'autorità legale. Le principali caratteristiche sono:
    - ✓ **Divisione del lavoro**: gestione delle responsabilità, diritti/doveri dei diversi uffici. Definisce anche la qualifica delle persone presenti.
    - ✓ **Gerarchia degli uffici**: creazione di un ambiente fortemente gerarchizzato, definisce il controllo, percorso comunicativo, etc.
    - ✓ **Regole generali**: che si devono applicare anche alle regole specifiche per poter risolvere i problemi per garantire l'omogeneità delle scelte.
    - ✓ **Impersonalità delle relazioni**: intere ed esterne per garantire l'imparzialità e per assolvere in modo razionale i propri doveri
    - ✓ **Lavoro è professione e una carriera**: è richiesta una qualifica sulle prestazioni o sull'anzianità.

## La Teoria Burocratica

La burocrazia rappresenta quindi il metodo più RAZIONALE (adattamento ai mezzi ed ai fini) di esercizio dell'autorità.

E' un ponte tra il positivismo e l'idealismo.

Burocrazia come "tipo ideale" → { esclude connotazione normativa e  
non esistono soluzioni concrete

## Il Superamento del Taylorismo e della Scuola Classica

La critica:

La scuola classica ha una forte connotazione meccanicistica. Nelle sue teorie e principi vi è poco spazio per il fattore umano. Inoltre la visione dell'organizzazione come sistema chiuso non appare, alla lunga, soddisfacente.

### L'azione organizzativa: Barnard (1938)



- Prende le distanze sia dagli approcci tayloristici e burocratici sia dalla contingency theory: studia soprattutto gli aspetti razionali del comportamento organizzativo.
- L'organizzazione per i teorici dell'azione è un insieme di elementi oggettivi e soggettivi che vanno studiati congiuntamente: da un lato ci sono vincoli oggettivi determinati da forze esterne (ambiente, tecnologia); dall'altro ci sono però le azioni e decisioni degli individui.

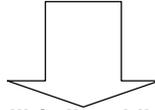
### “PARABOLA DEL MASSO”



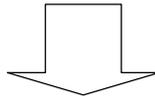
Chi si trova un masso che gli ostacola la strada può:

1. Togliarlo **da solo**
2. Cooperare con altri che hanno lo stesso problema → **organizzazione informale** (consenso individui)
3. Cercare qualcuno esperto che si fa retribuire → **organizzazione anche formale** (sistema di forze o attività personali consapevolmente coordinate)

**Non** è necessario pretendere la **condivisione dei fini organizzativi** da parte di **tutti** quelli che sono chiamati a **cooperare**



Basta offrire loro **la possibilità di soddisfare i propri moventi individuali**



Quindi si tratta di trovare un **equilibrio tra contributi ed incentivi** (piano contrattuale)

- Concezione **cooperativa** del sistema aziendale: gli individui cooperano per cercare di superare i limiti individuali: dal bisogno di cooperazione nascono le organizzazioni formali

**Organizzazione = sistema cooperativo per superare i limiti dei singoli; in cui vanno distinti i fini organizzativi dai moventi personali**

## Il tradeoff efficacia-efficienza

**Efficacia** = misura in cui l'organizzazione raggiunge i propri obiettivi (es. produrre un dato bene o servizio)

**Efficienza** = misura in cui vengono soddisfatte le motivazioni individuali a far parte dell'organizzazione.

Il DIRIGENTE deve trovare il giusto bilanciamento

### EFFICACIA

### EFFICIENZA

Che cos'è	Misura di <b>come l'org. raggiunge i suoi obiettivi</b>	Misura della <b>soddisfazione delle motivazioni individuali</b> a cooperare
Come funziona	<b>Coordina le risorse umane e tecnologiche</b> giorno per giorno. Con un' <b>autorità accettata dai sottoposti</b> (la faccia sporca del potere esiste ma è sintomo di debolezza)	Vi sono <b>gratificazioni morali</b> (stima, prestigio, solidarietà etc) e <b>materiali</b> (retribuzioni, condizioni ambientali, sicurezza del posto)
Risultati	<i>Si raggiunge quando si ottiene con l'organizza-zione cooperativa un valore superiore alla sommatoria</i>	<b>Le prime sono più importanti</b> , come anche la <b>persuasione</b> → <b>pubblicità, istruzione e mobilitazione politica</b>

## Barnard e la teoria dell'autorità

La fonte dell'autorità risiede nel fatto di essere accettata come legittima da parte dei sottoposti

il capo deve ricercare il consenso dei subordinati e non ricorrere a mezzi coercitivi (visione consensualistica del potere)

Un **ordine** è tale solo in virtù del fatto che i subordinati lo accettano come ordine (l'autorità non risiede nel fatto di occupare una specifica posizione nella gerarchia)

### **ORDINE (Caratteristiche):**

1. **Venga compreso**
2. **Venga ritenuto compatibile con i fini dell'organizzazione**
3. **Venga ritenuto compatibile con gli interessi personali**
4. **Venga ritenuto eseguibile senza sforzi eccessivi**

Classificazione degli ordini:

- Ordini chiaramente inaccettabili
- Ordini appena accettabili
- Ordini indiscutibilmente accettabili



Gli ultimi definiscono la "**zona di indifferenza**" (l'insieme degli ordini che vengono accettati ed eseguiti senza discutere)

**Aumenta con l'aumentare degli incentivi**

**Obiettivo dell'autorità** è quello di **aumentare gli incentivi** per **aumentare il consenso**, ma:

**Per Barnard gli incentivi più importanti sono quelli non materiali (riconoscimento, stima, prestigio, ecc.)**

### La personalità del dirigente

Barnard vuole legittimare il ruolo del management non proprietario sulla base di valori di lealtà e responsabilità e sulla base di una concezione d'impresa come sistema cooperativo in cui tutti sono membri a pari titolo

Il dirigente deve essere dotato di senso di responsabilità superiore alla media, espressione della "personalità organizzativa"

Il dirigente deve perennemente cercare di indurre i membri dell'organizzazione ad agire per il fine collettivo e non per i fini individuali

Critiche a Barnard

**Visione idilliaca del potere**, visto sempre come consensuale

L'enfasi sugli incentivi non materiali lascia spazio a possibilità da parte dei "capi" di ricorrere a **meccanismi di persuasione e di manipolazione** per ottenere la collaborazione dei subordinati.

Alterna momenti di estrema modernità a retaggi dei modelli precedenti: va anch'egli valutato nel contesto.

## I Motivazionalisti



### E. Mayo e gli esperimenti di Hawthorne

- **Obiettivi:** analizzare la relazione tra le condizioni di lavoro e l'incidenza della fatica e della noia sui lavoratori.
- **Risultati:** gli individui e i gruppi, così come gli organismi biologici danno il meglio di loro stessi quando i loro bisogni sono soddisfatti.

## Gli Esperimenti di Hawthorn

Condizioni di lavoro	Produttività
Condizioni normali: 48 ore settimanali, inclusi i sabati e senza pause	2400 relay a settimana per persona
Assegnazione di un intero pezzo da assemblare (8 settimane)	Aumento
Introduzione di due pause da 5 minuti, una al mattino e una al pomeriggio (5 settimane)	Ulteriore aumento
Allungamento delle pause a 10 min l'una	Brusco aumento
Introduzione di 6 pause di 5 min ciascuna	Lieve diminuzione
Ritorno alle due pause, la prima delle quali accompagnata da un pasto caldo offerto dall'azienda	Aumento
Uscita dal lavoro alle 16:30 anziché alle 17:00	Aumento
Uscita dal lavoro alle 16:00	Livello costante
Ritorno alle condizioni normali	Massima mai raggiunta (3000 relay alla settimana per pers.)

## Gli esperimenti di Hawthorn

Esperimento su due gruppi di lavoratori

- Gruppo A – sottoposto a variazioni di illuminazione
- Gruppo B – non sottoposto ad alcun cambiamento di illuminazione (*gruppo di controllo*)

Al variare dell'illuminazione...

- La produttività aumenta in entrambi i gruppi!

L'effetto della motivazione al lavoro indotta dal fatto di essere "osservati"

## Gli esperimenti di Hawthorn

Mayo formula la “teoria di gruppo”:

- l'uomo è fortemente motivato da bisogni di natura sociale e ottiene il senso di identità dal rapporto con gli altri.
- il lavoratore è influenzato più dal gruppo che dalla direzione.
- il lavoratore risponde alla direzione solo se questa soddisfa le esigenze del gruppo

## Teorie Motivazionali



A. Maslow e la Scala dei Bisogni:

1. Bisogni Fisiologici: salari e stipendi; condizioni di lavoro sicure e piacevoli.
2. Bisogni di Sicurezza: assistenza sociale e sanitaria; sicurezza del posto; possibilità di carriera nell'ambito dell'organizzazione.
3. Bisogni Sociali: organizzazione del lavoro che permetta di interagire con i colleghi; strutture sociali e sportive; riunioni di ufficio o di impianto.
4. Bisogni dell'Ego: creazioni di mansioni dotate di autonomia, responsabilità e controllo personale; mansioni che sviluppano l'identità personale; riconoscimento dei risultati ottenuti attraverso promozioni, premi ecc.
5. Autorealizzazione: premiare il totale impegno nei confronti dell'azienda; il lavoro diventa la maggior espressione del dipendente.

## ... La scala dei valori



## I Sociotecnici

*Una esclusione della componente tecnologica dal concetto di sistema potrebbe essere giustificata solo se rispondesse a realtà, come molti autori suppongono, il fatto che tale componente svolge solo un ruolo passivo ed intermittente ... La componente tecnologica non soltanto vincola ciò che si può fare ma anche, nel processo di adattamento, pone delle istanze che si devono riflettere nell'organizzazione interna e nelle finalità dell'azienda. Lo studio di un sistema produttivo richiede pertanto che si tenga conto tanto della componente tecnologica quanto di quella sociale*

(Emery e Trist 1960).

## Il Tavistock Institute of Human Relations

- La gestione delle risorse umane diviene sempre più cruciale.
- Diventa imperativo integrare gli aspetti umani e quelli tecnici del lavoro.
- Le organizzazioni iniziano ad essere concepite come dei sistemi ***socio - tecnici***

➤dove

*L'interdipendenza fra fattori tecnici e umani deve essere sempre tenuta nel dovuto conto*

*(E. Trist e K. Bamforth e l'introduzione della "parete lunga" nelle miniere)*

## L'importanza dell'Ambiente: Teorie Generale dei Sistemi

L. Von Bertalanffy:

“le organizzazioni vivono a contatto e sono influenzate dall'ambiente in cui sono inserite. Esse sono quindi dei sistemi aperti” (open system theory)

## **La Teoria Generale dei Sistemi - 2**

Volendo sintetizzare le caratteristiche principali di cui i godono i sistemi secondo la Teoria Generale dei Sistemi, riprendendo alcune considerazioni di Schrodinger e di Le Moigne, si può quindi concludere che:

- un sistema esiste in un ambiente che è esterno ad esso;
- un sistema è costituito da più sottosistemi;
- i sistemi trasformano un input in un output;
- i sistemi tendono ad un fine;
- i sistemi hanno una entropia;
- i sistemi hanno caratteristiche di equifinalità.

## **Teorie delle Contingenze o Scuola Situazionale**

T. Burns e G.M. Stalker

- Risultano necessari stili organizzativi e direzioni aperti e flessibili. In ambienti incerti e non stabili l'approccio meccanicistico lascia naturalmente il posto ad uno di carattere organicistico più adattabile ai mutamenti dell'ambiente.
- Deve esistere una condizione di armonia tra strategia, struttura, tecnologia, bisogni e aspirazioni dei dipendenti e ambiente esterno.

## **Teorie delle Contingenze o Scuola Situazionale 2**

J.Woodward:

evidenzia l'esistenza del rapporto tra il tipo di tecnologia impiegato e il modello organizzativo "vincente". Dimostra che l'approccio di tipo tradizionale (meccanicistico) è adatto laddove la tecnologia impiegata sia convenzionale e non vi sia turbolenza ambientale.

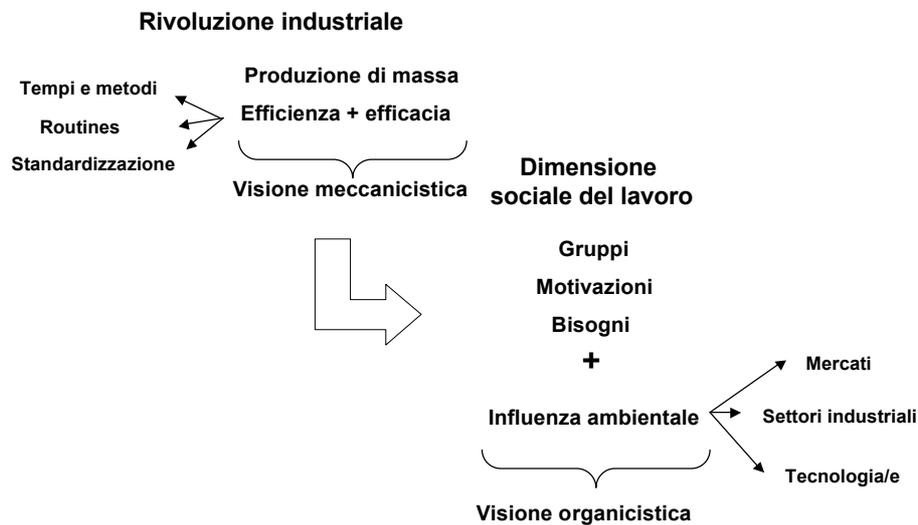
## **Teorie delle Contingenze o Scuola Situazionale 3**

P.Lawrence e J. Lorsch:

inseriscono la differenziazione dell'organizzazione accanto alla tecnologia quale discriminante per la scelta del sistema "vincente".

1. Condizioni tecnologiche e di mercato richiedono organizzazioni di tipo diverso
2. Imprese che operano in ambienti incerti e turbolenti richiedono un livello di differenziazione interna maggiore rispetto ad altre che operano in ambienti più stabili e meno complessi

## Quindi



## Dagli organismi.... ai cervelli

Domanda 1:

- E' possibile progettare le organizzazioni in grado di essere flessibili elastiche ed inventive come il cervello?

Domanda 2:

- E' possibile distribuire all'interno di un'azienda la componente "intelligenza" e la componente "controllo" in modo da dar vita ad una compagine organizzativa in grado di riorganizzarsi da sola e di sviluppare spontaneamente risposte in grado di contrastare sfide ambientali?

## **Consapevolezza organizzativa diffusa**

Le organizzazioni come

**OLOGRAMMI**

**SISTEMI** ove tutto l'insieme viene memorizzato in ogni memorizzato in ogni singola parte

## **Le organizzazioni come “cervelli” che processano informazioni**

Approccio Decisionale (Herbert Simon)

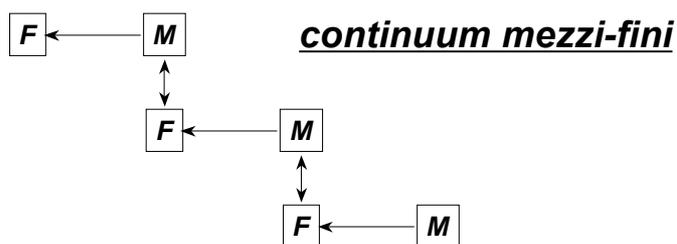
➤ Organizzazioni:

- |              |                 |
|--------------|-----------------|
| ✓ Sistemi    | ! informativi ! |
| ✓ Sistemi di | comunicazione   |
| ✓ Sistemi    | decisionali     |

## SIMON e il processo decisionale

- Il comportamento umano è intenzionale (rivolto ad uno scopo) e razionale (fondato sulla scelta tra alternative che portano al raggiungimento dello scopo)
- **giudizi di fatto:** valutazioni empiriche verificabili (adeguatezza dei mezzi ai fini)
- **giudizi di valore:** valutazioni etiche non verificabili o falsificabili (desiderabilità dei fini)

## SIOMON e il processo decisionale



decisioni come *concatenazione di obiettivi e strumenti*  
*l'adeguatezza* del mezzo al fine è oggetto dei giudizi di fatto  
la *desiderabilità* del fine è oggetto di giudizi di valore

## **SIMON e il processo decisionale**

- individuazione delle alternative
  - ✓ campo di fattibilità
  - ✓ premesse di valore;
- determinazione delle conseguenze di ciascuna alternativa attraverso previsioni basate su:
  - ✓ informazioni disponibili
  - ✓ relazioni empiricamente osservate
- valutazione delle conseguenze di ciascuna alternativa (premesse di valore dell'organizzazione...)

## **I limiti della razionalità**

limiti di **conoscenze**: riguardano la disponibilità di informazioni e la loro ambiguità

limiti di **capacità**: riguardano la possibilità di elaborare le informazioni disponibili

limiti di **obiettivi**: riguardano la funzione obiettivo del/dei decisori

## **SIMON e la Razionalità Limitata**

- Le organizzazioni non potranno mai essere perfettamente razionali dal momento che i loro membri sono dotati di capacità limitate di trasmettere informazioni
- Gli uomini
  - Agiscono sulla base di informazioni incomplete
  - Sono in grado di analizzare solo una quantità limitata di alternative
  - Non sono in grado di valutare opportunamente i risultati delle singole azioni

## **SIMON e la razionalità limitata**

I limiti propri della razionalità umana si ritrovano istituzionalizzate nelle organizzazioni!

Conseguenza:

*L'organizzazione consiste nel suo Sistema informativo?*

Oppure

*Esiste una parte irrazionale nei processi decisionali ?*

## L'apprendimento necessario

Le imprese devono fare fronte alla sfida/necessità di:

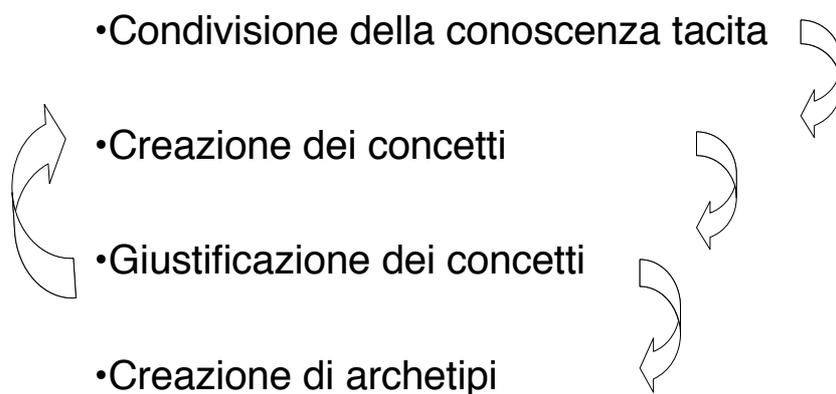
- apprendimento continuo
- imparare ad apprendere

Nasce il concetto di

*learning organisation* (Nonaka)

La conoscenza deve altresì essere diffusa e coinvolgere tutta l'organizzazione

## I cicli della spirale di apprendimento



## **L'apprendimento necessario 2**

- Le organizzazioni devono essere progettate in maniera tale da facilitare l'apprendimento
- Le organizzazioni possono essere progettate come sistemi olografici, ove ogni singola parte racchiude l'embrione della conoscenza del tutto

## **I principi dei sistemi olografici**

**P.1: Inserire l'intero nelle singole parti**

- ✓ Il DNA dell'organizzazione
- ✓ Intelligenza a rete
- ✓ La struttura olografica
- ✓ Gruppi di lavori olistici e diversificati

**P.2: L'importanza della ridondanza**

**P.3: La differenziazione necessaria**

**P.4: Il minimo di regole**

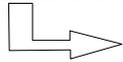
**P.5: Imparare ad apprendere**

## **Teorie fenomenologiche e cognitiviste**

• Marcata sensibilità alla natura umana dei sistemi sociali:

➤ Particolare attenzione a studiare come gli individui si pongono nei confronti di un'organizzazione, ossia

- ✓ Come la percepiscono
- ✓ Come la interpretano
- ✓ Come la trasformano



in funzione del loro punto di  
vista soggettivo

## **Teorie fenomenologiche e cognitiviste**

Studi "Fenomenologici"

- Attenzione al punto di vista soggettivo
- Contestazione dell'idea dell'organizzazione come un costrutto
  - ✓ Oggettivo
  - ✓ Definibile a priori
  - ✓ Tangibile
  - ✓ Misurabile secondo metodi ereditati dalle scienze naturali

## **Teorie fenomenologiche e cognitiviste**

L'organizzazione è

- Una realtà umana, sociale, non biologica
- Esiste solo nella misura in cui delle persone la percepiscono in quanto tale e le danno un significato:
  - ✓ L'analisi scientifica va portata a livello soggettivo per capire attraverso quali meccanismi gli individui percepiscono l'organizzazione e le danno un senso

## **Teorie fenomenologiche e cognitiviste**

- **Il cognitivista:** percepisce la struttura come modalità di coordinamento e di controllo; essa si basa sull'idea di razionalità limitata ed intenzionale e sull'idea di un'organizzazione come processo di azioni e decisioni
- **Il fenomenologico:** interpreta la struttura come un sistema di ruoli assunti e pone l'accento sulla capacità di costruzione di giochi organizzativi. cerca di capire non solo il comportamento dell'individuo ma il significato che egli attribuisce (ruolo dei simboli, cultura ...)

## **... e quindi...**

- La pluralità di approcci, teorie, visioni del mondo sin qui viste ci dice che
  - Il problema organizzativo non può essere definito in modo univoco ed non ha una soluzione univoca. Le scelte dei criteri di analisi e di progettazione dell'organizzazione possono rispondere a finalità diverse e cambiare in funzione di queste