

Capitolo 1 - "TEORIE ORGANIZZATIVE"

Che cos'è un'organizzazione?

Definizioni

Le organizzazioni sono:

- 1) entità sociali,
- 2) guidate da obiettivi,
- 3) progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati,
- 4) che interagiscono con l'ambiente esterno.

Le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni.

Un'organizzazione esiste quando le persone interagiscono l'una con l'altra nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi.

L'importanza delle risorse umane e gli approcci più nuovi sono concepiti per potenziare i lavoratori fornendo loro maggiori opportunità per apprendere e contribuire mentre lavorano insieme in vista di un obiettivo comune. I manager strutturano e coordinano deliberatamente le risorse organizzative per raggiungere i fini dell'organizzazione.

La maggior parte delle organizzazioni si sforza di ottenere un maggior coordinamento orizzontale delle attività produttive. *Un'organizzazione non può esistere senza interagire con clienti, fornitori, concorrenti e gli altri elementi dell'ambiente esterno.*

Tipi di organizzazione

Alcune organizzazioni sono:

- ✓ le **Grandi società multinazionali**,
- ✓ altre sono i **piccoli negozi a conduzione familiare**;

Un'altra importante distinzione riguarda:

- ✓ le **Aziende a scopo di lucro** quali EBay, Blockbuster Video, ecc.
- ✓ e le **Organizzazioni non profit** quali WWF, Save the children foundation.

Le aziende a scopo di lucro sono interessate ai profitti, ricavati dalla vendita dei prodotti e servizi ai clienti, invece le organizzazioni non profit si rivolgono alla produzione di un particolare tipo di impatto sociale, le risorse finanziarie in genere provengono da stanziamenti pubblici, sovvenzioni e donazioni piuttosto che dalla vendita di prodotti e servizi ai clienti.

Le aziende si concentrano sul miglioramento dei prodotti e servizi offerti per incrementare le vendite. Nelle organizzazioni i servizi sono forniti ai clienti non paganti e il principale problema di molte di esse consiste nell'assicurare un apporto costante di fondi per continuare ad operare. I manager delle organizzazioni non profit devono gestire molti stakeholder (portatori di interessi) per pubblicizzare i loro interessi per attirare non solo i clienti ma anche i volontari e donatori.

L'importanza delle organizzazioni:

Le organizzazioni sono recenti nella storia dell'uomo, con la Rivoluzione Industriale hanno avuto un ruolo centrale nella vita delle persone e oggi influenzano molto la nostra società.

Le organizzazioni sono importanti perché:

- ✓ mettono insieme risorse per raggiungere gli obiettivi e i risultati desiderati;
- ✓ producono beni e servizi in maniera efficiente e a prezzi competitivi;
- ✓ facilitano l'innovazione, per produrre e distribuire beni e servizi più efficientemente;
- ✓ utilizzano moderne tecnologie;
- ✓ si adattano all'ambiente in evoluzione e lo influenzano (la globalizzazione);
- ✓ creano valore per gli azionisti, i clienti e i dipendenti, i manager devono capire quali parti delle attività creano valore e chi no, un'azienda ha un profitto quando il valore che essa crea è superiore del costo delle risorse impiegate;

- ✓ conciliano le sfide attuali di motivazione, di etica e di management della diversità con le esigenze di maggiore coordinamento delle risorse umane, devono motivare i dipendenti a lavorare insieme per raggiungere obiettivi organizzativi.

Prospettive sulle organizzazioni

Sistema aperto

Grande importanza assume nello studio delle organizzazioni, la distinzione tra **sistemi chiusi** e **sistemi aperti**.

Un **sistema chiuso** *non dipende dall'ambiente in cui si trova; è autonomo, delimitato e isolato dal mondo esterno*. In pratica è difficile che possa esistere, la gestione di un sistema chiuso può essere considerata facile: *l'ambiente è stabile, prevedibile e non causa problemi*, **la principale sfida è quella di operare in modo efficiente**.

Un **sistema aperto** *deve interagire con l'ambiente per sopravvivere; esso consuma ed esporta risorse verso l'ambiente; non può isolarsi, deve continuamente adattarsi all'ambiente*. Un sistema aperto può essere enormemente complesso. L'organizzazione deve trovare e ottenere le risorse necessarie, interpretare i cambiamenti ambientali e agire di conseguenza, collocare i prodotti e controllare e coordinare le attività interne in relazione ai disturbi e alle incertezze ambientali.

L'organizzazione è vista come un sistema.

Un **SISTEMA** è un insieme di elementi interagenti, cioè sia le persone sia le unità organizzative dipendono gli uni dagli altri, i quali ottengono input dall'ambiente (dipendenti, materie prime e altre risorse fisiche, informazione e risorse finanziarie), li trasformano e restituiscono output all'ambiente esterno (prodotti e servizi destinati ai propri clienti; soddisfazione del personale, inquinamento, altri sottoprodotti del processo di trasformazione).

Un sistema è composto da diversi **SOTTOSISTEMI**, che svolgono diverse funzioni richieste per la sopravvivenza dell'organizzazione, come la produzione (produce gli output dell'organizzazioni in termini di prodotti e servizi), monitoraggio dei confini (sono responsabili degli scambi con l'ambiente esterno: acquisto della fornitura e marketing dei prodotti), manutenzione (si occupa dell'ordinato svolgimento delle attività e della manutenzione degli elementi fisici e umani dell'organizzazione), adattamento e management (responsabile del coordinamento della direzione degli altri sottosistemi dell'organizzazione).

Configurazione organizzativa: (HENRY MINTZBERG)

Secondo il **modello di Mintzberg**, esistono cinque componenti base di un'organizzazione di diverse dimensioni e importanza:

- 1) **NUCLEO OPERATIVO**: *comprende le persone che effettuano il lavoro basilare dell'organizzazione; svolge la funzione del sottosistema di produzione e è il luogo di trasformazione degli input in output;*
- 2) **TECNO-STRUTTURA**: *aiuta l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente; gli addetti della tecno-struttura (ingegneri, ricercatori) osservano l'ambiente per individuare problemi, opportunità e sviluppi tecnologici, rete di telecomunicazioni, si trova nelle aziende di grandissime dimensioni. E' responsabile per la creazione di innovazioni nel nucleo operativo e aiuta l'organizzazione a cambiare e ad adattarsi.*
- 3) **STAFF DI SUPPORTO**: *è responsabile dell'ordinato svolgimento dell'attività e della manutenzione dell'organizzazione, nelle sue componenti fisiche e umane, si occupa degli aspetti amministrativi e finanziari dell'azienda, controllo dei costi, gestione del personale. Comprende le attività di gestione delle risorse umane (procedure di selezione e assunzione, formazione e sviluppo dei dipendenti, manutenzione degli uffici e assistenza).*
- 4) **VERTICE STRATEGICO**: *è formato da una o più persone, fornisce la guida, la strategia e gli obiettivi per l'organizzazione.*
- 5) **LINEA INTERMEDIA**: *è responsabile dell'implementazione e del coordinamento delle unità organizzative. Si trova tra il vertice strategico e il nucleo operativo, eseguendo le direttive e*

informando tutti i reparti. Dovrebbero facilitare il controllo, il coordinamento del lavoro, fanno dei rapporti al Vertice strategico sul lavoro del Nucleo operativo.

- 6) **MANAGEMENT**: è un sottosistema distinto, responsabile del coordinamento delle altre parti dell'organizzazione.

Le dimensioni della progettazione organizzativa

Le dimensioni organizzative ricadono in due tipologie:

1. **dimensioni strutturali e**
2. **dimensioni contestuali**

dalla loro combinazione nascono infiniti modelli organizzativi.

Dimensioni strutturali

Le **DIMENSIONI STRUTTURALI** descrivono le caratteristiche interne di un'organizzazione; creano una base per misurare e confrontare un'organizzazione, esse comprendono:

- 1) **Formalizzazione**: si riferisce alla quantità di documentazione scritta riguardante l'organizzazione sui comportamenti e attività (procedure, mansionari, regolamenti);
- 2) **Specializzazione**: è il grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra posizioni lavorative separate, quindi si riferisce alla divisione del lavoro. Più è alta la specializzazione, il lavoratore avrà meno compiti;
- 3) **Gerarchia**: descrive chi riporta a chi, è l'ambito di controllo (span of control) di ogni manager. È descritta in un organigramma da linee verticali, quanti più gradi ci sono più elevato è il grado di gerarchia. C'è ampiezza del controllo, chi sta al vertice ha un controllo molto grande perché controlla tutti gli altri direttamente (per esempio la Gore ha assenza di gerarchia, al vertice c'è il capo e tutti i dipendenti sono allo stesso livello). Se inseriamo i sistemi gerarchici il controllo diminuisce;
- 4) **Centralizzazione**: si riferisce a livello gerarchico che ha l'autorità di prendere decisioni, se queste sono prese solo dai livelli superiori, l'organizzazione è centralizzata, se invece le decisioni sono delegate ai livelli organizzativi è decentrata, ai livelli più bassi non viene data l'autonomia di effettuare scelte;
- 5) **Professionalità**: livello di formazione e addestramento formale dei dipendenti, è misurata mediante il numero medio di anni di formazione dei dipendenti;
- 6) **Indicatori del personale**: si riferisce all'impiego delle persone nelle varie funzioni e uffici e riguardano il personale amministrativo, impiegati, staff professionale e i lavoratori diretti e indiretti. Ogni indicatore è calcolato dividendo il numero dei dipendenti in una certa categoria per il numero totale dei dipendenti dell'organizzazione.

Dimensioni contestuali

Le **DIMENSIONI CONTESTUALI** caratterizzano l'intera organizzazione e anche l'ambiente, esse comprendono:

- 1) **Dimensione**: grandezza dell'organizzazione rappresentata mediante il numero di persone che vi lavorano, non coincide con una dimensione economica, concorrenziale...;
- 2) **Tecnologia**: si riferisce agli strumenti, alle tecniche e alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output, quindi in che modo l'organizzazione realizza i prodotti e i servizi e li fornisce ai clienti;
- 3) **Ambiente**: include tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione (Pubblica amministrazione, clienti, fornitori, comunità finanziarie) gli elementi ambientali che influenzano l'organizzazione sono le altre organizzazioni;
- 4) **Obiettivi e Strategia**: definiscono lo scopo e le tecniche competitive che la distinguono da altre organizzazioni; definiscono l'ambito delle attività e le relazioni con i dipendenti, clienti e concorrenti. Gli obiettivi sono di solito in forma scritta, mentre una strategia consiste in un piano d'azione che descrive le allocazioni delle risorse e dell'attività attraverso le relazioni con l'ambiente;

- 5) **Cultura**: è l'insieme di valori fondamentali, convinzioni, conoscenza e regole condivise dal complesso dei dipendenti (comportamento etico, impegno dei dipendenti, efficienza). Quando il valore è condiviso con un gruppo di persone si tratta di valore dell'organizzazione.

Le 11 dimensioni strutturali e contestuali sono interdipendenti.

Risultati di performance ed efficacia

I manager adattano le dimensioni strutturali e contestuali e i sottosistemi organizzativi per trasformare gli input in output e fornire valore nel modo più efficiente ed efficace possibile.

L'**EFFICIENZA** si riferisce alla **quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione**; è misurata in base alla quantità di materie prime, denaro e lavoratori necessari per produrre un dato livello di output.

L'**EFFICACIA** indica il **livello di raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione**. Per essere efficaci le organizzazioni hanno bisogno di obiettivi chiari e strategie adatte per raggiungerli.

Molte organizzazioni utilizzano nuove tecnologie per migliorare l'efficienza e l'efficacia.

I manager seguono attentamente le esigenze e gli interessi dei diversi stakeholders, per definire gli obiettivi e perseguire l'efficacia (*approccio degli stakeholders*).

Lo **STAKEHOLDER** è un qualsiasi gruppo all'interno o all'esterno dell'organizzazione, che ha interessi nei confronti della performance dell'organizzazione stessa (dipendenti, creditori, clienti, governo, sindacato, fornitori, management, comunità) hanno esigenze ed interessi diversi che vogliono soddisfatti nell'organizzazione.

Non sempre l'organizzazione riesce a soddisfare tutti gli stakeholders quindi non raggiunge tutti gli obiettivi di efficacia. Cambiando stakeholder si cambiano gli obiettivi. Se l'azienda riesce a soddisfare i bisogni di tutti gli stakeholder centra gli obiettivi posti.

L'evoluzione della teoria e della progettazione organizzativa

La teoria organizzativa non è una raccolta di fatti ma un modo di concepire le organizzazioni, è basata su modelli e aspetti presenti nella progettazione e nel comportamento organizzativo.

Prospettive storiche

La progettazione organizzativa e la prassi manageriale sono mutate nel tempo in base ai cambiamenti avvenuti nella società in generale.

L'efficienza prima di tutto.

Secondo lo **scientific management di Taylor**, le decisioni sulle organizzazioni e l'organizzazione del lavoro si basano su studi precisi e scientifici delle singole situazioni. I manager sviluppano precise procedure standard per lo svolgimento di ogni attività, selezionano i lavoratori specializzati, li addestrano, pianificano il lavoro e forniscono incentivi salaritari per incrementare la produzione.

Come organizzarsi.

In base alla prospettiva classica, mentre lo scientific management si occupava del nucleo operativo, **la direzione amministrativa** si occupava della progettazione e del funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso. Fayol propose quattordici principi, alcuni dei quali sostenevano che l'autorità e gli ordini si accettano più facilmente da un solo superiore (*unità di comando*) e in un'organizzazione attività simili dovrebbero essere raggruppate sotto un unico manager (*unità di direzione*), che hanno costituito le basi della prassi manageriale e della progettazione organizzativa moderna.

La direzione amministrativa contribuì in particolare allo sviluppo delle organizzazioni burocratiche

L'attenzione alle persone.

Gli studi sulla psicologia industriale e sulle relazioni umane ricevettero scarsa importanza fino al momento in cui venne realizzata una serie di esperimenti sui rapporti fra illuminazione e produttività presso la società elettrica di Chicago.

Gli **esperimenti di Hawthorne** permisero di affermare che un miglior rapporto psicologico con i lavoratori aveva portato ad un aumento della motivazione e della produttività. Queste ricerche portarono poi ad una rivoluzione nella gestione del personale e posero le basi per successivi lavori sulle tematiche della leadership e della motivazione.

Negli anni Ottanta nacquero nuove culture aziendali che adottarono valori come la flessibilità, la rapidità di risposta nei confronti dei clienti, la motivazione dei dipendenti, la qualità del servizio e dei prodotti. Negli ultimi decenni il mondo delle imprese è cambiato ancora più profondamente grazie all'introduzione di Internet e altri progressivi information technology, la globalizzazione.

L'importanza dell'ambiente.

Sorgono molti problemi quando tutte le organizzazioni vengono trattate come se fossero simili, è stato il caso della scuola dello scientific management e di quelle della direzione amministrativa, che hanno cercato di progettare tutte le organizzazioni allo stesso modo.

Per **CONTINGENZA** si intende che *una cosa dipende da altre cose*, quindi affinché le organizzazioni siano efficaci ci deve essere una buona corrispondenza tra organizzazione interna e le condizioni dell'ambiente esterno. La teoria contingente poggia su un principio che può essere sintetizzato nell'espressione: "tutto dipende" (it all depends).

La progettazione organizzativa contemporanea.

Manager e organizzazioni sono ancora condizionati dall'approccio gerarchico e burocratico teorizzato più di un secolo fa. Le sfide poste dall'ambiente attuale richiedono risposte diverse da parte delle persone e delle organizzazioni.

I punti di vista del passato non sono utili per capire le imprese odierne. I manager di oggi devono progettare e attuare nuove risposte per un mondo decisamente nuovo. Le organizzazioni di oggi si spostano su idee basate su sistemi organici e biologici.

Nel XX sec. l'ambiente è ordinato e prevedibile e il ruolo del manager è quello di mantenere la stabilità, questo tipo di visione era valido nell'era industriale. Nel tempo le organizzazioni diventano più grandi e l'ambiente in cui si trovano adesso non è più stabile. A causa dei cambiamenti il manager non possono più mantenere la stabilità. Secondo **la teoria del caos**, *le relazioni in sistemi complessi ed adattivi sono non lineari e costituite da numerose interconnessioni e scelte divergenti che creano effetti indesiderati*. Quindi i manager non possono misurare, prevedere o controllare con metodi tradizionali gli eventi interni ed esterni alle organizzazioni.

L'idea è quella di considerare le organizzazioni come sistemi naturali e non come macchine prevedibili. Infatti in questo nuovo ambiente molti manager si stanno spostando per la **learning organization** (*organizzazione che apprende*), strutture più flessibili e decentralizzate; essa promuove la comunicazione e la collaborazione in modo che ognuno sia coinvolto nell'identificazione e nella risoluzione dei problemi; è basata sull'uguaglianza sull'informazione aperta, su un basso livello di gerarchia (potere decentralizzato) e una cultura che incoraggi l'adattabilità e la partecipazione. In una learning organization il valore essenziale è la capacità di risolvere i problemi mentre l'organizzazione tradizionale è progettata per operare in modo efficiente.

Efficienza e learning organization

L'azienda moderna osserva cinque elementi della progettazione organizzativa: struttura, compiti, sistemi, cultura e strategia.

Dalla struttura verticale a quella orizzontale.

L'organizzazione tradizionale ha una struttura basata sul raggruppamento delle attività in base al lavoro svolto dal basso verso l'altro (struttura verticale), vi è una scarsa collaborazione tra le unità funzionali ed esiste una gerarchia.

In un ambiente in rapido cambiamento i manager non sono in grado di risolvere i problemi tempestivamente, quindi la gerarchia crea delle distanze tra i manager al vertice e i lavoratori, per questo è abolita. La struttura diventa quindi di tipo orizzontale, non vi sono confini tra le varie funzioni e i vari team comprendono membri provenienti da diverse aree funzionali.

Dai compiti routinari all'arricchimento dei ruoli.

Lo scientific management definiva ogni mansione e come doveva esser svolta. Nelle organizzazioni tradizionali, la conoscenza del compito e il suo controllo erano centralizzati. Il **compito** è *un'attività lavorativa definita con precisione e assegnata ad una persona*. Nelle organizzazioni moderne invece nasce il concetto di **ruolo**, ovvero *parte del sistema sociale, caratterizzato da discrezionalità e responsabilità*, e permette che le

persone facciano uso del proprio giudizio e della propria abilità per ottenere un risultato o raggiungere un obiettivo. Nelle learning organization i dipendenti ricoprono dei ruoli, che possono essere ridefiniti o adattati, la conoscenza e il controllo dei compiti sono attribuiti ai lavoratori e non ai supervisor o agli alti dirigenti.

Dai sistemi di controllo formale alla condivisione delle informazioni.

Nelle organizzazioni di piccole dimensioni la comunicazione è informale e diretta. Quando l'organizzazione diventa più grande la distanza tra vertice e lavoratori aumenta, quindi nelle learning organization la diffusione delle informazioni costituisce un elemento importante per operare in modo ottimale. Le idee e le informazioni sono condivise in tutta l'azienda, ma questi tipi di organizzazioni mantengono linee di comunicazioni anche con i clienti, fornitori e anche con i concorrenti per accrescere la capacità di apprendimento.

Dalla strategia competitiva alla strategia collaborativa.

Nelle organizzazioni tradizionali, la strategia viene formulata dai top manager e imposta all'organizzazione. Nella learning organization lo sviluppo della strategia avviene grazie ad azioni cumulate di forza lavoro dotata di informazione e potere. La strategia scaturisce dai rapporti di partnership con i fornitori, clienti e anche i concorrenti.

Da una cultura rigida ad una cultura adattiva.

Un'organizzazione dovrebbe avere una cultura che la spinge ad adattarsi con l'ambiente esterno, ma per alcune la cultura diventa rigida se non riescono a seguire i rapidi cambiamenti di mercato. Nelle organizzazioni moderne, la cultura incoraggia l'apertura, l'equità, il miglioramento continuo e il cambiamento. Quindi non esistono più differenze di status, come sale da pranzo per i dirigenti o posti macchina riservati, ogni persona offre il proprio contributo.

Capitolo 2 - "STRATEGIA, PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA ED EFFICACIA"

Il ruolo della direzione strategica nella progettazione organizzativa

Un'organizzazione viene creata per raggiungere un determinato scopo. *La principale responsabilità del top manager è di determinare gli obiettivi, la strategia e la struttura dell'organizzazione, adattando l'organizzazione ai cambiamenti dell'ambiente.*

Prima ancora di stabilire la strategia da utilizzare, *occorre rilevare le opportunità e le minacce nell'ambiente esterno, nonché i punti di forza e debolezza interni* per distinguere l'azienda dalle altre del settore.

Il passo successivo consiste nello stabilire la missione generale e degli obiettivi ufficiali basati sul corretto adattamento tra opportunità esterne e punti di forza interni.

La progettazione consiste nell'amministrazione e dell'esecuzione del piano strategico. Il ruolo del top management è importante in quanto i vari manager possono valutare l'ambiente in modo diverso ed elaborare obiettivi differenti.

Le scelte che i top manager fanno, riguardo a obiettivi, strategie e progettazione organizzativa hanno un impatto straordinario sull'efficacia dell'organizzazione. *I manager devono selezionare gli obiettivi per le rispettive unità e l'abilità di fare queste scelte determina il successo dell'azienda.*

Il fine organizzativo

Le organizzazioni vengono create e mantenute in esistenza al fine di raggiungere qualcosa. Ogni organizzazione esiste per un fine, che può essere riferito a un obiettivo o una missione generali.

Missione (obiettivi ufficiali)

L'obiettivo generale di un'organizzazione è chiamato **missione**. Riassume *la visione, la convinzione e i valori condivisi all'interno dell'organizzazione*. La missione è indicata con l'espressione **obiettivi ufficiali**.

Gli obiettivi ufficiali definiscono le attività di business e possono focalizzarsi sui valori, sui mercati e sui clienti che distinguono l'organizzazione.

Uno degli obiettivi principali di una missione è di fungere da **strumento di comunicazione**. Una missione comunica ai dipendenti attuali e futuri, ai clienti, agli investitori, ai fornitori e ai concorrenti le finalità e gli obiettivi che l'organizzazione cerca di raggiungere.

Obiettivi operativi

Gli **obiettivi operativi** si riferiscono ai fini *perseguiti attraverso le procedure operative dell'organizzazione*. Spiegano cosa l'organizzazione sta effettivamente cercando di fare, riguardano spesso il breve periodo e i compiti primari che un'organizzazione deve svolgere, e sono più facili da misurare. Questi obiettivi riguardano:

Performance generale

Per le organizzazioni a scopo di lucro è rappresentata dalla **redditività** (utile netto, utile per azione o ritorno sull'investimento); le organizzazioni non profit (servizi sociali, sindacati) invece hanno fini orientati **all'erogazione dei servizi** ai clienti **entro i vincoli** posti da determinati livelli di **budget** (obiettivi di crescita e volume). [Contact USA – telefono amico per le persone in difficoltà]

Risorse

Riguardano l'acquisizione dall'ambiente di risorse materiali e finanziari necessarie (ottenimento di un finanziamento, ricerca di fonti meno costose di materie prime o assunzione di brillanti laureati). [Università – docenti e studenti eccellenti]

Mercato

Riguardano la quota o la posizione nel mercato desiderata dall'organizzazione, sono di competenza dell'unità di marketing, delle vendite, e della promozione. [Desiderio Honda di superare la Toyota Motor Company come primo venditore di automobili in Giappone]

Sviluppo del personale

Ha a che fare con la formazione, promozione, sicurezza e crescita dei dipendenti, compresi anche i dirigenti.

Innovazione e cambiamento

Riguarda la prontezza ad adattarsi a cambiamenti inaspettati nell'ambiente in cui opera l'organizzazione, in relazione allo sviluppo di specifici servizi e prodotti o processi produttivi.

Produttività

Riguardano l'ammontare degli output ottenuto dalle risorse disponibili, che si calcola attraverso gli indici di produttività, formulati in termini di "costo per unità produttiva", "unità prodotte per dipendente" o "costo delle risorse per dipendente". [Obiettivo di produttività della Boeing è di far uscire dallo stabilimento un 737 in cinque giorni, accelerando il processo che dura undici giorni].

Gli obiettivi di innovazione e cambiamento sono sempre più importanti, anche se all'inizio possono causare un calo di profitti. Gli obiettivi del sviluppo del personale sono critici per aiutare a mantenere una forza di lavoro motivata e coinvolta

L'importanza degli obiettivi

Gli obiettivi ufficiali e la missione delineano un sistema di valori per l'organizzazione, gli obiettivi operativi rappresentano i suoi compiti principali.

Gli obiettivi operativi forniscono un senso di direzione ai dipendenti, mettendoli a conoscenza del fine al quale sono diretti i loro sforzi; in questo modo i dipendenti possono essere motivati a raggiungere gli obiettivi. Un altro scopo degli obiettivi è quello di **fungere da linee guida per il processo decisionale dei dipendenti**, fornendo un insieme di vincoli al comportamento e alle azioni individuali.

Un quadro di riferimento per la selezione della strategia e della struttura

Una strategia è un piano per l'interazione con l'ambiente competitivo volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi. Rappresenta il modo in cui le organizzazioni perseguono gli obiettivi stabiliti.

Le strategie competitive di Porter

Michael E. Porter ha studiato diversi business e in modo schematico descrive tre strategie competitive:

1. **differenziazione**,
2. **leadership di costo** e

3. focalizzazione.

Quest'ultima si differenzia in leadership di costo focalizzata e differenziazione focalizzata. Nell'utilizzare questo metodo i manager valutano due fattori: il vantaggio competitivo (se competere attraverso costi inferiori o attraverso la capacità di offrire prodotti e servizi unici e distintivi) e l'ambito competitivo (l'intero settore o nicchie di settore).

Differenziazione

E' una strategia che consente ad un'organizzazione di **distinguere i propri prodotti o servizi dagli altri competitori all'interno dello stesso settore**, attraverso *la pubblicità, alcune caratteristiche distintive del prodotto, una nuova tecnologia* al fine di ottenere un'immagine del prodotto come unico [Elettrodomestici Maytag, Abbigliamento Tommy Hilfiger, Automobili Jaguar, American Express, Hilton Hotels].

Questa strategia **si rivolge a una clientela che non dà particolare importanza al prezzo**, può ridurre la rivalità dei concorrenti e scongiurare la minaccia di prodotti sostitutivi, sfruttando il fatto che i clienti sono fedeli alle marche delle aziende. La differenziazione del prodotto **comporta spese onerose riguardante la ricerca e la promozione**, quindi l'utilizzo di solide strategie di marketing **e dipendenti creativi**.

Leadership di costo

E' una strategia che permette di **incrementare la quota di mercato enfatizzando i bassi costi rispetto ai concorrenti**. L'organizzazione **ricerca in maniera aggressiva l'efficienza negli impianti**, attua riduzione dei costi e utilizza stretti controlli per realizzare prodotti più efficientemente dei concorrenti. Ciò **implica di vendere a prezzi inferiori dei concorrenti** e continuare ad offrire una qualità analoga ottenendo profitti ragionevoli.

Questa strategia può aiutare l'azienda a difendersi dagli attuali concorrenti perché i clienti non possono trovare prezzi inferiori altrove.

Focalizzazione

E' una strategia che permette all'organizzazione di **concentrarsi su una specifica area di mercato o su un determinato gruppo di acquirenti**. L'azienda cercherà di raggiungere alternativamente un vantaggio di costo o un vantaggio di differenziazione nell'ambito di un mercato ristretto [Wal-Mart aprì negozi di dimensioni modeste in piccoli paesi trascurati offrendo marche nazionali a prezzi bassi tutti i giorni].

Se i manager non adottano una strategia competitiva, l'organizzazione non ha vantaggio strategico e i profitti risultano inferiori rispetto a quelle aziende che adottano una strategia.

La tipologia strategica di Miles e Snow

Secondo Miles e Snow, i manager formulano strategie che possono essere congruenti con l'ambiente esterno. Possono essere attuate quattro strategie:

Impresa esploratrice

Consiste nell'**innovare, assumere rischi, ricercare nuove opportunità e crescere**. Questa strategia si adatta bene ad ambienti dinamici e in crescita, nei quali la creatività è più importante dell'efficienza [Microsoft, Federal Express]

Impresa difensiva

È l'opposto di quella d'esplorazione. Anziché assumere rischi e cercare nuove opportunità, **riguarda la stabilità o lo snellimento**. Essa **cerca di tenersi stretti i clienti attuali, senza innovare né cercare la crescita**. Importante è l'efficienza interna e il controllo al fine di offrire prodotti affidabili e di alta qualità destinati a una clientela stabile. [Paramount Pictures realizza film di successo ma pochi kolossal, in modo da controllare i costi].

Impresa analitica

Cerca di **mantenere un livello delle attività stabile**, innovando al contempo alla periferia. È a metà tra quella d'esplorazione e quella difensiva; **alcuni prodotti verranno indirizzati verso ambienti stabili** nei quali è utilizzata una strategia d'efficienza elaborata **per mantenere i clienti attuali**. **Altri verranno indirizzati verso ambienti nuovi e più dinamici, dove la crescita è possibile**. [Procter & Gamble mantiene un livello di attività stabile per marchi forti come Tide e Pampers, ma tende ad inventare anche altre categorie di prodotti nuovi, come ad esempio articoli per la casa].

Impresa reattiva

In realtà non è affatto una strategia ma **risponde alle minacce ambientali e alle opportunità caso per caso**. Il Top management non possiede piani ben definiti e non ha fornito all'organizzazione una missione, quindi l'organizzazione intraprende qualsiasi azione che sembri rispondere alle necessità immediate. Questa strategia può portare l'azienda alla rovina. [Xerox, Kodak, McDonald's hanno fallito perché i manager hanno adottato una strategia coerente con le tendenze dei clienti].

Come le strategie influiscono sulla strategia organizzativa

Le scelte strategiche influiscono sulle caratteristiche interne dell'organizzazione, le quali devono sopportare l'approccio competitivo dell'azienda.

Attraverso una **strategia di leadership di costo** i manager adottano un approccio di progettazione organizzativa improntato all'efficienza, mentre una **strategia di differenziazione** implica un approccio rivolto all'apprendimento.

Una **strategia di leadership di costo** è associata ad un'autorità forte e centralizzata e a uno stretto controllo, e procedure standardizzate. Una **strategia di differenziazione** richiede che i dipendenti sperimentino e apprendano costantemente, la struttura è flessibile e fluida, con forte coordinamento orizzontale.

La **strategia di esplorazione** richiede caratteristiche simili a quelle di una strategia di differenziazione, mentre la **strategia di difesa** adotta un approccio simile alla strategia di leadership di costo.

La **strategia di analisi** cerca di bilanciare l'efficienza per le linee di prodotto consolidate con la flessibilità e l'apprendimento per i nuovi prodotti.

Con la **strategia di reazione**, i manager lasciano l'organizzazione senza una direzione o un chiaro approccio alla progettazione

Altri fattori che influenzano la struttura organizzativa

La **strategia** è un fattore importante che influisce sulla progettazione organizzativa. Altri fattori influenzano la struttura, essi sono: l'ambiente, la dimensione e il ciclo di vita, la tecnologia e la cultura organizzativa, tutti fattori contingenti.

In un'**ambiente** stabile l'organizzazione può avere una struttura tradizionale che enfatizza il controllo verticale, un ambiente in rapido cambiamento può richiedere una struttura più flessibile, con forte coordinamento e collaborazione orizzontale.

In termini di **dimensione e ciclo di vita**, le organizzazioni giovani e piccole sono informali e hanno un basso grado di divisione del lavoro, invece le grandi organizzazioni hanno un alto grado di divisione del lavoro, numerose regole e regolamenti. La struttura deve adattarsi alla **tecnologia** che caratterizza il flusso produttivo dell'organizzazione.

Un'ultima contingenza che influisce sulla progettazione organizzativa è la cultura aziendale infatti una **cultura organizzativa** che valorizza il lavoro di gruppo, la collaborazione, la creatività, e la comunicazione aperta tra i dipendenti e i manager non funzionerebbe bene con la struttura verticale, rigida e con severe regole.

La rilevazione dell'efficacia organizzativa

Gli obiettivi operativi e le strategie aziendali sono ciò che l'efficacia organizzativa intende misurare.

L'**efficacia** è la misura in cui l'organizzazione realizza i propri obiettivi (siano essi ufficiali od operativi), prende in considerazione numerose variabili sia a livello generale sia in base alle singole unità organizzative.

L'**efficienza** attiene al funzionamento interno dell'organizzazione, l'ammontare di risorse utilizzate per produrre un'unità di output e può essere misurata come rapporto tra input e output.

Il concetto di efficienza riguarda il rendimento delle risorse impiegate.

L'efficacia generale è difficile da misurare nelle organizzazioni, i manager determinano quali indicatori misurare al fine di valutare l'efficacia delle proprie organizzazioni.

Approcci contingenti all'efficacia

Gli approcci contingenti all'efficacia riguardano aspetti particolari dell'organizzazione, non la sua totalità. Si prefiggono di misurare:

1. l'efficienza interna

2. l'efficacia nell'ottenimento delle risorse necessarie
3. il raggiungimento dei livelli prestabiliti di output.

Approccio degli obiettivi

L'approccio degli obiettivi consiste nell'**identificare gli obiettivi di output di una organizzazione e nel rilevare la misura in cui questi sono stati conseguiti**. Per verificare il conseguimento degli obiettivi ci si affida alle informazioni fornite dai clienti, concorrenti, fornitori e dipendenti.

Indicatori

Gli obiettivi che vengono valutati sono gli obiettivi operativi. Essi riguardano le attività effettivamente svolte dall'azienda, quindi sono più facili da misurare quantitativamente.

Gli obiettivi ufficiali sono invece più astratti e difficili da misurare, sono valutabili solo in termini qualitativi.

Utilità

I **vantaggi** dell'approccio degli obiettivi sono:

1. la relativa facilità con la quale è possibile misurare gli obiettivi di output.
2. la diffusione della valutazione dei risultati delle organizzazioni in redditività, crescita e quota di mercato.

I principali problemi che si incontrano sono la presenza di obiettivi multipli e l'interpretazione soggettiva degli indicatori misurati.

Approccio basato sulle risorse

L'approccio basato sulle risorse considera l'acquisizione e la gestione delle risorse per il processo di trasformazione operato all'interno dell'organizzazione. L'efficacia organizzativa viene definita come la capacità dell'organizzazione di ottenere risorse scarse e di valore e di integrarle e gestirle con successo.

Indicatori

Alcuni indicatori utilizzati nell'approccio basato sulle risorse sono:

- ✓ la **posizione negoziale**, ovvero la capacità di ottenere risorse scarse e di valore dal suo ambiente;
- ✓ la **capacità dei decisori dell'organizzazione di percepire e interpretare correttamente le reali caratteristiche dell'ambiente esterno**;
- ✓ la **capacità di utilizzare risorse tangibili** (persone, forniture) **e intangibili** (conoscenza, cultura aziendale) per migliori performance;
- ✓ la **capacità di rispondere ai cambiamenti nell'ambiente**.

Utilità

L'approccio basato sulle risorse è **particolarmente utile**:

1. **quando è difficile ottenere altri indicatori di performance**.
2. **per le organizzazioni non profit** (dove ad esempio è difficile misurare gli obiettivi di output o l'efficienza interna).

La principale lacuna dell'approccio è quella di non considerare i bisogni dei clienti dell'organizzazione e di considerare solo in modo parziale le interrelazioni tra organizzazione e ambiente esterno.

Approccio del processo interno

L'approccio del processo interno prescinde dall'ambiente esterno all'organizzazione e si focalizza invece sulla efficienza interna dell'organizzazione. In particolare vengono misurate la produttività e la fluidità dei flussi fisici e informativi all'interno dell'organizzazione.

Indicatori

Alcuni indicatori per descrivere un'organizzazione efficace dal punto di vista dell'approccio del processo interno sono:

- 1) forte cultura aziendale e clima di lavoro positivo
- 2) spirito di gruppo, fedeltà al gruppo e lavoro di gruppo
- 3) familiarità, fiducia e comunicazione tra lavoratori e management
- 4) processo decisionale svolto vicino alle fonti d'informazioni
- 5) comunicazione orizzontale e verticale non distorta
- 6) ricompense ai manager per la performance, la crescita, lo sviluppo del personale

7) interazione tra l'organizzazione e le sue parti.

Utilità

L'approccio interno è importante perché la qualità dei processi produttivi e del clima di lavoro interni all'organizzazione influenzano direttamente e pesantemente l'efficacia complessiva dell'organizzazione.

Approccio integrato

L'approccio dei valori competitivi bilancia l'attenzione a diverse parti dell'organizzazione invece di focalizzarsi su una di esse. Tale approccio all'efficacia riconosce che le organizzazioni fanno molte cose e producono molti risultati, e perciò combina diversi indicatori di efficacia in uno schema unitario. E' stato originariamente sviluppato da Robert Quinn e John Rohrbaugh.

Indicatori

L'approccio dei valori competitivi scaturisce da una classificazione degli indicatori di performance competitiva utilizzati dalle aziende in base a due dimensioni:

- ✓ **focus**, ovvero se i valori dominanti che riguardano temi interni (preoccupazione del management per il benessere e l'efficienza dei dipendenti) o esterni (preoccupazione per il benessere dell'organizzazione rispetto all'ambiente) all'azienda;
- ✓ **struttura organizzativa** e il fatto se sia dominante la stabilità (efficienza e controllo) o la flessibilità (apprendimento e cambiamento).

La combinazione delle due dimensioni, fornisce quattro approcci all'efficacia organizzativa, i quali risultano strettamente collegati:

Interno	Struttura	Esterno
I	flessibilità →	II
III	controllo →	IV

Focus

I: ENFASI SULLE RELAZIONI UMANE, si privilegia lo sviluppo delle risorse umane, ai dipendenti vengono fornite opportunità per l'autonomia e lo sviluppo. Fondamentale è la coesione e opportunità di formazione. Le organizzazioni sono più attente ai dipendenti che all'ambiente.

II: ENFASI SUI SISTEMI APERTI, gli obiettivi principali sono la crescita e l'acquisizione di risorse. L'organizzazione raggiunge questi obiettivi attraverso la flessibilità, la prontezza e la valutazione positiva dall'esterno. Fondamentale è la creazione di un buon rapporto con l'ambiente.

III: ENFASI SUL PROCESSO INTERNO, si tratta di un ambiente organizzativo stabile che si auto – mantiene in modo ordinato. Attenzione maggiore è data all'efficienza, la gestione dell'informazione e i processi decisionali.

IV: ENFASI DEGLI OBIETTIVI RAZIONALI, perché si tratta di risultati misurabili in termini di produzione, crescita e profitto. L'organizzazione vuole ottenere obiettivi di output in maniera controllata. Fondamentale sono la pianificazione interna e la selezione degli obiettivi.

Utilità

I contributi fondamentali all'approccio dei valori competitivi sono:

1. l'integrazione dei diversi concetti di efficacia in una prospettiva unitaria;
2. l'evidenza di come aziende diverse possano essere valutate tramite valori competitivi diversi.

Un limite dell'approccio consiste nel fatto che è difficile classificare in sole quattro classi tutti i modelli di valutazione di efficacia delle organizzazioni.

Capitolo 3 - "ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA"

Struttura organizzativa

Le tre componenti chiave della struttura organizzativa sono:

- **i rapporti di dipendenza formale**, compresi il numero dei livelli gerarchici e lo *span of control* (ampiezza del controllo/responsabilità) di manager e supervisor;
- **l'aggregazione di gruppi di persone** in unità organizzative e di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione;
- **i sistemi** che assicurino una comunicazione e un coordinamento efficaci tra le diverse componenti delle unità organizzative.

La struttura organizzativa è rappresentata nell'**organigramma**. L'**ORGANIGRAMMA** è una **rappresentazione visiva di tutto il sistema di attività e processi principali di un'organizzazione**, permette di capire come funziona un'azienda, mostrando le varie parti di un'organizzazione, il modo in cui sono collegate e il ruolo di ogni unità nell'insieme.

Nel corso degli anni le organizzazioni hanno sviluppato altre strutture organizzative, molte delle quali tendenti a incrementare il coordinamento e la comunicazione orizzontale e a incoraggiare l'adattamento ai cambiamenti esterni (internet).

Approccio alla struttura basato sul trattamento delle informazioni

L'organizzazione dovrebbe essere progettata per fornire informazioni sia verticalmente che orizzontalmente per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Mentre **i collegamenti verticali** sono progettati principalmente per il controllo, quelli **orizzontali** sono progettati per il coordinamento e la collaborazione.

Le organizzazioni possono essere orientate verso un **modello tradizionale basato sull'efficienza**, sulla comunicazione e il controllo verticale (in cui il *processo decisionale* è *accentrato*), oppure verso un **modello moderno** come la **learning organization**, che privilegia il coordinamento e la comunicazione orizzontale (in cui il *processo decisionale* è *decentrato*).

Collegamenti verticali

Si definisce **COLLEGAMENTO** il **grado di comunicazione e di coordinamento esistente tra gli elementi organizzativi**.

I **collegamenti verticali** vengono utilizzati per coordinare le attività tra il vertice e la base di una organizzazione e sono progettate principalmente ai fini dell'efficienza e del controllo dell'organizzazione. A tal scopo le organizzazioni possono utilizzare uno dei meccanismi strutturali per ottenere il collegamento verticale, cioè:

- ✓ **Riporto gerarchico**: il **principale meccanismo verticale** è la **gerarchia**. Se emerge un problema che i dipendenti non sanno risolvere, esso può essere riportato verso l'alto al successivo livello gerarchico. Quando il problema è risolto la risposta viene trasmessa ai livelli inferiori.
- ✓ **Regole e piani**: quando problemi e decisioni sono ripetitivi, è possibile stabilire una regola in modo che i dipendenti sappiano come reagire senza bisogno di comunicare con i dirigenti, il piano

fornisce anch'esso informazioni stabili per i dipendenti, il più comune è il piano di budget, dove si danno informazioni per raggiungere obiettivi nel breve periodo che riguarda tutti i reperti dall'alto al basso.

- ✓ **Sistemi informativi verticali:** sono utilizzati per rafforzare ulteriormente la catena di comando e di controllo, essi comprendono i **report periodici**, le **informazioni scritte** e le **comunicazioni interne** che vengono diffuse tra i manager. I sistemi informativi fanno procedere le informazioni verso l'alto o il basso della gerarchia in maniera più efficiente.

Collegamenti orizzontali

La comunicazione orizzontale stabilisce il coordinamento tra le unità organizzative di uno stesso livello gerarchico. I **collegamenti orizzontali** definiscono tipologia e volume delle comunicazioni scambiate orizzontalmente. I meccanismi di collegamento orizzontale spesso **non sono formalizzati sull'organigramma**, ma fanno parte della struttura dell'organizzazione. In assenza di meccanismi formali si stabiliscono dei canali di comunicazione "spontanei" (esempio: la macchina del caffè, la mensa, i corridoi dove le persone si incontrano e scambiano informazioni).

1. **Sistemi informativi:** sono un metodo utile per realizzare collegamenti orizzontali nell'organizzazione attraverso un continuo scambio di informazioni su problemi, opportunità, attività o decisioni [Esempio: *DaimlerChrysler utilizza un sistema informativo chiamato FastCar che permette, ad coloro che sono coinvolti nelle attività di sviluppo dei prodotti, di scambiare informazioni seguire il livello dei costi, la qualità...*];
2. **Contatto diretto tra manager e dipendenti:** è promosso in genere con la creazione di un **ruolo di collegamento**, ovvero una **persona viene collocata in una unità organizzativa ma ha la responsabilità di comunicare e raggiungere un coordinamento con un'altra unità**. I ruoli d'integrazione si trovano spesso tra le funzioni di progettazione e quelli di produzione, poiché la progettazione deve elaborare e testare i prodotti per adattarsi alle limitazioni poste dalle strutture produttive. Un altro metodo consiste nel collocare le persone in postazioni vicine in modo tale che abbiano un contatto diretto tra loro [Esempio: *BMW introdusse il modello 300 series, tutti i gruppi coinvolti negli sforzi di riprogettazione sono stati trasferiti nell'impianto del prototipo in modo da avere un contatto diretto giornaliero durante tutto il processo*];
3. **Task Force:** E' un meccanismo "forte" di controllo orizzontale anche se ha carattere temporaneo. Una task force è un **comitato temporaneo composto da rappresentanti di ogni unità interessate da un problema**; ogni membro rappresenta l'interesse di una propria unità, e può riportare a tale unità informazioni provenienti dagli incontri. Tipicamente vengono sciolte dopo lo svolgimento del loro compito;
4. **Integratore full-time:** assume spesso la denominazione di product manager, project manager, program manager. Si tratta di una **posizione inserita nell'organigramma aziendale a titolo permanente**, il ruolo di questo ente è di **realizzare un coordinamento forte tra le diverse unità funzionali che concorrono a realizzare un determinato sistema prodotto-servizio**. [Esempio: *il brand manager della Planter Peanuts coordina le vendite, la distribuzione e la pubblicizzazione del prodotto, la General Motors ha brand manager che si occupano del marketing e delle strategie di vendita per ognuno dei nuovi modelli*].
È responsabile di un progetto d'innovazione e cambiamento, come lo sviluppo del progetto, il finanziamento e il marketing di un nuovo prodotto. Gli **integratori devono essere in possesso di eccellenti capacità relazionali**. Nelle maggior parte delle aziende hanno molte responsabilità e poca autorità. Esso deve essere in grado di mettere insieme le persone, mantenere la loro fiducia, affrontare i problemi e risolvere conflitti e dispute nell'interesse dell'organizzazione;
5. **Team:** i team **sono task force permanenti** e vengono spesso utilizzati congiuntamente ad un integratore full time. **Sono caratterizzati da un forte grado di interfunzionalità** in quanto al loro interno **sono presenti competenze e professionalità diverse** appartenenti a diverse funzioni/servizi aziendali. [la Boeing ha utilizzato 250 team per progettare e realizzare il modello aereo 777. Il Medical Products Group della Hewlett – Packard utilizza team interfunzionali virtuali, i cui membri provengono da diversi paesi, per sviluppare e commercializzare prodotti e servizi igienici].

Un **team virtuale** è composto da membri appartenenti a molte unità organizzative e stabilimenti dispersi geograficamente che sono connessi fundamentalmente tramite tecnologie di comunicazione e informazione digitale (Internet e un software adatto per lavorare assieme senza bisogno di incontrarsi di persona).

Alternative di progettazione organizzative

La progettazione della struttura organizzativa evidenzia tre cose:

- Le attività di lavoro necessarie
- Le relazioni di reporting
- I raggruppamenti di unità organizzative.

Attività di lavoro necessarie

Le unità organizzative sono create per svolgere compiti considerati strategicamente importanti per l'azienda. Quando l'organizzazione diventa più grande e complessa, bisogna svolgere un numero maggiore di funzioni. Oggi molte organizzazioni stabiliscono unità come information technology o e-business per sfruttare nuove tecnologie e nuove opportunità di business.

Relazioni di reporting

Una volta stabilite le attività di lavoro e le unità organizzative necessarie, adesso bisogna inserirle all'interno della gerarchia organizzativa.

Le **relazioni di reporting**, o catena del comando, **vengono rappresentate in un organigramma da linee verticali**, senza soluzione di continuità che collega ogni persona nell'organizzazione. [Esempio: *in organizzazioni come la Motorola o la Ford sono necessari un centinaio di organigrammi per identificare le relazioni di reporting che collegano i dipendenti*].

Opzioni per il raggruppamento delle attività

Il raggruppamento delle attività ha effetti su i dipendenti, in quanto essi condividono un supervisore comune, risorse comuni, sono al pari responsabili per un risultato comune e tendono a collaborare gli uni agli altri. Possiamo avere diverse opzioni di raggruppamento:

1. Il **raggruppamento funzionale unisce dipendenti che svolgono funzioni o processi simili o che hanno analoghe conoscenze e competenze**. [Esempio: raggruppamento di coloro che si occupano di marketing, di coloro che si occupano della produzione e della progettazione...]
2. Il **raggruppamento divisionale mette insieme i dipendenti in base a ciò che l'organizzazione produce**. [Esempio: produzione di pasta dentifricia – un unico raggruppamento con un unico dirigente che include tutti i vari addetti (marketing, produzione e vendite)].
3. Il **raggruppamento multifocalizzato**, quando **l'organizzazione adotta simultaneamente due alternative di raggruppamento strutturale**, questi modelli sono chiamati matrici o forme ibride [Esempio: raggruppamento per funzione e divisione di prodotto, o per divisione di prodotto e area geografica].
4. Il **raggruppamento orizzontale consiste nell'organizzare i dipendenti intorno i processi di lavoro fondamentali e ai flussi di informazioni e materiali** che creano valore per i clienti.
5. Il **raggruppamento modulare** è l'approccio più recente al raggruppamento delle attività, **l'organizzazione è un gruppo di componenti separate ma collegate tra loro per condividere le informazioni necessarie allo svolgimento delle attività**.

Strutture funzionali, divisionali e per area geografica

Il raggruppamento funzionale e divisionale risultano essere i due approcci più comuni alla progettazione strutturale.

Strutture funzionali

In una **struttura funzionale**, le attività vengono raggruppate in base a una funzione comune (in base al criterio della competenza specialistica), dalla base fino al vertice dell'organizzazione. Il principio ispiratore di questo modello consiste nella ricerca del massimo grado di specializzazione delle singole funzioni.

Vi sono alcuni **punti di forza**:

1. promuove **il raggiungimento di economie di scala all'interno di varie funzioni**, man mano cresce la dimensione, tutti i dipendenti si trovano nello stesso luogo e possono condividere le stesse strutture;
2. facilita lo **sviluppo di conoscenze e capacità approfondite da parte dei dipendenti**, in quanto ogni unità svolge una sola attività;
3. permette all'organizzazione di **conseguire obiettivi funzionali**.
4. **E' da preferire in presenza di un solo prodotto** o pochi prodotti.

Vi sono anche **punti di debolezza**:

1. **lentezza di risposta ai cambiamenti ambientali** che richiedono un coordinamento tra le unità organizzative;
2. la gerarchia viene sovraccaricata, **le decisioni da prendere si accumulano e i top manager non reagiscono in modo rapido**;
3. uno **scarso coordinamento orizzontale tra le unità** organizzative
4. **lentezza di innovazione**, a causa dello scarso coordinamento;
5. **limitata visione** che i dipendenti hanno **degli obiettivi generali**.

Se non si vuole passare ad una struttura decisionale si inserisce il product manager, che affianca il vertice e coordina e integra le unità organizzative rispetto ad un prodotto che non è dentro la gerarchia ma sta al di fuori.

Struttura funzionale con collegamenti orizzontali

Oggi si assiste a uno spostamento verso strutture più piatte e orizzontali. Le organizzazioni compensano la gerarchia funzionale verticale instaurando collegamenti orizzontali.

I manager migliorano il coordinamento orizzontale utilizzando i sistemi informativi, il contatto diretto tra le unità, gli integratori full-time o i project manager, le task force o i team.

Struttura divisionale

La **struttura divisionale** viene indicata come **struttura per prodotto** o "strategic business unit". Attraverso questa struttura le attività possono essere organizzate in base ai singoli prodotti, servizi, gruppi di prodotti, progetti o programmi principali, divisioni, business. Il tratto distintivo è che **il raggruppamento è basato sull'output dell'organizzazione**.

I **punti di forza** sono:

1. **Promuove la flessibilità e il cambiamento**, in quanto ogni unità è più piccola e si può facilmente adattare ai cambiamenti dell'ambiente;
2. **decentralizza il processo decisionale**, in quanto le linee di autorità convergono a un livello più basso nella gerarchia;
3. **ottiene il coordinamento tra le unità funzionali**;
4. **è preferibile per le organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti**;
5. **permette alle unità di adattarsi a differenze di prodotto, geografiche, di clientela**;
6. **porta alla soddisfazione del cliente** perché la responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari.

I **punti di debolezza** sono:

1. **elimina le economie di scala** e ogni dimensione si organizzerà in unità lavorative;
2. **scarso coordinamento tra le linee di prodotto**, in quanto le aziende producono diversi prodotti e non hanno meccanismi di collegamento;
3. **non vi è la specializzazione tecnica e l'approfondimento delle competenze**;
4. **rende difficile l'integrazione e la standardizzazione** tra le linee di prodotto.

[Aziende che utilizzano questa struttura sono: la General Electric, la Nestlé, la Johnson & Johnson, Microsoft, che sono divise in una serie di organizzazioni più piccole e autonome per un migliore controllo e coordinamento].

Struttura per area geografica

È costituita dagli utenti o clienti dell'organizzazione; ogni regione della nazione può avere gusti e necessità distinte; **ogni unità geografica include quindi tutte le funzioni necessarie per produrre e commercializzare prodotti in quella regione.** [Apple Computer passò da una struttura funzionale a una per area geografica, per facilitare la produzione e la distribuzione dei pc in tutto il mondo; McDonald's].

Con questa soluzione **l'organizzazione si può adattare agli specifici bisogni nella propria regione, e i dipendenti si identificano con obiettivi regionali** piuttosto che nazionali, viene enfatizzato il coordinamento orizzontale all'interno di una specifica regione.

Struttura a matrice

Una struttura organizzativa ha bisogno di essere multifocalizzata in modo che sia i prodotti sia le funzioni siano evidenziati nella stessa misura. **Può essere usata quando sia l'esperienza tecnica sia l'innovazione di prodotto e il cambiamento sono importanti** per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

La matrice è un potente meccanismo di collegamento orizzontale, **in essa sia la divisione per prodotti che la struttura funzionale sono implementate simultaneamente.** I manager di prodotti e funzioni hanno la **stessa autorità** all'interno dell'organizzazione, e i dipendenti riportano ad entrambi.

La struttura matrice è simile all'utilizzo degli integratori full-time o dei product manager.

Condizioni per la matrice

Le tre condizioni per la struttura a matrice sono:

- 1) **si tende a condividere risorse scarse tra le linee di prodotto.** L'organizzazione è tipicamente di media dimensione e ha un moderato numero di linee di prodotto. Vi è la necessità di un utilizzo condiviso e flessibile delle persone e dei macchinari tra quei prodotti.
- 2) **esiste una pressione ambientale verso 2 o più output critici,** per esempio verso una conoscenza tecnica approfondita e l'innovazione di prodotto. Questa duplice pressione implica il **bisogno di un bilanciamento di potere tra il versante funzionale dell'organizzazione e quello del prodotto** e si rende necessaria una struttura a duplice autorità per mantenere tale bilanciamento.
- 3) **l'ambiente di riferimento dell'organizzazione è complesso e incerto.** Frequenti cambiamenti esterni richiedono grande coordinamento e elaborazione di informazioni in direzione verticale e orizzontale.

Sotto queste tre condizioni, alle linee di autorità verticali e orizzontali deve essere attribuita uguale considerazione. Molte aziende hanno trovato difficile realizzare e mantenere una matrice bilanciata; si sono sviluppate due varianti della struttura a matrice:

1. la **matrice funzionale**: *i capi delle funzioni hanno un'autorità maggiore e i manager di progetto coordinano le attività* relative al prodotto stesso
2. la **matrice del prodotto**: *i manager di prodotto hanno un'autorità maggiore e i manager delle funzioni assegnano il personale tecnico ai progetti*, fornendo competenze quando è necessaria una consulenza.

Questa struttura è stata utilizzata da grandi aziende come la Procter & Gamble e la Dow Chemical.

Punti di forza e di debolezza

La struttura a matrice è da preferire quando il cambiamento ambientale è elevato e quando gli obiettivi riflettono una duplice necessità.

La struttura a duplice linea di autorità facilita la comunicazione e il coordinamento per affrontare il rapido cambiamento ambientale. La matrice facilita la discussione e l'adattamento a problemi inaspettati, è idonea in organizzazioni di dimensioni limitate, con poche linee di prodotto.

I **punti di forza** sono:

1. realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti;
2. assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti;
3. si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile;
4. offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto;
5. è da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti.

I **punti di debolezza** sono:

1. espone i partecipanti ad una duplice autorità, può creare confusione e risultare frustrante;
2. implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonale e ricevano una formazione approfondita sulle relazioni umane;
3. comporta frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti per i manager;
4. non può funzionare se i partecipanti non la comprendono, essi devono collaborare gli uni con gli altri, senza affidarsi all'autorità verticale;
5. richiede grandi sforzi per mantenere un bilanciamento del potere.

Struttura orizzontale

Un recente approccio all'organizzazione è costituito dalla struttura orizzontale. Le organizzazioni in genere si muovono verso una struttura orizzontale, attraverso una metodologia di "reengineering", che **consiste nel riprogettare un'organizzazione verticale lungo il flusso dei suoi processi orizzontali**.

Un **processo** è un insieme di compiti o attività impiegati nella trasformazione degli input in output che creano valore per i clienti.

Questo tipo di struttura **elimina la gerarchia verticale e i confini tra unità organizzative**, in risposta ai profondi cambiamenti dell'ambiente di lavoro e dell'ambiente economico negli ultimi venti anni, primo fra tutti il progresso tecnologico e informatico; in questa struttura **si focalizza sempre sul cliente**, si capiscono le esigenze del consumatore e si crea un prodotto adatto, si arriva al testing o all'acquisto da parte del cliente.

Caratteristiche

Le caratteristiche principali della struttura orizzontale sono:

- 1) **La struttura viene creata intorno a processi chiave interfunzionali** piuttosto che intorno a compiti, funzioni o aree geografiche, quindi confini tra le unità si annullano [la divisione Customer Service della Ford ha team dedicati a vari processi chiave: sviluppo dei business, fornitura dei ricambi, assistenza e supporto tecnico];
- 2) **i team auto-diretti**, non gli individui, **stanno alla base della progettazione e della performance organizzativa**;
- 3) **i "process owner" hanno la responsabilità di ogni processo chiave** nella sua interezza;
- 4) **alle persone** che compongono un team **sono fornite le competenze, gli strumenti, la motivazione e l'autorità** per prendere le decisioni.
- 5) **i team dispongono della libertà di pensare in maniera creativa** e di reagire in maniera flessibile alle nuove sfide che si manifestano;
- 6) **i clienti sono il fattore guida dell'organizzazione orizzontale**, l'efficacia viene misurata sulla base della soddisfazione dei clienti, dei dipendenti e del risultato finanziario;
- 7) **la cultura è caratterizzata da apertura, fiducia e collaborazione** e sul miglioramento continuo. Valorizza il benessere dei dipendenti.

Punti di forza e di debolezza

I **punti di forza** sono:

1. promuove la flessibilità dell'azienda e velocizza i cambiamenti nei bisogni dei clienti;

2. focalizza l'attenzione verso la soddisfazione del cliente, ai miglioramenti nella produttività, nella velocità e nell'efficienza;
3. ogni dipendente ha una visione più ampia degli obiettivi organizzativi;
4. promuove il lavoro di gruppo e la collaborazione;
5. migliora la qualità della vita dei dipendenti offrendo loro opportunità per condividere la responsabilità, prendere decisioni.

I **punti di debolezza** sono:

1. la determinazione dei processi chiave è difficile e lunga, questo può ostacolare la performance dell'organizzazione;
2. richiede cambiamenti nella cultura, nella progettazione delle mansioni, nella filosofia di management e nei sistemi informativi e di ricompensa;
3. i manager tradizionali possono essere restii ad abbandonare potere e autorità, per concentrarsi su ruoli di guida dei team;
4. richiede una formazione significativa dei dipendenti per lavorare in maniera efficace in ambienti di gruppo orizzontale;
5. può limitare lo sviluppo di competenze approfondite.

Struttura modulare

Con la struttura modulare l'organizzazione appalta un gran numero dei processi decisionali ad aziende separate e coordina le loro attività da un quartier generale snello.

Come funziona la struttura

L'organizzazione modulare può essere considerata come un nodo centrale circondata da una rete di specialisti esterni. I servizi come la contabilità, progettazione, produzione, marketing e distribuzione sono appaltati ad aziende separate, che sono collegati elettronicamente ad un ufficio centrale.

La forma modulare prevede un coordinamento per mezzo del mercato al posto della tradizionale gerarchia verticale. Con una struttura modulare, il centro mantiene il controllo sui processi in cui ha competenze distintive o difficili da imitare e trasferisce le altre attività (processo decisionale e controllo) alle altre organizzazioni. [*Cunningham Motors, mantiene il controllo sulla progettazione di auto sportive di lusso, mentre tutto il resto viene gestito da altre organizzazioni*].

Punti di forza e di debolezza

I **punti di forza** sono:

1. consente anche alle organizzazioni di piccole dimensioni di operare su scala globale e attingere a risorse internazionali, per raggiungere la qualità e il prezzo migliori;
2. conferisce all'aziende nuove, un ampio raggio d'azioni, senza grandi investimenti in impianti, macchinari o strutture di distribuzione;
3. consente all'organizzazione di essere altamente flessibile e di fornire una risposta rapida ai bisogni mutevoli;
4. riduce i costi amministrativi e delle spese generali, in quanto non sono necessarie grandi strutture di staff.

I **punti di debolezza** sono:

1. i manager non hanno il controllo su molte attività e molti dipendenti, perché questa struttura porta alla decentralizzazione;
2. richiede una grande quantità di tempo per gestire le relazioni e i potenziali conflitti con i partners;
3. comporta il rischio di fallimento organizzativa se un partner non effettua le consegne o cessa l'attività;
4. la fedeltà dei dipendenti e la cultura aziendali possono essere deboli perché i dipendenti hanno la sensazione di essere sostituiti da servizi a contratto;

Struttura ibrida

La struttura ibrida combina caratteristiche dei vari approcci adattate alle specifiche necessità strategiche. **Le strutture ibride vengono utilizzate in ambiente in rapido cambiamento**, poiché garantiscono all'organizzazione una maggiore flessibilità. Promuove il lavoro di gruppo, tuttavia può limitare lo sviluppo di competenze approfondite.

In genere assembla le caratteristiche di due strutture diverse e dunque è preferibile in certi casi perché può offrire alcuni dei loro vantaggi e sopperire ad alcuni svantaggi che le altre strutture portano.

Applicazioni della progettazione organizzativa

Ogni tipo di struttura viene applicata in situazioni diverse e soddisfa bisogni diversi.

Allineamento strutturale

I manager devono ottenere il giusto bilanciamento tra controllo verticale, associato ad obiettivi di efficienza e stabilità, e coordinamento orizzontale, associato all'apprendimento, all'innovazione e alla flessibilità.

Sintomi di inadeguatezza strutturale

I manager controllano periodicamente se l'adeguatezza della struttura sia appropriata ai cambiamenti delle esigenze organizzative.

Molte organizzazioni provano una struttura per poi riorganizzarsi con un'altra, per cercare il giusto bilanciamento tra relazioni interne e bisogni esterni [*Compaq, è passata da una struttura funzionale ad una divisionale per sviluppare nuovi prodotti, per poi ritornare alla struttura funzionale, per ridurre la competizione tra le diverse linee di prodotto*].

Se la struttura non è adeguata nascono alcuni sintomi di inadeguatezza strutturale:

- ✓ **le decisioni vengono ritardate o non sono accurate:** per esempio, le informazioni non raggiungono le persone giuste, i collegamenti informativi possono essere inadeguati per assicurare la qualità delle decisioni;
- ✓ **l'organizzazione non reagisce in maniera innovativa all'ambiente che cambia;**
- ✓ **si riscontra un tasso troppo alto di conflittualità.**

Capitolo 4 - "L'AMBIENTE ESTERNO"

L'ambiente

L'ambiente è infinito e comprende tutto ciò che sta all'esterno dell'organizzazione. Si definisce **ambiente organizzativo**, l'insieme di tutti gli elementi, al di fuori dell'organizzazione, che sono in grado di influenzare l'organizzazione stessa o una sua parte.

L'ambito che l'organizzazione decide di affrontare per affermare la propria attività, e i settori esterni con cui deve interagire per raggiungere i propri obiettivi è denominata **area di influenza**.

L'ambiente è suddivisibile in settori, contenenti ciascuno elementi simili. Per ogni organizzazione abbiamo *dieci settori*:

1. materie prime,
2. risorse umane,
3. risorse finanziarie,
4. mercato,
5. tecnologie,
6. condizione economica,
7. settore d'appartenenza,
8. governo,
9. fattori socio – culturali e
10. fattori internazionali.

Ambiente di riferimento

L'ambiente di riferimento (o *task environment*) è l'area che comprende i settori con i quali l'organizzazione interagisce in modo diretto e che hanno un impatto immediato sulla capacità dell'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi.

Esso comprende il settore d'appartenenza, le materie prime e il mercato ed, eventualmente, le risorse umane e i fattori internazionali.

[Esempio: business delle lattine per bibite, i produttori di acciaio controllavano il mercato fino alla metà degli anni '60, poi la Reynolds Aluminium Company, lanciò un programma di riciclaggio dell'alluminio, ottenendo un materiale meno costoso e quindi più competitivo].

Ambiente generale

L'ambiente generale comprende quei settori che non hanno un impatto diretto sull'attività quotidiane di un'azienda, ma che possono influenzare indirettamente.

Spesso comprende i settori relativi al governo, ai fattori socio culturali, alle condizioni economiche, alla tecnologia e alle risorse finanziarie. Tali settori influenzano ogni organizzazione.

[Esempio: la generazione precedente preferiva prodotti di marca e di costo elevato, come Nike e Levi's, mentre la generazione moderna preferisce marche inferiori e a prezzi bassi, quindi queste aziende stanno lottando per creare un rapporto di fedeltà nei confronti di questa nuova generazione].

Il contesto internazionale

Il settore internazionale riguarda in modo diretto molte organizzazioni ed è divenuto importante negli ultimi anni. Tutti i settori nazionali possono essere influenzati da eventi internazionali.

Molti manager, però, non danno importanza a questo e continuano a pensare in un'ottica nazionale. Ma restando nella propria città, l'azienda rischia di essere assorbita da un'altra azienda straniera. Solo il Giappone possiede la proprietà di mille aziende statunitensi. [Ad esempio la Ford possiede la Volvo, la Chrysler è inclusa nella tedesca DaimlerChrysler]. **La crescente importanza del settore internazionale implica che per le organizzazioni l'ambiente sta diventando complesso e molto competitivo.**

Incertezza ambientali

In che modo l'ambiente influenza un'organizzazione?

Ci sono due modalità principali secondo le quali l'ambiente influenza le organizzazioni:

1. **il bisogno di ottenere informazione sull'ambiente** [Esempio: io che sto producendo un determinato bene devo sapere se l'ambiente può trovare utile il mio bene];
2. **il bisogno di ottenere risorse dall'ambiente** [Esempio: oltre che delle informazioni di cui ho bisogno devo ottenere delle risorse, cioè delle risorse materiali, quindi materie prime].

C'è incertezza ambientale quando viene meno una di queste due variabili. [quando io so che nell'ambiente non posso trarre delle informazioni].

L'incertezza ambientale riguarda i settori con cui l'organizzazione interagisce giornalmente, per valutare l'incertezza si può utilizzare l'ambiente di riferimento, è chiaro se intravedo un cambiamento del mercato, abbiamo bisogno di risorse umane che apportino un cambiamento a ciò che sto facendo.

Le organizzazioni devono affrontare e gestire l'incertezza per essere efficaci. **Incertezza** significa che i "decision maker", ossia coloro che hanno il potere di decidere sul mercato, non hanno sufficienti informazioni riguardo i fattori ambientali e dunque non sapere prevedere i cambiamenti esterni.

Dimensione semplicità - complessità

La **dimensione semplicità-complessità** riguarda la **complessità ambientale** che riflette l'eterogeneità, rappresenta il numero e la diversità degli elementi esterni, rilevanti per l'attività di un'organizzazione.

La complessità aumenta all'aumentare del numero dei fattori esterni che influenzano l'organizzazione, e del numero delle altre aziende nell'ambito organizzativo.

In un ambiente complesso, molti elementi esterni interagiscono con l'organizzazione e la influenzano. In un ambiente semplice, solo pochi elementi esterni simili interagiscono con l'organizzazione, influenzandola. [Esempio: Boeing e Airbus operano in un ambiente complesso, anche le università, devono continuamente adattarsi ai cambiamenti sociali, culturali e valoriali].

Dimensione stabilità - instabilità

La **dimensione stabilità-instabilità** riguarda il grado di dinamicità degli elementi all'interno dell'ambiente. Una sfera ambientale è stabile se non cambia per un periodo di mesi o anni, mentre in condizioni di instabilità gli elementi ambientali subiscono mutamenti improvvisi. L'instabilità può verificarsi quando i concorrenti reagiscono con mosse e contromosse aggressive alle politiche pubblicitarie e di introduzione di nuovi prodotti [Esempio: le società di telefonia wireless come Verizon, Suncom e Cingular rincorrono clienti l'una dell'altra, pubblicizzano nuovi piani tariffari, una maggior copertura].

Un esempio di ambiente stabile è il settore pubblico, mentre le aziende produttrici di giocattoli sono caratterizzate da un ambiente instabile.

Un modello di valutazione

Le dimensioni relative a semplicità-complessità e stabilità-instabilità sono riunite in uno schema per la valutazione dell'incertezza ambientale:

- ✓ **ambiente semplice e stabile:** il livello di incertezza è basso, ci sono pochi elementi esterni da gestire, che rimangono stabili [esempio: gli imbottiglieri di bevande, distributori di birra, industrie alimentari];
- ✓ **ambiente complesso e stabile:** rappresenta un livello di incertezza maggiore. Presenta molti elementi da considerare, che però non cambiano in modo rapido [esempio: le università, produttori di elettrodomestici, compagnie assicurative];
- ✓ **ambiente semplice e instabile:** il livello di incertezza è alto – moderato, presente continui e rapidi cambiamenti, nonostante ci siano pochi elementi da gestire che sono difficili da prevedere e reagiscono in modo inaspettato alle iniziative dell'organizzazione [esempio: le e-commerce, produttori di giocattoli, industria cinematografica, l'abbigliamento alla moda];
- ✓ **ambiente complesso e instabile:** il livello di incertezza è alto, molti elementi interferiscono con l'organizzazione, cambiando frequentemente e reagendo in modo marcata alle iniziative dell'organizzazione stessa [esempio: i produttori di computer, aziende aerospaziali, compagnie aeree, aziende di telecomunicazioni].

Adattarsi all'incertezza ambientale

Le **organizzazioni hanno la necessità di avere una giusta corrispondenza tra struttura interna e ambiente esterno:** quelle che operano in condizioni di incertezza hanno generalmente una struttura più orizzontale, che incoraggia la comunicazione e la collaborazione interfunzionale allo scopo di aiutare l'azienda ad adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente.

Posizioni e unità organizzative

Con l'aumentare della complessità dell'ambiente esterno, aumenta anche il numero di posizioni e unità organizzative nell'ambito dell'organizzazione, che a sua volta determinano un aumento della complessità interna.

Questa è la caratteristica di un sistema aperto, ogni settore dell'ambiente esterno richiede un dipendente o un'unità che si occupi di esso. [Esempio: L'unità risorse umane si occupa delle persone alla ricerca di un lavoro che vogliono entrare a far parte dell'azienda; l'unità di marketing va alla ricerca dei clienti; gli impiegati addetti agli acquisti si procurano materie prime da centinaia di fornitori; il gruppo di finanza lavora con le banche; quello che si occupa degli aspetti legali lavora invece con i tribunali e le agenzie governative].

Attività cuscinetto e di confine

L'approccio tradizionale nell'affrontare l'incertezza ambientale è stato quello di istituire attorno al nucleo operativo delle **unità organizzative "di cuscinetto"**, il cui **ruolo consiste** nello scambiare materiali, risorse e denaro fra organizzazione e ambiente, e appunto **nell'assorbire incertezza proveniente dall'ambiente**.

Un più recente approccio consiste nell'eliminare le unità cuscinetto ed esporre il nucleo operativo direttamente all'incertezza dell'ambiente (attività di confine).

I **ruoli di confine collegano il nucleo operativo** di un'organizzazione **con gli elementi chiavi dell'ambiente esterno** e riguardano lo scambio d'informazione, la ricerca e l'acquisizione di dati sui cambiamenti che avvengono nell'ambiente o per promuovere l'organizzazione nell'ambiente. Le organizzazioni devono restare in contatto con ciò che accade nell'ambiente in modo tale che i manager possono reagire ai cambiamenti di mercato e ad altri sviluppi.

Differenziazione e integrazione

Un'altra risposta all'incertezza ambientale è il grado di differenziazione e integrazione. Per quanto riguarda la **differenziazione**, l'organizzazione è fatta di unità organizzative diverse e che queste unità organizzative abbiano a che fare con diverse parti dell'ambiente, allora è probabile che queste unità organizzative hanno a che fare con sotto-ambienti diversi con caratteristiche diverse, è probabile quindi che questi sotto-ambienti presentano gradi di incertezza diversi; per cui **le unità organizzative si differenziano in loro orientamenti in maniera tale da affrontare questi sotto-ambienti che sono diversi in modo più opportuno** invece che considerare l'azienda come un unico blocco, tutto quanto con lo stesso orientamento, i manager devono avere chiaro questo. **Nel momento in cui le unità organizzative si differenziano, e quindi nei suoi modi di operare sono diverse, bisogna trovare dei meccanismi che consentono di coordinare le unità organizzative**, però una cosa è coordinare unità organizzative simili tra loro, altro è coordinare unità organizzative dissimili.

Allora occorre aumentare la qualità del coordinamento (per esempio i meccanismi di collegamento orizzontale), questa si chiama **integrazione**, cioè nel momento in cui l'ambiente è incerto e complesso devo aumentare la differenziazione, se aumento la differenziazione devo aumentare il grado di coordinamento e dunque l'integrazione.

Un **effetto negativo dell'alta differenziazione è che il coordinamento tra le unità diventa difficile**. Una volta che esistono diverse attitudini e obiettivi occorre impiegare un numero maggiore di risorse per ottenere il coordinamento.

L'**integrazione** consiste nella **qualità del coordinamento tra le unità**, i ruoli formali d'integrazione sono spesso necessari per tale comportamento. Quando l'ambiente ha un alto livello d'incertezza, i frequenti cambiamenti richiedono una maggiore elaborazione dell'informazione per ottenere il coordinamento orizzontale. Talvolta i ruoli d'integrazione sono ricoperti dal *personale di collegamento, project manager, brand manager o coordinatori*.

La **differenziazione tra le unità cresce all'aumentare dell'incertezza ambientale**. Secondo le ricerche di **Lawrence** e **Lorsch**, le organizzazioni hanno risultati migliori quando i livelli di differenziazione e integrazione corrispondono al livello di incertezza ambientale. L'incertezza è legata soprattutto ai cambiamenti che avvengono nel mercato, l'unico modo per reagire è quello di integrare personale nell'attività di ricerca.

Processi di management organici e meccanici

Una terza risposta all'incertezza ambientale è rappresentata dall'impostazione del sistema di controllo e di formalità della struttura imposto ai dipendenti dell'organizzazione in cui esiste una stretta correlazione tra ambiente esterno e struttura di management interna.

Burns e Stalker hanno osservato venti aziende del Regno Unito e **hanno scoperto che l'ambiente esterno era correlato alla struttura manageriale interna**. Hanno definito quindi, due tipi di sistema organizzativo:

1. **sistema organizzativo meccanico:**

- con l'ambiente esterno stabile, l'organizzazione interna aveva regole, procedure, e una chiara gerarchia;
 - le organizzazioni erano formalizzate e centralizzate, con gran parte delle decisioni prese al vertice delle stesse;
 - i compiti sono suddivisi in parti specialistiche separate e sono rigidamente definiti;
 - la comunicazione è verticale.
2. **sistema organizzativo organico:**
- con ambienti in rapido cambiamento, l'organizzazione interna era più flessibile, libera ed adattiva, non vi erano molte regole e regolamenti in forma scritta;
 - le persone dovevano trovare da sole la propria collocazione nel sistema per capire cosa fare;
 - la gerarchia non era chiara e l'autorità per il processo decisionale era decentralizzata;
 - si incoraggiano i dipendenti a prendersi carico dei problemi comunicando direttamente, spingendo il lavoro di gruppo e adottando un approccio informale nell'assegnazione dei compiti e responsabilità;
 - la comunicazione è orizzontale.

Pianificazione, previsione e rapida risposta

Negli ambienti incerti, la pianificazione e la previsione ambientale sono importanti per tenere pronta l'organizzazione ad una risposta coordinata e rapida.

Quando l'ambiente è stabile, invece, l'organizzazione può concentrarsi sui problemi riguardanti le attività correnti e sull'efficienza giornaliera, ma con il crescere dell'incertezza ambientale la pianificazione e la previsione di periodo diventano necessarie.

In condizioni di incertezza straordinariamente alti, tuttavia, la pianificazione formale non può essere utile e non può essere sostitutiva di altre attività come quelle di esplorazione dei confini.

Un modello per la risposta organizzativa all'incertezza

Vengono illustrati quattro livelli di incertezza:

1. **l'ambiente a bassa incertezza** è semplice e stabile, le organizzazioni hanno poche unità organizzative e una struttura meccanica;
2. in un **ambiente a incertezza bassa-moderata**, è necessario un gran numero di unità organizzative e ruolini integrazione per coordinare le unità, possono essere svolte alcune attività di pianificazione;
3. gli **ambienti ad alta-moderata incertezza** sono instabili e semplici, la struttura organizzativa è organica e decentrata, i manager sono rapidi nel realizzare cambiamenti interni quando questi sono necessari;
4. **l'ambiente ad alta incertezza** è complesso e instabile, è il più difficile dal punto di vista gestionale, le organizzazioni sono di grandi dimensioni e hanno molte unità organizzative, ma sono organiche, vi è una percentuale di manager alta, assegnata a ruoli di coordinamento e integrazione, mentre l'organizzazione svolge attività di pianificazione e previsione per consentire un'elevata velocità di risposta ai cambiamenti ambientali.

Dipendenza dalle risorse

L'ambiente costituisce la fonte di risorse scarse e preziose che sono essenziali per la sopravvivenza delle organizzazioni.

La **dipendenza delle risorse significa che le organizzazioni dipendono dall'ambiente, ma cercano di ottenere il controllo sulle risorse per minimizzare tale loro dipendenza.**

Le organizzazioni sono vulnerabili se le altre organizzazioni controllano risorse vitali, quindi cercano di essere il più indipendente possibile. [Esempio: un incendio presso un impianto della Philips Electronics, causò un ritardo nella produzione dei microchip, così i produttori di telefonini, come Nokia e Ericson, che si affidavano a tale fornitore, dovettero risolvere il problema da soli]

Sebbene **le aziende** vogliano minimizzare il loro stato di dipendenza, quando i costi e i rischi sono alti, esse **si impegnano anche in forme di collaborazione per condividere risorse scarse ed essere più competitive** su scala globale.

Le organizzazioni cercano di ridurre la propria vulnerabilità a livello di risorse attraverso lo sviluppo di collegamenti con altre organizzazioni, ma mirano allo stesso tempo a massimizzare la loro autonomia e indipendenza. Per mantenersi autonome le organizzazioni che dispongono già di risorse abbondanti tenderanno a non costruire nuovi collegamenti; d'altro canto, le organizzazioni che hanno bisogno di risorse rinunceranno all'indipendenza per acquisire tali risorse.

La dipendenza da risorse condivise attribuisce potere ad altre organizzazioni.

Controllare le risorse ambientali

Per minimizzare la dipendenza dall'ambiente e rendersi meno vulnerabili nei confronti dei concorrenti, le organizzazioni tendono ad ottenere il controllo sulle risorse vitali reperibili dall'ambiente. Possono venire adottate due strategie per gestire risorse nell'ambiente esterno:

- 1) **stabilire collegamenti favorevoli con elementi chiave dell'ambiente;**
- 2) **influenzare la sfera ambientale.**

Stabilire collegamenti interorganizzativi

Si possono stabilire collegamenti con l'ambiente attraverso:

1. **Proprietà:** La partecipazione nell'assetto proprietario di un'altra azienda consente l'accesso a tecnologie, prodotti o altre risorse che l'organizzazione attualmente non possiede. Con l'acquisizione un'organizzazione ne acquista un'altra assumendone il controllo. Con la fusione, invece, due o più organizzazioni si uniscono in una singola entità.
2. **Alleanze strategiche formali:** Si creano quando esiste un alto grado di complementarità tra linee di business, posizionamento geografico o le competenze di due aziende. Queste alleanze strategiche vengono realizzati tramite contratti e "joint ventures".

I **contratti e le joint venture riducono l'incertezza per mezzo di una relazione** legalmente riconosciuta e vincolante **con un'altra azienda**. I **contratti** prendono la forma di **accordi di licenza** che implicano l'acquisto del diritto di utilizzare l'attività per un periodo determinato, e di **accordi di fornitura**, che stabiliscono la vendita dei prodotti o servizi di un'azienda a un'altra.

Le **joint ventures** consistono nella creazione di una nuova organizzazione formalmente indipendente da quelle che l'hanno generate, sebbene queste ultime avranno su di essa un certo controllo. In una joint venture le organizzazioni condividono il rischio e il costo associato ai grandi progetti e innovazioni. [Esempio: IBM ha creato una joint venture con la USA Technologies Inc. per testare lavatrici attivate via internet presso i college e le università].

3. **Cooptazione e consigli di amministrazione concatenati:** La **cooptazione** avviene quando i leader d'importanti settori dell'ambiente entrano a far parte di un'organizzazione. Ciò si verifica ad esempio quando clienti o fornitori influenti sono nominati membri del consiglio di amministrazione. Un **consiglio di amministrazione concatenato** è un **collegamento formale che si realizza quando un membro di un consiglio di amministrazione di un'azienda siede nel consiglio di amministrazione di un'altra**. Egli funge da legame di comunicazione tra le aziende e può influire sulle politiche e decisioni adottate (concatenazione diretta). Invece è indiretta quando un membro del consiglio dell'azienda A e della azienda B sono membri del consiglio dell'azienda C; essi sono così in contatto l'uno con l'altro ma non esercitano un'influenza diretta sulle rispettive aziende.
4. **Recruitment dei dirigenti:** È il **trasferimento o scambio di dirigenti** che offre ulteriori collegamenti favorevoli con organizzazioni esterne. [Esempio: l'industria aerospaziale assume generali in pensione e dirigenti del Dipartimento della Difesa, in modo che, avendo contatti personali

nel Dipartimento, le aziende aerospaziali ottengono informazioni migliori sulle tecniche, prezzi e tempistica dei nuovi sistemi di armamenti].

5. **Pubblicità e pubbliche relazioni:** Un modo tradizionale di stabilire relazioni favorevoli è la **pubblicità**, essa è importante in settori altamente competitivi di beni di consumo e in settori caratterizzati da una domanda variabile, influenzando i gusti dei consumatori.

Le **pubbliche relazioni** sono simili alla pubblicità, tranne il fatto che le iniziative sono spesso gratuite e dirette all'opinione pubblica; esse cercano di imprimere l'immagine dell'azienda nelle menti dei consumatori, fornitori, autorità.

Controllare la sfera ambientale

Le organizzazioni cercano di cambiare l'ambiente. Ci sono quattro modi di influenzare o cambiare la sfera ambientale di un'azienda:

1. **Cambiamento dell'ambiente di riferimento:** Un'organizzazione può ricercare nuove relazioni nell'ambiente e abbandonare le vecchie; può cercare di trovare un ambiente di riferimento caratterizzato dal basso livello di competizione, dalla mancanza di regolamentazioni statali, abbondanza di fornitori, clienti numerosi e barriere per tenere i concorrenti fuori dal mercato. **Acquisizioni e disinvestimenti sono 2 tecniche per modificare il proprio ambiente di riferimento.**
2. **Attività politiche e regolamentazioni:** L'attività politica comprende le tecniche per influenzare le legislazioni e le regolamentazioni statali. **Strategie politiche possono essere usate per erigere barriere contro nuovi concorrenti per mezzo di regolamentazioni o per evitare iniziative legislative sfavorevoli.**
3. **Associazioni di settore:** Queste organizzazioni, mettendo in comune risorse, **possono finanziare persone che svolgano attività come quella di lobbying nei confronti dei legislatori, di pressioni per nuove regolamentazioni**, di creazioni di campagne di pubbliche relazioni.
4. **Attività illecite:** Rappresentano il metodo ultimo che le aziende utilizzano per controllare il proprio ambiente di riferimento. Determinate condizioni, come un basso livello di profitti, scarsità di risorse nell'ambiente, pressioni provenienti da senior manager, possono portare i manager a comportamenti illeciti [Esempio: tangenti pagati a governi stranieri, finanziamenti illeciti ai partiti, donazioni a scopo di promozione e intercettazioni telefoniche].

Capitolo 5 - "RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE"

Il successo delle aziende, oggi, dipende dalla collaborazione e dalle partnership con altre organizzazioni. Emergono sempre di più le reti di organizzazioni. Oggi è meglio collaborare che competere.

Ecosistemi organizzativi

Le **relazioni interorganizzative** sono **costituite da flussi, transazioni e collegamenti durevoli, che hanno luogo tra due o più organizzazioni.**

Un nuovo modo di intendere le relazioni interorganizzative vede le organizzazioni come elementi di un ecosistema. Un **ecosistema si basa su una serie di relazioni e di interazioni** tra che permettono all'insieme dei componenti di muoversi attraverso stati di equilibrio e di co-evolvere. Le relazioni tra membri di un ecosistema non sono di sola competizione ma anche di cooperazione.

Un **ecosistema organizzativo** è **sistema formato dall'interazione di una comunità di organizzazioni e dei loro rispettivi ambienti.**

La competizione è morta?

Nessuna azienda può procedere da sola per la propria strada sotto l'assalto dei concorrenti internazionali, dei cambiamenti tecnologici e delle nuove regole competitive.

Le organizzazioni di tutto il mondo **sono situate in reti complesse di relazioni** confuse basate su rapporti di collaborazione in alcuni mercati, e di forte competizione in altri. **Si sono**, così **strette alleanze tra concorrenti**, che influenzano il comportamento competitivo delle organizzazioni in diversi modi.

La competizione tradizionale non esiste più, perché ogni organizzazione sostiene le altre e da esse dipende per il successo e per la stessa sopravvivenza.

Nel mondo attuale **si sta intensificando una nuova forma di competizione**: *le aziende hanno bisogno di evolvere insieme alle altre all'interno dell'ecosistema*, in modo che ognuna diventi più forte, *attraverso discussioni, visioni condivise e alleanze, e gestendo relazioni complesse*.

Gli ecosistemi si evolvono costantemente, alcune relazioni si rafforzano altre si indeboliscono o finiscono.

L'evoluzione del ruolo del management

I manager devono oggi concentrarsi meno sul proprio ruolo tradizionale di gestione finanziaria dell'azienda e più sulla costruzione di relazioni e sulle negoziazioni tra partner.

In questo nuovo mondo **i manager pongono l'attenzione ai processi orizzontali piuttosto che alle strutture verticali**. Le iniziative importanti non si articolano solo dal basso verso l'alto, ma vengono realizzate attraversando i confini che separano le unità organizzative.

I manager imparano a conoscere l'ambiente ricco di opportunità, che scaturisce dalle relazioni cooperative con altri attori dell'ecosistema.

Modello interorganizzativo

Le **relazioni intercorrenti tra le aziende possono essere classificate**, secondo:

- il **tipo di organizzazione** tra cui avviene la relazione (in base alla somiglianza o meno delle organizzazioni);
- la **natura delle relazioni** (in base alla competitività o cooperatività delle relazioni).

Il tipo delle relazioni che un'organizzazione tiene con altre è influenzato dalla propria strategia e dalla propria struttura. Possiamo avere, infatti diversi approcci:

1. **la teoria delle dipendenze delle risorse**, è l'approccio che descrive le modalità con cui le organizzazioni si pongono in relazione le une con le altre per ridurre la dipendenza dall'ambiente;
2. **i network collaborativi**, è l'approccio dove le organizzazioni sono disposte a rendersi dipendenti dalle altre, per aumentare il valore e la produttività di ognuna;
3. **ecologia delle popolazioni**, esamina il modo in cui nuove organizzazioni occupano nicchie lasciate vuote dalle organizzazioni consolidate;
4. l'ultimo approccio è l'**istituzionalismo**, è l'approccio che spiega come le organizzazioni progettino strutture prendendo in prestito le idee le une dalle altre.

Dipendenza dalle risorse

La **teoria della dipendenza delle risorse** sostiene che *le organizzazioni cercano di ridurre al minimo la dipendenza dalle risorse critiche operando in modo da controllare le risorse esterne* oppure in modo da **limitare il potere dei fornitori di tali risorse**.

La dipendenza da altre organizzazioni per l'acquisizione di risorse è vista come fonte di vulnerabilità e perciò viene contrastata; essa dipende da due fattori:

- dalla importanza (criticità) della risorsa per l'impresa
- dal livello di discrezionalità che l'organizzazione fornitrice può esercitare nella sua erogazione e nella sua allocazione.

Strategie per le risorse

La strategia per le risorse può comportare **l'acquisizione di fornitori critici, la fusione con aziende fornitrici, le organizzazioni possono impiegare consigli d'amministrazione concatenati** (consigli d'amministrazione che comprendono membri dei consigli di amministrazione dei fornitori) **oppure pressioni**

politiche (come quelle di lobbying) **per la modifica di alcune regolamentazioni** (esempio: situazioni di monopolio).

Strategie di potere

Con la strategia per il potere **le aziende scelgono di incrementare ed esercitare il potere sui fornitori** (chiedendo di assorbire una quota maggiore di costi, gestire le spedizioni in maniera più efficiente e fornire più servizi di quanto mai abbia fatto, spesso senza nessun incremento del prezzo). fornitori non hanno altra scelta che quella di adattarsi, altrimenti escono fuori dal business.

[Ad esempio: nel settore automobili, le case automobilistiche hanno un grande potere nei confronti di molti fornitori in quanto assicurano loro la maggior parte del fatturato oppure possono prestare loro macchinari e stabilimenti].

Network collaborativi

Si parla di **network collaborativi** in presenza di organizzazioni differenti tra loro, le cui relazioni sono preminentemente di tipo cooperativo. Le organizzazioni sono differenti perché ognuna ha una competenza specifica.

Le aziende si uniscono allo scopo di diventare maggiormente concorrenziali e di condividere risorse scarse.

Perché collaborare?

La **creazione di network collaborativi può permettere di entrare in business nuovi e incerti ripartendo i rischi e le opportunità** tra più organizzazioni. In questo caso la cooperazione è indispensabile per favorire l'innovazione, una maggiore capacità di risoluzione dei problemi, la disponibilità di risorse scarse e maggiori performance sia di network che di singola organizzazione.

I **collegamenti interorganizzativi** forniscono una rete di sicurezza che incoraggia l'investimento di lungo periodo e l'assunzione del rischio. Le aziende possono raggiungere livelli di innovazione e performance elevati quando passano da una mentalità competitiva ad una collaborativa.

Da avversari a partner

Gruppi e alleanze possono sorgere tra aziende molto diverse; ad esempio, aziende telefoniche, Internet provider e gruppi editoriali si possono unire per affrontare insieme le sfide e le opportunità dell'Information and Communication Technology.

Si è verificato un cambiamento di approccio, da un **orientamento tradizionale di tipo conflittuale** (caratterizzato dalla diffidenza reciproca) verso un **nuovo orientamento di partnership** (caratterizzato dalla ricerca di guadagni comuni e di relazioni leali).

Questo nuovo modello si basa sulla fiducia, sulla capacità dei partner di sviluppare soluzioni eque in merito ai conflitti che si verificano. Le persone cercano di incrementare il valore per entrambe le parti e credono in un impegno, e non più nel sospetto e nella competizione.

Il nuovo modello si caratterizza per la **massiccia condivisione di informazioni**, compresi i collegamenti elettronici per l'automazione di ordini e discussioni faccia a faccia, per fornire feedback e risolvere i problemi.

I **partner sono coinvolti nella progettazione e nella produzione dei prodotti degli altri** e fanno investimenti di lungo periodo. Non è inusuale che essi si aiutino reciprocamente anche al di là di quanto stabilito nel contratto.

In questa nuova ottica di partnership la dipendenza da un'altra azienda è considerata un fattore che riduce i rischi anziché aumentarli, entrambe le parti possono così ottenere un valore maggiore.

Ecologia delle popolazioni

Il modello dell'**ecologia delle popolazioni** si concentra sulla diversità delle organizzazioni e sul loro adattamento all'interno di una popolazione di organizzazioni.

Una **popolazione** è un **insieme di organizzazioni impegnate in attività simili e con caratteristiche analoghe**, per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse e i risultati. Le organizzazioni, all'interno di una popolazione, competono per risorse o i clienti simili.

L'innovazione e il cambiamento di una popolazione di organizzazione si verificano quindi attraverso la nascita di nuovi modelli organizzazione che mediante il rinnovamento e la modificazione di organizzazione esistenti.

Secondo il modello dell'ecologia delle popolazioni è il cambiamento ambientale a determinare quali organizzazioni sopravvivono e quali no.

Il modello dell'ecologia delle popolazioni è stato sviluppato basandosi sulle teorie biologiche della selezione naturale, in tal proposito **le teorie riguardanti l'evoluzione biologica cercano di spiegare perché determinate forme di vita compaiono e sopravvivono mentre altre soccombono**, in merito all'evoluzione della specie, la specie si evolve nel senso che sopravvivono quegli elementi che meglio si adattano all'ambiente.

Modello organizzativo e nicchia di mercato

Un **modello organizzativo** consiste in un **insieme di tecnologie, struttura, prodotti, obiettivi e personale specifici che possono essere accettati o respinti dall'ambiente.**

Ogni nuova organizzazione cerca di trovare una **nicchia** (un ambito d'azione caratterizzato da risorse e necessità ambientali caratteristiche) che sia sufficiente a supportarla. La **nicchia** è solitamente di piccole dimensioni nelle prime fasi di vita di un'organizzazione, ma può aumentare di dimensioni col tempo se l'azienda ha successo. Se non è disponibile nessuna nicchia per l'organizzazione, questa subirà un inevitabile declino e finirà per scomparire.

Il processo di cambiamento ecologico

Il processo di **cambiamento**, all'interno di una popolazione, è definito da tre principi coincidenti con altrettanti stadi:

- **Mutazione:** in una popolazione di organizzazioni *l'affermarsi di un nuovo modello organizzativo non deriva dal cambiamento di organizzazioni esistenti ma dalla nascita di nuove organizzazioni.*
- **Selezione:** alcuni mutamenti sono adatti per apportare benefici quindi trovano una nicchia e acquisiscono dall'ambiente le risorse necessarie per sopravvivere, quando non c'è una domanda sufficiente per il prodotto di un'azienda e non sono disponibili le risorse, avviene una selezione esterna. Si verifica una selezione interna, se le organizzazioni possono sopravvivere nel lungo termine.

Le nuove organizzazioni che riescono a sopravvivere alla selezione iniziale prosperano all'interno di una nicchia, le cui dimensioni possono aumentare col tempo.

- **Consolidamento:** consiste nella preservazione e nell'istituzionalizzazione dei modelli selezionati. A determinare tecnologie, prodotti e servizi viene attribuito un alto valore da parte dell'ambiente.

Strategia di sopravvivenza

La **lotta per la sopravvivenza** è alla base del modello dell'ecologia delle popolazioni. Le organizzazioni e **le popolazioni di organizzazione sono impegnate nella competizione per la conquista delle risorse e ogni modello organizzazione combatte per la propria sopravvivenza.**

Secondo il modello dell'ecologia delle popolazioni, i modelli organizzativi si differenziano, nella loro lotta per la sopravvivenza, in:

- ✓ **generalisti:** sono le **organizzazione caratterizzate da una nicchia o una sfera di influenza ampia**, ossia **quelle che offrono una vasta gamma di prodotti o servizi** o servono un ampio mercato. L'ampiezza del campo d'azione delle aziende generaliste serve in qualche modo a proteggerli dai cambiamenti ambientali;
- ✓ **specialisti:** sono le **organizzazione che offrono una gamma più limitata di beni o servizi**, o che servono **un mercato più ristretto**. Sono in genere più competitive di quelle generaliste all'interno dell'area ristretta nella quale operano. Sono spesso di piccole dimensioni, possono muoversi con più rapidità ed essere più flessibili ai mutamenti dell'ambiente.

[Esempio: nel mondo del business, Amazon.com ha iniziato una strategia specialista, con la vendita di libri on line, ,a poi si è evoluta ad una strategia generalista, aggiungendo attività relative a musica, video e altri prodotti. in relazione alle strategie che adottano. La Olmec Corporation vende bambole afro – americane e ispaniche, mentre la Mattel è generalista , in quanto vende giocattoli sia per bambini che bambine].

Istituzionalismo

Le organizzazioni, per sopravvivere, necessitano tanto dell'efficienza interna quanto del riconoscimento e della legittimazione da parte degli stakeholder esterni (clienti, fornitori, enti governativi, associazioni ambientaliste, ecc.).

L'ambiente istituzionale è **composto da norme e valori propri dei diversi stakeholder** (clienti, investitori, associazioni, organizzazioni partner).

La **legittimità** è definita come la **situazione in cui le azioni di un'organizzazione sono desiderabili, opportune e appropriate nel contesto del sistema ambientale di norme, valori e credenze.**

La teoria dell'**istituzionalismo** riguarda, quindi, **l'insieme intangibile di norme e valori che determinano il comportamento**, visto in contrapposizione con gli elementi tangibili, rappresentati dalla tecnologia e dalla struttura.

L'approccio istituzionale e la progettazione organizzativa

L'approccio istituzionale considera le organizzazioni composte da due dimensioni:

1. quella **tecnica**, ovvero la **tecnologia impiegata nelle attività quotidiane** e dalle necessità produttive; governata da criteri di razionalità e efficienza,
2. quella **istituzionale**, ovvero **parte dell'organizzazione più visibile al pubblico esterno**; governata dalle aspettative provenienti dall'ambiente esterno.

Molte organizzazioni riflettono le aspettative e i valori dell'ambiente piuttosto che la domanda di attività produttive.

La somiglianza istituzionale

La **somiglianza istituzionale** denominata anche **isomorfismo istituzionale** consiste nell'emergere di una **struttura e di un approccio comuni tra le organizzazioni di uno stesso campo**. Esistono tre meccanismi che descrivono il processo di adattamento istituzionale:

- **forze mimetiche**: spingono verso l'isomorfismo in quanto l'incertezza sugli obiettivi e sul modo di raggiungerli spinge ad imitare soluzioni di altre organizzazioni dello stesso settore. Le mode organizzative ed il conformismo tra organizzazioni possono essere spiegati anche come modalità per fronteggiare l'incertezza.
Quando nasce un'idea, molte organizzazioni la adottano per poi scoprire che la sua applicazione può causare problemi. La riduzione dell'organico è un'altra tendenza, attribuita alle forze mimetiche, i manager ritengono che si tratta di un modo efficace per raggiungere i massimi risultati.
La tecnica più chiara è quella del **benchmarking**, ovvero **l'identificazione di chi, in un settore risulta essere il migliore per un certo aspetto** e la conseguente diffusione della tecnica in questione;
- **forze coercitive**: consistono nelle pressioni esterne esercitate nei confronti delle organizzazioni, affinché adottino strutture, tecniche o comportamenti simili ad altre organizzazioni. Esse si manifestano tra organizzazioni fra le quali esiste una differenza di potere;
- **forze normative**: sono pressioni che spingono al cambiamento per raggiungere standard professionali e adottare tecniche considerate aggiornate e efficaci dalla comunità professionali.

I cambiamenti possono riguardare qualsiasi area come l'information technology, i requisiti contabili o le tecniche di marketing.

Le aziende accettano pressioni normative a uniformarsi a causa di un senso di dovere o di obbligo nei confronti di alti standard di performance basandosi su norme professionali condivise da manager e specialisti. Tali norme vengono trasmesse attraverso la formazione e la certificazione professionale, costituiscono un requisito morale o etico che si basa sugli standard adottati dalla professione.

Capitolo 6 - "PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA PER L'AMBIENTE INTERNAZIONALE"

L'ingresso nell'arena globale

Soltanto venti anni fa molte organizzazioni potevano permettersi di ignorare l'ambiente internazionale. **Le aziende di oggi devono pensare in un'ottica globale per non essere svantaggiate.**

Gli straordinari progressi nel campo delle comunicazioni, della tecnologia e dei trasporti hanno creato uno scenario nuovo ed estremamente competitivo.

Le motivazioni di un'espansione globale

Tre fattori principali spingono le aziende verso l'espansione internazionale:

1. le **ECONOMIE DI SCALA**: sviluppando una presenza globale l'organizzazione espande la scala delle sue attività, potendo realizzare delle **economie di scala**. Esse consentono alle aziende di ottenere degli sconti di volume dai fornitori, con conseguente riduzione del costo di produzione.
2. le **ECONOMIE DI GAMMA**: la **gamma** si riferisce al **numero e alla varietà dei prodotti e servizi offerti** da un'azienda, e al **numero e alla varietà delle regioni e dei paesi da essa serviti**.
3. i **MINORI COSTI DEI FATTORI DI PRODUZIONE**: le **organizzazioni si rivolgono da lungo tempo all'estero per procurarsi le materie prime che sono scarse o non disponibili nel proprio Paese**.

Stadi di sviluppo internazionale

Nessuna azienda può diventare globale da un giorno all'altro. Il passaggio di un'organizzazione dalla dimensione nazionale a quella internazionale, avviene attraverso 4 stadi di sviluppo:

- ✓ **STADIO DOMESTICO**: l'azienda è orientata al mercato nazionale, ma i manager acquistano consapevolezza del mercato globale e considerare l'eventualità di un primo coinvolgimento nei mercati esteri per espandere il volume di produzione e realizzare le economie di scala.
- ✓ **STADIO INTERNAZIONALE**: l'azienda comincia a vedere le esportazioni più seriamente e inizia a pensare in ottica multidomestica. Vengono assunte persone specializzate per le vendite, i servizi e i magazzini. L'attenzione è rivolta al posizionamento competitivo internazionale rispetto alle altre aziende del settore;
- ✓ **STADIO MULTINAZIONALE**: l'azienda ha una vasta esperienza in vari mercati internazionali e ha realizzato strutture di ricerca, produzione e marketing ovunque. Aumentano le vendite "esterne" rispetto a quelle "interne";
- ✓ **STADIO GLOBALE**: sono le cosiddette "aziende senza patria", l'intero mondo diventa il loro mercato di riferimento.

L'espansione globale attraverso alleanze strategiche internazionali

Oggi per realizzare operazioni internazionali, si stringono sempre di più **ALLEANZE STRATEGICHE**, questo comporta una migliore diffusione delle tecnologie, di idee, e di conoscenze.

Le tipiche alleanze includono:

1. gli **ACCORDI DI LICENZA**;
2. le **JOINT VENTURE**: sono **entità separate create da due o più aziende**, si tratta di un approccio molto utilizzato per ripartire i costi di sviluppo e produzione e penetrare in nuovi mercati. **Possono aver luogo anche con clienti e fornitori**. I produttori cercano di utilizzare le joint venture per risparmiare sui costi di produzione attraverso le economie di scala o per distribuire nuove tecnologie e prodotti attraverso i canali di distribuzione di un altro Paese.

3. i **CONSORZI**, ossia **gruppi di aziende indipendenti che si uniscono allo scopo di condividere competenze, risorse, costi e accesso ai reciproci mercati**. Sono utilizzati in altre parti del mondo, ad esempio famiglie di aziende dei *keiretsu* giapponesi.

Un particolare tipo di consorzio, indicato come **organizzazione virtuale** viene utilizzato negli Stati Uniti, consiste nelle relazioni in costante evoluzione di un gruppo di aziende che si uniscono temporaneamente per sfruttare l'opportunità di breve periodo od ottenere vantaggi strategici particolari.

Progettare la struttura per adattarsi alla strategia globale

La progettazione organizzativa è cambiata nel tempo in base ai cambiamenti della società.

Un modello per sviluppare le opportunità globali o locali

Quando le organizzazioni si avventurano nell'ambiente internazionale, i manager si sforzano di formulare una strategia globale coerente, devono decidere se ogni azienda affiliata agisca autonomamente o se occorre standardizzare le attività in tutti i Paesi. Tali decisioni riflettono nella scelta tra una **strategia di globalizzazione** e una **strategia globale multidomestica**.

La **STRATEGIA DI GLOBALIZZAZIONE** è la strategia **adatta alle aziende che si avventurano nell'ambiente internazionale**. Attraverso tale strategia la **progettazione del prodotto e la strategia pubblicitaria sono standardizzate in tutto il mondo**. Tale strategia può aiutare un'organizzazione a ottenere i vantaggi di costo derivanti dalle economie di scala perché consente di standardizzare la progettazione del prodotto e la produzione.

La **STRATEGIA MULTIDOMESTICA** si realizza quando la **competizione all'interno di ogni Paese è gestita indipendentemente dalla competizione all'interno di altri Paesi**, è la strategia che **incoraggia l'attività di progettazione del prodotto e di marketing** adattate alle necessità specifiche di ogni Paese.

Le *aziende che vendono prodotti o servizi in molti paesi hanno una strategia di globalizzazione*, dall'altro *alcune aziende* hanno prodotti e servizi coerenti invece *con una strategia multidomestica* e *sono in grado di ottenere vantaggi a livello locale-nazionale in termini di differenziazione e adattamento*.

Quando siamo in presenza di bassi livelli sia per quanto riguarda le forze che spingono all'integrazione globale sia per quelle che spingono verso la reattività a livello nazionale in molti Paesi, allora l'utilizzo di una semplice **divisione internazionale con una struttura domestica** è un modo appropriato per gestire il business internazionale.

In alcuni settori le forze tecnologiche, sociali, economiche possono creare una situazione nella quale la vendita di prodotti standardizzati in tutto il mondo fornisce una base per un vantaggio competitivo, in questi casi è appropriata una **struttura globale basata sul prodotto**.

In molti casi le aziende si trovano nella condizione di dover rispondere contemporaneamente a opportunità sia globali sia locali, in tal caso può essere utilizzata una **struttura globale a matrice**.

Divisione internazionale.

Nel momento in cui le aziende iniziano a esplorare opportunità internazionali, esse incominciano in genere con l'avvalersi di un'unità di export, che si sviluppa poi in una **divisione internazionale**. *E' un'unità costituita all'interno dell'organizzazione che gestisce gli affari nei vari Paesi per conto della struttura interna*, ha una propria gerarchia per gestire gli affari, nonostante le strutture funzionali siano utilizzate a livello domestico, esse sono adottate meno frequentemente per gestire un business a livello mondiale.

Struttura globale divisionale per prodotto

La **struttura globale per prodotto** è una struttura **costituita da tante divisioni**, ognuna delle quali **può organizzarsi per gestire le attività internazionali a modo proprio**. E' molto utilizzata dai manager perché fornisce un metodo diretto per gestire efficacemente una varietà di business e prodotti in tutto il mondo.

Ogni manager di divisione è responsabile per la pianificazione, l'organizzazione e il controllo di tutte le funzioni attinenti alla produzione e alla distribuzione dei suoi prodotti per qualsiasi mercato del mondo.

Funziona al meglio quando l'azienda ha l'opportunità di produrre e vendere in tutto il mondo prodotti standardizzati per tutti i mercati, tuttavia questa può rivelarsi una struttura troppo frammentaria. E' utile per standardizzare la produzione e le vendite a livello mondiale, ma presenta dei problemi (in quanto le divisioni di prodotto non lavorano bene insieme mettendosi in competizione tra loro anziché collaborare).

Struttura globale divisionale geografica

La **struttura globale geografica divide il mondo in regioni e ogni divisione geografica riporta all'amministratore delegato**, ognuna delle quali ha il pieno controllo sulle attività funzionali all'interno della propria area geografica. Le aziende che utilizzano questo tipo di struttura sono generalmente caratterizzate da linee di prodotto mature e tecnologie stabili. E' una struttura che sfrutta i vantaggi delle singole regioni. I problemi riscontrati dal management derivano dall'autonomia che gode ogni divisione regionale.

Struttura globale a matrice

La **struttura globale a matrice è adottata da quelle aziende che si trovano di fronte a situazioni in cui devono rispondere sia a opportunità globali, sia locali**. In tal caso parte della linea di prodotto può essere standardizzata globalmente, mentre altre parti dovranno essere adattate alle necessità dei singoli Paesi.

Offre un modo per ottenere un coordinamento verticale e orizzontale contemporaneamente lungo due dimensioni.

La matrice funziona al meglio quando la pressione sui processi decisionali bilancia gli interessi relativi sia alla standardizzazione del prodotto sia alla localizzazione geografica.

Lo sviluppo di capacità globali

I manager che portano le loro aziende in ambito internazionale affrontano la difficile sfida di trovare i modi per sfruttare al meglio le incredibili opportunità presentate dall'espansione globale.

La sfida organizzativa globale

Le tre componenti principali della sfida organizzativa globale sono:

- ✓ **AUMENTO DELLA COMPLESSITA' E DELLA DIFFERENZIAZIONE:** Quando **le organizzazioni entrano nell'ambiente internazionale incontrano un maggior grado di complessità interna ed esterna** rispetto a quanto affrontato in ambito nazionale. **Devono creare una struttura adatta a operare in una serie di Paesi che differiscono in termini di sviluppo economico**, lingua, sistemi politici e regolamentazioni governative, norme e valori culturali. Tutta questa complessità nell'ambiente internazionale si riflette in **maggiore complessità nell'interno dell'organizzazione**.
- ✓ **L'ESIGENZA DI INTEGRAZIONE:** Man mano che **le organizzazioni diventano sempre più differenziate i manager devono affrontare l'importante sfida dell'integrazione**, che **si riferisce alla qualità della collaborazione tra le unità dell'organizzazione**. Il problema è come raggiungere il coordinamento e la collaborazione necessari affinché l'organizzazione globale colga i benefici delle economie di scala, delle economie di gamma e dei minori costi di produzioni offerti dall'espansione internazionale.
- ✓ **IL TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA:** La terza sfida internazionale che le organizzazioni devono affrontare consiste **nell'imparare dalle esperienze internazionali e sfruttare quanto appreso per sviluppare e sfruttare una conoscenza organizzativa globale**. La maggior parte delle **organizzazioni attinge solamente a una frazione del potenziale** disponibile attraverso il trasferimento internazionale della conoscenza, ciò è dovuto a diverse ragioni:
 - la conoscenza rimane nascosta in varie unità perché la lingua e le distanze culturali e geografiche impediscono ai top manager di percepirne l'esistenza.
 - Le divisioni considerano la conoscenza un potere.

- Gran parte della conoscenza di un'organizzazione si trova nelle teste dei dipendenti e non può essere scritta e condivisa.

Meccanismi di coordinamento globale

I manager affrontano la sfida globale del coordinamento e del trasferimento della conoscenza tra unità differenziate in diversi modi:

- ✓ **USO DI TEAM DI LAVORO GLOBALI:** I **team globali** indicati anche come *team transnazionali* sono gruppi di lavoro composti da membri provenienti da nazioni diverse il cui operato è al servizio di molteplici Paesi. In genere vi sono due tipi di team: i **team interculturali** (i membri provengono da Paesi diversi e si incontrano faccia a faccia) e i **team globali virtuali** (i membri conducono il loro lavoro comunicando per via elettronica).
Aiutano le aziende a affrontare la sfida della differenziazione consentendo maggiore reattività locale grazie all'offerta della conoscenza. **Offrono vantaggi di integrazione** aiutando le organizzazioni a ottenere efficienze complessive creando vantaggi di costo a livello regionale o mondiale e standardizzando progetti e attività.
- ✓ **PIANIFICAZIONE CENTRALE:** Un secondo approccio prevede che **la sede centrale svolga un ruolo attivo nella pianificazione, programmazione e controllo per far sì che le parti geograficamente disperse dell'organizzazione globale lavorino insieme e procedano nella stessa direzione.** I piani, i programmi, le regole e le procedure formali possono contribuire a garantire una maggiore comunicazione tra le unità fra loro distanti.
- ✓ **ESPANSIONE DEI RUOLI DI COORDINAMENTO:** Le organizzazioni possono anche attuare delle soluzioni strutturali per ottenere maggiore coordinamento e collaborazione, attraverso **la creazione di specifici ruoli o posizioni organizzative in modo da integrare tutte le parti dell'azienda al fine di raggiungere una forte posizione competitiva.** [Il **manager di produzione** deve **conoscere** e gestire **le operazioni di produzione dell'azienda nelle varie parti del mondo**, hanno la responsabilità di aggiornarsi sui nuovi sviluppi e utilizzare la loro conoscenza per migliorare l'organizzazione. Mentre i **manager funzionali** sono **responsabili del coordinamento dei diversi paesi**, i **country manager** sono **responsabili del coordinamento tra le diverse funzioni.**]

Differenze culturali nel coordinamento e nel controllo

I valori manageriali e le norme organizzative delle aziende internazionali tendono a variare a seconda del Paese d'origine dell'organizzazione.

I sistemi valoriali nazionali

Due dimensioni che sembrano avere un forte impatto all'interno delle organizzazioni sono:

- ✓ **LA DISTANZA DAL POTERE:** una **elevata distanza dal potere** implica **l'accettazione di disuguaglianze in termini di potere** tra istituzioni, organizzazioni e persone, una **scarsa distanza dal potere** implica che **le persone si aspettano uguaglianza di potere.**
- ✓ **L'AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA:** una **elevata avversione all'incertezza** implica che i **membri di una società non si sentono a proprio agio in contesti caratterizzati da incertezza e ambiguità**, una **bassa avversione all'incertezza** implica che **le persone hanno un'elevata tolleranza ai contesti non strutturati, non chiari e imprevedibili.**

Tali dimensioni valoriali si ritrovano all'interno delle grandi organizzazioni in termini di idee riguardanti la necessità di gerarchia, potere decisionale, e controllo centralizzati, regole e procedure formali, lavori specializzati.

Tre approcci nazionali al coordinamento e al controllo

Osserviamo i **tre principali approcci al coordinamento e al controllo** adottati dalle aziende giapponesi, americane ed europee:

- ✓ **IL COORDINAMENTO CENTRALIZZATO DELLE AZIENDE GIAPPONESI:** **Le aziende giapponesi** hanno sviluppato dei meccanismi di coordinamento che **si basano sulla centralizzazione**, tale

approccio consente di sfruttare alle aziende giapponesi la conoscenza e le risorse situate nel centro aziendale, e raggiungere una buona efficienza globale, ma vi sono dei limiti vale a dire che man mano che le organizzazioni si espandono e le divisioni diventano più grandi, possono verificarsi un sovraccarico della sede centrale e un rallentamento del processo decisionale.

- ✓ **L'APPROCCIO DI DECENTRAMENTO DELLE AZIENDE EUROPEE:** Le aziende europee hanno un approccio differente, **anziché affidarsi a un coordinamento e un controllo forti e centralmente diretti le unità internazionali tendono a godere di un elevato grado di indipendenza e autonomia decisionale.** Ogni unità organizzativa si concentra sui propri mercati locali, consentendo all'azienda di eccellere nella soddisfazione delle esigenze, lo svantaggio è costituito dal costo di garantire la condivisione degli obiettivi, dei valori e le priorità.
- ✓ **GLI STATI UNITI: COORDINAMENTO E CONTROLLO ATTRAVERSO LA FORMALIZZAZIONE.** Le aziende statunitensi hanno preso una terza direzione. **Tali organizzazioni hanno delegato la responsabilità alle divisioni internazionali, pur mantenendo il controllo generale dell'impresa.** I sistemi formali, le linee di politica aziendale, gli standard di performance e il flusso regolare di informazioni dalle divisioni alla sede centrale costituiscono il mezzo principale per il coordinamento e il controllo. **Tale approccio richiede una quantità maggiore di personale nella sede centrale per lo svolgimento di compiti di revisione, interpretazione e condivisione delle informazioni, con conseguente aumento dei costi generali.**

Modello transnazionale

Il **modello transnazionale** rappresenta il tipo più avanzato di organizzazione internazionale, tale modello **applica il concetto di learning organization ad aziende multinazionali di immense dimensioni.**

La filosofia gestionale è basata sull'**interdipendenza** ed è **caratterizzato da un alto grado di differenziazione** pur offrendo livelli elevati di coordinamento, apprendimento e trasferimento della conoscenza tra divisioni tra loro distanti.

Le caratteristiche distinguono l'organizzazione transnazionale da altre forme organizzative globali sono:

- ✓ **le proprietà e le risorse sono disperse su scala mondiale in attività altamente specializzate e collegate fra loro tramite relazioni di interdipendenza: le risorse e la capacità sono ampiamente diffuse** per aiutare l'organizzazione ad individuare e reagire a stimoli diversi come le esigenze di mercato, gli sviluppi tecnologici o le tendenze dei consumatori che emergono in diverse parti del mondo, per cui **i manager sviluppano relazioni di interdipendenza tra le varie unità di prodotto, funzione o area geografica.**
- ✓ **le strutture sono flessibili e sempre mutevoli:** tale struttura opera in modo da poter **centralizzare alcune funzioni in un Paese e altre in un Paese diverso, attuando una forma di decentramento funzionale** nelle sue varie sedi disperse geograficamente.
- ✓ **i manager delle sussidiarie avviano strategie e innovazioni che diventano strategie per l'intera azienda:** i manager di ogni nazione hanno l'autorità per avviare programmi in risposta a **tendenze emergenti locali**, in quanto le esigenze e le opportunità ambientali variano da Paese a Paese.
- ✓ **l'integrazione e il coordinamento sono ottenuti principalmente attraverso la cultura aziendale, la condivisione della visione e dei valori e lo stile di gestione, piuttosto che attraverso strutture e sistemi formali:** tale modello è essenzialmente una **struttura orizzontale.** Per ottenere unità e coordinamento i leader dell'organizzazione creano valori e prospettive condivise tra i manager. **Le persone condividono gli obiettivi, la cultura e i valori aziendali.** Ogni parte deve agire in modo che le sue azioni risultino complementari e di supporto ad altre parti dell'azienda.

Capitolo 7 - "TECNOLOGIE PER LA PRODUZIONE MANIFATTURIERA E PER I SERVIZI"

Per **TECNOLOGIA** si intendono i **processi, le tecniche, i macchinari e le azioni utilizzati per trasformare gli input organizzativi** (materiali, informazioni, idee) in **output** (prodotti e servizi). La tecnologia **consiste nel processo produttivo di un'organizzazione** e comprende sia le procedure di lavoro sia i macchinari.

La **core technology** di un'organizzazione **è rappresentata dal processo di lavoro che è direttamente correlato alla missione dell'organizzazione** (come l'insegnamento in una scuola superiore, i servizi medici di una clinica o la fabbricazione di autoveicoli alla General Motors).

Nelle organizzazioni di oggi, grandi e complesse, i processi di lavoro "core" possono variare ampiamente e risulta difficile a volte individuarli. **Di fondamentale importanza è quindi il modo in cui la core technology influenza la struttura organizzativa.**

La conoscenza della **core technology** consente di capire come strutturare un'organizzazione affinché raggiunga una performance efficiente.

Tecnologia "core" manifatturiera

Le tecnologie manifatturiere comprendono i processi manifatturieri tradizionali e i sistemi di produzione flessibile.

Aziende manifatturiere

Il primo studio svolto sulla tecnologia manifatturiera fu condotto da Joan Woodward, egli dopo una ricerca condotta su cento aziende manifatturiere, classificò le aziende medesime in base alla **complessità tecnica del processo manifatturiero**, ovvero il **grado di meccanizzazione del processo manifatturiero**: un **alta complessità** implica il fatto che la maggior parte del lavoro è eseguita da macchine, una **bassa complessità** implica che i dipendenti hanno un ruolo maggiore nel processo di produzione.

La scala di complessità tecnica presentava originariamente 10 categorie; successivamente riunite in 3 gruppi di tecnologie di base:

- ✓ **Gruppo I – produzione a piccoli lotti e unitaria**: comprende le **aziende che svolgono attività su commessa per soddisfare specifiche necessità dei clienti**. La produzione a piccoli lotti **si basa sul fattore umano e non presenta un alto grado di automatizzazione**;
- ✓ **Gruppo II – produzione a grandi lotti e di massa**: comprende **aziende in cui il processo manifatturiero è caratterizzato da lunghi cicli produttivi di parti standardizzate**; i clienti **non hanno necessità particolari**. I dipendenti sono meno qualificati e c'è poca comunicazione verbale [linee di assemblaggio come quelle di automobili o roulotte];
- ✓ **Gruppo III: produzione a processo continuo**: comprende **aziende in cui tutto il processo è automatizzato**, non esiste un inizio e una fine del processo. Il processo continuo è controllato da macchine automatizzate e i risultati sono estremamente prevedibili.

Questi dati mostrano quanto sia necessaria una maggiore intensità di coordinamento per gestire una tecnologia complessa.

Le **tecnologie di produzione unitaria e di processo continuo richiedono dipendenti altamente qualificati** per far funzionare macchinari e una comunicazione verbale per adattarsi a condizioni mutevoli. **La produzione di massa è standardizzata e routinaria**, c'è poco bisogno di comunicazione verbale e i dipendenti sono meno qualificati.

Secondo Joan Woodward, *"tecnologie differenti impongono richieste differenti su individui e organizzazioni, nonché strutture appropriate"*.

Strategia, tecnologia e prestazione. Un'altra parte dello studio di Woodward ha esaminato il successo delle aziende relativamente alle dimensioni della **redditività**, della **quota di mercato**, della **reputazione**. Woodward confrontò la relazione tra struttura e tecnologia con il successo competitivo, scoprendo che le aziende efficaci tendevano a essere quelle caratterizzate da struttura e tecnologie complementari.

Woodward concluse che le caratteristiche strutturali potevano essere interpretate raggruppandole in sistemi di gestione organici e meccanici. Le **organizzazione** di successo, **con produzione a piccoli lotti e a processo continuo**, **presentavano strutture organiche**, mentre le **organizzazione** di successo a **produzione di massa presentavano strutture meccaniche**.

Le aziende di oggi devono sfruttare sia strategia, struttura e tecnologia, esse devono essere allineate soprattutto quando cambiano le condizioni altrimenti si avranno scarse prestazioni.

La produzione flessibile

Ci sono stati importanti sviluppi nella tecnologia manifatturiera, a seguito delle ricerche condotte da Woodward infatti **tra le nuove tecnologie vi sono robot, macchine utensili a controllo numerico e software** per la progettazione del prodotto, per l'analisi dell'ingegneria e il controllo remoto dei macchinari.

I più recenti impianti automatizzati sono noti come **sistemi manifatturieri flessibili (FMS)**. **La produzione flessibile** mette in rete componenti della produzione manifatturiera che operavano precedentemente in maniera isolata, e **permette a grandi fabbriche di realizzare una ampia gamma di prodotti a costi contenuti, e alle piccole aziende di compere con le grandi fabbriche**.

Solitamente i sistemi manifatturieri flessibili sono il risultato dei 3 sottocomponenti:

1. **CAD, computer aided design**, utilizzati nella fase di disegno e progettazione di nuove parti, si creano così nuove alternative di progettazione;
2. **CAM, computer aided manufacturing**, l'uso di macchine a controllo computerizzato (nella gestione dei materiali, fabbricazione dei componenti, assemblaggio) **incrementa la velocità della produzione degli output**. Consente ad una linea di produzione di **rispondere e di soddisfare rapidamente le richieste del cliente**;
3. **Sistema informativo integrato**, un sistema informativo automatizzato collega tutti gli aspetti dell'azienda (contabilità, acquisti, marketing, controllo del livello di scorta, progettazione, produzione).

I **sistemi manifatturieri flessibili raggiungono il loro massimo potenziale di miglioramento della qualità, soddisfazione dei clienti e riduzione dei costi, quando tutte le parti vengono utilizzate in maniera interdipendente e associate a processi decisionali flessibili in un sistema**, chiamato "**produzione snella**". La produzione snella utilizza personale altamente specializzato in ogni stadio del processo produttivo, puntando l'attenzione verso i dettagli e la soluzione dei problemi, per ridurre lo spreco e migliorare la qualità. Il fulcro della produzione snella è costituito dal coinvolgimento dei dipendenti

Performance. Il vantaggio di una produzione flessibile è che prodotti di varie dimensioni e tipi si mescolano liberamente con le esigenze del cliente sulla linea di assemblaggi. Un produttore può realizzare così una varietà infinita di prodotti in lotti di dimensione illimitata.

La **produzione a piccoli lotti** permetteva un'alta flessibilità di prodotto e ordini personalizzati, ma a causa dell'abilità artigianale (prodotti personalizzati), la dimensione del lotto risultava piccola. La **produzione di massa** poteva permettere lotti di grande dimensione, ma offriva una **flessibilità di prodotto limitata**. La **produzione a processo continuo** dava la possibilità di realizzare un singolo prodotto standard in quantità illimitate.

I **sistemi manifatturieri flessibili** permettono agli stabilimenti di rompere lo schema continuo e di incrementare sia la **flessibilità di prodotto** sia le **dimensioni del lotto**. Se portato al suo livello massimo, la produzione flessibile consente di realizzare la personalizzazione di massa.

Implicazioni strutturali. In confronto alle tradizionali tecnologie di produzioni di massa, l'**FMS (sistemi manifatturieri flessibili)** presenta un'ampiezza di controllo gerarchico limitata, pochi livelli gerarchici, compiti adattabili, bassa specializzazione e decentramento, mentre l'ambiente generale di riferimento si caratterizza come organico e auto – regolamentato.

I dipendenti hanno bisogno di possedere capacità di lavoro di gruppo, le attività di informazione sono ad ampio raggio (in modo tale che i dipendenti non siano eccessivamente specializzati) e frequenti (affinché i dipendenti possono essere sempre aggiornati).

Tecnologia core per i servizi a livello organizzativo

Uno dei maggiori cambiamenti che si stanno verificando relativamente alla tecnologia delle organizzazioni è la crescita del settore dei servizi.

Aziende di servizi

Le aziende di servizi, a differenza delle organizzazioni manifatturiere, **raggiungono il loro obiettivo primario attraverso la produzione e la fornitura di servizi** (istruzione, assistenza sanitaria, trasporto, attività bancaria, strutture ricettive). **La tecnologia per i servizi produce un output intangibile**, che non esiste fino a quando il cliente non lo richiede; un servizio ha una natura astratta e consiste in conoscenze e idee, invece che in un prodotto fisico.

Quindi, mentre le merci delle imprese manifatturiere sono destinate a magazzino per una vendita successiva, **i servizi sono caratterizzati da una simultaneità tra produzione e consumo**. Un servizio non può essere conservato come un bene finito.

Nei servizi **si ha un alto livello di interazione tra cliente e dipendente**, l'elemento umano è molto importante, in quanto **può essere percepita la qualità del servizio, attraverso le capacità e le competenze del dipendente, la rapidità del tempo di risposta**.

Per ultimo, **importante è anche il luogo di fruizione del servizio**, scelto dal cliente, infatti, i servizi devono essere resi disponibili nel luogo in cui il cliente vuole essere servito. **Le aziende di servizi puntano ad offrire un output personalizzato**, e fornire il servizio che ogni cliente desidera e di cui ha bisogno.

Progettare le organizzazioni di servizi

I dipendenti del nucleo tecnico, nelle aziende di servizi, devono essere vicini al cliente. Infatti in questi tipi di aziende **i ruoli di confine sono poco utilizzati**. Sono meno utilizzati nelle aziende dei servizi, **perché un servizio è intangibile e non può essere affidato a chi si occupa di attività di confine**, quindi i clienti devono interagire direttamente con i dipendenti, che si occupano dell'attività tecnica.

Un'azienda di servizi non deve essere necessariamente di grandi dimensioni, le sue economie vengono ottenute attraverso la disaggregazione in piccole unità.

Le competenze dei dipendenti del nucleo tecnico devono essere più elevate, hanno bisogno di possedere una conoscenza e una consapevolezza sufficienti, **per gestire i problemi posti dai clienti**.

Nelle aziende di servizi, a cause delle competenze più elevati e della dispersione strutturale, **il processo decisionale tende spesso ad essere decentrato e il livello di formalizzazione è in genere basso**. I dipendenti delle aziende di servizi godono generalmente di un maggior grado di libertà e discrezionalità sul posto di lavoro.

Tecnologia ausiliaria a livello di unità

In un organizzazione, ogni unità presenta un processo produttivo che si traduce in una tecnologia distinta. **Il modello di riferimento** che ha avuto un' impatto maggiore ai fini della comprensione delle tecnologie a livello di unità **è stato sviluppato da Charles Perrow**, il quale **specificò due dimensioni delle attività di un'unità**.

Varietà

La **varietà** è la **frequenza di eventi inattesi e nuovi** che si verificano nel processo di trasformazione. **Quando gli individui incontrano un grande numero di situazioni inattese**, con problemi frequenti, **il grado di varietà è considerato alto**. Quando invece ci sono pochi problemi e le esigenze lavorative quotidiane sono ripetitive, la tecnologia **presenta un basso grado di varietà**.

Analizzabilità

La seconda dimensione della tecnologia è l'**analizzabilità**. **Quando il processo di trasformazione è analizzabile**, il lavoro può essere ridotto a **singoli passi di tipo meccanico** e i partecipanti possono seguire una procedura fondata su dati e criteri oggettivi e sul calcolo per risolvere i problemi.

Alcuni lavori non sono analizzabili: quando si presentano i problemi, è difficile identificare la soluzione corretta, non vi sono tecniche o procedure precedentemente acquisite che dicono a una persona cosa fare esattamente, cosicché i dipendenti si affidano all'esperienza accumulata, all'intuito e al giudizio soggettivo.

Il modello di riferimento

All'interno del modello di Perrow, si individuano 4 categorie principali di tecnologia:

- ✓ **Tecnologie routinarie**, caratterizzate da un **basso grado di varietà del compito e dall'uso di procedure basate su dati e criteri oggettivi e sul calcolo**. I compiti sono formalizzati e standardizzati (es. assemblaggio di automobili o struttura di sportelli bancari);
- ✓ **Tecnologie artigianali**: caratterizzate da un **flusso stabile di attività, ma il processo di trasformazione non è analizzabile**. I compiti richiedono molta formazione ed esperienza;
- ✓ **Tecnologie ingegneristiche**: tendono ad essere **complesse a causa del livello significativo di varietà contenuto nei compiti eseguiti**. Le diverse attività sono solitamente gestite sulla base di formule procedure e tecniche prestabilite. I dipendenti possono fare riferimento ad un corpo di conoscenze ben sviluppate per affrontare i problemi.
- ✓ **Tecnologie non routinarie**: **presentano un alto grado di varietà del compito e un processo di trasformazione non analizzabile**. Gran parte dello sforzo è dedicato all'analisi di problemi e attività. Per risolvere i problemi e svolgere il lavoro sono utilizzate l'esperienza e la conoscenza tecnica.

Le tecnologie con alta varietà tendono ad avere un basso livello di analizzabilità, e le tecnologie con bassa variabilità tendono ad essere analizzabili.

Le unità possono essere quindi valutate relativamente a questa unica dimensione che comprende sia l'analizzabilità sia la varietà

Progettazione delle unità organizzative

Dopo aver individuato la natura della tecnologia di un'unità organizzativa è possibile determinare **la struttura appropriata all'unità organizzativa, che può essere organica o meccanica**.

Le tecnologie routinarie sono associate a strutture di tipo meccanico, con regole formali e processi di gestione rigidi. Le tecnologie non routinarie sono associate ad una struttura organica, più flessibile e poco strutturata.

Le caratteristiche di progettazione sono:

- ✓ **Formalizzazione**: la **tecnologia routinaria è caratterizzata da standardizzazione e da divisione del lavoro**, con compiti parcellizzati, **per quelle non routinarie, la struttura è meno formale e standardizzata**;
- ✓ **Decentramento**: **nelle tecnologie routinarie, il processo decisionale è accentrato a livello di management**, in quelle ingegneristiche, i dipendenti acquisiscono una moderata autorità decisionale, così come nelle tecnologie artigianali, **il decentramento è maggiore nei contesti non routinari**, dove molte delle decisioni sono prese dai dipendenti;
- ✓ **Livello di competenze dei dipendenti**: **nelle tecnologie routinarie, il personale non ha bisogno di un livello alto di istruzione o di esperienza**, coerente con attività di lavoro ripetitivo, al contrario che per le tecnologie artigianali, dove la formazione è necessaria. **Le attività non routinarie, richiedono sia un'istruzione di tipo formale sia la maturazione di un'esperienza sul campo**;
- ✓ **Ampiezza del controllo gerarchico**: **data dal numero di dipendenti che riportano ad un singolo manager o supervisore**, più il compito è complesso e di tipo non routinario, maggiori sono i problemi, quindi maggiori sono i dipendenti;
- ✓ **Comunicazione e coordinamento**: **problemi frequenti richiedono una maggiore condivisione delle informazioni** per la loro soluzione e per assicurare un corretto completamento delle attività. La direzione della comunicazione è di tipo orizzontale, nelle unità non routinarie, verticale in quelle routinarie. Il tipo di comunicazione varia in base all'analizzabilità del compito.

Interdipendenze del flusso di lavoro tra le unità

Il concetto di **interdipendenza** esprime la misura in cui le unità dipendono le une dalle altre per risorse o materiali al fine di svolgere i propri compiti.

Tipi di interdipendenza

James Thompson ha definito 3 tipi di interdipendenza:

- ✓ **Generica:** forma più bassa d'interdipendenza tra le unità. Il lavoro non influisce tra le diverse unità, ogni unità è parte dell'organizzazione e contribuisce al bene comune dell'organizzazione, ma lavora in modo indipendente [ristoranti McDonald's o le filiali delle banche]. Thompson ritiene che l'interdipendenza generica sia **presente nelle aziende caratterizzate da una "tecnologia di mediazione"**, ovvero **fornisce prodotti o servizi che mediano o stabiliscono un collegamento con i clienti dell'ambiente esterno**, e così facendo, permette ad ogni unità di lavorare indipendentemente. Banche, agenzie d'intermediazione e uffici immobiliari sono caratterizzati dal fatto di mediare tra acquirenti e venditori, ma i loro uffici lavorano indipendentemente nell'ambito dell'organizzazione;
- ✓ **Sequenziale:** si presenta in forma seriale, con le parti prodotte da un reparto che diventano input per un altro; in essa la prima unità deve funzionare correttamente affinché la seconda funzioni a sua volta correttamente. Ciò rappresenta un livello più alto rispetto all'interdipendenza generica, perché le unità si scambiano risorse e dipendono da altre per ottenere buoni risultati, e crea una maggiore necessità di meccanismi orizzontali come i ruoli di integrazione o le task force. **L'interdipendenza sequenziale si verifica in presenza di "tecnologie sequenziali", ovvero si riferisce alla combinazione all'interno di un'organizzazione di stadi consecutivi di produzione; ogni stadio di produzione impiega come suoi input l'output dello stadio precedente e realizza gli input per lo stadio seguente.** È necessario un **coordinamento tra gli impianti o le unità collegate**, sono estese attività di pianificazione e programmazione, **è richiesto un certo livello di**
- ✓ **Reciproca:** quando l'output dell'operazione A costituisce l'input dell'operazione B e l'output dell'operazione B costituisce, a sua volta, l'input dell'operazione A. I prodotti delle unità influiscono quindi sulle unità stesse in maniera reciproca. **L'interdipendenza reciproca tende a verificarsi in organizzazioni caratterizzate da "tecnologie intensive", ovvero forniscono al cliente una varietà di prodotti e servizi in combinazione tra loro** [ospedali; struttura e comunicazione orizzontale; è la più complessa che l'organizzazione si trova a gestire]. **È necessaria una estesa attività di pianificazione**, ma i piani non saranno in grado di prevenire o risolvere tutti i problemi, **è necessaria un'interazione giornaliera e un adattamento reciproco tra le varie unità.**

Priorità

Lo sviluppo di un nuovo prodotto è un'area caratterizzata dalla presenza di interdipendenza reciproca della quale i manager si interessano in misura crescente.

Le attività reciprocamente interdipendenti dovrebbero essere raggruppate le une vicine alle altre nell'ambito dell'organizzazione, in modo che i manager abbiano facilità di contatti e adattamenti reciproci.

Una struttura orizzontale può fornire lo stretto coordinamento necessario per supportare un'interdipendenza reciproca. Se le unità reciprocamente interdipendenti non si trovano in collocazioni vicine l'organizzazione dovrebbe allora progettare meccanismi di coordinamento (riunioni giornaliere o un intranet per facilitare la comunicazione).

Implicazioni strutturali

La maggior parte delle organizzazioni sperimenta livelli di interdipendenza e la struttura può essere progettata per adattarsi a queste necessità. In un'azienda manifatturiera lo sviluppo di un nuovo prodotto comporta un'interdipendenza reciproca tra la progettazione, l'ingegnerizzazione, gli acquisti, la produzione e gli uffici vendite. La sua effettiva realizzazione configura un'interdipendenza sequenziale, mentre l'attività di ordinazione e consegna rappresentano un'interdipendenza generica.

Impatto della tecnologia sulla progettazione della mansione

La relazione tra nuova tecnologia e organizzazione ha effetti sul contenuto delle mansioni e sulla progettazione dell'organizzazione

Progettazione della mansione

La **progettazione della mansione** (job design) prevede l'assegnazione di obiettivi e compiti che devono essere realizzati dai dipendenti. I manager possono modificare gli elementi di job design, allo scopo di migliorare la produttività o la motivazione di un dipendente.

Ad esempio, nel caso in cui i dipendenti vengono impegnati in compiti noiosi e ripetitivi, i manager possono introdurre una **rotazione delle mansioni** (job rotation) che si concretizza nello **spostare i dipendenti da una mansione ad un'altra per offrire loro una varietà maggiore di compiti**.

La tecnologia può avere effetti sui rimanenti lavori svolti da persone, **le tecnologie di produzione di massa tendono a produrre una semplificazione delle mansioni** (job simplification), vengono ridotte la varietà e la difficoltà dei compiti.

La tecnologia più avanzata tende a provocare un'arricchimento della mansione (job enrichment), nel senso che **la mansione offre un livello maggiore di responsabilità, di riconoscimento e di opportunità per la crescita e sviluppo**. Queste tecnologie creano una maggiore necessità di formazione e istruzione dei dipendenti.

La tecnologia manifatturiera flessibile può anche contribuire all'allargamento della mansione (job enlargement) che **consiste in un aumento del numero dei diversi compiti eseguiti dai dipendenti**. Dal momento che con la nuova tecnologia si rende necessario un numero minore di dipendenti, ognuno di essi deve essere in grado di eseguire una maggiore quantità e varietà di compiti.

Sistemi socio - tecnici

L'approccio dei sistemi socio-tecnici riconosce l'interazione delle esigenze tecniche e di quelle umane, che si verifica in un'efficace attività di job design.

L'elemento sociale si riferisce alle persone e ai gruppi che lavorano nelle organizzazioni, e a come il lavoro viene organizzato e coordinato; **l'elemento tecnico** si riferisce ai materiali, agli strumenti, alle macchine e ai processi utilizzati per trasformare gli input dell'organizzazione in output.

Il **sistema sociale** comprende tutti i fattori umani che influiscono sui risultati del lavoro (comportamenti individuali e di gruppo, cultura organizzativa, pratiche di gestione...). Il **sistema tecnico** riguarda il tipo di tecnologia produttiva, il livello di interdipendenza, la complessità dei compiti.

L'obiettivo è quello di **progettare l'organizzazione in modo da ottenere una ottimizzazione congiunta**, cioè un'organizzazione funziona meglio quando i sistemi sociali e tecnici sono progettati per adattarsi alle reciproche necessità.

Questo approccio tenta di trovare un equilibrio tra ciò che i dipendenti vogliono e ciò di cui hanno bisogno, e le esigenze tecniche del sistema produttivo dell'organizzazione.

Infine, un principio afferma che le persone dovrebbero essere considerate come risorse e dovrebbero essere loro fornite capacità adeguate, compiti significativi e incentivi appropriati.

Capitolo 8 - "TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E CONTROLLO"

L'utilizzo di Internet è un aspetto fondamentale del business, in quanto **ha fornito nuove opportunità per lo svolgimento di attività commerciali**, nuovi modi per raccogliere e diffondere informazioni all'interno di un network globale.

Le organizzazioni che oggi riscuotono successo sono quelle capaci di raccogliere, immagazzinare, distribuire ed utilizzare in maniera efficace le informazioni.

L'evoluzione dell'information technology

Inizialmente i sistemi di information technology utilizzati nelle organizzazioni, venivano applicati alle attività produttive; **si riteneva che le attività produttive potessero essere svolte con maggiore efficienza attraverso l'uso della tecnologia computer-based.**

Questi sistemi, conosciuti come **Transaction Processing System (TPS)**, che automatizzavano le transazioni giornaliere, raccoglievano dati da transazioni quali le vendite, gli acquisti dai fornitori e le variazioni di magazzino e li memorizzava in un database.

Negli ultimi anni i concetti di **data warehousing** e **data mining** hanno consentito di utilizzare al meglio queste raccolte di dati.

Per "**data warehousing**", si intende l'utilizzo di **grandi database che riuniscono tutti i dati relativi all'azienda e permettono di accedere direttamente ai dati, creare report**, e i "**data mining**", che consentono agli utenti di **dare un senso a questi dati**, utilizzando processi decisionali per eseguire ricerche sui dati grezzi secondo schemi e relazioni, rilevanti per gli utenti [*Esempio: i governi statali di Virginia, Texas e Iowa li utilizzano per individuare persone e aziende che non pagano le tasse*].

Le informazioni a supporto del processo decisionale e del controllo

Grazie alle applicazioni di sistemi computer-based più sofisticati, i manager posseggono gli strumenti per migliorare la performance delle varie unità e dell'organizzazione nel suo complesso.

I sistemi informativi di gestione, ovvero i sistemi informativi di reporting, i sistemi di supporto alle decisioni e i sistemi informativi direzionali, facilitano un processo decisionale rapido ed efficace.

Sistemi di supporto al processo decisionale dell'organizzazione

Un **sistema informativo di gestione (MIS, Management Information System)** è un sistema computer – based che fornisce informazioni e supporto per il processo decisionale dei manager, è supportato dai sistemi organizzativi di elaborazione delle transazioni e dai database dell'organizzazione.

I **sistemi informativi di reporting**, rappresentano la forma più comune dei MIS, e forniscono ai manager rapporti che sintetizzano i dati e danno un aiuto per le decisioni operative giornaliere.

Un **sistema informativo direzionale (EIS, Executive Information System)** ha il compito di facilitare il processo decisionale ai più alti livelli del management, si basa su software in grado di convertire dati complessi in informazioni pertinenti e fornisce informazioni ai top manager in modo tempestivo.

Un **sistema di supporto alle decisioni (DDS, Decision Support System)** offre vantaggi ai manager dell'organizzazione. **Si fondano su modelli decisionali e su database integrati, gli utenti possono porre una serie di domande del tipo what – if per simulare varie alternative.**

Sistemi di controllo e feedback

I sistemi di controllo efficaci prevedono l'uso del feedback per determinare se la performance dell'organizzazione soddisfa i parametri prefissati. Ci sono quattro passaggi fondamentali del modello di controllo a feedback:

- bisogna fissare gli obiettivi strategici per le varie unità o l'organizzazione intera;
- bisogna stabilire parametri di performance;
- bisogna misurare e confrontare la performance effettiva con i parametri;
- bisogna correggere o modificare le attività a seconda delle esigenze.

Sistemi di controllo di gestione

I sistemi di controllo di gestione sono definiti come le routine formalizzate, i report e le procedure che utilizzano informazioni per mantenere o modificare gli schemi delle attività organizzative.

I processi nel campo dell'information technology hanno migliorato l'efficienza e l'efficacia di tali sistemi.

Ci sono quattro elementi di sistema di controllo, nucleo dei sistemi di controllo di gestione:

- ✓ il **budget**, utilizzato per stabilire gli obiettivi di spesa dell'organizzazione per l'anno per fornire un report dei costi effettivi su base mensile o trimestrale. Indica sia i dati effettivi che quelli pianificati rispetto alla spesa, in modo che i manager intervengono per correggere gli scostamenti. È usato per allocare le risorse, per pianificare il futuro e ridurre l'incertezza sulla disponibilità delle risorse umane e materiali necessari per lo svolgimento dei compiti;
 - *lo stato patrimoniale*, mostra la situazione finanziaria dell'azienda rispetto all'attivo e al passivo in un determinato momento;
 - *il conto economico*, o conto profitto e perdite, riassume la performance finanziaria dell'azienda, in un dato periodo di tempo, *mostra i ricavi e i costi dell'azienda, e il reddito netto (profitto o perdita)*.
- ✓ i **rapporti statistici** periodici per valutare le performance di tipo non finanziario, come la soddisfazione dei clienti, la performance dei dipendenti o il tasso di turnover. I rapporti non finanziari sono di solito elaborati tramite computer e possono essere disponibili quotidianamente, settimanalmente o mensilmente;
- ✓ i **sistemi di ricompensa**, che offrono incentivi indirizzati a manager e dipendenti allo scopo di ottenere un miglioramento delle prestazioni e di raggiungere gli obiettivi delle unità organizzative. Le ricompense sono legate al processo annuale di valutazione della performance;
- ✓ i **sistemi di controllo della qualità**, che i manager utilizzano per addestrare i dipendenti nei metodi di controllo della qualità, fissare gli obiettivi di partecipazione dei dipendenti, stabilire le linee guida di benchmarking. Il **benchmarking** è il processo di misurazione continua dei prodotti, dei servizi e delle pratiche in confronto con i concorrenti più validi riconosciute leader del settore.

Balanced scorecard

Il sistema di **balanced scorecard** è un sistema di controllo generale che bilancia le tradizionali misurazioni di tipo finanziario, con misure operative legate ai fattori critici di successo dell'azienda.

Esso comprende 4 prospettive principali:

- ✓ **Performance finanziaria**, si preoccupa che le attività dell'organizzazione contribuiscano al miglioramento delle prestazioni finanziarie, comprende misure tradizionali come il reddito netto e il ROI;
- ✓ Gli **indicatori del servizio ai clienti**, misurano aspetti come l'opinione che i clienti hanno dell'organizzazione, la fedeltà e la soddisfazione del cliente;
- ✓ Gli **indicatori dei processi di business interni**, si concentrano sulle statistiche produttive e operative, come il completamento degli ordini;
- ✓ La **capacità dell'organizzazione di apprendere e crescere**, si focalizza sulla bontà della gestione delle risorse e del capitale umano per il futuro dell'azienda.

Il sistema di balanced scorecard aiuta i manager a concentrarsi sulle misure strategiche chiave che definiscono il successo di una particolare organizzazione nel tempo e a comunicarli chiaramente all'interno di tutta l'organizzazione.

L'information technology come arma strategica per il coordinamento interno

I tre principali strumenti dell'information technology, usati per supportare un maggiore coordinamento interno e una maggiore flessibilità, sono: le **intranet aziendali**, i **sistemi di enterprise resource planning (ERP)** e i **sistemi di knowledge management**.

Intranet

Le **intranet** sono sistemi informativi privati, di proprietà dell'azienda, che utilizza protocolli di comunicazione e standard propri di Internet e del World Wide Web, ma è accessibile soltanto alle persone all'interno delle aziende; è un network aziendale che collega persone e unità organizzative all'interno dello stesso edificio o edifici diversi dell'azienda. Migliora e velocizza la comunicazione interna, dando accesso a tutte le informazioni necessarie, per tenersi aggiornati su ciò che accade all'interno dell'organizzazione.

Enterprise resource planning

I **sistemi di enterprise resource planning (ERP)**, raccolgono, elaborano e forniscono informazioni riguardante ogni aspetto dell'azienda, compresi la gestione degli ordini, la progettazione dei prodotti, gli acquisti, il magazzino, la produzione, le risorse umane, le ricevute di pagamento e la previsione della domanda futura.

Collega tutte le aree di attività di un network. Il sistema riproduce i processi organizzativi in un software, guida i dipendenti passo dopo passo attraverso i processi e automatizza il maggior numero possibile di processi. [Esempio: Il software ERP può, pagare le fatture ai fornitori, quando un dipendente conferma la consegna dei beni in magazzino, inviare on line un ordine di acquisto];

Knowledge management

I manager considerano la conoscenza una risorsa importante da gestire. Il **knowledge management** è un nuovo modo di pensare all'organizzazione e alla condivisione delle risorse intellettuali e creative di un'organizzazione; esso si sforza di trovare, organizzare e rendere disponibile il capitale intellettuale di un'azienda e di alimentare una cultura di apprendimento continuo e condivisione della conoscenza.

Il **capitale intellettuale** dell'azienda è l'insieme delle informazioni, dell'esperienza, delle conoscenze concrete, delle relazioni, dei processi e delle sue scoperte.

Che cos'è la conoscenza? I dati, a differenza della conoscenza, sono fatti e numeri semplici e assoluti, di scarsa utilità. I dati vengono elaborati in informazioni attraverso il loro collegamento ad altri dati.

Le **informazioni** sono costituite da dati collegati con altri dati.

La **conoscenza** invece è qualcosa in più, **consiste nella conclusione che deriva dal collegamento di un'informazione con altre informazioni**, e dal confronto con le conoscenze già acquisite.

Esistono due tipi di conoscenze:

- ✓ quella **esplicita**, ovvero la **conoscenza formale e sistematica, codificata o messa in forma scritta** e trasmessa agli altri per mezzo di documenti, e
- ✓ quella **implicita**, **difficile da tradurre in parole, in quanto si basa sull'esperienza personale, su regole approssimative, giudizi**. Comprende tutte le conoscenze, competenze professionali e pratiche, le soluzioni creative.

Approcci al knowledge management. Vengono evidenziati due distinti approcci al knowledge management. Rilevanti per entrambi è un'approccio culturale incoraggia la collaborazione e la condivisione della conoscenza.

Il **primo approccio** al knowledge management riguarda la raccolta e la condivisione di conoscenza esplicita, attraverso l'utilizzo di sofisticati sistemi di information technology. La conoscenza esplicita può comprendere brevetti e licenze, processi operativi come politiche e procedure, informazioni sui clienti... La conoscenza viene raccolta dagli individui che la posseggono e organizzata in documenti, accessibili da altri.

Il **secondo approccio** si concentra sulla valorizzazione dell'esperienza e del know-how individuale, collegando le persone fisicamente o con l'uso di media interattivi. L'organizzazione usa i sistemi di information technology per facilitare le conversazioni e la condivisione di esperienze, competenze e idee.

L'information technology come arma strategica per rafforzare le relazioni esterne

Le applicazioni esterne dell'information technology utilizzate per rafforzare le relazioni con i clienti, fornitori e i partner comprendono: le extranet e i network di electronic data interchange, l'integrated enterprise e l'e-business.

Electronic Data Interchange ed extranet

Molte organizzazioni hanno a lungo utilizzato un tipo di collegamento organizzativo, denominato **Electronic Data Interchange (EDI)**, mette a contatto i produttori con i fornitori; collega il computer di un'azienda al computer di un'altra azienda per la trasmissione di dati.

Le aziende possono risparmiare molto utilizzando l'EDI per coordinare le movimentazioni di materiali. **Un problema posto dalla EDI, soprattutto per i piccoli fornitori, è costituito dal costo dell'installazione**, ma adesso con lo sviluppo di internet, le piccole aziende trasmettono i dati attraverso la rete.

Oggi molte organizzazioni utilizzano le **Extranet** per condividere dati e informazioni con i fornitori, clienti, e partner. Un **Extranet** è un **sistema per le comunicazioni esterne che utilizza internet ed è condiviso da due o più organizzazioni**. Ogni organizzazione sposta determinati dati al di fuori della propria Intranet, rendendoli disponibili solamente alle altre aziende con cui condivide l'Extranet.

Le extranet possono migliorare la comunicazione e le relazioni interorganizzative.

L'integrated Enterprise

Le extranet e i sistemi EDI svolgono un ruolo cruciale nell'**integrated enterprise** di oggi. **Indica un'organizzazione che utilizza tecnologie informatiche avanzate per consentire uno stretto coordinamento tra un'azienda e i suoi fornitori, partner e clienti.**

Un aspetto importante dell'integrated enterprise è il "**supply chain management**", ossia la gestione della sequenza di fornitori e acquirenti in tutte le fasi della lavorazioni, dall'approvvigionamento delle materie prime alla distribuzione dei beni finiti ai consumatori.

Collegamenti informatici. Istituito collegamenti elettronici tra l'organizzazione e i partner principali per condividere e scambiarsi i dati, l'integrated enterprise crea una linea continua e integra tra i consumatori e i fornitori delle materie prime. Conoscendo i dati relativi alla domanda, il produttore può fabbricare e inviare i prodotti secondo le necessità.

Relazioni orizzontali. Lo scopo dell'integrazione dei fornitori è quello di far lavorare tutti a stretto contatto e in sincronia per soddisfare le esigenze di prodotto e di tempistica dei clienti. Le relazioni orizzontali acquistano maggiore enfasi delle relazioni verticali ai fini del funzionamento dell'integrated enterprise. Questo tipo di integrazione può sviluppare un livello di cooperazione maggiore se i manager affrontano tale processo con un atteggiamento di fiducia e collaborazione.

Progettazione organizzativa dell'e-business

Con l'**e-business** si definisce ogni attività che ha luogo tramite processi digitali su una network di computer anziché in un luogo fisico; si riferisce ai collegamenti elettronici attraverso Internet con i clienti, partner, fornitori, dipendenti o altre parti fondamentali.

Per avviare una e-business, le aziende possono costituire un'unità interna integrata con il business tradizionale, creare un'azienda spin-off separata dall'organizzazione tradizionale oppure sviluppare delle partnership strategiche con altre organizzazioni.

L'Unità interna. Una divisione interna consente una stretta integrazione tra l'attività via internet e l'attività tradizionale dell'organizzazione. L'azienda crea un'unità distinta che opera all'interno della struttura e dell'orientamento dell'organizzazione tradizionale, **offrendo diversi vantaggi alla nuova unità**, che si appoggia all'azienda tradizionale, **come il riconoscimento della marca, potere contrattuale con i fornitori, condivisione delle informazioni con i clienti, opportunità di marketing**. Un problema è che la nuova attività non ha flessibilità e autonomia, necessarie per muoversi con rapidità nel mondo interattivo;

Spin-off. Per offrire all'attività via internet maggiore autonomia, flessibilità e focus, alcune organizzazioni scelgono di creare un'azienda separata mediante uno spin-off. [Esempio: la Barnes & Noble, che creò un'unità distinta, la barnesandnoble.com, che si sviluppò in uno spin-off, per competere con la Amazon].

I **vantaggi** sono: un processo decisionale più veloce, maggiore flessibilità e reattività ai mutamenti delle condizioni di mercato, cultura imprenditoriale e un management concentrato sul successo dell'attività on-line. Ma esistono anche degli **svantaggi**, come minor riconoscimento della marca, minori opportunità di marketing, maggiori costi d'avviamento e perdita di potere dei fornitori.

Partnership strategico. Le partnership che si sviluppano tramite joint venture o alleanze, offrono una via di mezzo, consentendo alle organizzazioni di sfruttare alcuni dei vantaggi e di evitare alcuni svantaggi dell'approccio esterno o interno. [Esempio, la Toys "R" Us ha stretto una partnership con un'azienda affermata nell' e-commerce, Amazon.com, per sfruttare vantaggi sia dell'integrazione sia della separazione. La Amazon.com apporta l'esperienza di e-commerce e la mentalità imprenditoriale, mentre la Toys "R" Us offre potere d'acquisto, il riconoscimento della marca e una base consolidata di clienti. **Uno svantaggio è il tempo speso per gestire le relazioni, potenziali conflitti tra i partner, e dalla possibilità che un'azienda non rispetti gli impegni presi o esca dal business**].

L'impatto dell'information technology sulla progettazione organizzativa

I progressi dell'information technology stanno esercitando un impatto considerevole su tutte le organizzazioni in ogni settore:

1. **Organizzazioni più piccole:** alcune aziende che operano su internet esistono solo nella rete, non esiste un'organizzazione formale. Una o più persone possono gestire il sito dalle proprie abitazioni o dal luogo di lavoro in affitto. Lo stesso vale per le aziende tradizionali, dove le nuove tecnologie consentono all'organizzazione di svolgere lo stesso lavoro con un numero inferiore di persone. **Le aziende possono esternalizzare molte funzioni e utilizzare meno risorse interne;**
2. **Strutture organizzative decentrate:** le tecnologie informatiche avanzate hanno permesso alle organizzazioni di ridurre i livelli di management e di decentrare il processo decisionale. Le informazioni sono disponibili per tutta l'organizzazione, così i manager possono prendere decisioni importanti, senza aspettare che vengano prese decisioni dalla sede centrale. **La tecnologia permette di realizzare il lavoro a distanza,** i dipendenti possono svolgere dai computer di casa propria o da altri luoghi il lavoro che veniva eseguito in ufficio.
3. **Miglioramento del coordinamento interno ed esterno:** rappresenta uno dei migliori risultati delle nuove tecnologie informatiche. **Le intranet e altri tipi di network possono connettere persone tra loro, anche se i loro uffici, stabilimenti o negozi sono sparsi nel mondo;**
4. **Migliori relazioni interorganizzative:** l'information technology può migliorare il coordinamento orizzontale e la collaborazione con le parti esterne come i fornitori, i clienti e i partner. Le extranet sono molto importanti per il collegamento delle aziende con i produttori a contatto e i subappaltatori. **Le nuove soluzioni di information technology hanno incrementato il potere dei consumatori,** fornendo loro accesso elettronico alle informazioni su migliaia di aziende, un accesso diretto ai produttori, ha **modificato le aspettative dei consumatori** relativamente alla convenienza, velocità e servizio;
5. **Struttura modulare rafforzata:** Nelle strutture organizzative modulari è necessario un livello elevato di collaborazione interorganizzativa. Si chiamano anche strutture organizzative di network od organizzazioni virtuali. L'**outsourcing** è una tendenza importante grazie alla tecnologia computer-based che **collega le aziende in un flusso continuo di informazioni.** **La maggior parte delle attività è esternalizzata e le varie funzioni necessarie all'organizzazione vengono svolte da aziende diverse.**

Capitolo 9 - "DIMENSIONI ORGANIZZATIVE, CICLO DI VITA E DECLINO"

Quando le aziende diventano più grandi hanno bisogno di sistemi e procedure più complesse per la guida e il controllo dell'organizzazione. **Tutte le organizzazioni lottano con problemi di dimensioni organizzative, di burocrazia e di controllo.**

Dimensioni organizzative: grande è meglio?

Il confronto tra le organizzazioni di grandi dimensioni e di piccola dimensione inizia con il concetto di crescita e con le ragioni per le quali le tante organizzazioni sentono la necessità di diventare sempre più grandi.

Spinte alla crescita

Le aziende di tutti i settori cercano di crescere per acquisire le dimensioni e le risorse necessarie per competere su scala globale, per investire nelle nuove tecnologie e per controllare i canali di distribuzione e garantirsi l'accesso ai mercati.

Molti dirigenti sono dell'opinione che le aziende debbano crescere per restare economicamente sane. Rimanere stabili significa che è possibile che i clienti non vedano le loro esigenze completamente soddisfatte e che i concorrenti aumentino la propria quota di mercato.

Gli **elementi che contraddistinguono le organizzazioni in fase di crescita** sono:

- ✓ **servire meglio i loro clienti,**
- ✓ **restare economicamente sane,**
- ✓ **posti di lavoro pieni di vita e stimolanti,** il che permette di attrarre e mantenere al proprio interno risorse umane di qualità.

Il dilemma delle grandi dimensioni

Un altro interrogativo che si pone riguarda quale sia la **dimensione più equilibrata per un'organizzazione che si prefigge di competere in un ambiente globale.**

Grande

Un'azienda di grandi dimensioni è in grado di **usufruire di economie di scala e di competere globalmente potendo fornire tutti i potenziali clienti.** Le grandi organizzazioni, a differenza delle piccole, **possono arrivare ad un grado elevato di specializzazione sia verticale che orizzontale.**

Una grande organizzazione **può garantire ai membri diverse opportunità di carriera e di lavoro.** Inoltre le grandi organizzazioni **possono rendere stabile il mercato.**

Piccolo

Le **organizzazioni di piccole dimensioni sono invece più reattive e adattabili all'ambiente esterno per cui possono rivelarsi più adatte in ambienti turbolenti e in rapido cambiamento.** L'innovatività, la creatività, e l'imprenditorialità, sono incoraggiate in tutti i dipendenti, per i quali è più facile identificarsi con l'organizzazione e con i suoi prodotti.

Ibrido Grande azienda/Piccole aziende

Il paradosso è rappresentato dal fatto che i vantaggi delle piccole aziende a volte permettono loro di avere successo e di diventare grandi.

Le piccole aziende, tuttavia possono diventare vittime del proprio stesso successo quando raggiungono grandi dimensioni, spostandosi verso una struttura meccanica che evidenzia le gerarchie verticali e produce burocrati piuttosto che imprenditori.

La **soluzione sta** in quella che Jack Welch chiama "**Ibrido grande azienda/piccole aziende**", che unisce le risorse e il raggio d'azione di una grande azienda con la semplicità e la flessibilità di una piccola. La **struttura divisionale** è uno dei modi con cui organizzazioni come la General Electric e la Johnson & Johnson ottengono questo risultato.

Un altro approccio alla creazione di un ibrido è chiamato **approccio interno/esterno**: invece di dividere l'azienda in business separati, ognuno con i propri prodotti e clienti, l'azienda è **divisa in unità che hanno diversi ruoli. La parte "interna" dell'organizzazione si concentra sulla creazione e realizzazione di prodotti e servizi, mentre la parte "esterna" si concentra sull'integrazione e la consegna dei prodotti e servizi ai clienti.**

Le aziende globali che offrono "soluzioni integrate" (aziende full-service), hanno bisogno di una solida base di risorse e di livelli di complessità e di gerarchia sufficienti per servire clienti in tutto il mondo.

Ciclo di vita organizzativo

Un modo utile per pensare alla crescita e al cambiamento organizzativa è il concetto del "ciclo di vita" dell'organizzazione, che ipotizza che le organizzazioni nascono, crescono e muoiono.

Stadi dello sviluppo del ciclo di vita

Il ciclo di vita dell'organizzazione è caratterizzato da quattro stadi principali:

1. Lo **stadio imprenditoriale** di un'organizzazione è **caratterizzato dalla creatività dei fondatori, da una loro idea e dal loro lavoro l'organizzazione può esistere ed operare nel mercato.** L'organizzazione è di carattere formale e non burocratico, il controllo è basato sulla supervisione personale dei proprietari.
La **crisi dello stadio imprenditoriale** è dovuta alla mancanza di competenze gestionali e di tecniche di leadership, spesso accade che i fondatori si concentrano su questioni tecniche o commerciali, trascurando i bisogni di pianificazione, controllo e coordinamento delle attività.
2. **Stadio della collettività**: se nell'organizzazione si impone una leadership forte che delinea una missione e degli obiettivi operativi ben definiti, allora può avere luogo una divisione del lavoro, al contempo vengono creati e formalizzati sistemi di coordinamento, le unità organizzative e i singoli compiti.
Al crescere delle dimensioni dell'organizzazione si acuisce la necessità di delegare, da parte dei leader, parte della gestione ad altri. Se ciò avviene, l'organizzazione supera lo stadio della collettività.
3. Nello **stadio della formalizzazione**, la crescita dimensionale viene sostenuta ampliando il sistema di controllo e coordinando il maggior numero di membri con la formalizzazione di procedure di lavoro e norme di comportamento. Le comunicazioni con i membri sono più formali che in precedenza, aumenta la specializzazione verticale e nascono la tecnostruttura, le unità di staff e la linea intermedia.
Un'eccessiva formalizzazione e burocratizzazione delle attività può compromettere ed essere d'intralcio alla crescita dell'organizzazione. Per passare allo stato di completa maturità, un'organizzazione deve prevedere modalità di coordinamento e di controllo che non siano solo burocratiche.
4. Nello **stadio di elaborazione**, il controllo e la supervisione burocratici sono allentati grazie all'introduzione di nuove metodologie di lavoro e di gestione. Tecniche quali il Business Process Reengineering, il Project Management e i Team di lavoro, permettono di aumentare l'autodisciplina e l'autocontrollo dei membri dell'organizzazione. La precedente struttura funzionale viene ammorbidita tramite l'impiego di diversi meccanismi di integrazione.
L'organizzazione è matura: **ciclicamente necessita di interventi di rivitalizzazione** (che possono comportare snellimenti e riduzione) **affinchè possa riallinearsi rispetto all'ambiente in cui opera e possa adattarsi al mutamento delle variabili competitive.** Se le rivitalizzazioni non hanno effetto l'organizzazione può declinare progressivamente.

Caratteristiche organizzative e ciclo di vita

Man mano che le organizzazioni si evolvono attraverso i 4 stadi del ciclo di vita, si verificano cambiamenti che riguardano strutture, sistemi di controllo, innovazione e obiettivi:

- ✓ **Stadio Imprenditoriale:** inizialmente l'organizzazione è di piccole dimensioni, non burocratica e il suo destino dipende da un'unica persona. Il manager al vertice fornisce la struttura e il sistema di controllo. L'energia organizzativa è dedicata alla sopravvivenza e alla produzione di un singolo prodotto o servizio.
- ✓ **Stadio della collettività:** costituisce il periodo di giovinezza dell'organizzazione; la crescita è rapida e i dipendenti sono entusiasti e impegnati nel soddisfare la missione organizzativa. La struttura è ancora prevalentemente informale. L'obiettivo principale è la crescita continua.
- ✓ **Stadio della formalizzazione:** l'organizzazione entra nella sua fase di "mezza età"; emergono le caratteristiche burocratiche. L'organizzazione aggiunge gruppi di supporto agli staff, formalizza procedure e stabilisce una gerarchia e una divisione di lavoro chiara. L'innovazione può essere ottenuta istituendo un'unità di ricerca e sviluppo separata. Gli obiettivi principali sono la stabilità interna e l'espansione nel mercato. Le organizzazioni possono sviluppare prodotti complementari per offrire una linea di prodotto completa.
- ✓ **Stadio di elaborazione:** l'organizzazione matura è grande e burocratica, con sistemi di controllo articolati, regole e procedure. I manager dell'organizzazione cercano di sviluppare un'orientamento al gruppo all'interno della burocrazia per evitare un'ulteriore sviluppo della burocrazia stessa. Il management può infine attaccare la burocrazia e snellirla.

Burocrazia organizzativa e controllo

Lo studio della burocrazia venne iniziato da Max Weber che analizzò le organizzazioni governative europee per sviluppare un modello delle caratteristiche amministrative che avrebbero reso le "grandi organizzazioni" razionali ed efficienti.

Che cos'è la burocrazia?

Secondo Max Weber la **burocrazia** è una minaccia nei confronti delle fondamentali libertà personali, ma la riconobbe anche come il sistema più efficiente possibile per organizzarsi. Regole e procedure standard permettevano di eseguire le attività organizzative in modo prevedibile e routinario. L'introduzione di compiti specializzati comportava il fatto che a ogni dipendente venisse assegnato un compito chiaro da eseguire.

La gerarchia forniva un meccanismo ragionevole per la supervisione e il controllo, e il criterio in base al quale le persone venivano assunte era la competenza tecnica, anziché le amicizie, legami familiari e favoritismi, che riducevano le prestazioni di lavoro. La tenuta di archivi scritti forniva, infine, una forma di memoria e unità organizzativa nel tempo.

Il modello di Weber era importante, la burocrazia ha portato vantaggi rispetto alle forme di organizzazione precedenti, basati su favoritismi, posizione sociale, legami di parentela o corruzione.

Dimensione e controllo strutturale

La dimensione delle organizzazioni è una variabile determinante nella progettazione strutturale e nella definizione dei meccanismi di controllo. Le caratteristiche distintive che rendono evidenti l'impatto della variabile dimensionale sulla progettazione delle strutture sono: il livello di formalizzazione e il grado di centralizzazione del processo decisionale.

Formalizzazione e centralizzazione.

La **formalizzazione** riguarda regole, procedure e documentazione scritta, come manuali di politica aziendale e descrizione della posizione (*job description*), che illustrano diritti e doveri dei dipendenti.

Le grandi organizzazioni sono maggiormente formalizzate; perché fanno affidamento su regole, procedure, e attività amministrative, per ottenere la standardizzazione e il controllo nei confronti di

grandi numeri di dipendenti e di unità organizzative, mentre i top manager possono utilizzare la propria capacità di organizzazione personale per controllare organizzazione di piccole dimensioni.

La **centralizzazione** riguarda il livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni, decisioni che tendono a essere prese al vertice, nelle organizzazioni decentrate, invece, sono prese a un livello inferiore.

Quando un'organizzazione raggiunge dimensioni più elevate e un numero maggiore di persone e unità, tutte le decisioni non possono essere inoltrate al vertice, in quanto i manager risulterebbero carichi di lavoro, quindi organizzazioni di maggiori dimensioni debbono essere contraddistinte da un più alto grado di decentramento.

Indicatori del personale

Un'altra caratteristica della burocrazia è rappresentata dagli indicatori del personale per gli staff di supporto amministrativo, d'ufficio e professionali; l'indicatore più frequentemente utilizzato è quello amministrativo. Vi sono due linee di tendenza:

- ✓ il rapporto tra amministrazioni di livello superiori e totale dei dipendenti è più piccolo nelle grandi organizzazioni, il che indica che le organizzazioni sperimentano economie amministrative, man mano che raggiungono maggiori dimensioni;
- ✓ gli indicatori degli staff di supporto d'ufficio e professionali tendono ad aumentare in proporzione alle dimensioni dell'organizzazione. L'indicatore di staff aumenta per l'aumentata necessità di competenze specifiche in organizzazioni più grandi e complesse.

La burocrazia in un mondo che cambia

Le caratteristiche burocratiche presentano vantaggi. **Istituendo una gerarchia di autorità e specifiche regole e procedure, la burocrazia ha fornito un modo efficace per portare ordine all'interno di grandi gruppi ed evitare abuso di potere.**

In presenza di una competizione globale e di ambienti incerti e di ambienti incerti, molte organizzazioni si trovano a combattere contro la crescita dei livelli di formalizzazione e degli indicatori del personale degli staff professionali.

Molte organizzazioni aziendali dovrebbero ridurre la formalizzazione e la burocrazia, per esempio le descrizioni di posizione troppo precise, tendono a limitare la creatività e la rapidità di risposta necessarie alle organizzazioni basate sulla conoscenza.

L'organizzazione di sistemi temporanei per la flessibilità e l'innovazione

Un approccio adottato per superare i problemi causati dalla burocrazia consiste in una soluzione strutturale chiamata **"incident command system" (ICS)**, che consente all'organizzazione di rispondere rapidamente a situazioni di emergenza o di crisi, come la polizia, vigili del fuoco. **E' stato sviluppato per mantenere i benefici relativi all'efficienza e al controllo offerti dalla burocrazia pur prevedendo il problema della lentezza di risposta alle crisi.**

Viene utilizzato anche da altri tipi di organizzazioni per aiutarle a rispondere rapidamente alle nuove opportunità, alle minacce competitive impreviste o alle crisi organizzative.

L'incident commander è responsabile di tutte le attività che hanno luogo e tutti sanno chi è il responsabile di quale aspetto della situazione. Ciò aiuta a mantenere l'ordine in un ambiente caotico.

Il sistema è basato sulla fiducia che i lavoratori dei livelli inferiori conoscano perfettamente la missione e prendano decisioni e provvedimenti, in base agli obiettivi dell'organizzazione.

Lo sviluppo di un incident command system comporta un notevole impegno in termini di tempo e risorse, ma offre un enorme potenziale alle organizzazioni che hanno bisogno di un elevato grado di affidabilità ma anche di flessibilità e innovazione.

Altri approcci per ridurre la burocrazia

Molte organizzazioni eliminano i livelli gerarchici, mantenendo le piccole dimensioni degli organi di staff della sede centrale e dando ai dipendenti una maggiore libertà decisionale, senza caricarli di regole.

Le aziende devono essere grandi per avere risorse sufficienti e una complessità che permetta di realizzare prodotti destinati ad un ambiente globale. Esse danno ai lavoratori di linea più responsabilità per definire e dirigere i propri compiti, creando gruppi auto – diretti, per coordinare il lavoro, aumentare la produttività e servire i clienti.

Un altro attacco alla burocrazia è dato dalla crescente professionalità dei dipendenti, ovvero la lunghezza del periodo che comprende tutte le attività di formalizzazione e le esperienze formali del dipendente.

Secondo alcuni studi, la formalizzazione non è necessaria, perché consente di normalizzare un alto standard di comportamento da parte dei dipendenti, sostituendo la burocrazia. Le aziende accentuano questa tendenza quando forniscono formazione continua a tutti i dipendenti, in una spinta verso l'apprendimento continuo degli individui.

È emersa una forma di organizzazione chiamata partnership professionale, formata da professionisti, comprende studi medici, legali e società di consulenza; esse sono caratterizzate da un'autonomia sostanziale e dal decentramento decisionale.

Strategie di controllo organizzativo

Ogni organizzazione ha bisogno di sistemi per guidare e controllare l'organizzazione stessa. I manager possono scegliere tra tre approcci generali sulle attività di controllo:

Controllo burocratico

In un **organizzazione burocratica**, il controllo sulle attività viene condotto mediante politiche comuni, regole, procedure e norme applicate da tutti i membri dell'organizzazione ai fini di uniformare gli output delle attività e valutare in maniera efficiente le prestazioni dei singoli membri e delle unità organizzative.

La burocratizzazione e la formalizzazione delle attività è un passaggio naturale del ciclo di vita delle organizzazioni ed è presente in tutte le organizzazioni di una certa maturità.

Per far sì che il controllo burocratico funzioni occorre:

- ✓ un sistema di controllo efficace, di cui può fare parte il sistema di controllo di gestione;
- ✓ una autorità sufficiente per fare rispettare le procedure. Tale autorità può avere una base **legale** (l'effettivo utilizzo di esercitare un certo potere), una base **tradizionale** (il valore acquisito dalle usanze, procedure e status consolidati) oppure **carismatica** (legata alle caratteristiche di una certa persona).

Controllo di mercato

Alcune organizzazioni, in particolare le grandi multinazionali, **utilizzano il prezzo per controllare e valutare le performance delle unità dell'organizzazione. I presupposti per poter implementare il controllo di mercato sono:**

- ✓ la possibilità di valutare in termini monetari e in modo oggettivo l'output per permettere di valutare e confrontare tra loro diverse alternative. I valori monetari sono l'unità di misura delle principali performance organizzative e sono un linguaggio utilizzato e compreso dai manager,
- ✓ la competizione tra le varie unità nel fornire prestazioni simili, in modo tale che il prezzo sia una misura significativa di efficienza e produttività.

Una certa unità organizzativa deve essere in grado di scegliere l'acquisto di un servizio da un'altra unità oppure dell'acquisto dall'esterno. Analogamente la stessa unità deve essere in grado di scegliere se vendere il proprio servizio ad un'altra entità dell'organizzazione oppure all'esterno.

Alcune organizzazioni senza scopo di lucro possono utilizzare, al loro interno, i meccanismi del controllo di mercato al fine di utilizzare nel modo più efficiente possibile le proprie risorse.

Controllo di clan

Il **controllo di clan** in alcune realtà organizzative si sostituisce (o integra) ad altri meccanismi di controllo. Esso **consiste nell'utilizzo di fattori sociali come la cultura, i valori condivisi, le tradizioni e le opinioni, per controllare il comportamento.**

Questo tipo di controllo gioca un ruolo fondamentale quando l'ambiguità e l'incertezza sono alte. L'utilizzo più frequente del **controllo di clan** si ha in organizzazioni piccole e informali o in organizzazioni con una cultura forte, data dal coinvolgimento personale e dall'impegno nei confronti dello scopo dell'organizzazione.

Le aziende odierne che stanno cercando di diventare *learning organization* spesso fanno uso del **controllo di clan** o dell'**autocontrollo**, anziché affidarsi a regole e regolamenti.

L'**autocontrollo** è simile al controllo di clan, deriva da valori, obiettivi e standard individuali; attraverso l'autocontrollo sono generalmente i dipendenti a stabilire i propri obiettivi e monitorare le proprie prestazioni.

Il controllo di clan o l'autocontrollo **possono essere utilizzate in specifiche unità organizzative, come la pianificazione strategica, dove l'incertezza è alta ed è difficile misurare le prestazioni.** Il controllo di clan non è visibile ma è lo stesso molto potente, quando esso funziona il controllo burocratico non è necessario.

Declino organizzativo e "downsizing"

Ogni organizzazione attraversa periodi di declino temporaneo.

Definizione e cause

Il **declino organizzativo** è una condizione nella quale si verifica una diminuzione sostanziale di risorse di un'organizzazione in un certo periodo di tempo. È associato spesso al declino ambientale, come una diminuzione della domanda, o una riduzione di forma, come un cambiamento nelle preferenze dei consumatori. **Tre fattori sono generalmente causa di declino organizzativo:**

1. **Atrofia organizzativa:** le organizzazioni diventano inefficienti e sovra-burocratizzate. L'atrofia segue spesso un lungo periodo di successo, i segnali d'allarme comprendono un numero eccessivo di personale di staff, procedure amministrative ingombranti, mancanza di comunicazione e coordinamento efficaci e una struttura organizzativa sorpassata.
2. **Vulnerabilità:** è l'incapacità strategica di un'organizzazione di prosperare all'interno del suo ambiente. Questo accade spesso alle piccole organizzazioni che sono ancora pienamente consolidate; esse sono vulnerabili rispetto ai cambiamenti dei gusti dei consumatori o della situazione economica della comunità.
3. **Declino ambientale o competizione:** si riferisce a una diminuzione nell'energia e nelle risorse disponibili per supportare un'organizzazione. Quando l'ambiente ha minori capacità di sostenere le organizzazioni, queste devono diminuire progressivamente le loro attività oppure spostarsi in un altro ambiente di riferimento.

Un modello di stadi del declino organizzativo

Il declino, se non è gestito correttamente, può attraversare 5 stadi, portando alla dissoluzione dell'organizzazione:

1. **Stadio della cecità:** costituito dai cambiamenti interni e esterni che minacciano la sopravvivenza in lungo termine e può richiedere che l'organizzazione prenda misure appropriate. L'organizzazione può presentare personale in eccesso, procedure ingombranti o mancanza di armonia con i propri clienti. I leader spesso non avvertono i segnali di declino, e la soluzione consiste nello sviluppare controlli efficaci che indichino quando qualcosa non funziona come dovrebbe;
2. **Stadio dell'inattività:** si negano le condizioni correnti malgrado i segni del deterioramento delle prestazioni. La soluzione è che i leader riconoscano il declino e intraprendano azioni tempestive per riallineare l'organizzazione con l'ambiente;

3. **Stadio dell'errore:** l'organizzazione affronta problemi gravi e gli indicatori, che mostrano i cattivi risultati, **non possono essere ignorati. La mancata reazione al declino può portare al fallimento dell'organizzazione.** I leader dovrebbero ridurre l'incertezza dei dipendenti chiarendo valori e fornendo informazioni, riducendo i costi, come tagli al personale e ridimensionamenti;
4. **Stadio della crisi:** l'organizzazione non è stata ancora in grado di gestire efficacemente il declino e si trova in una situazione di panico. L'unica soluzione è di intraprendere una radicale riorganizzazione. Sono necessarie azioni straordinarie, come la sostituzione del vertice e cambiamenti rivoluzionari nella struttura, nella strategia e nella cultura;
5. **Stadio della dissoluzione:** questo stadio del declino è irreversibile. L'organizzazione subisce perdita di quota di mercato e di reputazione, degli elementi migliori del suo personale e dei capitali. L'unica strategia possibile è di porre fine all'organizzazione in maniera ordinata e ridurre il trauma da separazione dei dipendenti.

Alcune decisioni difficili da prendere sono il **ridimensionamento**, *downsizing*, ovvero la **riduzione intenzionale delle dimensioni dell'organico di un'organizzazione.**

L'implementazione del ridimensionamento

Oggi il **ridimensionamento** è una pratica diffusa presso le organizzazioni americane, che fa parte di molte iniziative di cambiamento nelle organizzazioni attuali (fusioni e acquisizioni, competizione globale, la tendenza all'outsourcing).

A volte il **ridimensionamento non è efficace**, così esistono una serie di tecniche che possono agevolare tale processo e alleviare la tensione dei dipendenti:

- ✓ **aumentare la comunicazione, non diminuirla**, i manager dovrebbero avvisare in anticipo il licenziamento fornendo la maggior quantità di informazione. I dipendenti che rimangono devono sapere cosa li aspetta;
- ✓ **fornire assistenza ai lavoratori licenziati**, l'organizzazione ha la responsabilità di aiutare i lavoratori licenziati ad affrontare la perdita del posto e a ristabilirsi nel mercato del lavoro;
- ✓ **aiutare i "sopravvissuti" a prosperare**, i leader dovrebbero ricordare le esigenze emotive anche dei dipendenti che rimangono, molti dei quali vivono sentimenti di colpa, rabbia, confusione e tristezza dopo la perdita dei colleghi.

Anche le organizzazioni con la migliore gestione possono a volte aver bisogno di licenziare i dipendenti in presenza di un ambiente turbolento oppure di rivitalizzarsi e invertire la rotta del declino.

Capitolo 10 - "CULTURA ORGANIZZATIVA E VALORI ETICI"

Cultura organizzativa

Molto spesso la performance di un'organizzazione dipende dalla sua cultura: Deve esserci perciò una correlazione tra cultura e valori etici e strategia organizzativa.

Che cos'è la cultura?

La **cultura** è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze e modo di pensare che sono condivisi dai membri di un'organizzazione, essa rappresenta la parte non scritta dell'organizzazione.

La cultura organizzativa esiste a due livelli: uno più visibile, rappresentato dai comportamenti osservabili, il modo di vestire, i simboli, le cerimonie, ed uno più profondo radicato nella mente dei membri dell'organizzazione rappresentato dalle opinioni, dai processi mentali.

Manifestazione e scopo della cultura

La cultura fornisce all'organizzazione e ai suoi membri un'identità, in genere prende vita da un leader o da un fondatore che elabora e mette in pratica concetti e valori particolari.

Quando tali valori conducono al successo si istituzionalizzano. Le culture assolvono nelle organizzazioni **due funzioni critiche**:

- ✓ **integrare i membri in modo che si relazionino gli uni con gli altri;**
- ✓ **aiutare l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente esterno** scegliendo i comportamenti più idonei per fare ciò.

L'**integrazione interna** significa che i membri sviluppano un'identità collettiva e sanno come lavorare insieme in maniera efficace. L'**adattamento esterno** si riferisce invece a come l'organizzazione raggiunge gli obiettivi e si relaziona a entità esterne.

Interpretare la cultura

Per identificare e interpretare il contenuto della cultura è necessario basarsi su elementi osservabili. Alcuni elementi osservabili dalla cultura sono: i riti e le cerimonie, le storie, i simboli e il linguaggio.

RITI E CERIMONIE. Sono **attività elaborate e pianificate, che costituiscono un evento speciale e sono spesso svolte a beneficio di un pubblico, servono per fornire esempi significativi dei valori dell'azienda** e rinforzare i valori culturali importanti.

Possiamo definire quattro tipi di riti:

1. **riti di passaggio:** facilitano la transizione dei dipendenti verso nuovi ruoli.
2. **riti di rinforzo:** creano identità sociali più forti e incrementano lo status dei dipendenti.
3. **riti di rinnovo:** riflettono attività di formazione e sviluppo che migliorano il funzionamento organizzativo.
4. **riti di integrazione:** creano legami comuni e sentimenti positivi tra i dipendenti e aumentano la dedizione verso l'organizzazione.

STORIE. Le **storie** sono **racconti basati su eventi reali che sono riportati ai nuovi dipendenti per fornire loro informazioni sull'organizzazione.**

Alcune storie sono considerate **leggende** perché agli eventi effettivamente accaduti possono essere aggiunti **dettagli immaginari**. Altre storie sono **miti**, ovvero sono coerenti con i valori e le credenze dell'organizzazione, ma non sono supportate da fatti.

SIMBOLI. Un **simbolo** è **qualcosa che rappresenta qualcos'altro**: cerimonie, storie, slogan e riti sono tutti simboli (essi simboleggiano i valori più profondi dell'organizzazione).

LINGUAGGIO. Molte aziende utilizzano **detti particolari, slogan, metafore**, o altri elementi linguistici per comunicare specifici significati ai dipendenti. Gli **slogan possono essere prontamente recepiti e ripetuti dai dipendenti o dai clienti dell'azienda.**

Cultura e progettazione organizzativa

La **cultura aziendale dovrebbe rinforzare la strategia e la struttura di cui l'organizzazione necessita per operare** con efficacia all'interno del proprio ambiente.

La **cultura può essere valutata** in base a diverse dimensioni, in particolare concentriamo la nostra attenzione su **due dimensioni specifiche che riguardano**:

- ✓ **il grado di flessibilità o stabilità richiesto dall'ambiente** e
- ✓ **la misura in cui il focus strategico e i punti di forza sono esterni o interni.**

A queste due dimensioni possono essere associate quattro tipologie di cultura: cultura adattiva, della missione, di clan e burocratica.

La cultura adattiva

La **cultura adattiva** presenta un **focus strategico sull'ambiente esterno che si traduce in flessibilità e cambiamento allo scopo di soddisfare le necessità dei clienti. Valuta positivamente l'innovazione, la**

creatività e l'assunzione di rischi. [Esempio: la 3M in cui tutti i dipendenti frequentano un corso sull'assunzione dei rischi, in cui viene detto di perseguire le proprie idee anche a costo di sfidare il superiore].

La cultura della missione

Un'organizzazione che si trova nella situazione di servire clienti specifici nell'ambiente esterno, ma senza la necessità di cambiamenti rapidi, è adatta alla **cultura della missione**, caratterizzata da un'enfasi su una visione chiara dello scopo dell'organizzazione e sul raggiungimento di obiettivi (quali la crescita del fatturato, redditività o quota di mercato) che aiutino l'azienda a raggiungere lo scopo per cui si basa. E' influenzata dai manager che determinano tale scopo.

In alcuni casi, le culture della missione riflettono un alto livello di competitività e un'orientamento alla generazione del profitto.

La cultura di clan

La **cultura di clan** si basa sulla partecipazione e sul coinvolgimento dei membri dell'organizzazione. Si adatta ad ambienti che cambiano rapidamente, dunque si concentra più di ogni altra cultura sulle necessità dei dipendenti come via da percorrere per raggiungere per conseguire alte prestazioni. Un valore importante è prendersi cura dei dipendenti e assicurarsi che dispongono di qualunque cosa essi abbiano bisogno per aiutarli a essere soddisfatti e allo stesso tempo produttivi.

La cultura burocratica

La **cultura burocratica** presenta un focus interno e ben si adatta ad un ambiente stabile. Simboli, eroi, cerimonie facilitano la cooperazione, la tradizione e l'osservanza di politiche e prassi consolidate come metodo per raggiungere gli obiettivi. Il coinvolgimento personale è più basso degli altri casi, ma **favorisce maggiormente la collaborazione tra i membri. Questo tipo di organizzazione raggiunge il successo operando in maniera altamente integrata ed efficiente.** [Esempio: compagnia di assicurazioni, banche, ecc. ecc.].

Coesione culturale e sottoculture organizzative

La **coesione culturale** fa riferimento alla misura in cui i membri di un'organizzazione concordano sull'importanza dei specifici valori: c'è una cultura coesa se c'è un vasto consenso.

La **cultura forte** è solitamente associata al frequente utilizzo di cerimonie, simboli, storie, eroi e slogan. Non sempre la cultura risulta uniforme per tutta l'organizzazione e molto spesso anche in organizzazioni che hanno culture forti vi possono essere diversi insiemi di **sottoculture** specie se le dimensioni dell'azienda sono grandi. Si sviluppano **sottoculture come manifestazione di problemi comuni, obiettivi ed esperienze** condivise dai membri di un gruppo.

Le **sottoculture** includono i valori fondamentali della cultura organizzativa dominante e valori aggiuntivi che sono caratteristici dei membri. Le differenze tra le sottoculture possono condurre a **conflitti tra unità organizzative**, specie in aziende che non hanno una cultura forte.

Cultura e learning organization

La "**learning organization**" è caratterizzata da una forte cultura organizzativa e da un forte incoraggiamento e adattamento; questo evita il pericolo che la cultura diventi istituzionalizzata e l'azienda non riesca ad adattarsi ai cambiamenti ambientali.

Tuttavia il processo di "**istituzionalizzazione**" della cultura, nelle aziende di successo, avviene automaticamente. Il cambiamento ambientale può risultare dannoso per le performance future delle organizzazioni con una cultura forte.

La **learning organization** è una forte cultura adattiva che incorpora i seguenti valori:

- ✓ **il tutto è più importante delle singole parti e i confini tra le parti sono ridotti al minimo:** nelle learning organization le persone sono consapevoli dell'intero sistema, del modo in cui tutto si lega insieme e dei rapporti tra le diverse parti dell'organizzazione. Nonostante la presenza di sottoculture prevale sempre la cultura dominante dell'organizzazione.

- ✓ **l'uguaglianza e la fiducia sono valori di primo piano:** in essa l'uguaglianza è un valore di primo piano per cui i membri si prendono cura e si aiutano l'uno con l'altro.
- ✓ **la cultura incoraggia l'assunzione di rischio, il cambiamento e il miglioramento:** non ci sono differenze di status, si incoraggia il rischio, il tentativo verso il miglioramento. Il fallimento ed il successo non sono del singolo ma di tutti i membri.

La cultura di una learning organization incoraggia l'apertura, il miglioramento, e l'assunzione del rischio.

Valori etici nelle organizzazioni

All'interno della cultura, i **“valori etici”** sono quelli più importanti, infatti spesso si tengono corsi sull'etica nell'organizzazioni.

L'**etica** è il codice di principi e di valori morali che governa i comportamenti di una persona o di un gruppo in riferimento a ciò che è giusto o sbagliato. E' ovvio che l'etica non corrisponde alla legge, poiché una norma di legge scaturisce da un insieme di principi e regolamenti codificati che descrivono il modo in cui le persone sono tenute ad agire.

L'**etica manageriale** consiste in principi che guidano le decisioni e i comportamenti dei manager in merito al fatto che essi siano giusti o sbagliati sotto l'aspetto morale.

La **responsabilità sociale** è un'estensione di questo concetto, si riferisce al dovere da parte del management di fare scelte e intraprendere iniziative che facciano sì che l'organizzazione contribuisca al benessere e all'interesse della società.

L'etica riguarda il processo decisionale, alcune questioni sono estremamente difficili, e rappresentano dei dilemmi etici.

Un **dilemma etico** si presenta in una situazione in cui occorre stabilire cosa è giusto e cosa è sbagliato, ma è impossibile farlo con chiarezza perché vi è un conflitto di valori. Non sono semplici da risolvere, ma le scelte possono essere facilitate stabilendo valori etici all'interno dell'organizzazione come parte della cultura aziendale.

Fonti di valori etici nelle organizzazioni

Gli standard di condotta etica o socialmente responsabile sono incorporati in ogni dipendente. Gli stakeholder esterni possono influenzare gli standard relativi a ciò che è considerato etico e socialmente responsabile; quindi le aziende devono tener conto di numerosi stakeholder nel determinare ciò che è giusto.

Etica personale

Consiste in principi e valori che ogni individuo porta con sé sul posto di lavoro, questa ovviamente può influenzare la scelta dell'operazione e dei comportamenti da tenere. Un altro fattore personale riguarda il fatto se i manager hanno sviluppato un modello etico che guida le loro decisioni o no.

La **teoria utilitarista** sostiene che le decisioni etiche dovrebbero essere prese in modo da generare maggiori vantaggi per più persone possibili.

Il **modello della libertà personale** sostiene che le decisioni dovrebbero essere prese in modo da assicurare maggiore libertà di scelta e i maggiori diritti possibile agli individui.

Il **modello della giustizia distributiva** sostiene che le decisioni morali sono quelle che promuovono equità, giustizia, imparzialità in relazione alla ripartizione delle ricompense.

Cultura organizzativa

La **cultura organizzativa** ha un impatto considerevole sull'etica individuale perché aiuta a guidare i dipendenti nel processo decisionale giornaliero. Quando la cultura non supporta il comportamento scorretto è più facile che i dipendenti seguano tale tendenza.

Sistemi organizzativi

La terza categoria di fattori che incidono sull'etica manageriale è costituita dai singoli sistemi organizzativi formali. Essa comprende l'architettura di base dell'organizzazione, ovvero, se i valori etici sono incorporati in politiche e regole, se è disponibile un codice etico esplicito e se è distribuito ai membri, se le ricompense sono collegate con il comportamento etico.

Portatori di interessi esterni

L'etica manageriale e la responsabilità sociale sono influenzate da una varietà di stakeholder esterni. Portatori di interessi esterni rilevanti sono gli organi governativi, i clienti, i gruppi di interesse particolari quali gli ecologisti.

I gruppi di interesse particolare continuano ad essere una delle più grandi preoccupazioni riguardanti gli stakeholder che le aziende si trovano ad affrontare (essi ruotano principalmente sulle questioni ambientali, si è fatto strada il concetto di sviluppo sostenibile).

Valori negativi e comportamenti non etici possono avere gravi conseguenze sulle relazioni con gli stakeholder.

Come i leader formano la cultura e l'etica

I leader di vertice hanno la responsabilità, di creare e sostenere una cultura che enfatizzi l'importanza di un comportamento etico per tutti i dipendenti nelle attività di ogni giorno.

Codici etici formali e programmi di formazione sono senza valore se i leader non stabiliscono e tengono fede ad alti standard etici di condotta.

Leadership basata sui valori

I valori organizzativi vengono sviluppati e rinforzati attraverso una *leadership basata sui valori*, ossia il rapporto tra il leader e gli altri membri del gruppo, fondato su ideali condivisi e fortemente interiorizzati. Più evidente è tale rapporto, più avviene l'uniformità di pensiero nell'organizzazione.

I leader devono ricordare che ogni dichiarazione e ogni azione ha impatto sulla cultura e sui valori, forse senza neanche che essi se ne accorgano.

Per una efficace leadership basata sui valori, i manager utilizzano spesso simboli, cerimonie, discorsi e slogan che hanno una corrispondenza con i valori stessi.

I leader che si basano sui valori determinano un alto livello di fiducia e di rispetto da parte dei dipendenti, e possono utilizzare questa fiducia e rispetto per motivare i collaboratori verso il raggiungimento di alte prestazioni. Quando i leader sono disposti a fare sacrifici personali in nome dei valori, anche i collaboratori diventano più propensi a fare lo stesso.

Struttura e sistemi formali

Un altro insieme di strumenti che i leader possono utilizzare per formare i valori culturali ed etici è rappresentato dalla struttura e dai sistemi formali dell'organizzazione.

STRUTTURE. I manager possono assegnare la responsabilità relativa a valori etici a una posizione specifica dell'organizzazione.

Il **comitato etico** consiste in un gruppo interfunzionale di dirigenti incaricati di occuparsi dell'etica aziendale, prende decisioni su argomenti etici e controversi, agisce spesso come centro di consulenza, aiuta i dipendenti a fare le scelte giuste e punisce chi non si comporta bene.

Oggi sono nati anche i "**numeri verdi etici**" che offrono ai dipendenti un modo confidenziale per ricevere buoni consigli o per sfogarsi.

MECCANISMI DI DENUNCIA. I **numeri verdi etici** offrono ai dipendenti un mezzo importante per dare voce alle proprie preoccupazioni riguardo a problemi di tipo etico.

Le organizzazioni devono stabilire politiche e procedure che supportino la **denuncia**, essa consiste nella dichiarazione esplicita da parte del dipendente dell'esistenza di pratiche illegali, immorali o illegittime nell'organizzazione.

CODICI ETICI. Il **codice etico** è una **dichiarazione formale dei valori aziendali che riguardano l'etica e la responsabilità sociale**, specifica ai dipendenti i valori sostenuti dall'azienda e le aspettative nei confronti della condotta dei lavoratori.

Il codice specifica i tipi di comportamento volti ad onorare tali valori e incoraggia i dipendenti a utilizzare le risorse aziendali disponibili per prendere decisioni e fare scelte etiche.

Un codice etico scritto è importante perché specifica e dichiara formalmente i valori aziendali e i comportamenti etici attesi. E' tuttavia essenziale che i top manager supportino e rinforzino il codice con il loro comportamento offrendo ricompense per denunce e prendendo provvedimenti per le violazioni.

PROGRAMMI DI FORMAZIONE. Per assicurarsi che gli argomenti etici vengano presi in considerazione nelle decisioni assunte quotidianamente, **le aziende possono affiancare a un codice etico in forma scritta dei programmi di formazione a beneficio del personale** (includendo nei programmi dedicati all'etica anche modelli per i processi decisionali etici).

La cultura aziendale e l'etica in un ambiente globale

La cultura aziendale e quella nazionale sono spesso intrecciate e la connotazione globale di molte delle aziende di oggi costituisce una sfida per i manager che si sforzano di costruire una cultura organizzativa forte. **Dipendenti che provengono da Paesi diversi hanno spesso valori diversi e opinioni differenti, che rendono difficile stabilire un senso di comunità e di coesione fondato sulla cultura aziendale.**

In questo ambiente multiculturale alcune aziende stanno sviluppando un'ampia prospettiva globale che pervade l'intera cultura organizzativa.

Per supportare e rinforzare iniziative etiche su scala globale, le organizzazioni utilizzano un'ampia gamma di meccanismi, uno dei più utili è rappresentato dal **social audit**, che misura l'impatto etico sociale e ambientale delle attività di un'azienda.

In futuro le organizzazioni continueranno a sviluppare la loro capacità di lavorare con culture diverse, riunirle in un insieme coeso, rispettare gli elevati standard sociali ed etici su scala mondiale e far fronte ai conflitti che possono sorgere quando si opera in un ambiente multiculturale.

Capitolo 11 - "INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO"

Oggi ogni azienda deve cambiare e innovarsi per sopravvivere. **Le nuove scoperte ed invenzioni sostituiscono i metodi tradizionali di operare, molte aziende già consolidate non riescono ad innovarsi e cercano modi per incoraggiare il cambiamento al fine di stare al passo con i cambiamenti dell'ambiente esterno.**

Innovare o perire: il ruolo strategico del cambiamento

Le organizzazioni devono correre velocemente per tenere il ritmo dei cambiamenti che si verificano intorno a loro. **Le organizzazioni attuali devono trovare le energie per innovare e cambiare, soprattutto per sopravvivere in un mondo, dove la competizione è molto alta.**

L'adozione di gruppi auto-diretti e strutture orizzontali che facilitano la comunicazione e la collaborazione, **che abbattano frontiere di spazio e tempo attraverso l'e-commerce** ne sono la principale risposta, altre organizzazioni invece seguono la via delle **joint venture e dei consorzi** per sfruttare le opportunità ed estendere le attività o i mercati a livello internazionale.

Le organizzazioni moderne devono fare fronte alle necessità di un cambiamento strategico e culturale di vasta portata e di applicare innovazioni rapide e continue nella tecnologia, nei servizi, nei prodotti e nei processi.

Cambiamento incrementale e cambiamento radicale

I cambiamenti intrapresi per adattarsi all'ambiente possono essere di due tipi:

- ✓ Il **cambiamento incrementale** riguarda una **serie continua di progressi che mantengono l'equilibrio generale dell'organizzazione e ne influenzano solo una parte**. Questo cambiamento si verifica nell'ambito della **struttura e dei processi di gestione consolidati** e può comprendere miglioramenti di prodotto, o miglioramenti tecnologici. [*Esempio: la creazione di team di vendita all'interno dell'unità di marketing*].
- ✓ Il **cambiamento radicale** è un'opera di **rottura con il modello di riferimento dell'organizzazione, trasformandola interamente**. Questo cambiamento comporta la **creazione di una nuova struttura e di nuovi processi di gestione**. La nuova tecnologia è fortemente innovativa e i nuovi prodotti creati danno vita a nuovi mercati. [*Esempio: il passaggio dell'intera organizzazione da una struttura verticale ad una struttura orizzontale, con tutti i dipendenti che lavorano su specifici processi chiave in gruppo*].

Tipologie strategiche di cambiamento

I manager possono focalizzarsi su quattro tipi di cambiamento, nell'ambito delle organizzazioni, per conseguire un vantaggio strategico:

- ✓ **Cambiamenti tecnologici** sono variazioni nel processo produttivo di un'organizzazione, compresa la sua base di conoscenza e capacità, che **permettono di creare una competenza distintiva e sono progettati per rendere la produzione più efficiente o per riuscire a ottenere un volume di output maggiore**. I cambiamenti tecnologici riguardano le **tecniche utilizzate per realizzare prodotti o servizi** e comprendono metodi di lavoro, macchinari e flusso del lavoro;
- ✓ **Cambiamenti di prodotto e di servizio** riguardano gli output di un'organizzazione in termini di **prodotto o servizio**. I nuovi prodotti **possono risultare da piccole modifiche di prodotti esistenti o derivare da linee di prodotto completamente nuove**. I nuovi prodotti e servizi sono **generalmente progettati per aumentare la quota di mercato o per raggiungere nuovi mercati, consumatori o clienti**;
- ✓ **Cambiamenti di strategia e struttura** sono relativi alla sfera amministrativa di un'organizzazione, che riguarda la **supervisione e gestione dell'organizzazione**. Tali cambiamenti riguardano la **struttura organizzativa, la gestione strategica, le politiche, i sistemi di ricompensa**. Solitamente i *cambiamenti di struttura e di sistemi avvengono dall'alto al basso*, mentre i *cambiamento di prodotto e tecnologia emergono spesso dalla base dell'organizzazione*;
- ✓ **Cambiamenti culturali** si riferiscono a **cambiamenti nei valori, nelle attitudini, nelle aspettative, nelle opinioni, nelle capacità e nel comportamento dei dipendenti**. Essi consistono in **modifiche nel modo di pensare dei dipendenti** e sono quindi di approccio mentale piuttosto che di tecnologie, struttura o prodotti.

Elementi per un cambiamento di successo

Possono essere individuati diversi stadi dell'innovazione, che si manifestano sotto forma di una sequenza di eventi. Per **cambiamento organizzativo** si intende l'adozione da parte di un'organizzazione di un nuovo concetto o comportamento.

L'**innovazione organizzativa** consiste nell'adozione di un concetto o di un comportamento che nuovo per il settore, il mercato o l'ambiente generale relativi a un'organizzazione. La prima organizzazione a introdurre un nuovo prodotto è considerata **l'innovatore**, mentre le altre organizzazioni che lo copiano sono dette organizzazioni che adottano un cambiamento.

Le innovazioni sono tipicamente **assimilate** da un'organizzazione attraverso una serie di passi o elementi:

1. **Idea**: consiste in un **nuovo modo di fare le cose; può essere rappresentata da un nuovo prodotto o servizio, da un nuovo concetto di gestione o da una nuova procedura per il lavoro comune all'interno dell'organizzazione**. Le idee possono venire dall'interno o dall'esterno di questa ultima. La **creatività** è l'insieme delle idee nuove che possono soddisfare le esigenze percepite e rispondere a opportunità.

2. **Bisogno:** le idee non sono generalmente considerate seriamente a meno che non ci sia una **necessità percepita di cambiamento**, la quale si verifica quando i manager osservano nell'organizzazione un divario tra le prestazioni effettive e le prestazioni desiderate. Essi provano a creare un senso di urgenza in modo che gli altri capiscano la necessità di operare un cambiamento;
3. **Adozione:** si verifica quando chi detiene il potere decisionale sceglie di portare avanti un'idea che era stata proposta. I manager chiave e i dipendenti devono essere in accordo per poter sostenere il cambiamento;
4. **Implementazione:** si verifica quando i membri dell'organizzazione utilizzano una nuova idea, tecnica o comportamento. Può esservi la necessità di acquistare materiali e apparecchiature ed è possibile che i lavoratori debbano essere formati adeguatamente per sfruttare tale nuova idea. Se le persone non utilizzano la nuova idea, allora nessun cambiamento è avvenuto;
5. **Risorse:** per realizzare un cambiamento sono necessarie energie e attività umane. Il cambiamento richiede tempo e risorse sia per creare sia per realizzare una nuova idea. La maggior parte delle innovazioni richiedono dei finanziamenti speciali.

Cambiamento tecnologico

Qualsiasi azienda che non sviluppa, modifica, acquista nuove tecnologie si troverà con ogni probabilità fuori dal business, nel giro di poco tempo. Un **organizzazione innovativa** è caratterizzata da **flessibilità, responsabilizzazione dei dipendenti e assenze di regole di lavoro rigido**. Il cambiamento è di solito **associato a un'organizzazione organica e informale**, che è considerata la forma migliore di organizzazione per l'adattamento a un ambiente caotico.

La **flessibilità** di un'organizzazione organica è attribuita alla **libertà delle persone di creare e introdurre nuove idee, che scaturiscono dai dipendenti dei livelli intermedi e inferiori**, perché a essi viene data la libertà di proporre idee e fare esperimenti. Una **struttura meccanica** soffoca l'innovazione attraverso **l'enfasi sulle regole, ma spesso è la struttura migliore per realizzare efficientemente prodotti di routine**. Per raggiungere entrambi gli aspetti del cambiamento tecnologico, **molte organizzazioni utilizzano "l'approccio ambidestro"**.

Approccio ambidestro

La generazione del cambiamento tecnologico che invece ha a che fare con la l'innovazione anche con la capacità di apprendere cose nuove, viene sviluppata in unità organizzative che per far questo riescono a farlo meglio se hanno strutture più orizzontali, più organiche; in questo caso l'approccio consigliato è di distinguere le unità che utilizzano la tecnologia dalle unità che la generano, la sviluppano.

L'**approccio ambidestro** consiste nell'**incorporare strutture e processi di gestione che sono appropriati sia per la creazione sia per l'utilizzo dell'innovazione**. L'organizzazione può così comportarsi in modo organico, quando la situazione richiede l'avvio di nuove idee, e in modo meccanico, per implementare e utilizzare le idee stesse. [Esempio: la Honda e la Canon hanno adottato un approccio ambidestro. Esse assegnano il lavoro di progettazione a un tema composto da persone giovani, sottoposti alla guida di una persona matura, e sono incaricati di fare qualsiasi cosa necessaria per sviluppare idee e prodotti nuovi].

Tecniche per incoraggiare il cambiamento tecnologico

Alcune tecniche utilizzate dalle aziende per mantenere un approccio ambidestro sono: **strutture mutevoli, unità creative separate, venture team e imprenditorialità aziendale**.

Strutture mutevoli. Per **strutture mutevoli** si intende che un'organizzazione crea una struttura organica nel momento in cui una di questa si rende necessaria per l'avviamento di nuove idee.

Unità creative. In molte organizzazioni l'avviamento di una innovazione è affidato a **unità creative separate**. **Unità di staff**, come ricerca e sviluppo, l'engineering, la pianificazione organizzativa e l'analisi dei sistemi, **creano cambiamenti che vengono adottati in altre unità**. Le unità che si incaricano di avviare il cambiamento sono **strutturate organicamente** per agevolare la generazione di nuove idee e nuove

tecniche, mentre quelle che utilizzano tali innovazioni tendono ad avere una struttura meccanica adatta a una produzione efficiente.

L'**incubatore di idee** è un modo diffuso per facilitare lo sviluppo di nuove idee, costituisce un luogo protetto ove le idee provenienti da tutta l'organizzazione possono essere sviluppati senza interferenza da parte della burocrazia o delle politiche aziendali.

Venture Team. I **venture team** sono una tecnica utilizzata per dare libero sfogo alla creatività all'interno delle organizzazioni. Spesso ai venture team vengono assegnati luoghi di lavoro e strutture separate, in modo che non siano limitati da procedure organizzative. Una venture team assomiglia a una piccola azienda all'interno di una grande azienda.

Un particolare tipo di venture team è lo "**Skunkworks**" (gruppo divergente), ossia un piccolo gruppo separato, informale, dotato di ampia autonomia e spesso caratterizzato da segretezza che si concentra sulle idee più innovative per il business. Una variazione del concetto di venture team è il "**new-venture fund**", che fornisce risorse finanziarie perché i dipendenti possano sviluppare nuove idee, prodotti o business;

Imprenditorialità aziendale interna. L'**imprenditorialità aziendale interna** mira a sviluppare uno spirito imprenditoriale e una struttura che producano un numero di innovazioni superiori alla media. Essa implica l'utilizzo delle unità creative e dei venture team, ma tenta anche di liberare l'energia creativa di tutti i dipendenti dell'organizzazione.

Il risultato più importante consiste nell'agevolare i "**champion intellettuali**" i quali vengono indicati come fautori, imprenditori o agenti di cambiamento; questi mettono a disposizione il tempo e l'energia necessaria per fare in modo che le cose accadano, e lottano per superare la naturale resistenza al cambiamento e per convincere gli altri alla nuova idea.

I champion intellettuali si dividono in due tipologie: il **campione tecnico o di prodotto**, è la persona che genera o adotta e sviluppa un'idea relativa a un'innovazione tecnologica e si dedica ad essa, anche fino a rischiare la propria posizione o il proprio prestigio, e il **campione gestionale**, che agisce come sostenitore e sponsor dell'idea, per proteggerla e promuoverla all'interno dell'organizzazione; riconosce le potenziali applicazioni dell'idea e a il prestigio e l'autorità per assicurarle una sufficiente visibilità e l'allocatione di risorse.

I campioni tecnici e gestionali lavorano spesso insieme, dal momento che un'idea di carattere tecnico avrà maggiori possibilità di successo se si trova un manager che lo sponsorizzi (NOKIA).

Nuovi prodotti e servizi

I nuovi prodotti sono progettati per essere venduti nell'ambiente, l'incertezza sulla rispondenza alle necessità e sul successo di un'innovazione è molto alta.

Tasso di successo per i nuovi prodotti

Vi è molta incertezza associata allo sviluppo e alla commercializzazione di nuovi prodotti, i quali spesso si rivelano un fallimento, ma fa tutto parte del business di ogni settore.

Le aziende di prodotti alimentari confezionati spendono miliardi nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, ma molti di essi falliscono ogni anno. Le organizzazioni corrono questo rischio perché l'**innovazione di prodotto** è uno dei modi principali con cui esse si adattano ai cambiamenti che si verificano nei mercati, nelle tecnologie e nel gioco competitivo.

Per essere definito di successo, il nuovo prodotto deve superare tre stadi di sviluppo: completamento tecnico, commercializzazione e successo di mercato.

Ragioni alla base del successo di un nuovo prodotto

Il successo di un'innovazione è legato alla collaborazione tra le unità tecniche e di marketing. I nuovi prodotti erano tecnologicamente solidi e davano maggiore attenzione verso i consumatori.

Gli aspetti fondamentali quindi sono:

- ✓ una migliore **comprensione della necessità del cliente** e molta più **attenzione agli aspetti di marketing**,
- ✓ un **uso più efficace di tecnologia e aiuti esterni**, anche se svolgevano un parte del lavoro all'interno e
- ✓ un **supporto da parte della direzione generale** proveniente dai manager con maggiore competenza e autorevolezza

Modello di collegamento orizzontale

La progettazione organizzativa, per l'ottenimento di un'innovazione di prodotto, coinvolge tre aspetti: **specializzazione** a livello di unità organizzative, **ruoli di confine**, e **collegamenti orizzontali**.

Specializzazione. Le unità chiave nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto sono la ricerca e sviluppo, il marketing e al produzione. Il personale di tutte e tre queste unità deve essere estremamente competente circa i propri compiti, in quanto le varie unità hanno competenze, obiettivi e attitudini appropriati alle loro specifiche funzioni;

Ruoli di confine. Ogni unità coinvolta nei nuovi prodotti deve avere un ottimo collegamento con i settori rilevanti dell'ambiente esterno. Il personale del marketing è strettamente collegato con i bisogni dei consumatori; i dipendenti di questa unità ascoltano ciò che i clienti hanno da dire e analizzano i prodotti dei concorrenti e i suggerimenti dei distributori.

Collegamenti orizzontali. Questo aspetto si traduce nel fatto che il personale delle unità tecniche, di marketing e di produzione condivide idee e informazioni cooperando tra di loro. La decisione di lanciare un nuovo prodotto è in definitiva una decisione congiunta di tutte e tre le unità. La maggior parte delle aziende si sforza di promuovere un alto livello di comunicazione e coordinamento sin dall'inizio della progettazione del prodotto e del processo di sviluppo.

Ottenere un vantaggio competitivo: la necessità di essere rapidi

La rapidità nello sviluppo di nuovi prodotti sta diventando una delle principali armi strategiche nel mutevole mercato internazionale. Le aziende trasformano le idee in prodotti e servizi nuovi velocemente.

La **concorrenza basata sul tempo** prevede che i prodotti e i servizi vengano consegnati più rapidamente dei concorrenti, ottenendo un vantaggio competitivo.

Un altro aspetto è quello di **progettare prodotti che possano competere su scala globale e commercializzarli con successo a livello internazionale**. Molti team di sviluppo di nuovi prodotti sono globali perché sviluppano prodotti che soddisfano le esigenze dei consumatori di tutto il mondo [Esempio: Ford Motor Company utilizza intranet e sistemi di tele – conferenza globale per collegare i team di progettazione di auto sparsi in tutto il mondo, per formare un gruppo unificato].

Cambiamenti strategici e strutturali

Tutte le organizzazioni hanno avuto la necessità di operare cambiamenti radicali nella strategia, struttura e nei processi di gestione, per adattarsi a nuove esigenze competitive.

Molte aziende stanno decentrando il processo decisionale, eliminando i livelli di management. C'è uno spostamento verso strutture orizzontali, con team di personale di front line, con la responsabilità di prendere decisioni e risolvere i problemi autonomamente.

L'approccio duale

L'**approccio duale** al cambiamento organizzativo mette a confronto i cambiamenti di natura amministrativa, che riguardano la progettazione e la struttura dell'organizzazione (processi di ristrutturazione, gruppi di lavoro, sistemi di controllo...), e quelli di natura tecnica.

I **cambiamenti amministrativi** si verificano con meno frequenza di quelli tecnici, e si verificano in risposta a vari settori ambientali e seguono un processo interno diverso da quello che caratterizza i cambiamenti tecnologici.

Le organizzazioni (scuole, ospedali, governi cittadini, enti assistenziali, imprese) possono essere viste come dotate di due nuclei, uno *tecnico* ed uno *amministrativo*.

Il **nucleo amministrativo** è in una posizione superiore rispetto al nucleo tecnico. La responsabilità del nucleo amministrativo include la struttura, il controllo e il coordinamento dell'organizzazione nel suo complesso e riguarda le sfere ambientali del governo, delle risorse finanziarie, delle condizioni economiche generali, delle risorse umane e dei concorrenti dell'azienda.

Il **nucleo tecnico** ha a che fare con la trasformazione delle materie prime in prodotti e servizi e coinvolge le sfere ambientali relative ai clienti e alla tecnologia.

La progettazione organizzativa per la realizzazione di un cambiamento amministrativo

Una **struttura organizzativa meccanica** è adatta a frequenti cambiamenti amministrativi compresi i cambiamenti negli obiettivi, nella strategia, nella strutture, nei sistemi di controllo e nel personale. Queste sono aziende caratterizzate da un tasso di personale amministrativo maggiore, da grandi dimensioni e sono centralizzate e formalizzate in confronto a organizzazioni che adottano molti cambiamenti tecnici [Esempio: adozione di politiche anti-fumo, politiche contro le molestie sessuali o nuove procedure di sicurezza]. Le organizzazioni che devono adottare cambiamenti amministrativi frequenti tendono ad utilizzare un processo dall'alto verso il basso e una struttura di tipo meccanico.

In una **struttura organica**, i dipendenti dei livelli inferiori hanno maggiore autonomia e libertà e possono opporre resistenza alle iniziative prese dall'alto e trasmesse agli altri livelli dell'organizzazione. Questo tipo di struttura è adatta per frequenti cambiamenti tecnologici e sui prodotti.

I **cambiamenti tecnici**, avvengono nelle tecniche di produzione e nella tecnologia per l'innovazione e la creazione di nuovi prodotti, risultano facilitati da una struttura organica.

Le aziende innovative dal punto di vista tecnico possono trovarsi improvvisamente nella necessità di provvedere a una ristrutturazione, ridurre il numero di dipendenti, modificare i sistemi di ricompensa, sciogliere team e formare divisioni. La risposta a queste esigenze sta nell'utilizzare un processo di cambiamento di tipo top-down.

Alcuni cambiamenti realizzati dall'alto verso il basso, quelli correlati alla ristrutturazione e al ridimensionamento, possono essere dolorosi per i dipendenti, per cui i top manager dovrebbero agire rapidamente e in modo autorevoli per renderli il più possibile attenti al fattore umano.

I top manager dovrebbero rammentare che un cambiamento di tipo **top-down** significa che l'idea viene avviata dai livelli superiori e implementata nell'ambito di quelli inferiori, non si può prescindere quindi dall'informare i dipendenti dei livelli inferiori del processo di cambiamento o che non è loro permesso di partecipare.

Cambiamento culturale

Le organizzazioni sono formate dalle persone e dai rapporti che queste hanno le une con le altre.

Cambiare la cultura aziendale modifica il modo in cui viene svolto il lavoro in un'organizzazione e conduce a un impegno e una responsabilizzazione rinnovati da parte dei dipendenti e ad un legame più forte tra azienda e clienti.

Le forze del cambiamento culturale

Alcuni fattori che richiedono un cambiamento nella cultura e nella mentalità dei dipendenti sono: il reengineering, lo spostamento verso forme organizzative orizzontali, una maggiore diversità di dipendenti e il passaggio alla learning organization.

Reengineering e organizzazioni orizzontali. Per **reengineering** si intende la riprogettazione di un'organizzazione verticale lungo il suo flusso di lavoro orizzontale. Tale trasformazione modifica il modo in cui manager e dipendenti devono capire lo svolgimento del lavoro e richiede una maggiore attenzione verso l'empowerment dei dipendenti, la collaborazione, la condivisione delle informazioni e il soddisfacimento delle esigenze dei clienti. I manager considerano i dipendenti come colleghi e i dipendenti si abituanano ad avere un grado più alto di autonomia e responsabilità;

Diversità. La **diversità** è un dato di fatto, e molte organizzazioni stanno adottando nuovi metodi di assunzioni, promozione, programmi di formazione alla diversità, severe politiche contro le molestie sessuali e la discriminazione razziale e nuovi programmi di benefit in risposta ad una forza lavoro varia.

La learning organization. La **learning organization** richiede l'abbattimento delle barriere all'interno dell'organizzazione e tra organizzazioni diverse per creare aziende concentrate sulla condivisione della conoscenza e sull'apprendimento continuo.

Vi sono poche regole da seguire nello svolgimento dei compiti e la conoscenza e il controllo dei compiti sono affidati ai dipendenti anziché ai supervisori. Le informazioni sono ampiamente condivise anziché essere concentrate nelle mani dei top manager.

Una learning organization non esiste senza una cultura aperta, che pone l'attenzione sull'uguaglianza, l'adattabilità e la partecipazione dei dipendenti.

Interventi di sviluppo organizzativo per il cambiamento culturale

Un metodo per raggiungere un cambiamento culturale è rappresentato dallo "**sviluppo organizzativo**" (*organization development, OD*) che si concentra sugli aspetti umani e sociali dell'organizzazione, come strumenti per migliorare la capacità dell'organizzazione di adattarsi e risolvere i problemi.

Lo sviluppo organizzativo **enfatisa i valori dello sviluppo umano, dell'equità, dell'apertura, della libertà dalle costrizioni e dell'autonomia individuale.** Utilizza la conoscenze e le tecniche dalle scienze del comportamento per creare un ambiente di apprendimento attraverso il rafforzamento della fiducia, il confronto aperto sui problemi, la responsabilizzazione e la partecipazione dei dipendenti, per apportare cambiamenti negli atteggiamenti individuali e nelle relazioni interpersonali.

Vi sono varie tecniche utilizzate per il miglioramento delle competenze degli individui attraverso l'OD.

Interventi su grandi gruppi. Le primissime attività di OD coinvolgevano gruppi di piccole dimensioni e si concentravano su cambiamenti di tipo incrementale, mentre recentemente le tecniche OD si rivolgevano a gruppi più numerosi, idonei a realizzare trasformazioni o cambiamenti radicali nelle organizzazioni che operano in ambienti complessi. L'**approccio dell'intervento su grandi gruppi** riunisce membri di ogni parte dell'organizzazione in un contesto esterno all'organizzazione per discutere problemi e opportunità e pianificare il cambiamento.

Team building. Il **team building** promuove l'idea che le persone che lavorano insieme possono operare come un gruppo di lavoro, creato per occuparsi di aspetti relativi a conflitti emersi, obiettivi, al processo decisionale, alla comunicazione, alla creatività e alla leadership. Tale attività **aumenta la comunicazione e la collaborazione e rafforzano la coesione dei gruppi organizzativi.**

Attività trans-unità. Rappresentanti di varie unità vengono riuniti in un unico luogo per far emergere i conflitti, diagnosticarne le cause e studiare i miglioramenti nella comunicazione e nel coordinamento. Questo tipo di intervento è stato applicato a conflitti tra sindacati e management, tra sede centrale e uffici locali, tra unità organizzative diverse e tra aziende in casi di fusione.

Strategie per la realizzazione del cambiamento

La fase di realizzazione del cambiamento è la parte più importante del processo ma anche la più difficile, in quanto il cambiamento comporta trasformazioni impegnative e costituisce motivo di disagio per i manager e per i dipendenti.

Leadership per il cambiamento

Le organizzazioni di oggi hanno bisogno di leader in grado di riconoscere chiaramente la necessità del cambiamento e far sì che questo si concretizzi realmente. I leader si rendono conto che il cambiamento non è indolore per i dipendenti e imparano a mettersi nei loro panni e a sviluppare rapporti di partnership che rendono possibile la realizzazione di un cambiamento efficace.

Un cambiamento ha successo solo quando i dipendenti sono disposti a dedicare il tempo e l'energia necessari per raggiungere nuovi obiettivi, e sopportare anche tensioni e difficoltà.

I leader si occupano di costruire un senso di impegno comune a livello dell'intera organizzazione, facendo attraversare ai dipendenti i tre stadi del processo di sviluppo dell'impegno nei confronti del cambiamento:

- ✓ **preparazione**, dove i dipendenti conoscono il cambiamento attraverso promemoria, riunioni, discorsi ufficiali e si rendono conto che il cambiamento influirà sul loro lavoro;
- ✓ **accettazione**, dove i leader dovrebbero aiutare i dipendenti a sviluppare una comprensione dell'impatto complessivo del cambiamento e dei risultati positivi che possono derivare dalla sua realizzazione;
- ✓ **sviluppo del senso di impegno comune**, che prevede le fasi di insediamento, un processo di prova del cambiamento, che dà ai leader l'opportunità di discutere i problemi dei dipendenti e di costruire una motivazione verso l'azione concreta, e di istituzionalizzazione, dove i dipendenti vedono il cambiamento non come qualcosa di nuovo, ma come parte normale delle attività organizzative.

Barriere al cambiamento

La resistenza delle persone è un fatto naturale, esistono diverse barriere al cambiamento, a livello sia individuale sia organizzativo:

- ✓ **l'eccessiva attenzione ai costi**, il management pensa che i costi rappresentano l'aspetto più importante, quindi non si concentrano sul fatto che l'importanza del cambiamento è focalizzata su altri aspetti, come la motivazione dei dipendenti o la soddisfazione dei clienti;
- ✓ **la mancata percezione dei benefici**, qualsiasi cambiamento significativo produrrà reazioni sia positive sia negative;
- ✓ **la mancanza di coordinamento e di cooperazione organizzativo**, il conflitto deriva spesso dalla mancanza di coordinamento adeguato per la realizzazione del cambiamento;
- ✓ **l'avversione all'incertezza**, è necessaria una comunicazione costante per eliminare l'incertezza;
- ✓ **il timore di privazioni a livello individuale**, i manager e i dipendenti possono temere la perdita di potere e status o anche del proprio posto di lavoro, quindi essi dovrebbero essere coinvolti il più possibile nel processo di cambiamento.

Tecniche per la realizzazione del cambiamento

Esistono diverse tecniche che possono essere utilizzate per realizzare un cambiamento con successo:

1. **diffondere un senso di urgenza e necessità al cambiamento**, quando i manager riscontrano una reale necessità di cambiamento;
2. **istituire una coalizione per guidare il processo di cambiamento**, i manager devono formare una coalizione di persone provenienti da ogni parte dell'organizzazione che abbiano il potere e l'influenza sufficienti a guidare il processo di cambiamento. Deve esserci il sostegno del top management per ogni progetto di cambiamento;
3. **creare una visione e una strategia per raggiungere il cambiamento**, i leader si concentrano sulla formulazione e l'articolazione di una visione convincente e di una strategia che guideranno il processo di cambiamento;

4. **trovare un'idea che risponda alla necessità**, che implica procedure di ricerca, come colloqui con altri manager, creazione di task force, con il compito di esaminare il problema;
5. **elaborare piani per superare la resistenza al cambiamento**, il manager deve riconoscere l'esistenza di conflitti, minacce e potenziali perdite percepite dai dipendenti. I manager possono utilizzare delle strategie per superare il problema della resistenza, come un allineamento alle necessità e a gli obiettivi degli utenti, includere gli utenti nel processo di cambiamento, comunicando e formando loro, fornire sicurezza psicologica e in rari casi forzare l'innovazione se è necessario;
6. **creare team di cambiamento**;
7. **incoraggiare i champion intellettuali**, chi si fa promotore di una nuova idea nella quale è coinvolto, si assicura che tutte le attività tecniche siano corrette e completate.

Capitolo 12 - "PROCESSI DECISIONALI"

Le organizzazioni affrontano quotidianamente problemi che richiedono ai manager di prendere decisioni. Il processo decisionale si colloca in un contesto caratterizzato da una serie di fattori in costante cambiamento, informazioni incerte e punti di vista contrastanti.

Definizioni

La "**decisione organizzativa**" è definita come il processo di identificazione e risoluzione dei problemi. Il processo è costituito da due stadi principali:

- ✓ **identificazione del problema**: è il risultato dell'analisi ambientale volta a diagnosticare possibili malfunzionamenti o performance insoddisfacenti;
- ✓ **soluzione del problema**: corrisponde al momento in cui il processo decisionale prosegue con l'individuazione delle alternative percorribili e con la scelta di una di queste.

In relazione al **grado di complessità** possiamo distinguere le decisioni organizzative in:

- ✓ **decisioni programmate**: sono impiegate per problemi noti e routinari in cui le alternative decisionali sono chiare e le loro conseguenze sono prevedibili con elevato grado di accuratezza. Nelle decisioni programmate sono impiegati spesso criteri decisionali razionali oppure derivati dall'esperienza, quindi l'alternativa scelta avrà un successo. *[Esempi di decisione programmata è la determinazione del rimborso chilometrico per il rimborso delle spese di viaggio]*
- ✓ **decisioni non programmate**: riguardano problemi che l'organizzazione non sa delineare con chiarezza, in cui le alternative decisionali sono incerte e per i quali l'esperienza accumulata o i metodi decisionali razionali si rivelano inefficaci. Tra le decisioni non programmate rientrano la definizione della strategia dell'organizzazione (elevata incertezza) e la risoluzione di conflitti all'interno dell'organizzazione (inadeguatezza delle procedure decisionali razionali).

I manager di oggi affrontano una serie più alta di decisioni non programmate, in quanto si lavora in un ambiente competitivo in rapido cambiamento. L'ambiente attuale ha determinato un aumento sia di numero sia di decisioni che devono essere prese e richiede l'attivazione di nuovi processi decisionali.

Decisione individuale

La **decisione individuale** dei manager può essere descritta in due modi: il primo discende dall'**approccio razionale** che suggerisce come i manager dovrebbero prendere le decisioni; il secondo deriva dalla **prospettiva della razionalità limitata** che descrive come le decisioni debbano essere in effetti prese, sotto vincoli di tempo e di risorse.

L'approccio razionale

L'**approccio razionale** alla decisione individuale **enfatisza la necessità di analisi sistematiche del problema, seguite da una scelta e dalla realizzazione, lungo una sequenza logica precisa.**

Una profonda conoscenza del processo di decisione razionale può aiutare i manager a prendere decisioni migliori anche in assenza di informazioni chiare.

In merito all'approccio razionale, il **processo decisionale** può essere articolato in otto fasi:

1. **Monitorare l'ambiente:** un manager controlla le informazioni interne ed esterne che indicheranno deviazioni dal comportamento programmato o accettabile. Parla ai colleghi e revisiona i rendiconti finanziari, le valutazioni di prestazioni, gli indici di settori, le attività dei concorrenti;
2. **Definire il problema:** il manager identifica i dettagli essenziali del problema (dove, quando, chi era coinvolto, interessato e qual è l'impatto sulle attività attuali);
3. **Specificare gli obiettivi della decisione:** il manager determina quali risultati di performance dovrebbero essere ottenuti come una conseguenza di una decisione.
4. **Diagnosticare il problema:** il manager cerca di capire la causa del problema; per agevolare la diagnosi possono essere raccolti dati aggiuntivi. **La comprensione della causa permette di individuare la linea di azione appropriata** (scarse vendite dovute al ribasso dei prezzi della concorrenza, o non aver collocato gli articoli più promettenti in una posizione visibile);
5. **Sviluppare soluzioni alternative:** prima che un manager possa realizzare un piano di azione, deve avere una visione chiara delle diverse opzioni disponibili per ottenere gli obiettivi desiderati. Il manager può andare alla ricerca di idee e suggerimenti rivolgendosi ad altre persone (acquisto di nuovi prodotti);
6. **Valutare le alternative:** implica l'uso di tecniche statistiche o delle esperienze personali per valutare la probabilità di successo;
7. **Scegliere l'alternativa migliore:** rappresenta il nucleo del processo decisionale. Il manager utilizza la sua analisi del problema, degli obiettivi e delle alternative per selezionare il percorso di azione con le maggiori possibilità di successo (ridurre il personale al posto di investire in pubblicità o applicare ribassi);
8. **Realizzare l'alternativa scelta:** il manager utilizza le sue capacità manageriali, amministrative e la sua abilità di persuasione per assicurare che la decisione presa sia portata a termine.

I primi 4 appartengono allo stadio di identificazione del problema, mentre gli altri rappresentano lo stadio di soluzione del problema del processo decisionale.

Prospettiva della razionalità limitata

Spesso le decisioni devono essere prese molto velocemente, i manager dispongono soltanto di una certa dotazione di tempo e di capacità mentali e, di conseguenza, non possono valutare ogni obiettivo, problema o alternativa. Il tentativo di essere razionale può essere limitato perché le decisioni devono essere prese molto velocemente o a causa dell'enorme complessità di problemi.

Le grandi decisioni non sono solo complesse per essere trattate in modo completo, ma molti altri vincoli ostacolano l'azione del responsabile della decisione. Le circostanze sono ambigue e richiedono sostegno sociale, una prospettiva condivisa, accettazione e accordo.

Il processo decisionale è influenzato anche dalla cultura aziendale e dai valori etici. I manager prendono decisioni per compiacere i superiori, coloro che percepiscono come i detentori del potere o altre persone che rispettano e vogliono emulare.

La **prospettiva della razionalità limitata** è spesso associata a processi decisionali "intuitivi", basandosi sull'esperienza e giudizio personale, piuttosto che sulla logica o il ragionamento.

L'intuizione non è arbitraria o irrazionale, perché è basata su un'esperienza pratica pluriennale, e l'importanza dell'intuizione è sostenuta da un crescente corpo di ricerca svolta in discipline come la psicologia, la scienza dell'organizzazione.

In situazioni di grande complessità o ambiguità, l'esperienza maturata in passato e il giudizio devono incorporare elementi intangibili sia nella fase di identificazione del problema sia in fase di soluzione. Una visione troppo semplice di un problema spesso porta al fallimento decisionale e i manager preferiscono rispondere in modo intuitivo ad un problema piuttosto che ad un'opportunità.

I processi intuitivi sono utilizzati anche nella fase di soluzione del problema. Molti fattori intangibili (la preoccupazione di una persona riguardo al sostegno dei dirigenti, la paura del fallimento, le abitudini sociali) influenzano la scelta delle alternative migliori. Questi fattori non possono essere quantificati in modo sistematico, ed è quindi l'intuizione a guidare la scelta di una soluzione.

I manager possono percorrere una linea sottile fra due estremi: da un lato prendere decisioni arbitrarie senza un attento studio, dall'altro fare affidamento su numeri e analisi razionali. **La prospettiva della razionalità limitata e l'uso dell'intuizione si adattano a decisioni non programmate, che implicano la non disponibilità di dati forti e procedure logiche.**

I processi decisionali organizzativi

Il processo decisionale organizzativo differisce dal processo decisionale individuale perchè molto spesso le decisioni organizzative coinvolgono più di una persona e, altrettanto spesso, più di un'organizzazione.

La ricerca relativa alle decisioni in ambito organizzativo, ha identificato **quattro tipi di processi decisionali, influenzati da diversi fattori, come la struttura interna delle organizzazioni o il grado di stabilità o instabilità dell'ambiente esterno**, essi sono: *l'approccio delle scienze manageriali, il modello Carnegie, il modello del processo decisionale incrementale, il modello del contenitore dei rifiuti.*

L'approccio delle scienze manageriali

L'approccio delle scienze manageriali corrisponde all'approccio razionale utilizzato dai singoli manager, ed ha avuto successo nella soluzione di molti problemi militari.

L'approccio delle scienze manageriali, per affrontare i problemi, utilizza gli strumenti della ricerca operativa e dei sistemi di supporto alle decisioni:

- ✓ definiti in modo completo, univoco e logicamente strutturato;
- ✓ per i quali le variabili in gioco sono note e misurabili;
- ✓ in cui sono chiari i rapporti causa effetto tra le variabili ed il risultato.

Con l'aiuto delle tecnologie informatiche **le scienze manageriali permettono di trattare problemi che non possono essere trattati dall'uomo per la loro complessità, per la loro dimensione o per il numero di variabili e vincoli coinvolti.**

Nei problemi che:

- ✓ coinvolgono variabili non misurabili quantitativamente (esempio: la qualità complessiva del servizio, le preferenze dei consumatori) oppure
- ✓ in cui il modello ad uso dei metodi delle scienze manageriali sia un'approssimazione del problema reale

allora i risultati dell'analisi sono da considerare come uno degli strumenti del decisore, il quale dovrà affidarsi all'intuito e a considerazioni qualitative.

[Esempio di applicazione: schedulazione della produzione, ubicazione di un servizio critico in una rete di utenti, costruzione ed assegnazione dei turni di lavoro ai cassieri del supermercato, ottimizzazione del percorso della testa di un utensile nella lavorazione di un particolare meccanico complesso].

Il modello Carnegie

Il modello Carnegie è basato sul lavoro di Cyert, March e Simon studiosi della Carnegie-Mellon University, considera come le decisioni organizzative coinvolgano più attori e siano l'espressione di politiche. Secondo il modello Carnegie, **le decisioni organizzative non vengono prese da un singolo decisore ma da una coalizione.** Le **coalizioni** sono unioni temporanee di soggetti che condividono i medesimi obiettivi, la medesima percezione dei problemi e le stesse linee d'azione.

Il potere della coalizione è maggiore del potere del singolo, quindi le coalizioni permettono di raggiungere obiettivi altrimenti irraggiungibili. **Della coalizione che esprime la decisione possono fare parte soggetti che non appartengono all'organizzazione**, come rappresentanti sindacali o consulenti esterni. La formazione delle coalizioni è il risultato dell'azione politica dei suoi membri.

Oltre al maggiore potere della coalizione, rispetto a quello del singolo, **le coalizioni nascono per due motivi:**

- ✓ **i soggetti hanno limiti cognitivi e di tempo** (razionalità limitata), per cui **non dispongono di tutte le risorse** (ad esempio informazioni e competenze professionali) **per poter delineare in modo sufficiente il problema**, le possibili alternative decisionali e gli effetti attesi di tali alternative;
- ✓ **gli obiettivi dei soggetti coinvolti nella decisione possono essere contrastanti**; l'azione politica dei membri della coalizione permette (tipicamente di negoziazione) **di giungere ad un consenso**.

Il processo di negoziazione che conduce alla nascita delle coalizioni e la prospettiva della razionalità limitata implicano che le decisioni assunte non sono ottimizzanti (come lo sono invece nell'approccio delle scienze manageriali) bensì soddisfacenti per i componenti della coalizione.

Nelle situazioni di elevata incertezza e di forte conflittualità non sono neanche immaginabili delle soluzioni ottime per cui, nella maggior parte dei casi, viene adottata la prima soluzione soddisfacente per i membri della coalizione.

Il **modello di Carnegie**, del processo decisionale **evidenzia come la formazione delle coalizioni è un processo lungo che coinvolge in discussioni e negoziazioni grandi risorse in termini di tempo e di persone coinvolte**; proprio per l'onerosità dell'ottenimento del consenso, la prima alternativa che lo soddisfa viene generalmente adottata e, quando possibile, formalizzata in procedure e politiche che permettono di evitare il ricomponimento della coalizione qualora un problema simile si dovesse presentare. Tuttavia **ogni volta che una decisione non programmata si ripresenta, ritorna indispensabile la formazione di una nuova coalizione**.

Il modello del processo decisionale incrementale

Il **modello del processo decisionale incrementale**, elaborato da Mintzberg, **pone la sua attenzione sulla struttura del processo decisionale**, quindi **sulla sequenza di attività che vengono svolte per identificare il problema e per scegliere una soluzione**. L'esame di numerose decisioni non programmate di natura diversa tra loro, ha permesso a Mintzberg di **rilevare come le grandi decisioni sono il frutto della combinazione di tante piccole decisioni**.

Il **processo decisionale osservato da Mintzberg** ha evidenziato che, per le decisioni complesse costruite su misura, il processo decisionale è **composto da diversi momenti decisionali in cui l'organizzazione può decidere di ripartire da un punto precedente e provare qualcosa di nuovo** (i cosiddetti **arresti decisionali**).

Il **modello prevede dei cicli di "prova ed errore" che consentono un progressivo apprendimento del problema e delle conseguenze delle soluzioni**; l'apprendimento dell'organizzazione sul problema e sulle sue modalità di soluzione può condurre ad una soluzione molto diversa da quella ipotizzata nelle prime fasi del processo. Rispetto al modello di Carnegie, il modello incrementale **pone minore enfasi sugli aspetti politici ma più attenzione alla dinamicità e alla struttura interna del processo decisionale**.

Il processo decisionale incrementale **si può dividere in tre fasi (identificazione, sviluppo e selezione)** in ognuna delle quali sono identificabili determinati **step o loop decisionali** (sono modi in cui l'organizzazione apprende quali alternative potranno funzionare).

Fase dell'identificazione: è quella in cui il problema viene riconosciuto e diagnosticato. Il processo decisionale inizia con la percezione, da parte di uno o più soggetti, di performance al di sotto delle aspettative oppure di opportunità di miglioramento non esplorate. La consapevolezza del problema o dell'opportunità portano alla sua **diagnosi**, cioè alla raccolta di informazioni e dati per la sua comprensione. Maggiore è la gravità del problema minore sarà il grado di sistematicità e di formalizzazione della diagnosi.

Fase dello sviluppo: vengono individuate delle soluzioni al problema diagnosticato; tali soluzioni possono essere completamente nuove e progettate per l'occasione, oppure possono essere già state utilizzate ed incorporate in procedure o norme. Il percorso di sviluppo non è univoco; ad esempio, è possibile che in prima battuta venga ricercata una soluzione già implementata in passato che non si rivela interamente applicabile al problema reale e che, dopo alcuni loop di progettazione, possa essere considerata applicabile.

La costruzione di una soluzione ai problemi decisionali avviene per cicli di "prove ed errori" e implica a sua volta che vengano prese delle decisioni.

Fase della selezione: viene scelta la soluzione da adottare. A seconda del tipo di problema e del numero di persone che possono influire sulla scelta, **cambiano le modalità di selezione:**

- ✓ si parla di **giudizio** quando la responsabilità della scelta ricade su di un singolo decisore che si basa su **valutazione analitiche** ma anche sull'**esperienza acquisita**;
- ✓ **possono essere applicate le tecniche delle scienze manageriali** quando il problema è definito, logicamente strutturato e le sue variabili sono misurabili quantitativamente (analisi);
- ✓ **viene impiegata la negoziazione** quando, a causa dell'incertezza e dell'elevata conflittualità, è necessaria la **formazione di una coalizione**.

Lo step finale del processo decisionale incrementale è l'**autorizzazione**, ovvero l'**accettazione formale della soluzione scelta**.

Fattori dinamici. Il processo decisionale non fluisce solo dal riconoscimento all'autorizzazione, **esistono diversi punti decisionali in cui il processo può seguire un arresto e un innesco di un loop.**

La disponibilità di una nuova tecnologia, la sostituzione dell'amministratore delegato, l'entrata in vigore di una nuova normativa sulla sicurezza e un conflitto organizzativo sono esempi di fattori che possono far sì che la decisione riprenda da una fase precedente. Le **decisioni organizzative sono processi che possono estendere per orizzonti temporali molto lunghi** durante i quali la **soluzione iniziale può subire diverse modifiche.**

La learning organization

Alcune organizzazioni sono caratterizzate da **incertezza con riferimento sia alla fase di identificazione sia allo stadio di soluzione del problema.** Sono stati sviluppati due approcci al processo decisionale per aiutare i manager a fronteggiare questa **incertezza e complessità**: un approccio combina il modello Carnegie e i modelli del processo decisionale incrementale, l'altro approccio è il **modello del contenitore di rifiuti**.

Combinare il modello Carnegie e il modello del processo incrementale

Il modello Carnegie e il modello decisionale incrementale si possono utilizzare integralmente in quelle **decisioni, particolarmente complesse, in cui sia l'identificazione che la sua soluzione sono difficili.**

Quando l'identificazione del problema è complessa il **modello Carnegie** è spesso adeguato in quanto **considera le problematiche della costruzione del consenso e delle azioni politiche per la creazione di una coalizione.** Una volta ottenuto il consenso sull'esistenza di un problema e sulla necessità di intervenire su di esso, allora **si può procedere alla sua soluzione.**

Il **modello incrementale**, a differenza del modello Carnegie, **entra nella struttura del processo di formulazione e di selezione delle alternative decisionali evidenziando i punti decisionali, i punti di arresto e i loop del processo.** I due modelli non sono in contrasto tra di loro e possono essere integrati nel caso di problemi complessi e di elevata incertezza.

Modello del contenitore dei rifiuti

Il **modello del contenitore di rifiuti** si distingue dagli altri modelli in quanto non riguarda una singola decisione, ma la **gestione di decisioni multiple all'interno dell'intera organizzazione.**

Anarchie organizzate.

Il modello del contenitore dei rifiuti è **particolarmente adatto per descrivere situazioni di elevata incertezza in ambienti dinamici e turbolenti.** Per applicare il modello, l'organizzazione deve rispondere ad alcune caratteristiche:

- ✓ **preferenze problematiche:** è difficile identificare e definire i problemi, delineare le alternative decisionali ed esprimere giudizi di preferenza sulle azioni da intraprendere; l'ambiguità e l'incertezza caratterizzano ogni aspetto della decisione,
- ✓ **tecnologia non chiara** (traiettorie tecnologiche incerte) **e non interiorizzata** (trasferimento tecnologico incompleto);

- ✓ **elevato turnover**, soprattutto nelle posizioni dirigenziali.

Gli autori del modello hanno definito **tali organizzazioni anarchie organizzate**; esse sono **organizzazioni organiche e non burocratiche in cui non sono chiare le relazioni causa effetto e gli attori hanno un tempo molto limitato da dedicare alle decisioni.**

Flussi di eventi. La caratteristica peculiare del modello del contenitore dei rifiuti consiste nel fatto che il **processo decisionale non è visto come una sequenza di passi che inizia con un problema e termina con una soluzione.**

Il modello del contenitore dei rifiuti fa riferimento a quattro concetti chiave:

- ✓ **problemi:** nascono dalla rilevazione di prestazioni negative e quindi manifestano uno **scostamento tra uno stato desiderato e lo stato attuale dell'organizzazione.** I problemi possono essere affrontati adottando una soluzione oppure no, nel primo caso la soluzione proposta può risolvere il problema in modo soddisfacente oppure no;
- ✓ **soluzioni potenziali:** i membri dell'organizzazione e i soggetti che interagiscono con essa **propongono l'adozione di idee**, tali idee e le motivazioni sottostanti **fluiscono in tutta l'organizzazione e possono essere adottate indipendentemente dall'esistenza di problemi** a cui applicarle;
- ✓ **partecipanti:** sono **soggetti che agiscono all'interno (e anche all'esterno) dell'organizzazione**, ciascuno caratterizzato da **propri problemi, valori, modalità percettive, soluzioni, sensibilità e cultura.**
- ✓ **opportunità di scelta:** sono **combinazione di problemi, soluzioni disponibili e partecipanti che portano ad una decisione.** Si può presentare un'opportunità di scelta quando un soggetto portatore di una certa soluzione viene a conoscenza di un problema al quale tale soluzione si può applicare.

Conseguenze. Le quattro conseguenze del processo decisionale organizzativo descritto dal modello del contenitore di rifiuti sono:

- ✓ **le soluzioni possono essere proposte anche quando i problemi non esistono** (utilizzo del computer negli anni '60);
- ✓ **le scelte sono fatte senza risolvere i problemi**, come la creazione di un nuovo ufficio o reparto in modo errato;
- ✓ **i problemi possono persistere senza essere risolti**, quando i partecipanti si abituano a certi problemi e smettono di cercare una soluzione per essi;
- ✓ **alcuni problemi trovano una soluzione, quando il processo di decisione funziona.**

Modello contingente per il processo decisionale

L'esistenza di più approcci decisionali deriva dal fatto che essi possono presentare in diverse situazioni organizzative. **La scelta di uno o un'altro dipende dalle caratteristiche dell'organizzazione**, in particolare sono due le variabili che determinano l'utilizzo dei vari approcci decisionali:

1. **il consenso sui problemi,**
2. **la conoscenza tecnica dei mezzi per risolvere i problemi stessi.**

Il consenso sui problemi

Il **consenso sui problemi** si riferisce all'accordo tra i manager sulla natura di un problema o di un'opportunità e su quali obiettivi e risultati perseguire, ed è una variabile che oscilla da un **grado di totale certezza** (quando un gruppo di manager trova l'accordo completo sulla natura di un problema e sui risultati da perseguire) ad un **grado di massima incertezza** (quando i manager dissentono e i conflitti fra loro prevalgono).

Il consenso sul problema **tende ad essere basso nelle organizzazioni molto differenziate, in condizioni di incertezza le varie unità tendono a differenziarsi in una specifica area di competenza.** Nel processo decisionale, il consenso **si rileva cruciale al momento dell'identificazione del problema.**

Quando i problemi sono chiari e condivisi, essi forniscono standard e aspettative di performance altrettanto chiari; se al contrario l'identificazione del problema è incerta, l'attenzione dei manager deve essere riportata sul conseguimento di un accordo relativo a obiettivi e priorità.

Conoscenza tecnica relativa alle soluzioni

La **conoscenza tecnica** fa riferimento alla comprensione e all'accordo sul modo in cui risolvere i problemi e ottenere gli obiettivi organizzativi; è una variabile che può oscillare da un accordo completo fino al disaccordo quindi all'incertezza totale in merito alle relazioni causa-effetto che conducono alla soluzione del problema. Quando i mezzi sono ben conosciuti e compresi, le alternative appropriate possono essere identificate e calcolate con qualche grado di certezza.

In assenza di tali premesse, aumenta il rischio di non identificare la soluzione più idonea. Intuizione, giudizio e processi per tentativi-errori diventano la base per le decisioni.

Il modello contingente

Il modello contingente riunisce le due dimensioni del consenso sul problema e della conoscenza tecnica delle soluzioni. Ogni casella rappresenta una situazione organizzativa associabile agli approcci al processo decisionale.

	Certo	Consenso sul problema	Incerto
Certo	<p><u>1.</u> Individuo: approccio razionale, conforto. Organizzazione: scienze manageriali.</p>		<p><u>2.</u> Individuo: negoziazione, formazione di coalizione. Organizzazione: modello Carnegie.</p>
Conoscenza della soluzione	<p><u>3.</u> Individuo: giudizio, prove ed errori. Organizzazione: modello del processo decisionale incrementale.</p>		<p><u>4.</u> Individuo: negoziazione e giudizio, ispirazione e imitazione. Organizzazione: modello di Carnegie e del processo incrementale, evoluti nel modello del contenitore di rifuiti.</p>
Incerto			

Casella 1

Quando sia la conoscenza tecnica che la conoscenza della soluzione sono certe, allora siamo nell'ambito delle decisioni razionali. Per le organizzazioni ciò significa avvalersi dei metodi delle scienze manageriali che consentono di trattare una mole enorme di dati quantitativi in un tempo limitato grazie all'utilizzo di computer e metodologie di ricerca operativa.

Casella 2

Il modello Carnegie del processo decisionale pone l'enfasi sulla creazione del consenso nella identificazione del problema; pertanto esso può essere utilizzato quando l'incertezza e la conflittualità sono elevate. La seconda parte del processo decisionale organizzativo non è esaminata in modo approfondito dal modello, pertanto il modello sarà adatto alle situazioni in cui la soluzione è facilmente individuabile o non è particolarmente complessa.

Casella 3

L'ambito di applicazione del modello decisionale incrementale è caratterizzato dalla certezza e dal consenso sul problema da affrontare e dalla complessità e dall'incertezza della soluzione da adottare. Così come un singolo individuo agisce per prove ed errori allo stesso modo le organizzazioni arrivano ad una soluzione dopo un processo di apprendimento caratterizzato da cicli decisionali e diverse modifiche alla soluzione iniziale. In questo caso gli approcci razionali non sono efficaci in quanto,

sebbene il problema sia definito, **le alternative decisionali non sono facilmente individuabili ne determinabili** attraverso l'impiego di metodi puramente quantitativi.

Casella 4

Il **modello Carnegie** e il **modello incrementale** possono essere combinati per affrontare situazioni in cui sia l'identificazione che la soluzione del problema sono critiche. In tali circostanze **possono essere adottate anche strategie imitative oppure ricorrere ad approcci non logici e strutturati** (come l'intuizione e l'ispirazione). L'**unione del modello Carnegie e del modello incrementale porta**, se estesa all'intera organizzazione, al **modello del contenitore dei rifiuti nel quale i flussi di problemi e di soluzioni seguono percorsi indipendenti**; in questi casi i problemi dell'organizzazione trovano una soluzione quando si verifica un'opportunità di scelta che è data dall'incontro delle tre componenti: problemi, soluzione e membri dell'organizzazione.

Circostanze di decisioni particolari

In un mondo altamente competitivo, basato su una concorrenza a livello globale e sul rapido cambiamento, le **decisioni vengono prese raramente secondo il modello tradizionale, razionale e analitico.**

Ambienti ad alta velocità

Le aziende di successo prendono decisioni in ambienti ad alta velocità per capire se esse tendono ad abbandonare gli approcci razionali o se abbiano il tempo sufficiente per un'implementazione di tipo incrementale. Possiamo confrontare le decisioni di successo e le decisioni fallimentari:

- ✓ *i decisori efficaci raccolgono informazioni in tempo reale per sviluppare una profonda e intuitiva conoscenza del business, mentre le aziende inefficaci tendono a occuparsi della pianificazione del futuro e delle informazioni personali;*
- ✓ *le imprese di successo cominciano immediatamente a considerare diverse alternative, mentre le aziende a decisione lenta tendono a sviluppare solo una singola alternativa;*
- ✓ *i decisori veloci e di successo cercano suggerimenti da tutti e si avvalgono di consiglieri e colleghi saggi, mentre le aziende lente non sono capaci di costruire la fiducia e l'accordo necessario;*
- ✓ *le aziende veloci coinvolgono ogni persona interessata nella decisione e cercano costantemente il consenso, mentre le imprese lente accumulano ritardo perchè attendono consenso;*
- ✓ *le decisioni veloci e di successo si integrano bene con le altre decisioni, mentre le scelte di minor successo considerano la decisione come isolata dalle altre.*

Per aumentare le probabilità di riuscita in condizioni di alta velocità, alcune organizzazioni stimolano un **conflitto costruttivo** attraverso la tecnica chiamata **punto – contrappunto**, in base alla quale i decisori vengono divisi in due gruppi e incaricati di responsabilità diverse e contrastanti.

I gruppi si scambiano proposte, discutendo le varie opzioni finché non arrivano ad un insieme condiviso di idee e raccomandazioni. Può non essere raggiunto l'obiettivo, ma questo consente di esaminare diverse opzioni e proporre le proprie opinioni, fornendo ai manager una visione più ampia.

Errori decisionali e apprendimento

Nelle decisioni veramente critiche è quasi naturale che le organizzazioni commettano errori. La stessa locuzione "**learning organization**", implica percorsi di apprendimento che si sviluppano per prove ed errori.

Quando l'incertezza è elevata, sia sull'identificazione del problema che nella ricerca della sua soluzione, **non è possibile prevedere l'esito della decisione; pertanto gli errori sono inevitabili nelle attività creative e innovative.**

Spesso può succedere che un errore possa rivelarsi una fonte di successo. Gli errori da un alto forniscono nuove informazioni per migliorare la soluzione che si sta progettando, dall'altro rinforzano le abilità dei decisori perchè fanno parte del processo di apprendimento decisionale che permette loro di prendere migliori decisioni nel futuro.

Persistenza nell'errore

I **decisori efficaci** sono quelli che riconoscono quando è il momento di interrompere un corso d'azione che si rivela inefficace. Molte organizzazioni e molti singoli decisori, commettono spesso l'errore di proseguire in azioni che porteranno a conseguenze negative, anche quando queste sono manifeste e facilmente prevedibili.

Un motivo adatto per spiegare la perseveranza negli errori è la paura di punizioni; i soggetti responsabili di una decisione rivelatasi sbagliata possono manipolare le informazioni in modo da occultare le reali performance del processo interessato dalla decisione. In altri casi, è l'incapacità a riconoscere i propri errori che porta alla ripetizione di azioni dannose per l'organizzazione. Questa situazione può essere causata anche da stress molto elevati. La coerenza ed il mantenimento di una linea d'azione stabile sono considerate positivamente e rinforzate dalla cultura organizzativa.

Capitolo 13 - "CONFLITTO, POTERE E POLITICA"

Il **conflitto** è un risultato naturale e inevitabile dell'interazione di persone che possono avere opinioni e valori diversi, che mirano a diversi obiettivi e godono, nell'organizzazione, di un diverso accesso a risorse e informazioni. Gli obiettivi e i gruppi utilizzeranno il proprio potere e l'attività politica per gestire le differenze e i conflitti.

Il conflitto intergruppo nelle organizzazioni

Il **conflitto intergruppo** è caratterizzato da 3 elementi:

- ✓ **identificazione del gruppo**, i dipendenti devono percepire se stessi come parte di un gruppo o di un'unità;
- ✓ **differenza osservabili tra i gruppi**, i gruppi possono essere situati su piani diversi dell'edificio, i membri possono provenire da diversi contesti sociali. La capacità di identificarsi come una parte di un gruppo e osservare differenze rispetto ad altri gruppi è necessaria per il conflitto;
- ✓ **frustrazione**, se un gruppo raggiunge il proprio obiettivo, l'altro non lo farà.

Il **conflitto intergruppo** può essere definito come il comportamento che si verifica tra gruppi di un'organizzazione quando i partecipanti si identificano con un gruppo e hanno la percezione che un altro gruppo possa bloccare il raggiungimento dei loro obiettivi.

Per **competizione** si intende la rivalità tra i gruppi nel contendersi un premio comune, mentre il conflitto presume interferenze dirette con il raggiungimento degli obiettivi.

Il conflitto può verificarsi orizzontalmente, tra le unità, o verticalmente, tra diversi livelli di organizzazione. Un'altra fonte tipica di conflitto si verifica tra gruppi quali sindacati e management. Il conflitto può sorgere anche tra divisioni o unità commerciali diverse all'interno di un'organizzazione.

Le fonti del conflitto

Alcune specifiche caratteristiche organizzative possono generare conflitto. Le fonti di conflitto intergruppo sono:

Incompatibilità di obiettivi. Il raggiungimento degli obiettivi di un'unità interferisce spesso con gli obiettivi di un'altra unità. Il potenziale conflitto è quello tra marketing e produzione, perché gli obiettivi di queste due unità sono spesso in contrasto. Il marketing cerca di aumentare l'ampiezza della linea di prodotto per andare incontro alle preferenze dei clienti con la varietà, ma una linea di prodotto ampia significa cicli di produzione più brevi e costi maggiori.

Differenziazione. E' definita come la differenza negli orientamenti cognitivi ed emotivi tra i manager di varie unità funzionali. La specializzazione funzionale richiede personale con formazione, capacità,

attitudine e orizzonti di tempo. La mancanza di fiducia all'interno dell'organizzazione può accentuare queste differenze naturali e incrementale il potenziale di conflitto tra le unità e con i top manager.

Interdipendenza dei compiti. Si riferisce alla dipendenza di un'unità da un'altra per materiali, risorse o informazioni. All'aumentare dell'interdipendenza aumenta il conflitto, nell'interdipendenza generica, le unità hanno poca necessità di interagire e il conflitto è minimo. Maggiore interdipendenza significa che le unità premono per avere una risposta veloce in quanto il loro lavoro non può procedere se non arriva il contributo dell'altra unità.

Risorse limitate. Le organizzazioni hanno denaro limitato, strutture fisiche, risorse di personale e umane da condividere tra tutte le unità. Per centrare i propri obiettivi, i gruppi vogliono aumentare le risorse di cui possono disporre e ciò li porta al conflitto. I manager possono sviluppare strategie per ottenere il livello auspicato di risorse.

Le risorse sono anche indicatori di potere e dell'influenza all'interno di un'organizzazione.

Modello razionale e modello politico

Nel **modello razionale** di un'organizzazione, gli obiettivi sono allineati, c'è una differenziazione minima, le unità sono caratterizzate da interdipendenza generica e le risorse sembrano abbondanti.

I comportamenti non sono casuali o accidentali, gli obiettivi sono chiari e le scelte fatte in modo logico.

Nel **modello politico** le differenze sono grandi e i gruppi dell'organizzazione hanno interessi, obiettivi e valori separati. Il disaccordo e il conflitto sono normali, quindi il potere e l'influenza sono necessari per prendere le decisioni. Questo modello descrive le organizzazioni che si impegnano per un processo decisionale democratico che faccia partecipare e conferisca potere ai lavoratori.

Il potere e le organizzazioni

Il **potere** è la forza intangibile nelle organizzazioni, definito come la capacità potenziale di una persona di influenzare altre persone ad esigere un ordine o a fare qualcosa che altrimenti non farebbero.

Il potere è la capacità di una persona o di un'unità in un'organizzazione di influenzare altre persone per conseguire i risultati desiderati. La fonte deriva spesso da un rapporto di scambio in cui una posizione o unità fornisce risorse scarse o di valore ad altre unità.

Potere individuale e potere organizzativo

I manager hanno 5 fonti di potere personale:

1. **potere legittimo**, è l'autorità garantita dall'organizzazione alla posizione formale che il manager ricopre;
2. **potere di ricompensa**, deriva dalla capacità di conferire ricompense, promozioni, aumenti ad altre persone;
3. **potere coercitivo**, l'autorità di punire o raccomandare una punizione;
4. **potere della competenza**, deriva dalle maggiori capacità o conoscenze sui compiti da svolgere;
5. **potere di riferimento**, deriva da caratteristiche personali tali che spingono ad ammirare i manager ed emularli o identificarsi con loro.

Potere e autorità

Anche l'**autorità** è una forza con cui ottenere i risultati desiderati, ma solo quando previsto dalle relazioni di gerarchia formale e di controllo. Sono tre le proprietà identificano l'autorità:

1. l'autorità è conferita a posizioni organizzative, le persone hanno autorità per la posizione che ricoprono, non per le loro caratteristiche o risorse personali;
2. l'autorità è accettata dai subordinati, i subordinati eseguono gli ordini perché credono che i titolari della posizione abbiano un diritto legittimo di esercitare l'autorità;
3. l'autorità fluisce lungo la gerarchia verticale, l'autorità si esplica lungo la catena formale di comando e le posizioni al vertice della gerarchia sono investite di più autorità formale di quelle alla base.

Nelle organizzazioni, il potere organizzativo può essere esercitato verso l'alto, verso il basso e orizzontalmente; l'autorità formale è esercitata verso il basso lungo la catena gerarchica ed equivale al potere verticale e al potere legittimo.

Fonti verticali di potere

Ci sono quattro fonti principali del potere verticale:

Posizione formale. I dipendenti di tutta l'organizzazione accettano il diritto legittimo del top management di stabilire obiettivi, prevedere decisioni e dirigere le attività. Il potere che proviene da posizioni formali è chiamato **potere legittimo**.

L'assegnazione di potere ai quadri intermedi e al personale è importante perché il potere permette ai dipendenti di essere produttivi: i dipendenti svolgono lavori non di routine e partecipano a gruppi e task force autonomi per risolvere i problemi, sono incoraggiati a essere flessibili e creativi e ad utilizzare la propria capacità.

Risorse. Le organizzazioni distribuiscono quantità consistenti di risorse, ogni anno nuove risorse sono assegnate dal top management sotto forma di budget. L'alta direzione controlla le risorse e può determinare la loro distribuzione. L'assegnazione di risorse crea anche rapporti di dipendenza.

Controllo delle premesse alle decisioni e delle informazioni. Significa che l'alta direzione pone dei vincoli sulle decisioni prese a livelli inferiori, specificando un quadro decisionale di riferimento e delle linee guida. Il top management decide quale obiettivo un'organizzazione proverà a raggiungere, come aumentare la quota di mercato, mentre i dipendenti di livello più basso decidono come deve essere raggiunto un obiettivo.

Il controllo delle informazioni costituisce una fonte di potere. I manager sanno che nelle organizzazioni di oggi le informazioni sono una risorsa primaria.

Anche il middle management e i dipendenti di livello più basso hanno accesso ad informazioni in grado di aumentare il loro potere.

Centralità nella rete. Indica che si è collegati in un nodo centrale dell'organizzazione e si ha accesso a informazioni critiche per il successo dell'azienda.

I dirigenti superiori aumentano spesso il loro potere circondandosi di una rete di subordinati leali e usandola per tenersi informati su ciò che accade nell'organizzazione.

I dipendenti aumentano la loro centralità nella rete diventando conoscitore ed esperti di particolari attività o caricandosi di compiti difficili e acquisendo conoscenze specifiche che li rendono indispensabili ai superiori.

Fonti orizzontali di potere

Il **potere orizzontale** fa riferimento al rapporto tra unità. Di solito tutti i direttori di unità sono allo stesso livello sull'organigramma. Il potere orizzontale non è definito in base alla gerarchia formale o all'organigramma: ogni unità dà un contributo unico al successo organizzativo.

Si dispone di alcuni indicatori che forniscono delle spiegazioni iniziali sulle differenze di potere tra unità.

Contingenze strategiche. Sono eventi e attività sia interni sia esterni ad un'organizzazione, essenziali per l'ottenimento degli obiettivi organizzativi. Le unità implicate al presidio delle contingenze strategiche per l'organizzazione tendono ad avere più potere.

L'appoggio delle contingenze strategiche al potere è simile al modello di dipendenza dalle risorse; esso suggerisce che le unità direttamente responsabili delle questioni chiave riguardanti le risorse o le dipendenze dall'ambiente esterno tenderanno ad acquisire maggiore potere.

Fonti di potere. Ci sono cinque fonti di potere, che si sovrappongono, ma ognuno fornisce un modo utile per misurare il potere orizzontale:

- ✓ **dipendenza**, è un elemento chiave alla base del potere relativo. Il potere deriva dall'avere qualcosa che qualcun altro vuole. L'unità che riceve risorse è in una posizione inferiore

- rispetto all'unità che le fornisce.** Importanti sono anche il numero e la forza delle dipendenze. Allo stesso modo, un'unità che si trovi in una posizione di scarso potere può guadagnare potere attraverso le dipendenze;
- ✓ **risorse finanziarie**, il denaro può essere convertito in altri tipi di risorse che sono necessarie ad altre unità, genera dipendenza. Le unità che producono reddito per un'organizzazione hanno un potere maggiore;
 - ✓ **centralità**, riflette il ruolo di un'unità nell'attività principale di un'organizzazione. È associata al potere perché riflette il contributo dato all'organizzazione;
 - ✓ **non sostituibilità**, significa che le funzioni di un'unità non possono essere svolte da altre risorse disponibili facilmente. Se un'organizzazione non ha alcuna fonte alternativa di conoscenza e informazioni, il potere dell'unità sarà maggiore;
 - ✓ **fronteggiare l'incertezza**, gli elementi dell'ambiente possono cambiare velocemente e risultare complessi e imprevedibili. Di fronte all'incertezza, i manager dispongono di poche informazioni sulla base delle quali intraprendere azioni appropriate. Una delle tecniche per fronteggiare l'incertezza è l'attività revisionale, o ottenere informazioni in anticipo, un'unità può ridurre l'incertezza di un'organizzazione prevedendo un evento, o precedendo e prevenendo elementi negativi, o assorbire, quando un'unità esegue delle azioni per ridurre le conseguenze.

I processi politici nelle organizzazioni

La **politica** è intangibile e difficile da misurare, è nascosta alla vista ed è difficile da osservare in modo sistematico.

Definizione

La **politica** è l'uso del potere per influire sulle decisioni al fine di ottenere quei risultati. L'esercizio del potere e l'influenza hanno condotto a due modi di definire la politica:

- ✓ come un comportamento volto all'interesse personale o
- ✓ come un processo di decisione naturale delle organizzazioni

La **politica** è finalizzata alla realizzazione dell'interesse personale, implica attività che non sono legittimate entro l'organizzazione, la politica implica l'inganno e la disonestà per scopi di interesse personale e conduce al conflitto e alla disarmonia all'interno dell'ambiente di lavoro. Anche se la politica può essere usata in modo negativo, l'uso appropriato del comportamento politico serve agli obiettivi dell'organizzazione.

Il **potere** può essere visto anche come un processo di decisione naturale nelle organizzazioni, finalizzato a risolvere le differenze tra i gruppi di interesse dell'organizzazione. La **politica** è il processo di contrattazione e di negoziazione utilizzato per superare i conflitti e le differenze di opinione.

Per **politica organizzativa** si intende che l'esercizio dell'attività politica entro l'organizzazione implica l'acquistare, sviluppare e utilizzare potere e altre risorse per ottenere il risultato desiderato quando c'è incertezza o disaccordo sulle scelte.

Il comportamento politico può essere una forza sia positiva sia negativa. L'incertezza e il conflitto sono naturali e inevitabili, e la politica è il meccanismo per raggiungere un accordo; essa comprende discussioni informali che permettono ai partecipanti di arrivare al consenso e di prendere decisioni.

Quando si usa l'attività politica?

La **politica** è un meccanismo per giungere al consenso quando l'incertezza è alta e c'è disaccordo sugli obiettivi, o le priorità dei problemi.

I **tre ambiti dell'attività politica** (le aree in cui la politica gioca un ruolo) nella maggior parte delle organizzazioni sono il cambiamento delle strutture, la successione del management e l'assegnazione delle risorse.

Le riorganizzazioni strutturali colpiscono il cuore dei rapporti di potere e autorità.

I **cambiamenti organizzativi** come l'assunzione di nuovi dirigenti, le promozioni e i trasferimenti **hanno un significato politico in particolare ai livelli organizzativi dove l'incertezza è alta e le reti di fiducia, cooperazione e comunicazione tra dirigenti sono importanti.**

La terza area di attività politica è l'**assegnazione delle risorse, che riguardano tutte le risorse necessarie alle attività organizzative, come stipendi, bilanci operativi, dipendenti, ecc.**

L'utilizzo del potere, della politica e della collaborazione

Il **potere nelle organizzazioni è connesso alla struttura organizzativa, spesso sono la posizione e la responsabilità più che la personalità e lo stile a determinare l'influenza del manager sui risultati dell'organizzazione.** L'impiego del potere passa tuttavia attraverso il comportamento politico individuale.

Tattiche per aumentare il potere

Le tattiche per aumentare il potere sono quattro:

- ✓ **entrare in aree ad alta incertezza:** Una fonte di potere per un'unità deriva dalla capacità di far fronte a delle incertezze. Le incertezze possono nascere da arresti sulla linea di assemblaggio, dalla qualità necessaria a un nuovo prodotto o dall'incapacità di prevedere la domanda per nuovi servizi. I compiti incerti non saranno risolti immediatamente, sarà necessario procedere per prove ed errori;
- ✓ **creare dipendenze:** Le dipendenze sono un'altra fonte di potere. Quando l'organizzazione dipende da un'unità per informazioni, materiali, conoscenza o esperienza, quell'unità deterrà potere sugli altri. Questo potere può essere aumentato generando obblighi, fare del lavoro aggiuntivo che supporta altre unità obbligherà tali unità a ricambiare in futuro. Si può ridurre la dipendenza da altre unità acquisendo informazioni o l'esperienza necessaria;
- ✓ **fornire risorse scarse:** Le risorse sono importanti per la sopravvivenza delle organizzazioni. Le unità che accumulano risorse e le forniscono a un'organizzazione sotto forma di denaro, informazioni o strutture saranno potenti.
- ✓ **soddisfare le contingenze strategiche:** La teoria delle contingenze strategiche afferma che alcuni elementi nell'ambiente esterno e all'interno dell'organizzazione sono particolarmente importanti per il successo organizzativo. **Nella misura in cui una contingenza è nuova o non viene soddisfatta, c'è spazio perché un'unità si muova in quell'area critica e aumenti la sua importanza e il suo potere.**

Tattiche politiche per l'utilizzo del potere

L'uso del potere nelle organizzazioni richiede sia esperienza che volontà. Le tattiche per l'utilizzo del potere per influire sui risultati delle decisioni sono:

- ✓ **creare coalizioni:** Creare una coalizione vuol dire impegnare il tempo a parlare con altri manager per convincerli del proprio punto di vista. Importante è la predisposizione di buoni rapporti interpersonali, basati sulla stima, fiducia e rispetto. Affidabilità e volontà di lavorare con altri piuttosto che sfruttare fanno parte della creazione di una buona coalizione.
- ✓ **espandere la rete:** Le reti possono essere estese:
 1. arrivando a stabilire un contatto con ulteriori manager,
 2. cooptando i dissidenti.Il primo approccio serve a costruire nuove alleanze attraverso l'assunzione, il trasferimento, e la promozione; il secondo approccio, la cooptazione è l'atto di includere un dissidente nella propria rete.
- ✓ **controllare le premesse alle decisioni:** Controllare le premesse alle decisioni significa porre dei limiti alla libertà di una decisione, una tecnica consiste nel selezionare o limitare le informazioni fornite ad altri manager. Un metodo comune è semplicemente di evidenziare gli aspetti migliori della propria unità.
Le premesse alle decisioni possono essere ulteriormente influenzate ponendo limiti al processo decisionale. Le decisioni possono essere influenzate dai punti messi all'ordine del giorno per una riunione importante o anche la sequenza in cui tali punti sono discussi;

- ✓ **aumentare la legittimità e la competenza:** I manager possono esercitare la massima influenza in aree in cui è riconosciuta la loro legittimità e competenza. Se una richiesta è fatta all'interno dell'ambito di competenza di un'unità ed è coerente con l'interesse riconosciuto dell'unità, le altre tenderanno a soddisfarla;
- ✓ **rivolgere un appello diretto:** Se i manager non domandano, raramente riceveranno. L'attività politica è efficace solo quando gli obiettivi e le necessità sono resi espliciti in modo che l'organizzazione possa rispondere. Una proposta assertiva e diretta può essere accettata perché gli altri manager non hanno una alternativa migliore. Una proposta esplicita riceverà un trattamento positivo, in quanto le altre alternative sono meno definite.

Il potere funziona al meglio quando è silenzioso, richiamare l'attenzione su di esso equivale a perderlo, affermazioni esplicite di potere sono fatte da chi il potere non lo detiene, e non sono necessarie.

Tattiche per l'aumento della collaborazione

Il potere e la tattica politica sono mezzi importanti per portare a compimento i progetti all'interno dell'organizzazione. Importante è ridurre il conflitto stimolando la cooperazione e la collaborazione tra unità per sostenere il conseguimento degli obiettivi organizzativi.

Le tattiche per l'aumento della collaborazione sono:

- ✓ **creare strumenti di integrazione:** I gruppi, le task force e i project manager a cavallo possono essere utilizzati come strumenti di integrazione. Coinvolgere rappresentanti di unità in conflitto in gruppi congiunti di risoluzione dei problemi è un modo efficace per aumentare la collaborazione. Gruppi e task force riducono il conflitto e aumentano la cooperazione perché integrano il personale di varie unità.
- ✓ **utilizzare il confronto e il negoziato:** il **confronto** si verifica quando le parti in conflitto si confrontano direttamente le une con le altre e provano a considerare le differenze reciproche,. La **negoziazione** è il processo di contrattazione che si verifica durante il confronto e che permette alle parti di raggiungere sistematicamente una soluzione. Il confronto e la negoziazione implicano qualche rischio; non c'è alcuna garanzia che le discussioni si concentreranno su un solo oggetto di contesa o che le emozioni saranno controllate.
Un tipo di negoziato per risolvere le divergenze tra lavoratori e management è la **contrattazione collettiva**;
- ✓ **programmare una consulenza intergruppo:** Quando il conflitto è intenso e durevole e i membri delle unità sono diffidenti e non cooperativi, i top manager possono intervenire come terza parte per aiutare a risolvere il conflitto, in quanto implica il coinvolgere delle parti in contrasto, dando modo ad ognuna di presentare la sua versione della realtà. Questo processo è chiamato anche mediazione sul posto di lavoro;
- ✓ **praticare la rotazione delle persone:** **Rotazione** significa che può essere chiesto ad individui di unità di lavorare in un'altra unità in maniera provvisoria o permanente. Questo permette uno scambio sicuro e accurato nei punti di vista e delle informazioni;
- ✓ **creare una missione condivisa e degli obiettivi sovraordinati:** Un'altra strategia per il top management consiste nel creare una missione condivisa e stabilire obiettivi superiori che richiedono una cooperazione tra unità. Le organizzazioni con una cultura forte e adattiva dove i dipendenti condividono una visione di sviluppo della loro impresa, è più probabile che abbiano un personale unito e cooperativo.
Gli obiettivi devono essere sostanziali e ai dipendenti deve essere concesso il tempo di lavorare in cooperazione per tali obiettivi. Il più potente obiettivo è la sopravvivenza dell'impresa, se un'organizzazione sta per fallire e si rischia di perdere il posto di lavoro, tutti i gruppi cercando di salvare l'organizzazione dimenticando le loro differenze.