



*UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA*

PIL \_PERCORSI DI INSERIMENTO LAVORATIVO

# *ORGANIZZAZIONE NEI PROCESSI DI LAVORO*

Leonardo Pompa  
[leonardo.pompa@unife.it](mailto:leonardo.pompa@unife.it)

# SINTESI PROGRAMMA

## 0\_ **Introduzione**

- > Definizione di "organizzazione"
- > Tratti distintivi
- > Importanza

## 1\_ **La progettazione organizzativa**

- > Dimensioni strutturali
- > Fattori contingenti

## 2\_ **Risultati di performance**

- > Efficienza ed Efficacia
- > Stakeholder

## 3\_ **Evoluzione della teoria organizzativa**

- > La scuola dello Scientific Management
- > La scuola della Direzione Amministrativa
- > La scuola delle Relazioni Umane

MODULO 1/A

# SINTESI PROGRAMMA

## 1\_ Il livello strategico

- > Obiettivi e Strategia
- > Porter
- > Miles e Snow

## 2\_ Struttura

- > Strategia e struttura
- > Fattori contingenti e struttura

## 3\_ L'efficacia organizzativa

- > Una definizione approfondita
- > Gli approcci alla misurazione dell'efficacia

MODULO 1/B

# SINTESI PROGRAMMA

## 1\_ I meccanismi di coordinamento

- > Adattamento reciproco
- > Supervisione diretta
- > Standardizzazione

## 2\_ Le parti dell'organizzazione

- > Nucleo operativo
- > Vertice strategico
- > Linea intermedia
- > Tecnostruttura
- > Staff di supporto

## 3\_ Le configurazioni organizzative

- > La struttura semplice
- > La burocrazia meccanica
- > La burocrazia professionale
- > La soluzione divisionale
- > L'adhocrazia

MODULO 2

# SINTESI PROGRAMMA

## 1\_ **Un'introduzione**

- > Perché l'attore agisce?
- > Dal dato all'informazione

## 2\_ **La razionalità: elementi costitutivi**

- > Conoscenze
- > Giudizi
- > Decisioni

## 3\_ **I limiti dell'apprendimento**

- > Euristiche
- > Le trappole dell'apprendimento

## 4\_ **Tipologie di razionalità**

- > Deduttiva
- > Euristica
- > Automatica

MODULO 3/A

Modulo 1

A\_Inquadramento generale

# DI COSA CI OCCUPEREMO

## 0\_ Introduzione

- > Definizione di "organizzazione"
- > Tratti distintivi
- > Importanza

## 1\_ La progettazione organizzativa

- > Dimensioni strutturali
- > Fattori contingenti

## 2\_ Risultati di performance

- > Efficienza ed Efficacia
- > Stakeholder

## 3\_ Evoluzione della teoria organizzativa

- > La scuola dello Scientific Management
- > La scuola della Direzione Amministrativa
- > La scuola delle Relazioni Umane

INQUADRAMENTO GENERALE



# INTRODUZIONE

Cos'è un'organizzazione?

*Un'entità sociale, guidata da obiettivi, progettata come un insieme di attività strutturate e coordinate, che interagiscono con l'ambiente esterno.  
(Daft, 2014)*

Cosa non è un'organizzazione?

- > un edificio
- > un insieme di procedure
- > un ufficio
- > ....





# INTRODUZIONE

**Aspetti rilevanti** della definizione:

- 1) *entità sociale*
- 2) *obiettivi*
- 3) *coordinamento*
- 4) *ambiente esterno*

*Un'entità sociale, guidata da obiettivi, progettata come un insieme di attività strutturate e coordinate, che interagiscono con l'ambiente esterno.*

*(Daft, 2014)*

1) centralità delle persone e del loro comportamento

2) rilevanza degli scopi conseguiti collettivamente

3) enfasi sull'azione coordinata dei diversi individui

4) importanza delle interazioni con clienti, fornitori, concorrenti, ecc ...





# INTRODUZIONE

## Tratti distintivi di un'organizzazione

Dimensione

Orientamento al profitto

Grande

Piccola

Scopo di lucro

Non profit



Multinazionale

Ristorante a  
conduzione  
familiare

Xerox

Save the Children

## L'importanza delle organizzazioni

PRODUCONO BENI  
E SERVIZI

GENERANO  
INNOVAZIONE

RACCOLGONO  
RISORSE PER  
RAGGIUNGERE SCOPI  
DESIDERATI

**ORGANIZZAZIONI**

PONGONO SFIDE  
LEGATE ALL'ETICA E AL  
CAMBIAMENTO

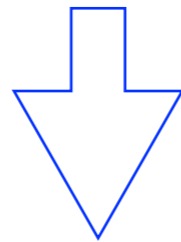
INFLUENZANO  
L'AMBIENTE ESTERNO

VALORIZZANO LE  
TECNOLOGIE PRODUTTIVE  
E DELL'INFORMAZIONE

# INTRODUZIONE

## L'importanza delle organizzazioni

Un esempio: *assemblare una portaerei*



- \* 47.000 tonnellate di acciaio
- \* saldature di precisione
- \* oltre 1 milione di pezzi diversi
- \* 1500 km di cavi
- \* 7 anni di lavoro
- \* circa 18.000 persone



# INTRODUZIONE

L'importanza delle organizzazioni



IMPOSSIBILE

*senza un'organizzazione che si occupi dell'acquisto e del coordinamento delle risorse necessarie*

# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Le caratteristiche peculiari di un'organizzazione sono essenzialmente due:

§ le *dimensioni strutturali*

§ i *fattori contingenti*



## DIMENSIONI STRUTTURALI

Elementi in base ai quali è possibile descrivere le caratteristiche interne di un'organizzazione.

## FATTORI CONTINGENTI

Elementi che influiscono sulle dimensioni strutturali, modificando la struttura dell'organizzazione.

# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

FATTORI CONTINGENTI

Obiettivi e Strategia

Ambiente

Dimensione

Cultura

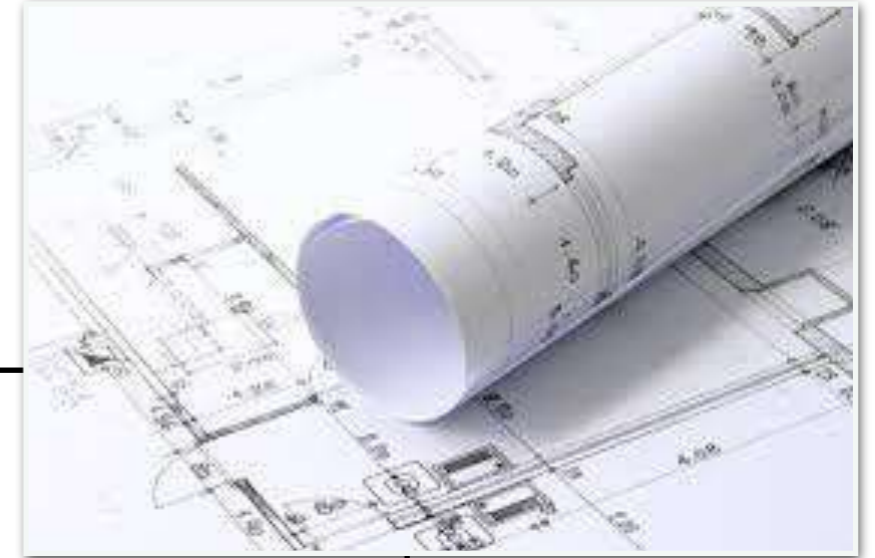
Tecnologia

**DIMENSIONI  
STRUTTURALI:**  
formalizzazione  
specializzazione  
gerarchia  
centralizzazione

# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## DIMENSIONI STRUTTURALI

**Formalizzazione:** la quantità di documentazione scritta riguardante l'organizzazione (procedure, mansionari, regolamenti, ... ).





# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## DIMENSIONI STRUTTURALI



**Specializzazione:** il grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra posizioni lavorative separate. Ci si riferisce ad essa anche in termini di *divisione del lavoro*.

**Alta specializzazione:** ogni dipendente svolge solo una ristretta gamma di compiti.

**Bassa specializzazione:** ogni dipendente svolge un'ampia gamma di compiti.

# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

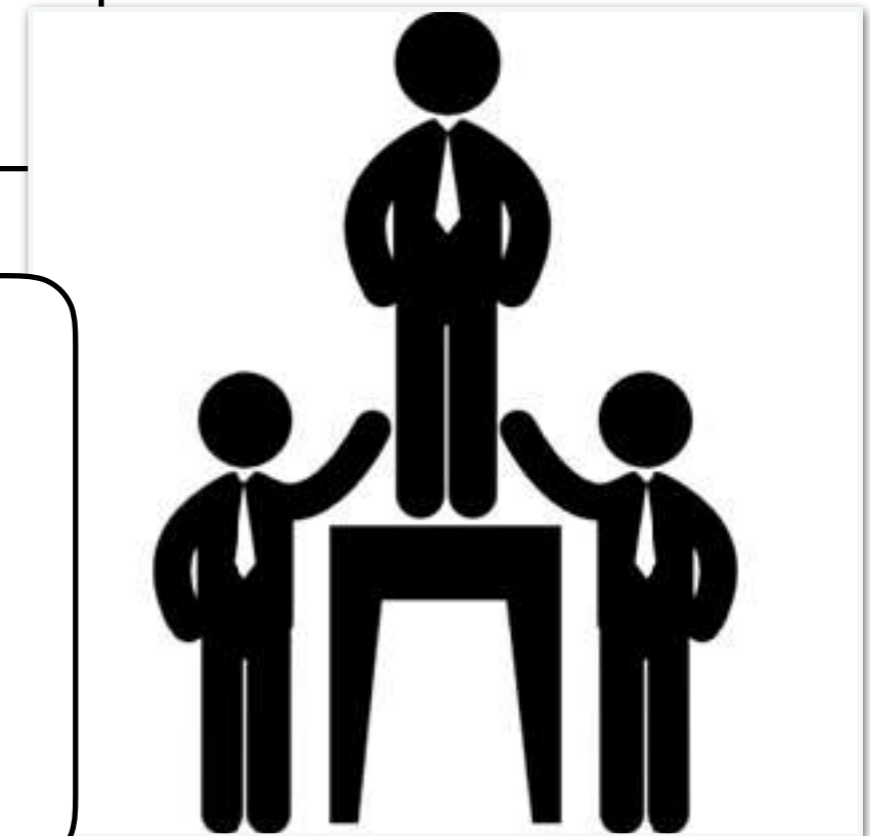
## DIMENSIONI STRUTTURALI



**Gerarchia:** ci dice "chi deve rendere conto a chi"; descrive l'ampiezza del controllo di ciascun manager.

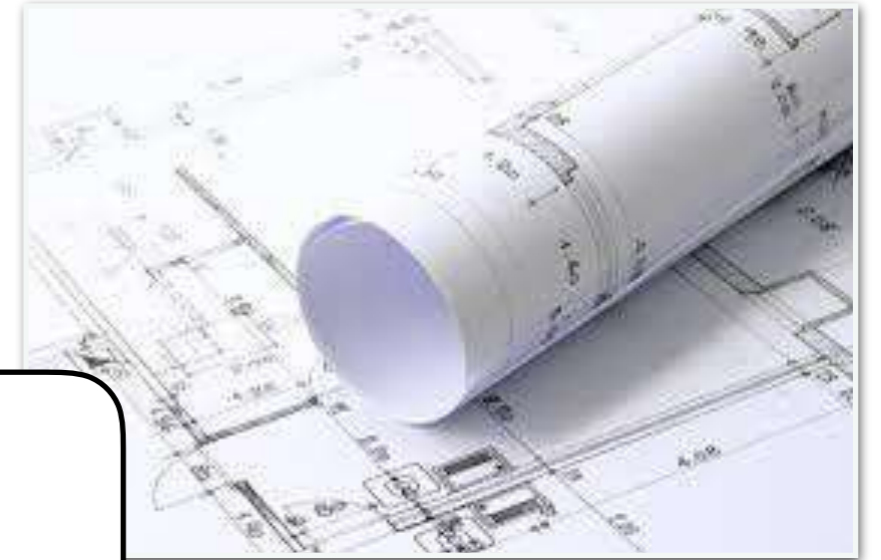
**Gerarchia lunga:**  
gli ambiti di controllo sono limitati.

**Gerarchia corta:**  
gli ambiti di controllo sono ampi.



# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## DIMENSIONI STRUTTURALI



**Centralizzazione:** ci dice a che livello gerarchico vengono prese le diverse decisioni.

**Organizzazione centralizzata:** l'attività decisionale è affidata ai livelli superiori

**Organizzazione decentralizzata:** l'attività decisionale è affidata anche ai livelli organizzativi non di vertice.



# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## Primavera 2010: Golfo del Messico

A bordo della piattaforma Deepwater Horizon, si verifica una violenta esplosione. L'incidente provoca 11 vittime e un gravissimo disastro ambientale.

- > La ventitreenne Andrea Fleytas lancia un SOS, ma viene rimproverata per aver abusato della propria autorità.
- > Un manager dichiarerà di non aver chiesto aiuto perché non era certo di essere autorizzato a fare una cosa del genere.
- > Gli operai erano consapevoli di dover attivare la procedura di emergenza, ma non sapevano esattamente chi dovesse autorizzare l'operazione.





# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## I problemi organizzativi all'origine del disastro

> linee gerarchiche definite in maniera approssimativa

> individuazione ambigua delle responsabilità

> inefficace gestione dei processi informativi

> processi decisionali caotici e inutilmente lunghi

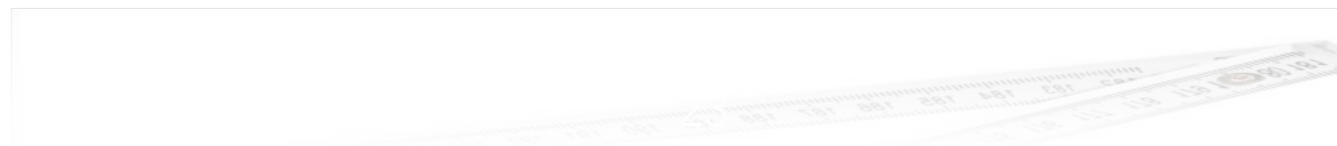
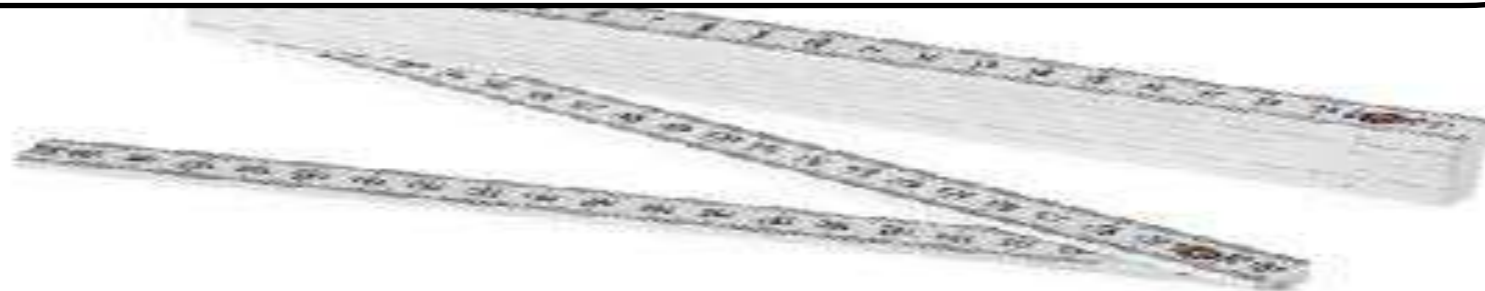


# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## FATTORI CONTINGENTI



**Dimensione:** può riferirsi all'organizzazione nel suo complesso o a singole componenti. Solitamente, trattandosi di un sistema sociale, la dimensione organizzativa viene misurata in base al numero di dipendenti.



# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

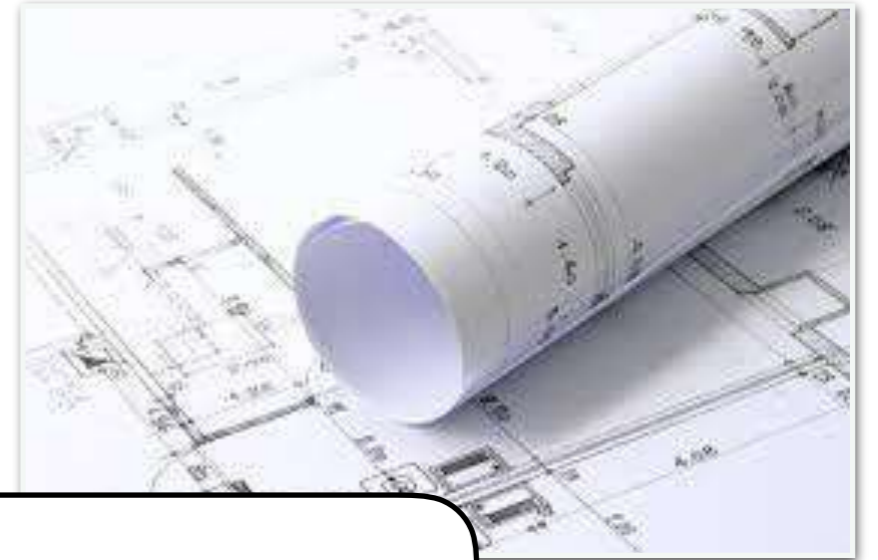
## FATTORI CONTINGENTI



**Tecnologia:** si riferisce agli strumenti, alle tecniche, alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output. In altre parole, la tecnologia rappresenta il modo in cui un'organizzazione realizza prodotti e/o servizi.

# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## FATTORI CONTINGENTI



**Ambiente:** include tutti gli elementi che si trovano al di fuori dei confini organizzativi (settore di riferimento, pubblica amministrazione, clienti, fornitori, ...)



# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## FATTORI CONTINGENTI



**Obiettivi e Strategia:** riguardano gli scopi e le scelte competitive che contraddistinguono un'organizzazione dalle altre.

**Cultura:** l'insieme dei valori fondamentali, delle conoscenze e delle regole condivise da tutti i dipendenti.

# RISULTATI DI PERFORMANCE

Le *dimensioni strutturali* e i *fattori contingenti* sono importanti perché consentono di progettare l'organizzazione in modo tale da conseguire i risultati desiderati in maniera *efficiente* ed *efficace*.



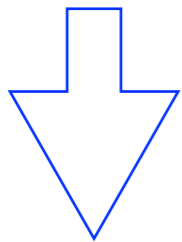
**Efficienza:** fa riferimento alla quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi organizzativi.



**Efficacia:** fa riferimento al livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

# RISULTATI DI PERFORMANCE

Vi sono tutta una serie di soggetti che sono interessati alla performance di un'organizzazione.



I **clienti** desiderano prodotti e servizi di alta qualità ad un prezzo ragionevole.

I **dipendenti** vogliono una retribuzione adeguata e buone condizioni di lavoro.



I **manager** devono bilanciare gli interessi e le aspettative di tutti i soggetti interessati alla sorte dell'organizzazione.

# RISULTATI DI PERFORMANCE

Chiunque (persona o gruppo) abbia interesse nei confronti della performance dell'organizzazione prende il nome di *stakeholder*.



PROPRIETARI  
> ritorno finanziario

FORNITORI  
> transazioni  
soddisfacenti

CLIENTI  
> qualità  
> valore

DIPENDENTI  
> soddisfazione  
> compenso

CREDITORI  
> responsabilità

GOVERNO  
> rispetto delle leggi

MANAGEMENT  
> efficienza  
> efficacia

COMUNITÀ  
> responsabilità sociale

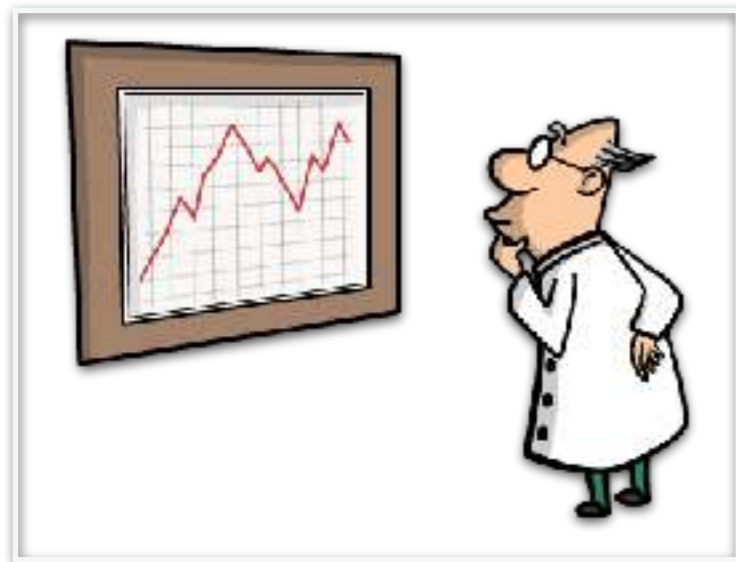
SINDACATI  
> diritti dei lavoratori

# EVOLUZIONE DELLA TEORIA ORGANIZZATIVA

La teoria organizzativa si basa sull'analisi delle regolarità comportamentali delle organizzazioni.



Gli studiosi di Organizzazione, solitamente, compiono numerose ricerche empiriche prima di giungere alla definizione di modelli e teorie.



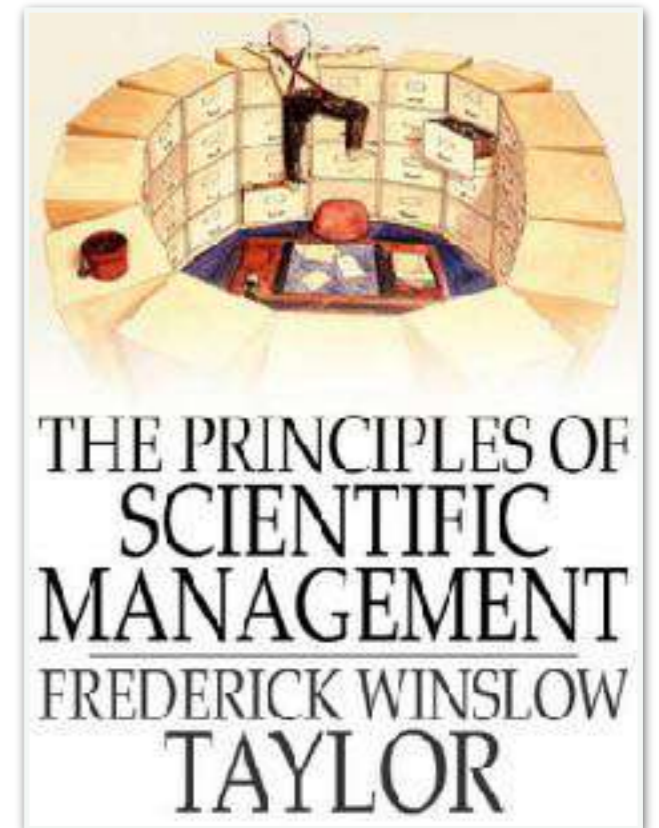
Tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo, la diffusione massiccia delle fabbriche ha portato alla luce problemi che, fino a quel momento, le organizzazioni non avevano mai incontrato.

# SCIENTIFIC MANAGEMENT



**Frederick Winslow Taylor** (1856-1915), fu un ingegnere meccanico che dedicò gran parte della sua vita all'implementazione di processi per il miglioramento dell'efficienza industriale.

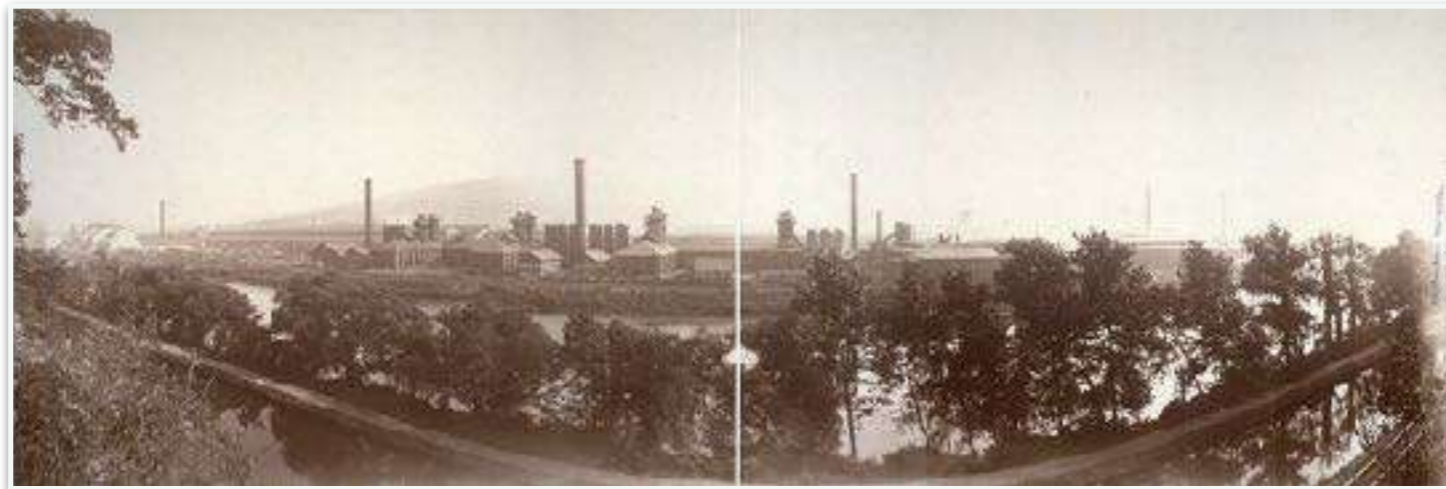
La sua opera fondamentale fu "*The principles of Scientific Management*" (1911), con la quale gettò le basi per la nascita di quella dottrina manageriale che prenderà, appunto, il nome di Taylorismo.





## SCIENTIFIC MANAGEMENT

*"I lavoratori possono essere riattrezzati come le macchine, ricalibrandone gli ingranaggi fisici e mentali per migliorare la produttività"*



Nel 1898 studiò accuratamente l'attività di scarico del ferro e di carico dell'acciaio nei vagoni ferroviari presso gli stabilimenti della Bethlehem Steel (Pennsylvania).

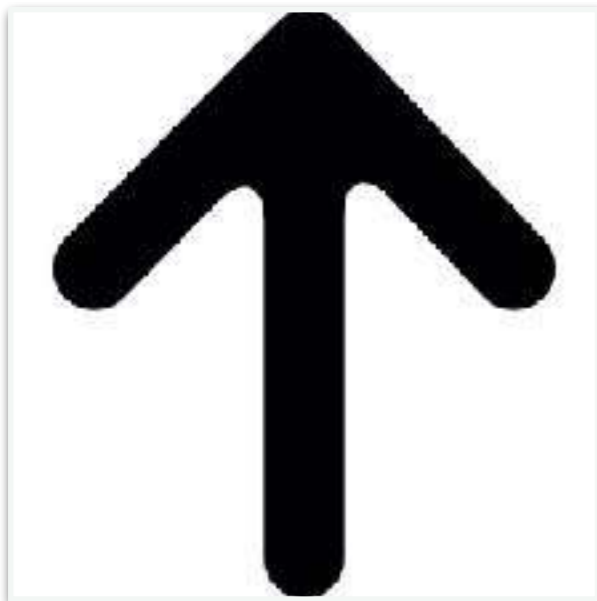




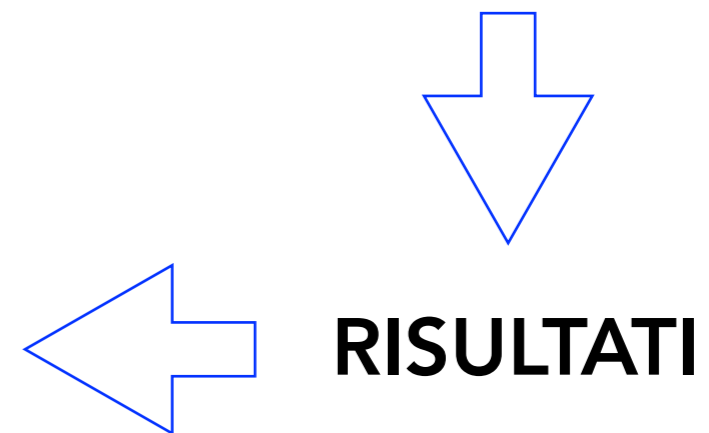
# SCIENTIFIC MANAGEMENT

Dopo accurati calcoli, risultò che:

- > modificando i propri movimenti, ciascun operaio poteva caricare e scaricare materiale per 47,5 tonnellate, invece delle usuali 12,5
- > con opportuni incentivi monetari, gli operai avrebbero raggiunto le performance desiderate



Aumento sensibile  
della produttività  
dello stabilimento.



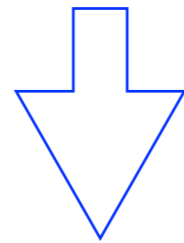




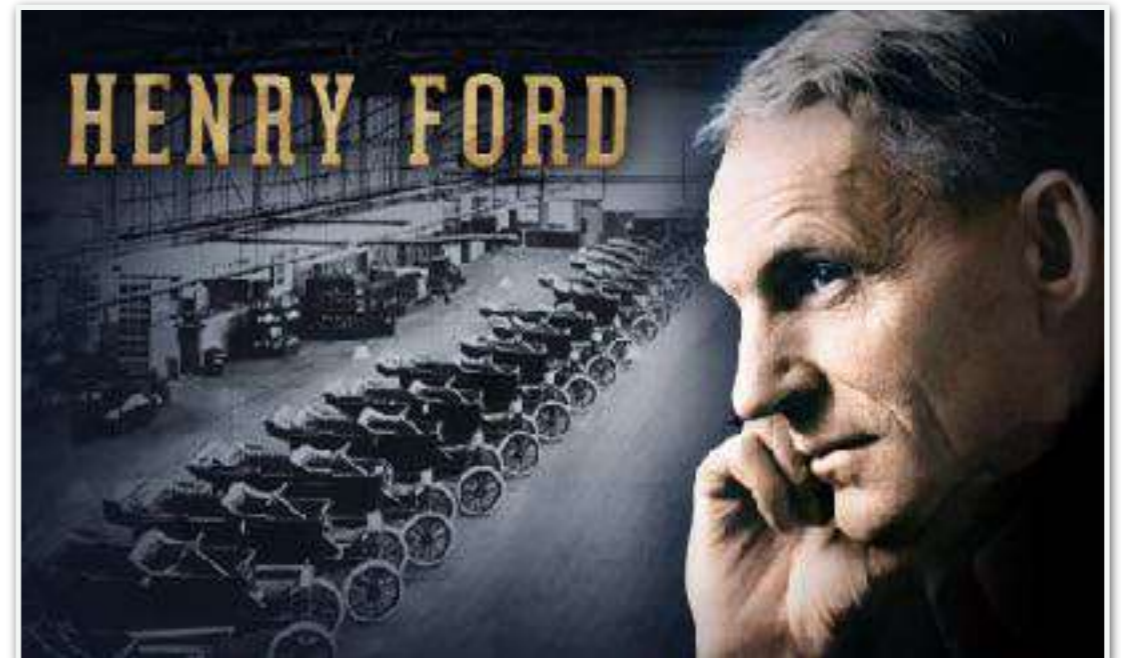
# SCIENTIFIC MANAGEMENT

Idee principali alla base del Taylorismo:

- > One Best Way
- > superare il dilettantismo manageriale dell'epoca
- > creare sinergici scambi tra direzione e operai



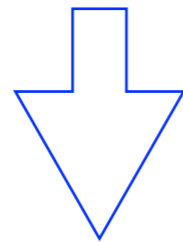
Le idee di Taylor vennero applicate per la prima volta nella nascente industria automobilistica da Henry Ford. I principi tayloristici così rielaborati diedero vita all'approccio organizzativo noto come Fordismo.





## DIREZIONE AMMINISTRATIVA

Se Taylor concentrò la propria attenzione quasi esclusivamente sul nucleo operativo (il lavoro svolto in fabbrica), **Henri Fayol** (1841-1925), ingegnere e imprenditore francese, adottò una prospettiva più ampia, focalizzata sulla progettazione e sul funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso.



Scuola della *Direzione Amministrativa/Fayolismo*



# DIREZIONE AMMINISTRATIVA



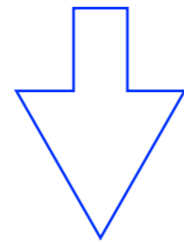
Fayol propose **14 principi di management**, tra cui:

- > **Divisione del lavoro**: la specializzazione permette all'individuo di migliorare e di essere più produttivo
- > **Unità di comando**: ogni lavoratore dovrebbe avere un solo capo
- > **Unità di direzione**: persone impegnate nello stesso lavoro devono avere gli stessi obiettivi
- > **Retribuzione**: il pagamento è un elemento motivante
- > **Subordinazione degli interessi individuali**: gli obiettivi organizzativi sono più importanti degli obiettivi individuali



## DIREZIONE AMMINISTRATIVA

Tra i 14 principi di management proposti da Fayol spicca certamente l'ultimo.

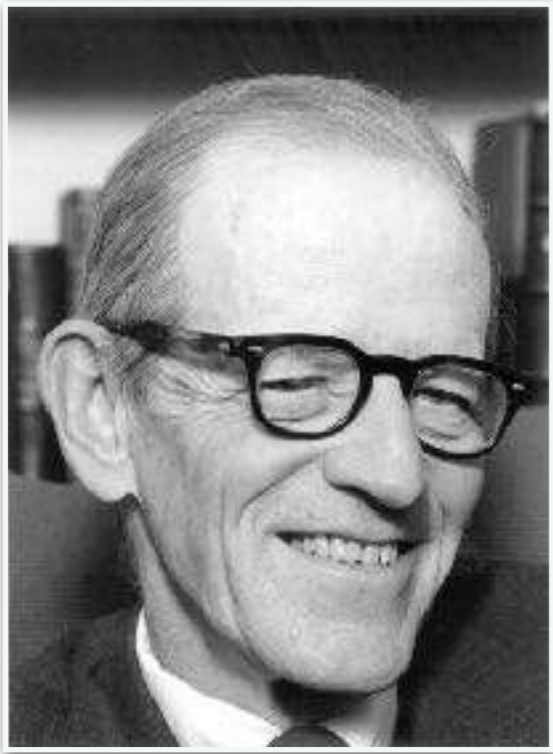


### ***Esprit de Corps***

I manager devono nutrire e favorire il morale dei dipendenti. È necessario un "vero talento" per

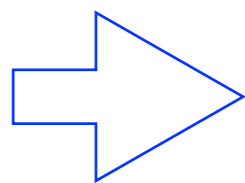
- > coordinare gli sforzi
  - > incoraggiare l'acume
  - > utilizzare le abilità di ogni persona
  - > premiare il merito
  - > senza suscitare gelosie o disturbare rapporti interpersonali

## RELAZIONI UMANE

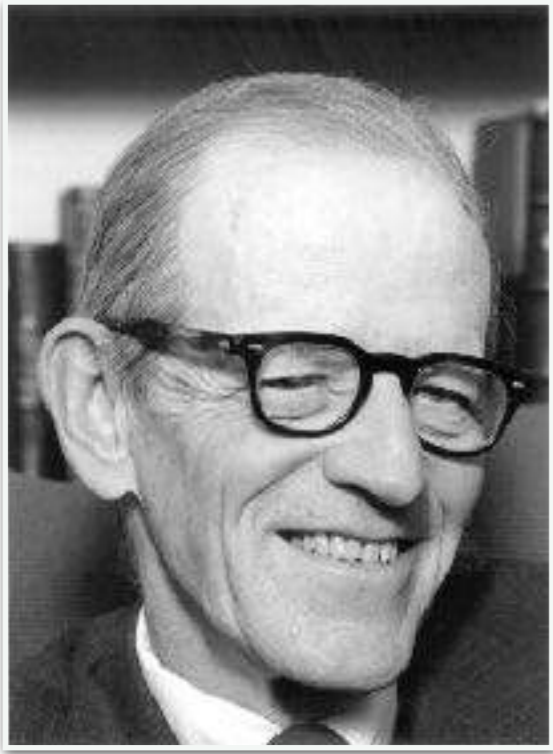


Nei primi anni del '900 si svilupparono massicciamente gli studi nell'ambito della psicologia industriale.

Uno dei più influenti studiosi in questo campo fu **Elton Mayo** (1880-1949), ricercatore e docente presso la Harvard Business School, che nel 1924 condusse un esperimento presso gli stabilimenti della *Western Electric* di Hawthorne, Chicago.



Ricerche sulla relazione tra illuminazione del luogo di lavoro e rendimento dei lavoratori.



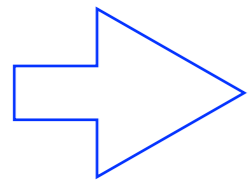
## RELAZIONI UMANE

Principali conclusioni:

> una migliore illuminazione si accompagnava ad un incremento della produttività

TUTTAVIA

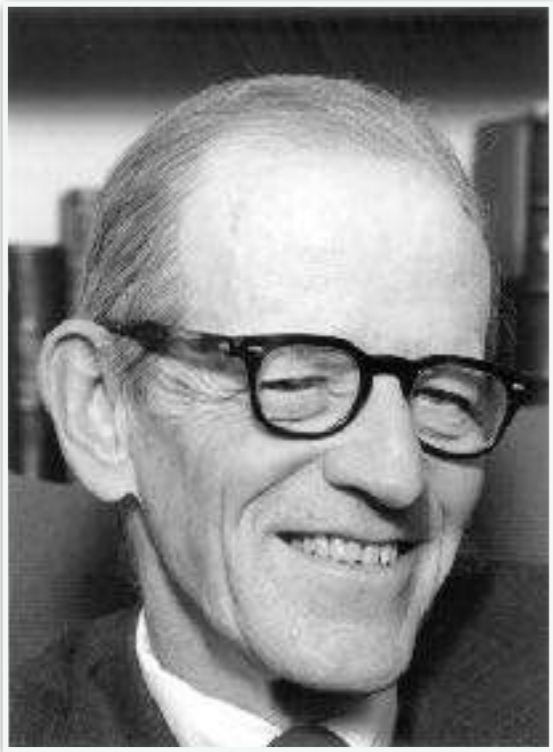
> la variabile maggiormente rilevante ai fini dell'incremento della produttività non era rappresentata dall'illuminazione, bensì dalla *condizione psicologica* dei lavoratori



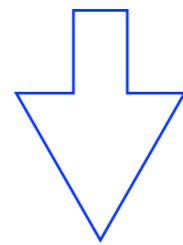
la motivazione nasceva dal miglior rapporto psicologico

- tra lavoratori
- tra lavoratori e management

# RELAZIONI UMANE



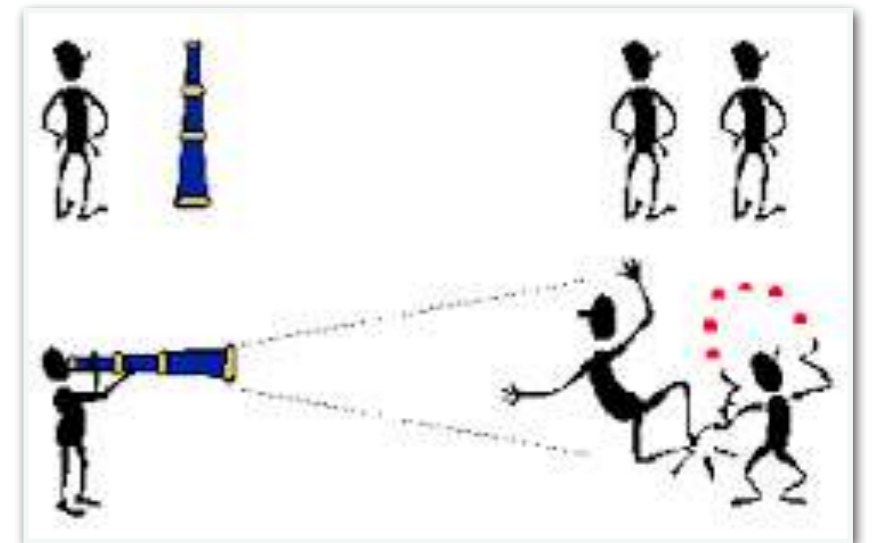
Il fatto stesso di sentirsi al centro di uno studio accurato condotto da esperti migliorò lo stato d'animo dei lavoratori ed ebbe ricadute molto positive sulla produttività.



## ***Effetto Hawthorne***

In generale: Le variazioni di comportamento poste in atto da individui che si sentono oggetto di osservazione.

In particolare: La motivazione dei lavoratori dello stabilimento di Hawthorne migliorò, perché fu data loro l'opportunità di esprimersi.



## Modulo 1

B\_Architetture organizzative



# DI COSA CI OCCUPEREMO

## 1\_ Il livello strategico

- > Obiettivi e Strategia
- > Porter
- > Miles e Snow

## 2\_ Struttura

- > Strategia e struttura
- > Fattori contingenti e struttura

## 3\_ L'efficacia organizzativa

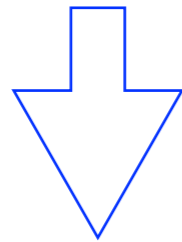
- > Una definizione approfondita
- > Gli approcci alla misurazione dell'efficacia

ARCHITETTURE ORGANIZZATIVE

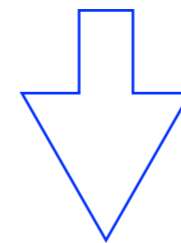


# OBIETTIVI E STRATEGIA

**Obiettivo organizzativo:** un risultato che l'organizzazione cerca di raggiungere.

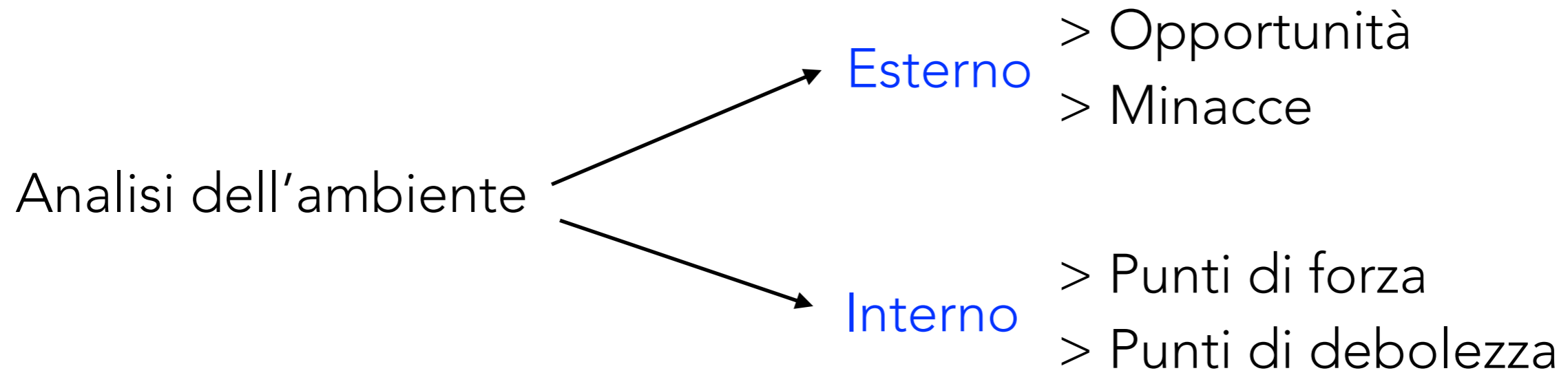


**Strategia** : un insieme di azioni che l'organizzazione si prefigge di compiere per il perseguimento di precisi obiettivi.



La definizione di un piano strategico inizia tipicamente con un'*analisi dell'ambiente interno ed esterno*

# OBIETTIVI E STRATEGIA



## SWOT ANALYSIS



# PIANO STRATEGICO



**Piano  
Strategico**

***Missione***



***Competenza  
distintiva***

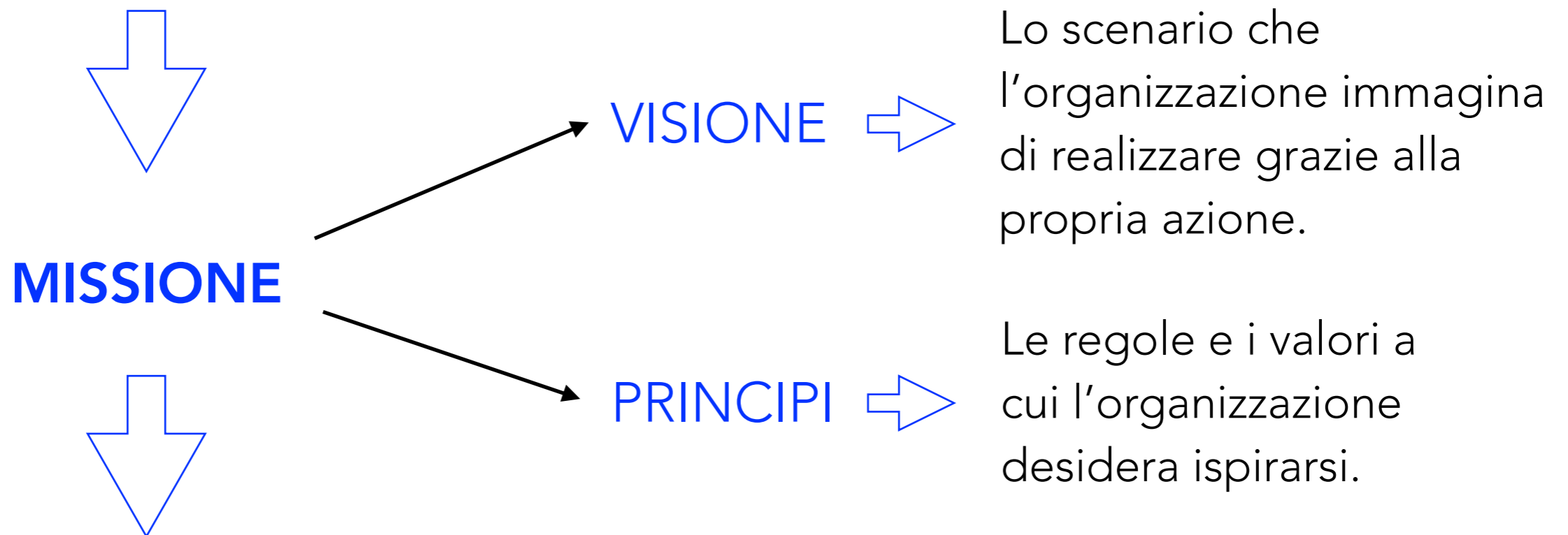


***Vantaggio  
competitivo***



# PIANO STRATEGICO

Un **piano strategico** mette al centro dell'azione organizzativa un obiettivo generale, al quale tutti gli attori organizzativi devono tendere.



Sintetizza il fine ultimo per il quale l'organizzazione è nata ed agisce.



UN CASO CONCRETO

# PIANO STRATEGICO

La Missione, la Visione e i Principi della **Machias Savings Bank**  
(tratto da *Daft, 2014*)

**MISSIONE** : Eccellere in tutti i rapporti instaurati, in tutti i prodotti sviluppati, in tutti i servizi offerti e in tutte le promesse fatte.

**VISIONE** : Fornire i migliori servizi bancari nello Stato del Maine.

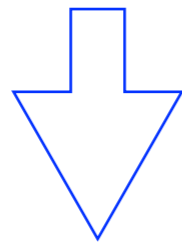


## PRINCIPI :

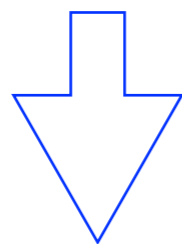
- > **Puntare all'eccellenza** : Per essere i migliori, dobbiamo adottare la prospettiva del cliente e offrire i prodotti e i servizi migliori puntando sempre all'efficienza sul piano dei costi.
- > **Costruire una cultura della performance vincente** : Per creare una cultura della performance vincente, dobbiamo operare aderendo agli standard di integrità più elevati.
- > **Operare in sintonia** : Puntiamo insieme a realizzare solide performance finanziarie in tutte le congiunture economiche.



## COMPETENZA DISTINTIVA



È qualcosa che l'organizzazione riesce a fare particolarmente bene rispetto ai concorrenti.

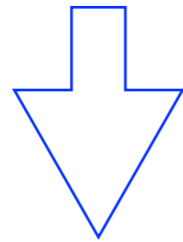


Esempi:

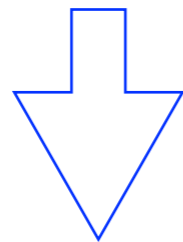
- > eccellenza nel marketing
- > eccellenza nella R&S
- > know-how tecnologico all'avanguardia



## VANTAGGIO COMPETITIVO



Si riferisce alla posizione di vantaggio che l'organizzazione riesce a raggiungere rispetto ai concorrenti.



L'organizzazione può costruire una strategia competitiva mirante al vantaggio sulla concorrenza basandosi sulle proprie competenze distintive.

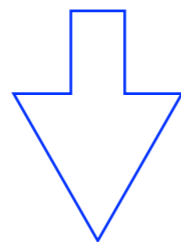




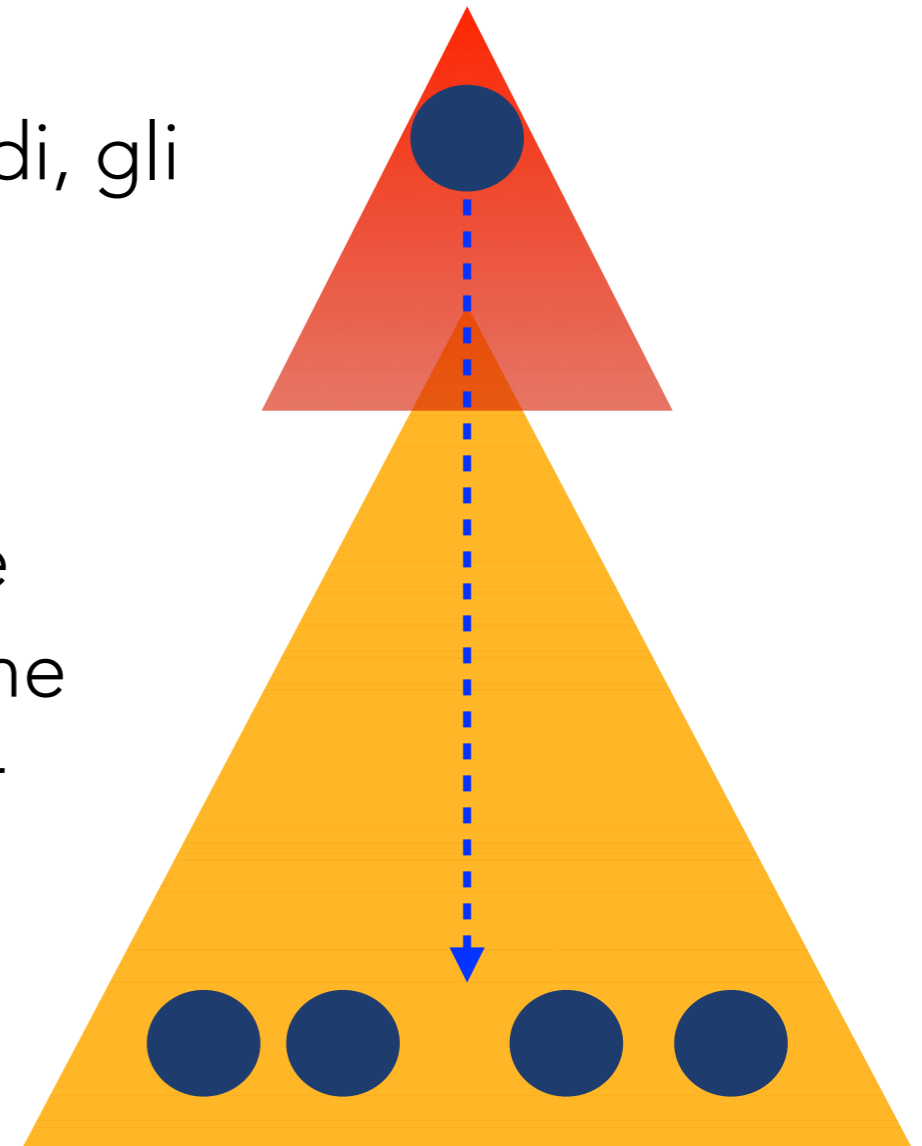
# PIANO STRATEGICO

Il Piano Strategico contiene la Missione e, quindi, gli *obiettivi generali* dell'organizzazione.

Vi sono, poi, tutta una serie di obiettivi che riguardano quelle attività che l'organizzazione deve svolgere quotidianamente, per poter realizzare la propria missione.



**OBIETTIVI OPERATIVI**



# OBIETTIVI OPERATIVI

Gli *obiettivi operativi* guidano l'attività dell'organizzazione su diversi fronti.

> *Performance generale*

> *Risorse*

> *Mercato*

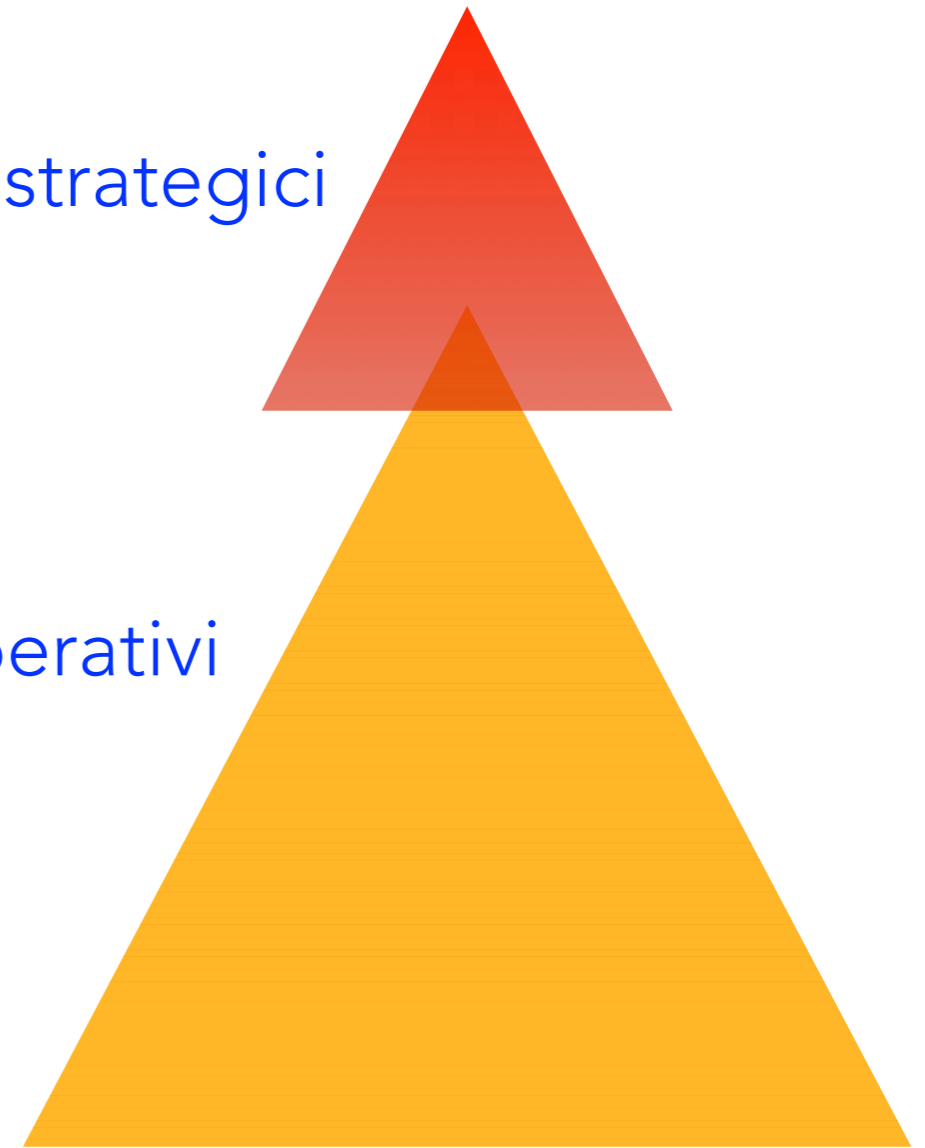
> *Sviluppo del personale*

> *Produttività*

> *Innovazione e cambiamento*

Obiettivi strategici

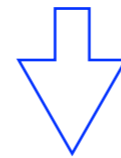
Obiettivi operativi



# OBIETTIVI OPERATIVI

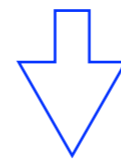
## > *Performance generale*

Nelle organizzazioni a *scopo di lucro* questi obiettivi hanno a che fare con l'aumento delle vendite e/o dei profitti.



Esempio: una casa automobilistica si prefigge di vendere 8 milioni di veicoli in un anno.

Nelle organizzazioni *non profit* gli obiettivi operativi legati alla performance possono riguardare il miglioramento dei servizi offerti.



Esempio: un sindacato che si prefigge di offrire un supporto più rapido e accurato ai propri iscritti.

# OBIETTIVI OPERATIVI

## > *Risorse*

Si tratta di obiettivi legati all'acquisizione delle risorse materiali e finanziarie necessarie allo svolgimento delle diverse attività dell'organizzazione.



## > *Mercato*

Riguardano le aspirazioni dell'organizzazioni circa il proprio posizionamento nel mercato. Solitamente sono di competenza delle unità di marketing e vendite.



# OBIETTIVI OPERATIVI

## > *Sviluppo del personale*

Si tratta di obiettivi che hanno a che fare con la formazione, la crescita, la valorizzazione dei dipendenti e dei dirigenti.



## > *Produttività*

Riguardano l'ammontare di output che si desidera ottenere dalle risorse disponibili (ad es., "unità prodotte per dipendente")

## > *Innovazione e cambiamento*

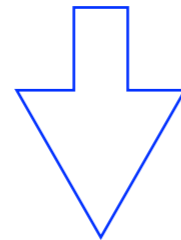
Si tratta di ciò che l'organizzazione intende fare per sviluppare nuovi prodotti e servizi o per implementare nuovi processi produttivi.



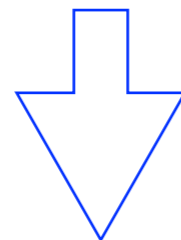
# STRATEGIE COMPETITIVE



**Michael E. Porter** suggerisce che sono due le strategie perseguibili da un'organizzazione.



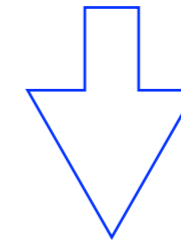
Differenziazione



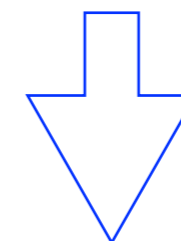
*Focus sull'unicità*



**Decisione da parte del management**



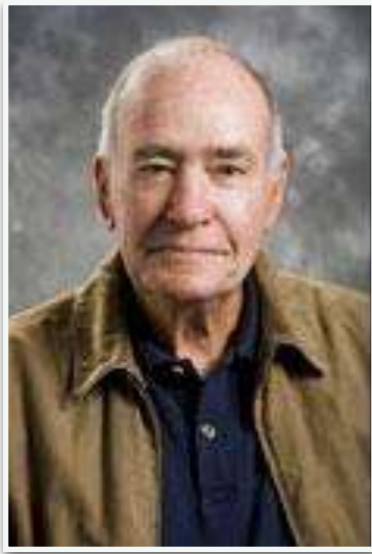
Leadership di costo



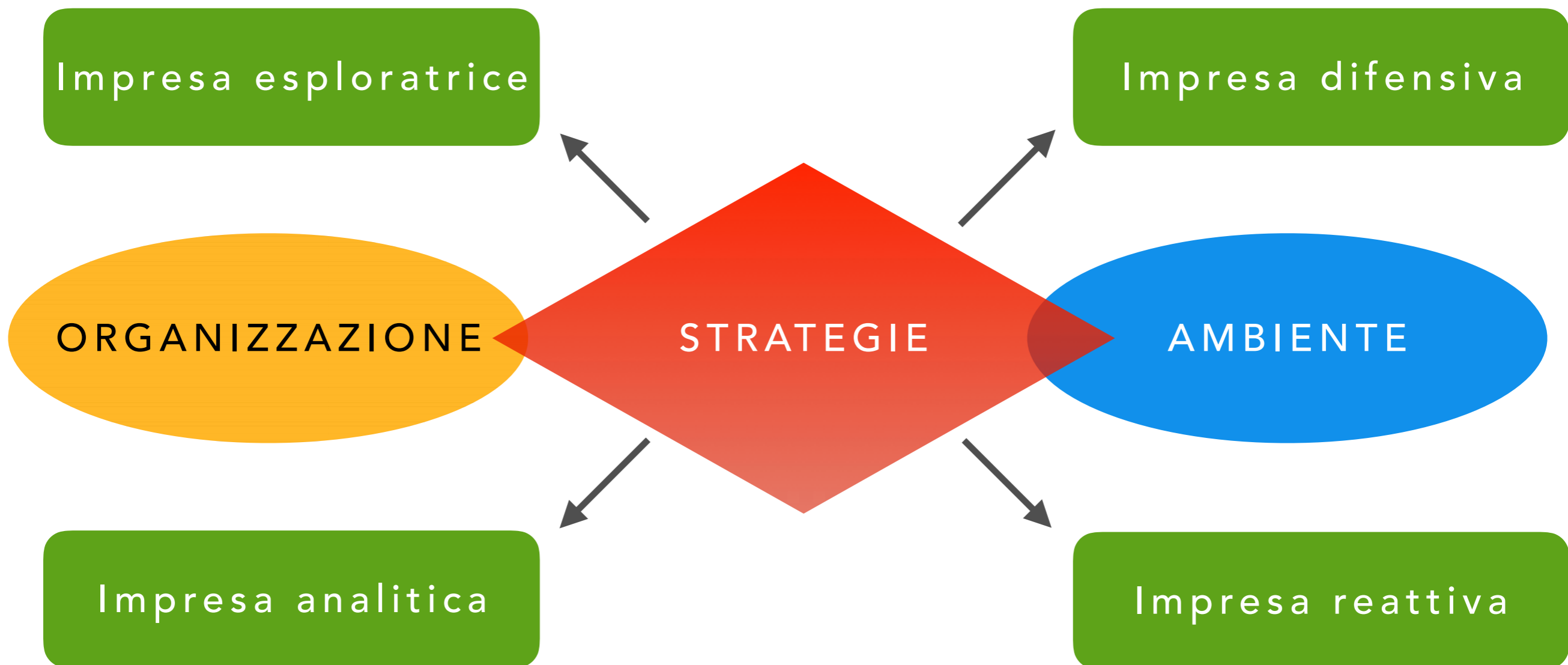
*Focus sull'efficienza*



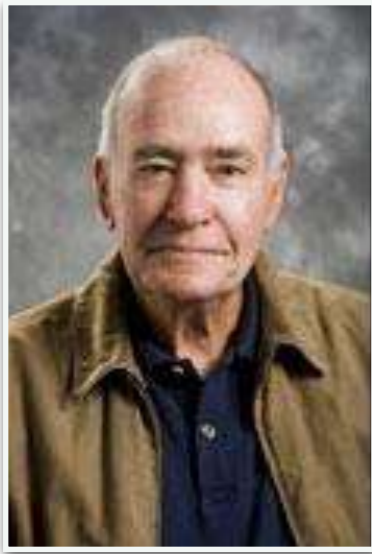
# STRATEGIE COMPETITIVE



Secondo **Raymond Miles** e **Charles Snow** i manager tendono a scegliere la strategia più adeguata all'ambiente esterno.



# STRATEGIE COMPETITIVE



Impresa esploratrice



Si tratta di una strategia che comporta un'elevata assunzione di rischi.

*Ambienti dinamici*

*Creatività > Efficienza*

Impresa difensiva

Si tratta di una strategia opposta a quella esplorativa. L'impresa punta alla stabilità e, talvolta, allo snellimento.

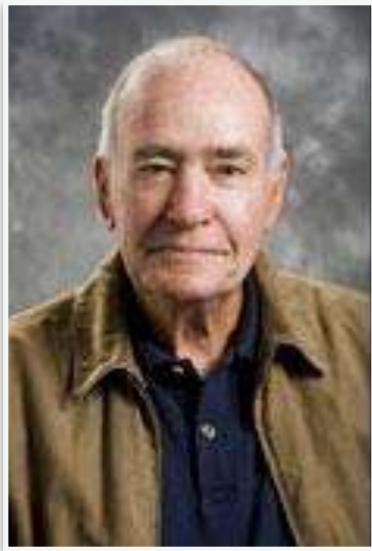
*Ambienti stabili o in declino*

*Enfasi sul controllo dei prodotti/servizi*





# STRATEGIE COMPETITIVE



Impresa analitica



È una strategia che sta a metà strada tra quella esplorativa e quella difensiva. L'organizzazione protegge il proprio core business e, contemporaneamente, cerca di innovare.

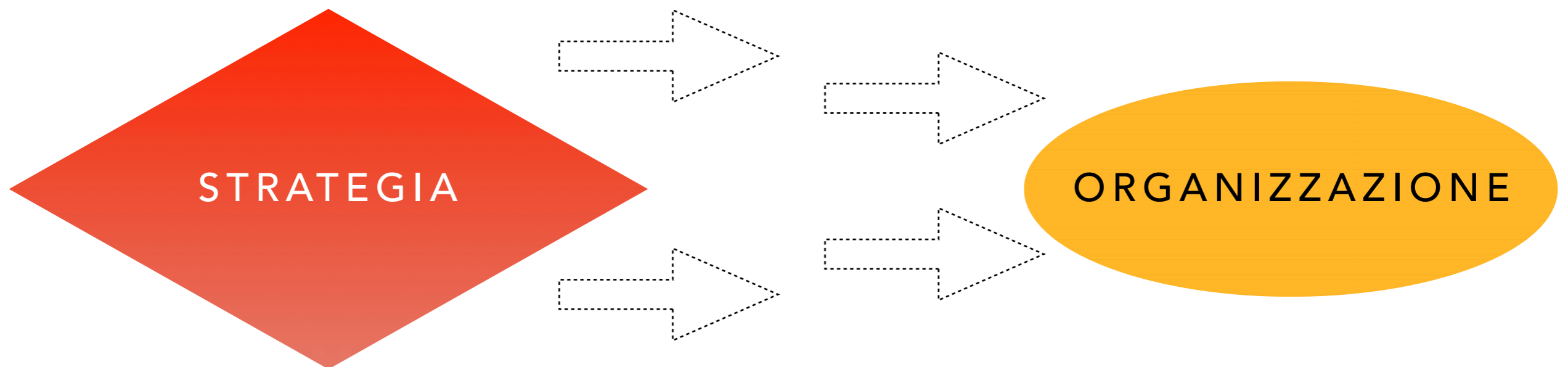
Impresa reattiva

Non è una vera e propria strategia, ma piuttosto un insieme di azioni che vengono poste in essere per rispondere alle minacce ambientali. Il management non ha un piano strategico definito e si limita a prendere decisioni che possano risultare adeguate alle necessità emergenti.



# STRATEGIA E STRUTTURA

Le scelte strategiche influiscono notevolmente sulle caratteristiche interne dell'organizzazione.

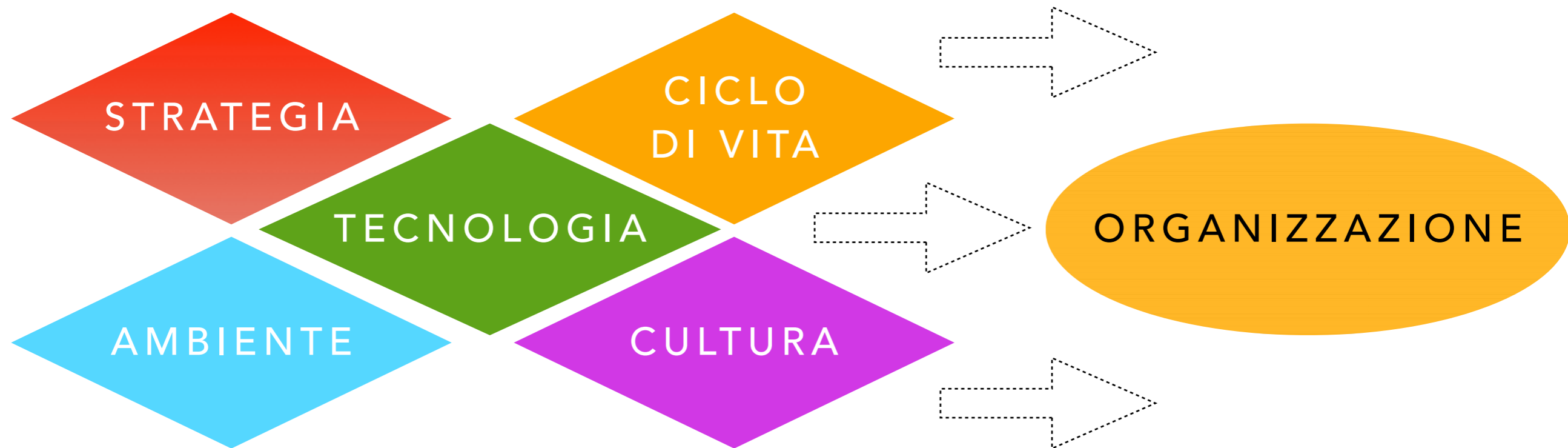


Le aziende che puntano all'innovazione saranno molto diverse sotto il profilo della struttura e del clima organizzativo, rispetto alle imprese con strategia "difensiva".



# FATTORI CONTINGENTI E STRUTTURA

Oltre alla *strategia*, vi sono molti altri fattori contingenti che generano evidenti influenze sulla struttura organizzativa.



# FATTORI CONTINGENTI E STRUTTURA

AMBIENTE

Ad esempio, in un *ambiente stabile* è molto probabile che l'organizzazione adotti delle procedure standardizzate, puntando all'efficienza e accentrando il potere decisionale.

In un *ambiente* in cui il *cambiamento* è *rapido*, al contrario, si tende a porre enfasi sulla collaborazione orizzontale, lasciando ampie deleghe dal punto di vista decisionale.

ORGANIZZAZIONE



# EFFICACIA ORGANIZZATIVA

L'*efficacia* fa riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, sia a livello strategico, che operativo.



L'*efficienza* definisce il rapporto tra *input* e *output*; riguarda l'ammontare di risorse necessarie per realizzare un certo prodotto o servizio.

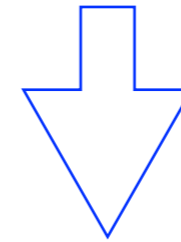
**Può esistere l'una senza l'altra?**





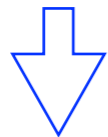
# EFFICACIA ORGANIZZATIVA

**Può esistere l'una senza l'altra?**



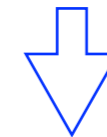
SI .... in entrambi i sensi!

**1\_** L'organizzazione usa in maniera efficiente le proprie risorse, ma offre prodotti per cui non esiste una domanda.



**SI efficienza - NO efficacia**

**2\_** L'organizzazione raggiunge in maniera efficace tutti gli obiettivi prefissati, ma lo fa sprecando risorse.



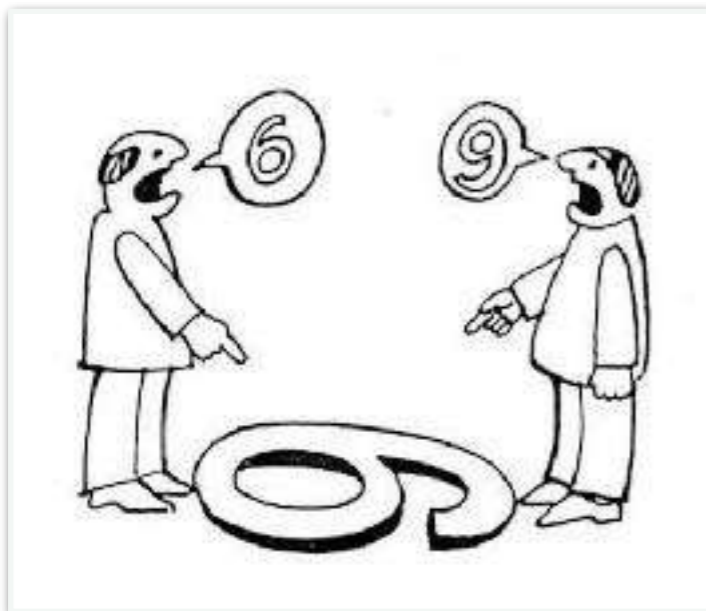
**SI efficacia - NO efficienza**



## EFFICACIA ORGANIZZATIVA

Se, da un lato, è relativamente semplice capire quanti input siano stati utilizzati per realizzare un determinato output, dall'altro lato è alquanto complicato misurare l'*efficacia generale* in una data organizzazione.

L'*efficienza* riguarda il funzionamento interno di un'azienda. Potremmo dire che vi è un solo punto di vista dal quale può essere osservata.



L'*efficacia* riguarda una pluralità di obiettivi, osservabili da più punti di vista.



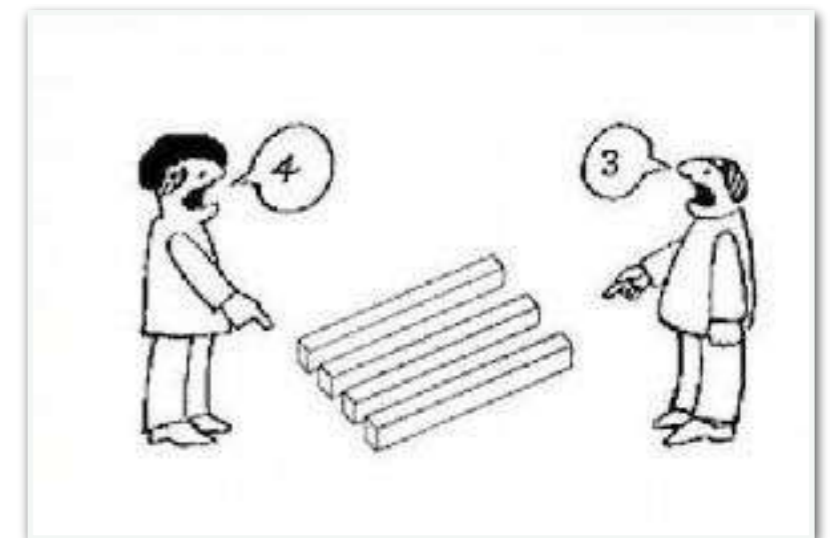
# EFFICACIA ORGANIZZATIVA

Dal punto di vista di un **cliente**\_  
*efficacia* = un buon prodotto ad un  
prezzo contenuto.

EFFICACIA

Come misurare l'efficacia?

Dal punto di vista di un  
**dipendente**\_  
*efficacia* = puntualità  
nel pagamento degli stipendi.







# EFFICACIA ORGANIZZATIVA

Misurazione dell'*efficacia*.



4 possibili approcci

1\_ Approccio degli  
*obiettivi*

2\_ Approccio  
basato sulle *risorse*

3\_ Approccio dei  
*processi interni*

4\_ Approccio dei  
*costituenti strategici*



# EFFICACIA ORGANIZZATIVA



## 1\_ Approccio degli *obiettivi*

Consiste nell'identificare gli obiettivi desiderati dell'organizzazione e nel misurare il loro grado di raggiungimento.



***Indicatori***



**Redditività**

**Quota di mercato**

**Crescita**

**Responsabilità sociale**

**Qualità del prodotto**

Si riferiscono agli obiettivi operativi, dal momento che quelli strategici sono tendenzialmente astratti.

# EFFICACIA ORGANIZZATIVA



## 2\_ Approccio basato sulle *risorse*

Diversamente dall'approccio degli obiettivi, l'*approccio basato sulle risorse* si focalizza sul fronte degli input, nel senso che considera l'efficacia come la capacità di ottenere e gestire risorse di valore.



### ***Indicatori***

Mettono in luce quanto sia agevole per l'organizzazione e i suoi amministratori entrare in contatto con l'universo delle risorse.



**Posizione negoziale**

**Capacità dei decisori**

**Capacità dei manager**

**Capacità dell'organizzazione**

# EFFICACIA ORGANIZZATIVA



## 3\_ Approccio dei *processi interni*

Si ritiene che l'organizzazione sia efficace se al suo interno prendono vita processi fluidi e ben funzionanti.

Questo approccio non prende in considerazione l'ambiente esterno.



***Indicatori***



**Efficienza operativa**

**Cultura aziendale**

**Comunicazione**

**Crescita e sviluppo del personale**

**Interazione e conflitti**

- > Efficienza economica
- > Risorse Umane - Organizzazione

# EFFICACIA ORGANIZZATIVA



## 4\_ Approccio dei *costituenti strategici*

Misura l'efficacia in base al livello di soddisfazione degli stakeholder. Ciascun "portatore di interesse" ha un proprio modo di intendere e valutare l'efficacia.



***Indicatori***



**Gruppo di costituenti  
strategici/Criterio di efficacia**

Prima di creare un set di indicatori, bisogna capire quale sia il criterio di efficacia ritenuto cruciale da ciascuno degli stakeholder.

# EFFICACIA ORGANIZZATIVA



## 4\_ Approccio dei *costituenti strategici*

### Gruppo di costituenti strategici

Proprietà

Dipendenti

Clienti

Creditori

Comunità

Fornitori

Stato

### Criterio di efficacia

Rendimento finanziario

Retribuzione

Qualità

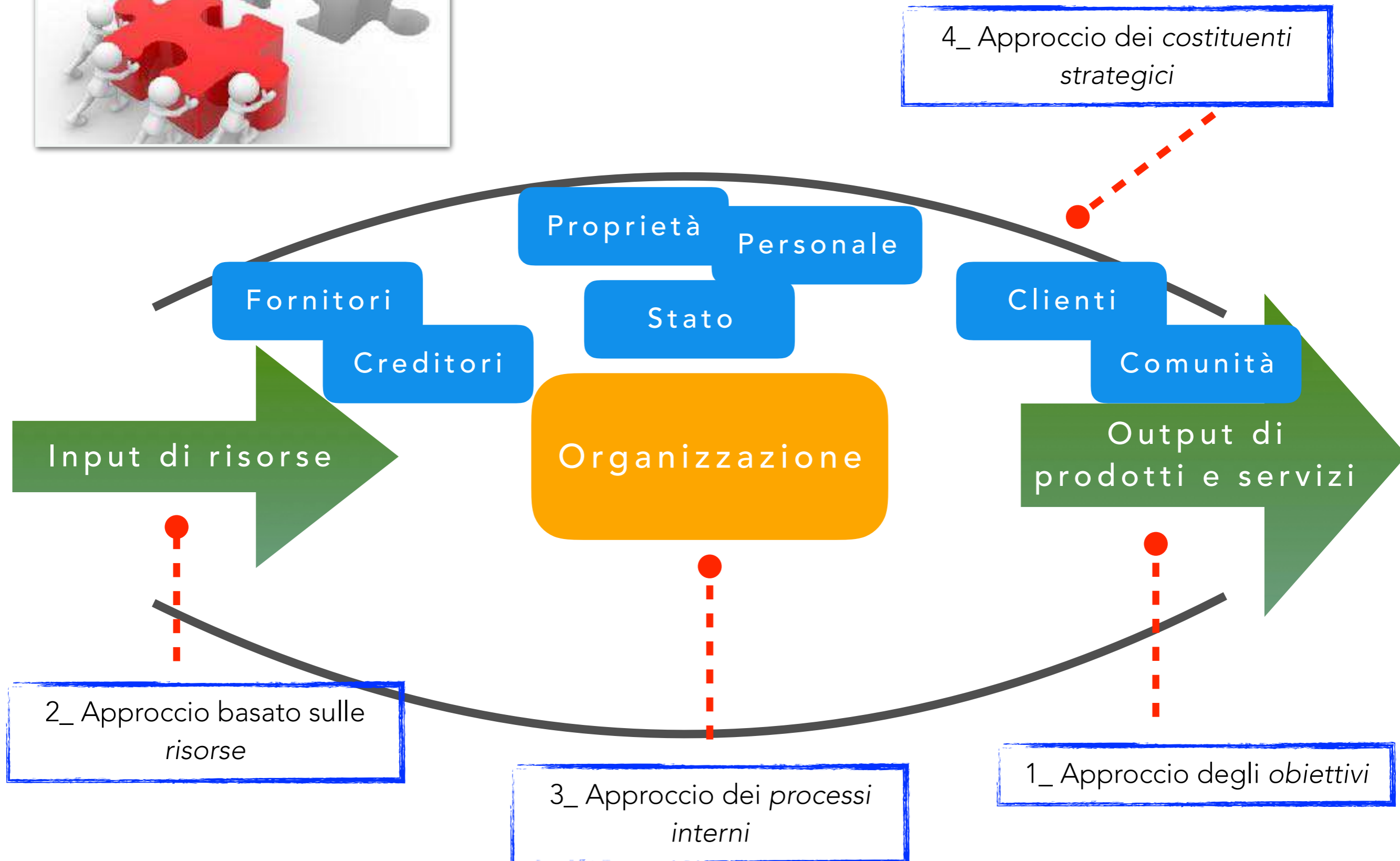
Affidabilità creditizia

Contributo alla vita comunitaria

Transazioni soddisfacenti

Rispetto delle leggi

# EFFICACIA ORGANIZZATIVA



## Modulo 2

# Struttura e Coordinamento



# DI COSA CI OCCUPEREMO

## 1\_ I meccanismi di coordinamento

- > Adattamento reciproco
- > Supervisione diretta
- > Standardizzazione

## 2\_ Le parti dell'organizzazione

- > Nucleo operativo
- > Vertice strategico
- > Linea intermedia
- > Tecnostruttura
- > Staff di supporto

## 3\_ Le configurazioni organizzative

- > La struttura semplice
- > La burocrazia meccanica
- > La burocrazia professionale
- > La soluzione divisionale
- > L'adhocrazia

STRUTTURA E COORDINAMENTO



# I meccanismi di coordinamento

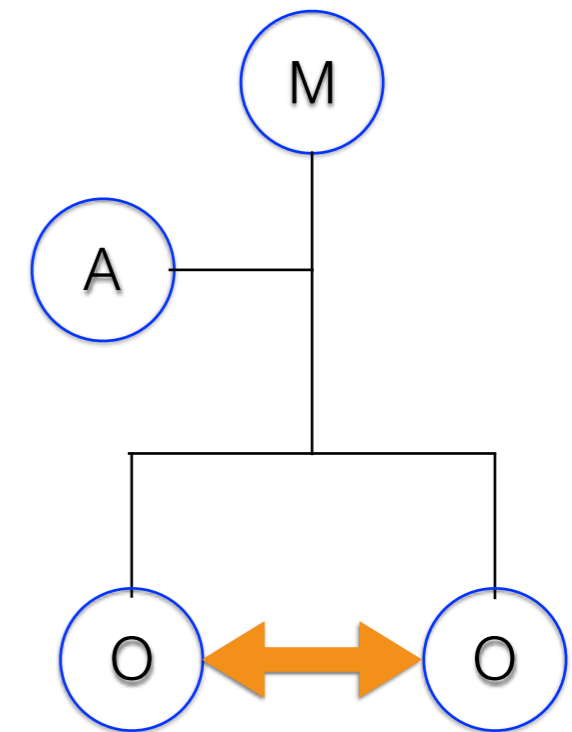


# MECCANISMI DI COORDINAMENTO

## ADATTAMENTO RECIPROCO

Il coordinamento avviene mediante la comunicazione informale.

Il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono.

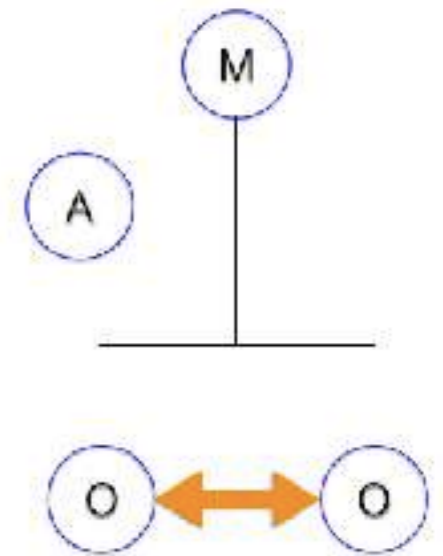


M: manager  
A: analisti  
O: operatori

# MECCANISMI DI COORDINAMENTO

## ADATTAMENTO RECIPROCO

È adeguato per le aziende più semplici (ad es., poche persone in un laboratorio di ceramica), ma non è sempre così. Vi sono organizzazioni molto grandi, che, all'inizio di un processo di innovazione, potrebbero aver bisogno di ricorrere al reciproco adattamento tra specialisti. In fase di sperimentazione, infatti è impossibile prevedere quali attività occorrerà svolgere e, di conseguenza, come il lavoro debba essere diviso e, appunto, coordinato (ad es., l'azienda che, per prima, invia uomini sulla luna).

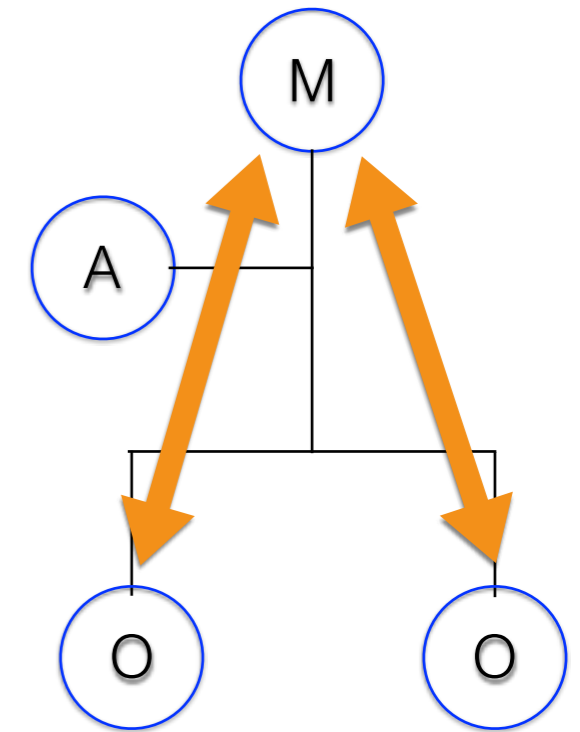


# MECCANISMI DI COORDINAMENTO

## SUPERVISIONE DIRETTA

Il coordinamento si realizza attraverso l'azione di un soggetto che controlla il lavoro degli altri.

Il "supervisore" ha la responsabilità di ciò che fanno gli altri, impartisce ordini e fa da guida nello svolgimento dei compiti di ciascuno.



# MECCANISMI DI COORDINAMENTO

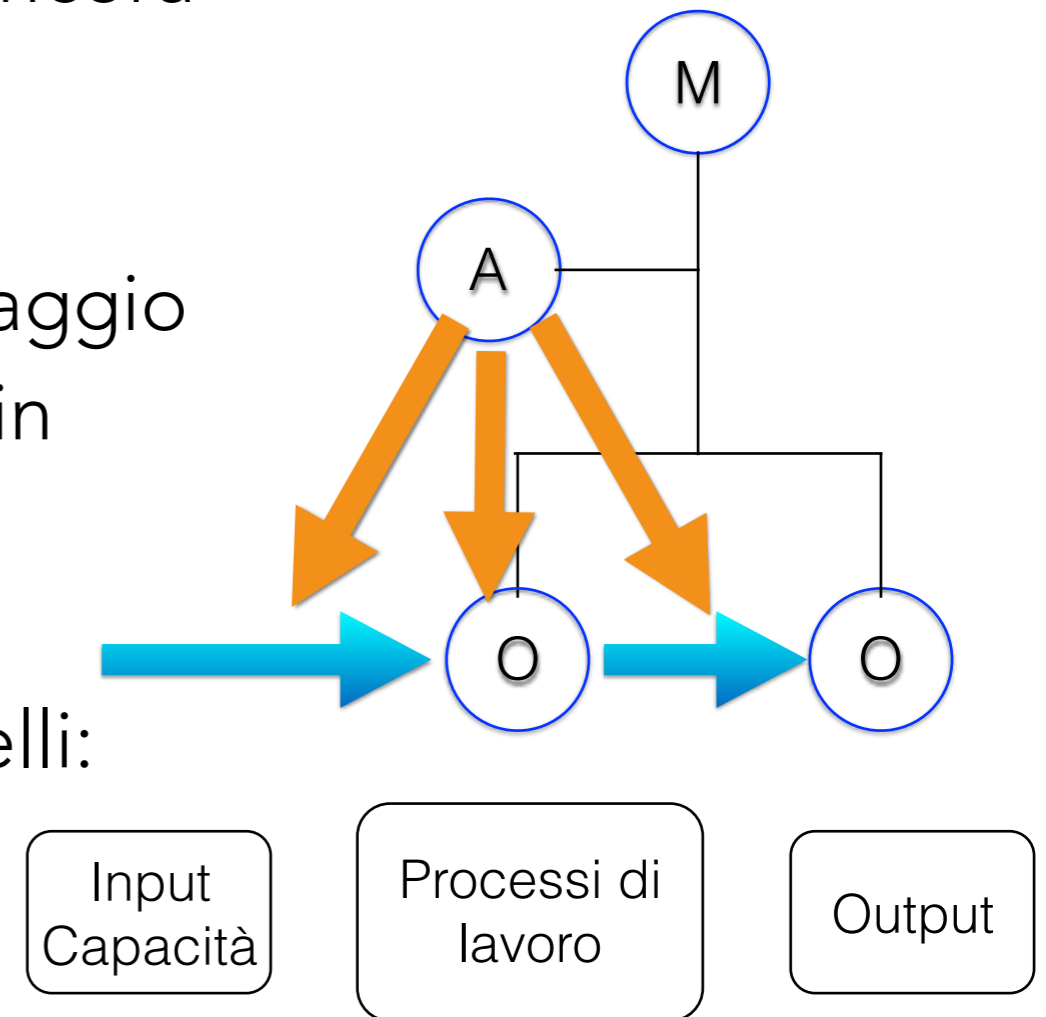
## STANDARDIZZAZIONE

In questo caso, il coordinamento è raggiunto già in fase di progettazione del lavoro, prima ancora che l'attività abbia inizio.

I chirurghi o gli addetti alla catena di montaggio non hanno bisogno di coordinarsi tra loro, in quanto sanno già esattamente come agire.

Gli standard possono essere definiti a 3 livelli:

- processi di lavoro
- output
- input (capacità/conoscenze)



# MECCANISMI DI COORDINAMENTO

## STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI

I contenuti del lavoro vengono programmati.

Non è molto diverso da ciò che accade quando vengono lette ed eseguite le istruzioni per l'assemblaggio di un oggetto.

## STANDARDIZZAZIONE DEGLI OUTPUT

Vengono specificati i risultati del lavoro.

Non si pone enfasi sul "come", ma piuttosto sul "cosa" (ad es. i tassisti).

## STANDARDIZZAZIONE DEGLI INPUT

Vengono specificate le conoscenze, le competenze, il tipo di formazione che sono richiesti per l'esecuzione di un certo lavoro.

# MECCANISMI DI COORDINAMENTO



Le organizzazioni non possono fare affidamento su un solo meccanismo di coordinamento. Nella maggior parte dei casi, questi meccanismi non sono "esclusivi", ma vengono combinati.





# Le parti dell'organizzazione



# LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

Le organizzazioni sono costituite da più elementi, tra loro interrelati.

È necessario, dunque, controllare e gestire i flussi di dipendenza tra un elemento e l'altro. I flussi non sono quasi mai lineari ed è per questo che l'organizzazione, il più delle volte, non può essere descritta semplicemente a parole.



Alla base dell'organizzazione, troviamo gli operatori, cioè coloro che svolgono l'attività fondamentale di produzione. Tutti gli operatori agiscono all'interno del **nucleo operativo**.

# LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

Le organizzazioni semplici, con operatori autosufficienti, che si coordinano attraverso l'adattamento reciproco, sono essenzialmente costituite dal nucleo operativo.



Quando la dimensione aumenta, cresce anche la necessità di dotarsi di una supervisione diretta.

In casi del genere, occorre che vi sia una figura (manager) che, a tempo pieno, occupi la posizione nota come **vertice strategico**.

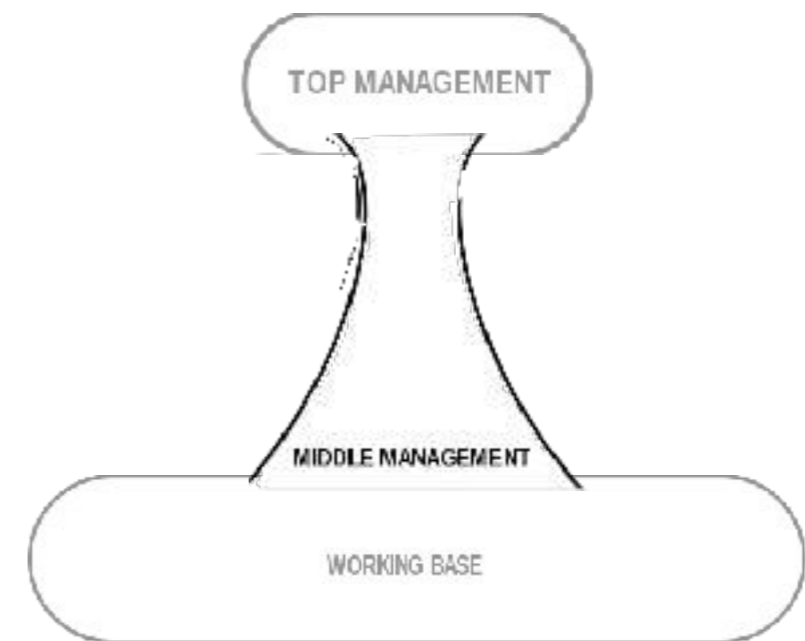


# LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

Quando l'organizzazione diventa più articolata e complessa, un solo manager non basta.

Occorre dotarsi di più manager:

- manager degli operatori
- manager dei manager



Viene creata, allora, una gerarchia di autorità che collega il vertice strategico al nucleo operativo: la **linea intermedia**.

In questa configurazione organizzativa, avviene la

separazione tra:

- > coloro che svolgono il lavoro
- > coloro che lo dirigono



# LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

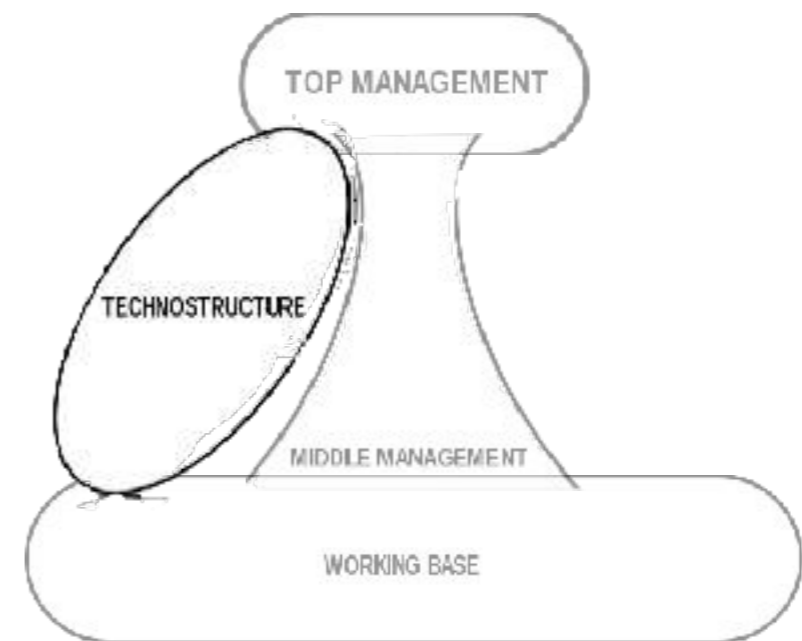
Man mano che il processo di sviluppo procede, l'organizzazione si trova a dover affrontare il problema di un sempre più difficile coordinamento.

Diventa necessario il ricorso alla [standardizzazione](#).

Ad occuparsi della standardizzazione è un gruppo di persone, che possiamo definire [analisti](#).

Gli analisti agiscono all'interno della [tecnostruttura](#).

La loro è un'attività direttiva di "staff", diversa dall'attività direttiva di "line" svolta dai manager.



# LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

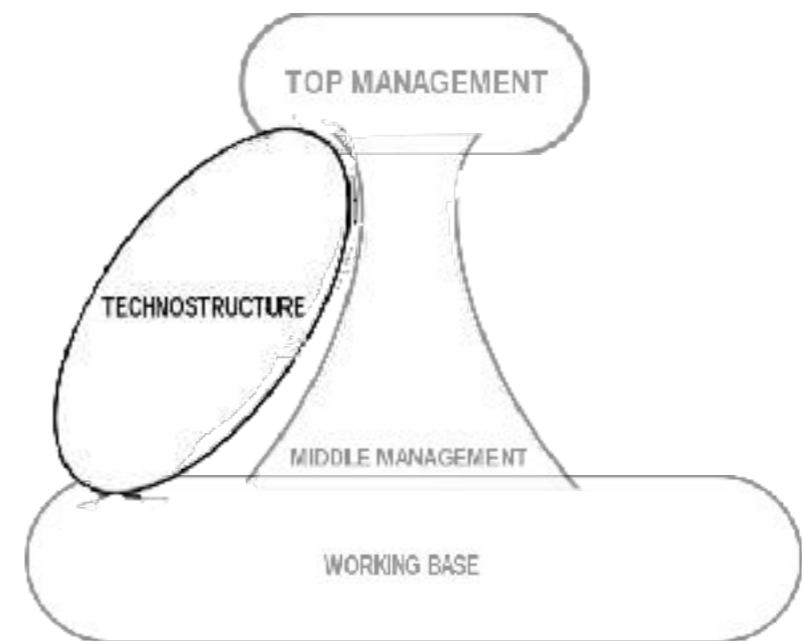
Con la creazione della **tecnostruttura**, si introduce un'ulteriore divisione del lavoro sul versante direttivo.

Con la linea intermedia avevamo la distinzione tra:

- > *coloro che svolgono il lavoro*
- > *coloro che lo dirigono*

Con la tecnostruttura, individuiamo

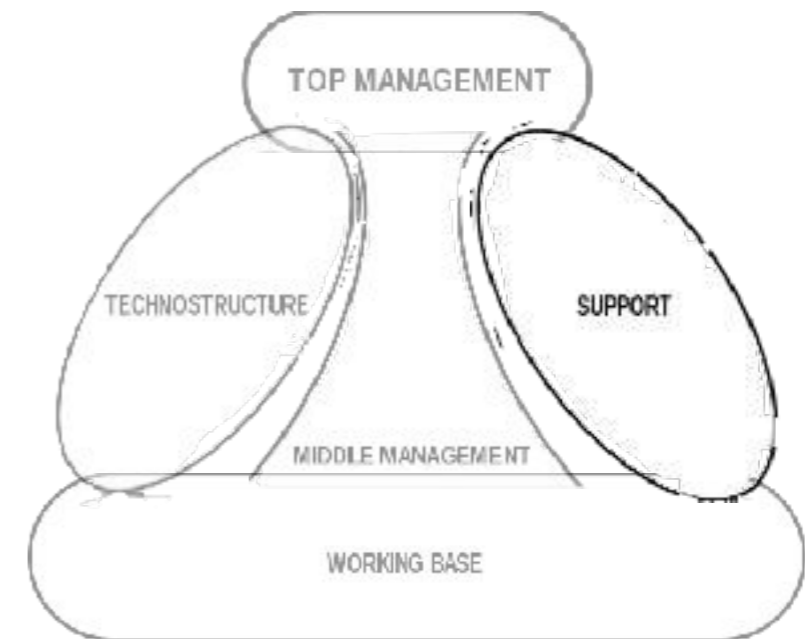
- > *coloro che **standardizzano** il lavoro*



# LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

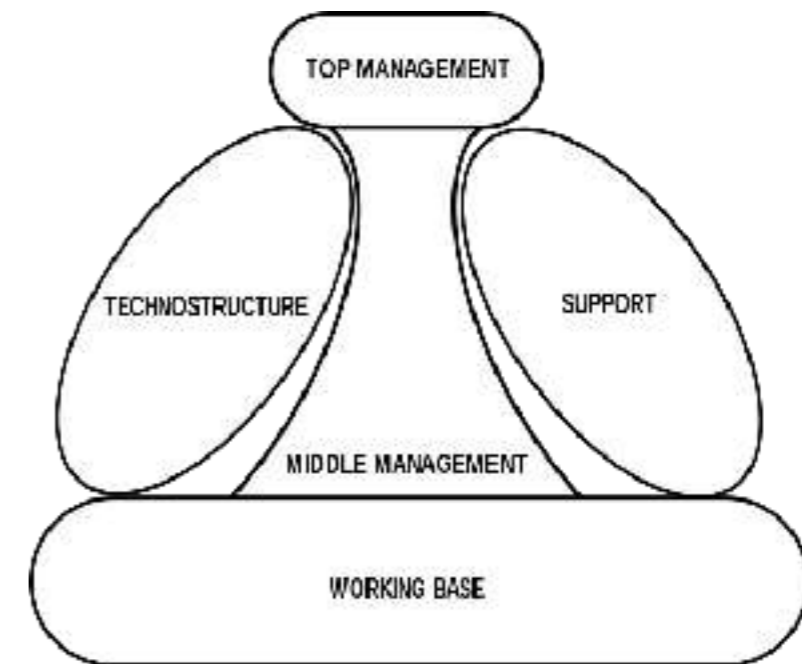
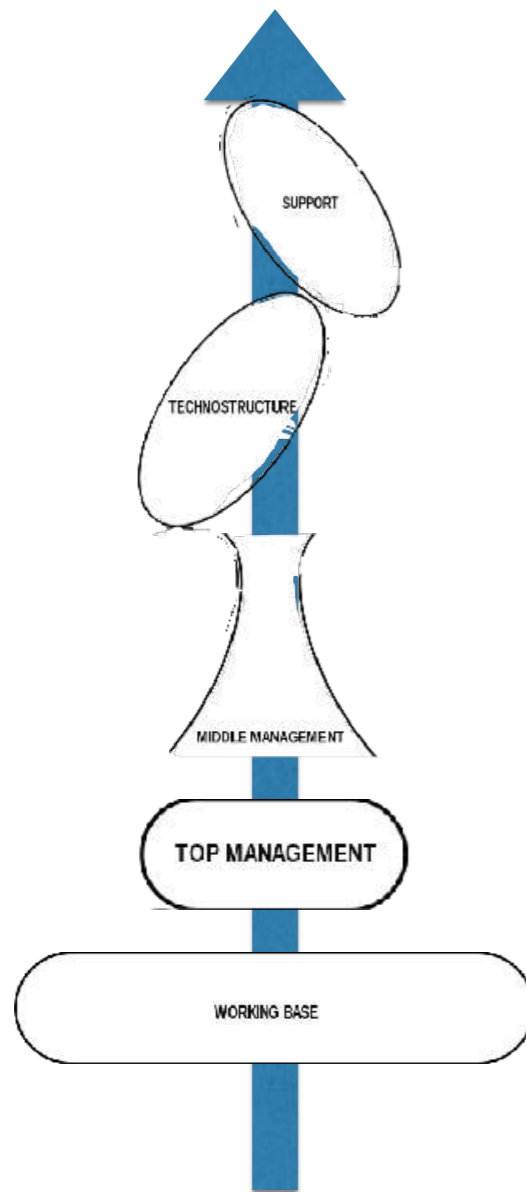
Con l'ulteriore sviluppo dimensionale, l'azienda crea unità di staff diverse dalla tecnostruttura.

Queste unità non si occupano di standardizzazione, ma di servizi indiretti: mensa, ufficio legale, ufficio relazioni pubbliche, ecc ...



Le persone che agiscono nell'ambito dei servizi indiretti costituiscono il cosiddetto **staff di supporto**.

# LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

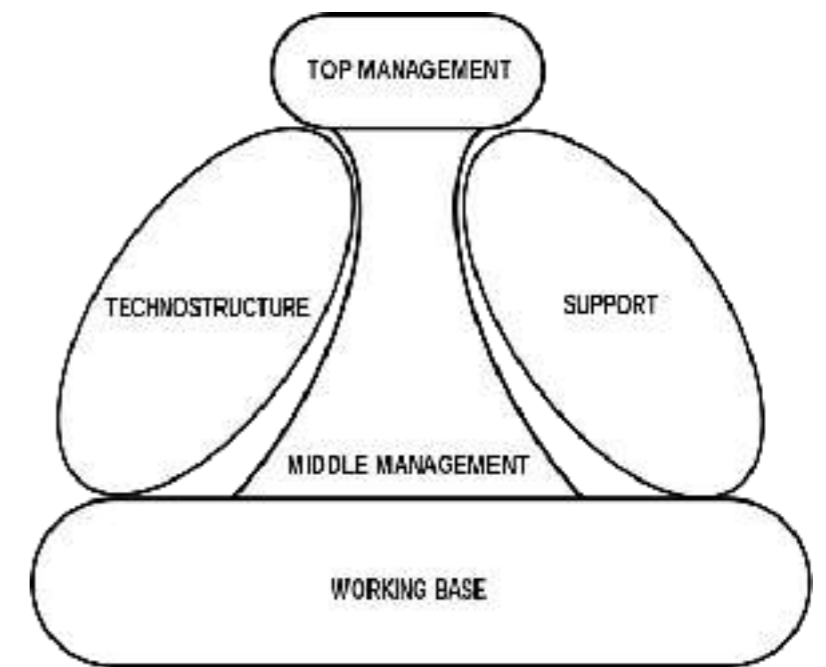




All'interno del **nucleo operativo** troviamo i soggetti (operatori) che si occupano delle attività direttamente legate all'ottenimento dei prodotti e dei servizi.

Gli operatori svolgono 4 funzioni principali:

- 1) procurano gli input per la produzione (ad es., il reparto "approvvigionamento")
- 2) trasformano gli input in output
- 3) distribuiscono gli output
- 4) forniscono un supporto diretto agli operatori (ad es., la manutenzione dei macchinari)



## LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE\_ IL NUCLEO OPERATIVO

Il nucleo operativo rappresenta il cuore di ogni organizzazione.

Tuttavia, a parte le aziende molto piccole, l'organizzazione ha bisogno anche delle componenti direzionali.

<b>componenti operative</b>	<b>componenti direzionali</b>	<b>componenti di supporto</b>
nucleo operativo	<ul style="list-style-type: none"><li>- vertice strategico</li><li>- linea intermedia</li><li>- tecnostruttura</li></ul>	staff di supporto

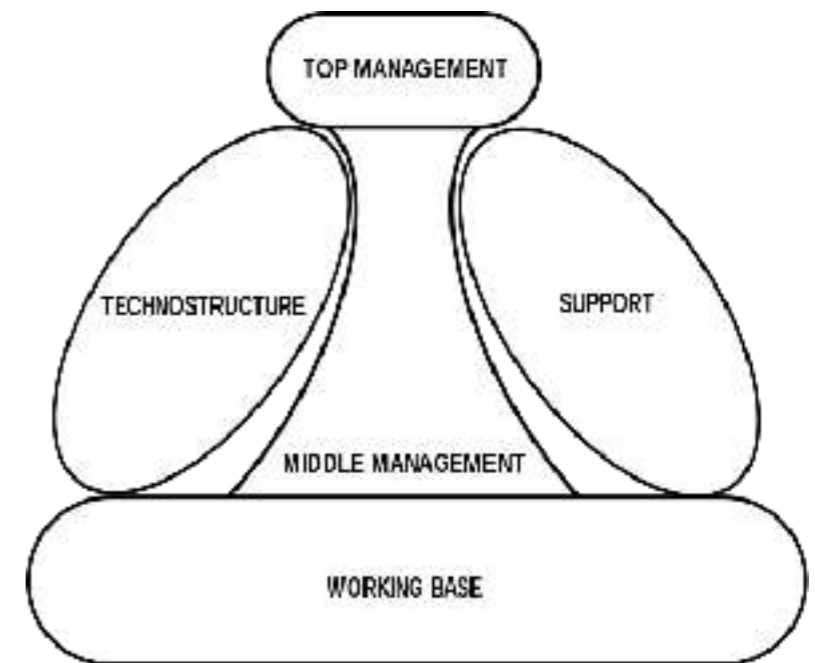


## LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE\_ IL VERTICE STRATEGICO

All'interno del **vertice strategico** che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione:

- direttore generale (presidente, o altro)
- manager (la cui area di interesse è globale)
- segretari, assistenti, ...

Il vertice strategico fa in modo che l'azienda porti avanti la propria missione, in maniera efficace, rispondendo ai bisogni di tutti i portatori di interesse (proprietari, sindacati, ecc ...).



## LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE\_ IL VERTICE STRATEGICO

Il vertice strategico svolge 3 funzioni:

- 1) supervisione diretta
- 2) gestione delle relazioni organizzazione/ambiente
- 3) sviluppo della strategia



### SUPERVISIONE DIRETTA

- allocare le risorse
- risolvere conflitti
- controllare la performance dei dipendenti
- motivare/premiare
- ...

### GESTIONE RELAZIONI ORGANIZZAZIONE/ AMBIENTE

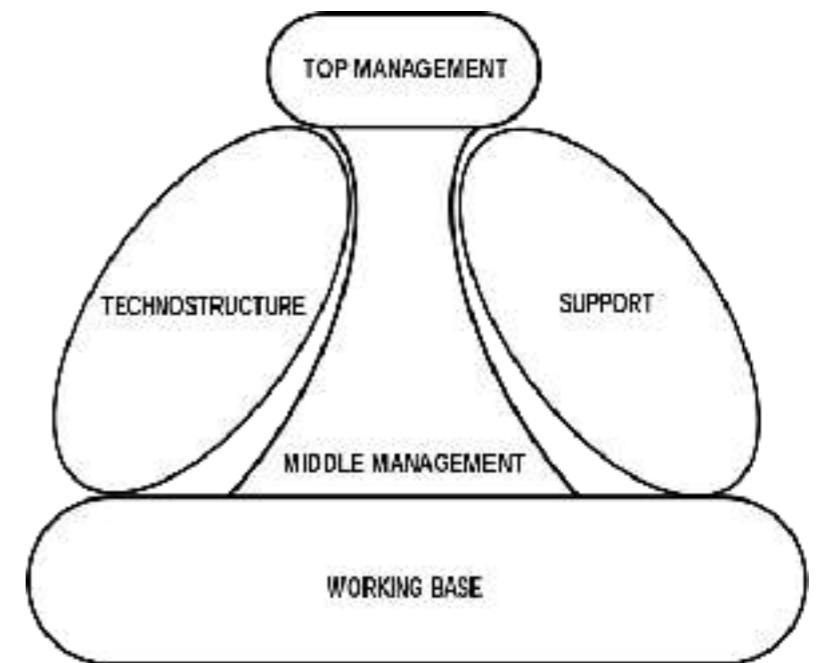
- sviluppare contatti con l'esterno
- acquisire informazioni rilevanti
- negoziare accordi
- ...
- 

### SVILUPPO DELLA STRATEGIA

Prendere decisioni e indicare linee di azione coerenti con l'ambiente circostante, in modo che l'organizzazione possa conseguire agevolmente i propri obiettivi.

Il vertice strategico è collegato al nucleo operativo dalla catena di manager della **linea intermedia**, i quali sono detentori dell'autorità formale.

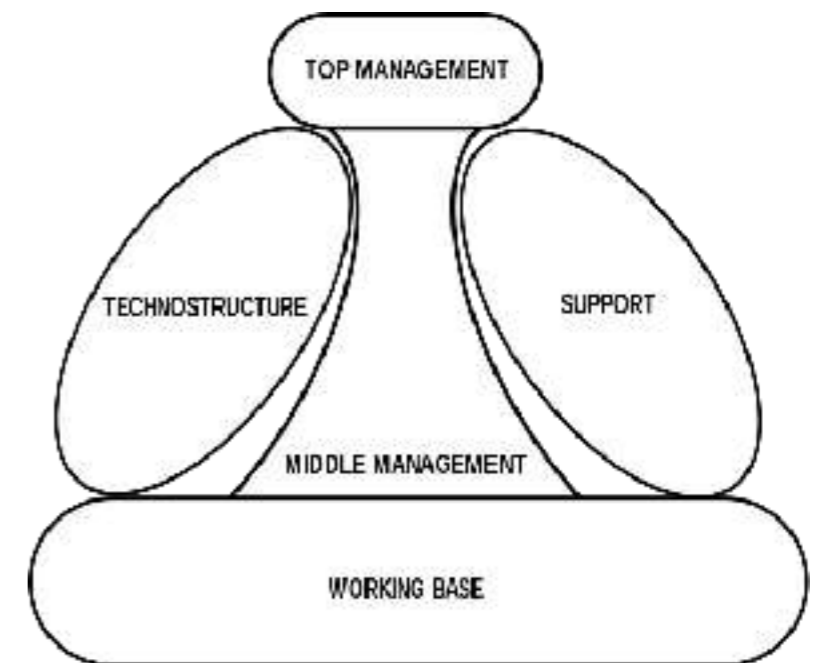
Questa catena va dai manager di vertice, fino ai manager di "prima linea" (ad es., i capi reparto) che hanno autorità diretta sugli operatori.



## LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE\_ LA LINEA INTERMEDIA

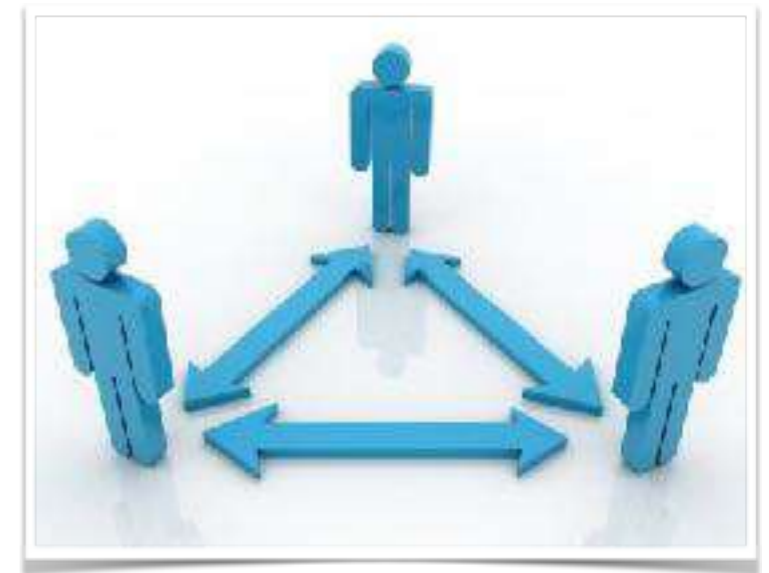
La necessità dell'organizzazione di disporre di una linea intermedia è legata alla sua dimensione.

In una grande organizzazione, la supervisione diretta non può essere effettuata dal vertice strategico, ma solo da manager di linea, i quali sono a più stretto contatto con gli operatori.



I manager di linea:

- 1) raccolgono informazioni sulle performance della propria unità
- 2) trasmettono le informazioni precedentemente raccolte ai manager di livello superiore
- 3) avanzano proposte di cambiamento
- 4) allocano le risorse all'interno dell'unità
- 5) trasferiscono, dall'alto verso il basso, regole e progetti da realizzare



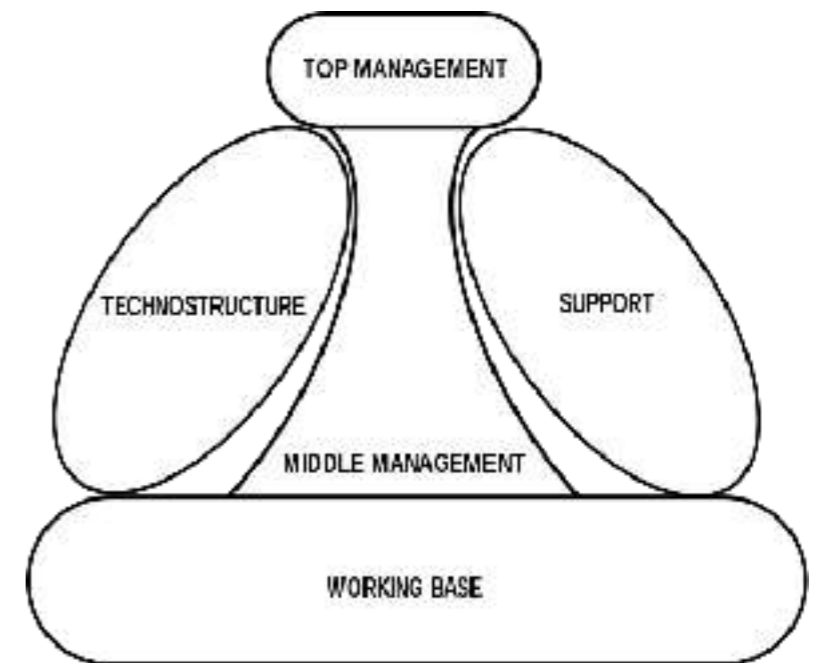
Nella **tecnostuttura** troviamo gli analisti e il relativo personale di supporto.

Gli analisti non sono direttamente coinvolti nel flusso di lavoro operativo.

Riguardo questo, infatti, essi possono:

- 1) progettarlo
- 2) pianificarlo
- 3) modificarlo
- 4) addestrare le persone che lo svolgono ma non possono eseguirlo direttamente.

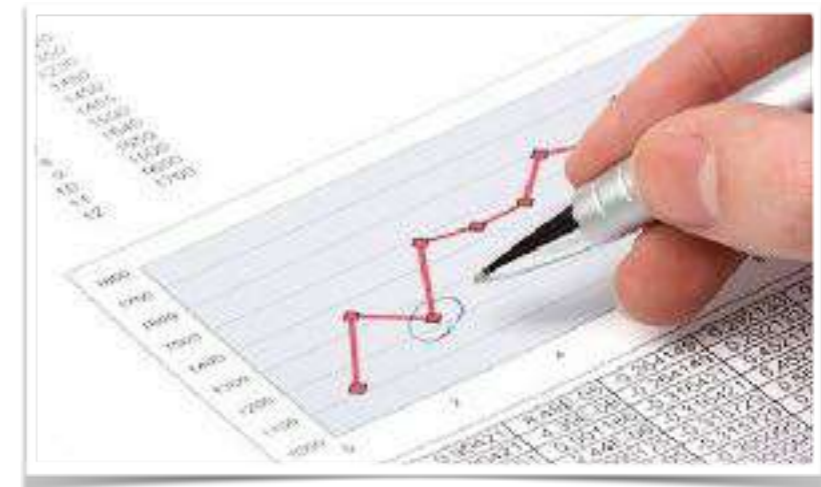
La standardizzazione riduce la necessità di ricorrere alla supervisione diretta.





Gli analisti della tecnostruttura realizzano alcuni tipi di standardizzazione.

Da questo punto di vista, si può dire che il ricorso alla tecnostruttura è tanto più elevato, quanto più è elevato il ricorso alla *standardizzazione*.



Alle tre forme di standardizzazione possibili, corrispondono tre tipi di analisti:

- gli **analisti del lavoro** (ad es., gli ingegneri industriali), che standardizzano i processi di lavoro
- gli **analisti di pianificazione e controllo** (ad es., addetti al controllo qualità, contabili, programmatori della produzione), che standardizzano gli output
- gli **analisti di problemi del personale** (ad es., i formatori, i reclutatori), che standardizzano le capacità



In organizzazioni particolarmente complesse, gli analisti della tecnostruttura possono operare a tutti i livelli.

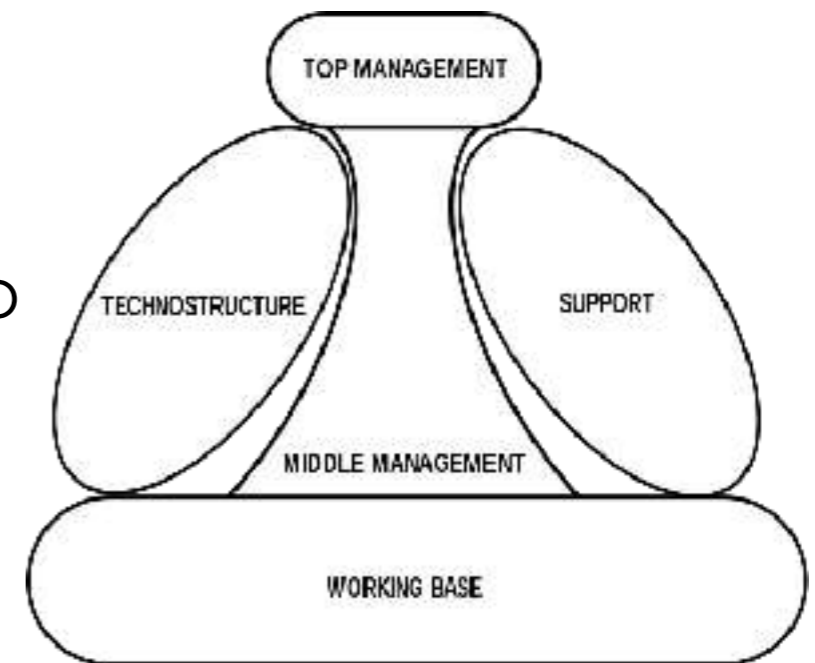


<b>livello base</b>	<b>livello intermedio</b>	<b>livello strategico</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- programmazione della produzione</li><li>- gestione sistemi qualità</li><li>- ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- standardizzazione attività decisionali</li><li>- ricerca operativa</li><li>- ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- supporto alla pianificazione strategica</li><li>- elaborazione sistemi di controllo</li></ul>

Nello **staff di supporto** lavorano tutti coloro che sostengono "dall'esterno" il flusso di lavoro dell'organizzazione.

Nel caso dell'Università, ad esempio, possiamo considerare "staff di supporto":

- l'ufficio del personale
- il servizio pulizie
- gli alloggi per studenti
- ....



Molto spesso, lo staff di supporto viene erroneamente assimilato alla tecnostruttura.

## **STAFF DI SUPPORTO vs TECNOSTRUTTURA**

*(differenze)*

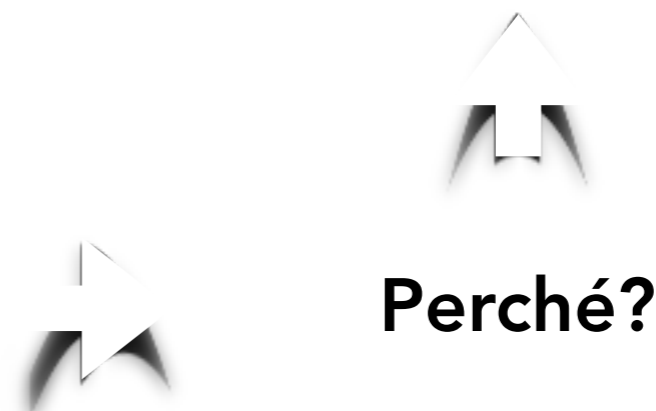
Le unità di supporto non si occupano della standardizzazione. In secondo luogo, esse svolgono funzioni specifiche.

Molte organizzazioni, soprattutto quelle più grandi, preferiscono generare internamente i servizi di supporto, piuttosto che che acquistarli all'esterno.

102

Perché ciò riduce l'incertezza ed aumenta il controllo.

Nel caso dell'ufficio legale, ad esempio, l'impresa che ne possiede uno interno ha più possibilità di controllare il lavoro dei legali e l'evoluzione dei procedimenti in corso.



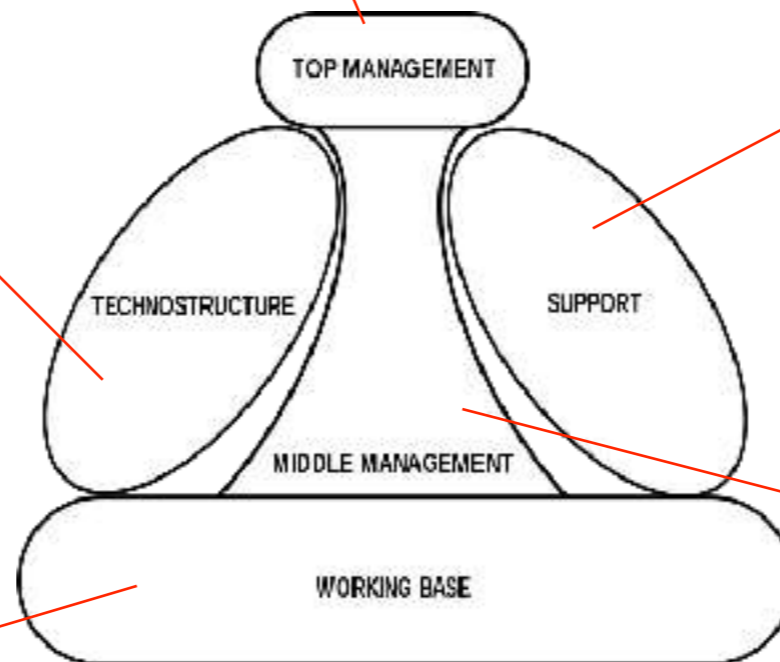
# LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

- consiglio d'amministrazione
- presidente
- comitato di direzione
- organi di staff del presidente

- ufficio legale
- relazioni pubbliche
- relazioni industriali
- ricerca e sviluppo
- determinazione prezzi
- amministrazione del personale
- mensa

- pianificazione strategica
- controllo
- formazione
- ricerca operativa
- programmazione produzione
- analisi del lavoro
- impiegati della tecnostruttura

- compratori
- addetti alle macchine
- addetti al montaggio
- venditori
- addetti alle spedizioni



- responsabile produzione
- responsabile marketing
- responsabili di stabilimento
- capireparto
- manager regionali di vendita

Fonte: Mintzberg, *"La progettazione dell'organizzazione aziendale"*  
LE CINQUE PARTI FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN UN'IMPRESA INDUSTRIALE

# Le configurazioni organizzative



# LE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

Si è detto che, all'interno delle organizzazioni, vengono adottati contemporaneamente più meccanismi di coordinamento.

Nonostante ciò, è sempre rintracciabile un meccanismo che prevale sugli altri.

A ciascun meccanismo corrisponde una particolare configurazione organizzativa.





# LE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

<b>meccanismo principale di coordinamento</b>	<b>configurazione organizzativa</b>
<i>adattamento reciproco</i>	adhocrazia
<i>supervisione diretta</i>	struttura semplice
<i>standardizzazione processi</i>	burocrazia meccanica
<i>standardizzazione output</i>	soluzione divisionale
<i>standardizzazione capacità</i>	burocrazia professionale

# LA STRUTTURA SEMPLICE



# LA STRUTTURA SEMPLICE

La **struttura semplice** è caratterizzata da alcuni aspetti salienti:

- la tecnostruttura è molto limitata o del tutto assente
- vi sono pochi addetti allo staff di supporto
- la divisione del lavoro non è rigida
- la gerarchia è poco sviluppata
- vi è un ricorso minimo alla pianificazione ed alla formazione



Il coordinamento è assicurato, in larga misura, dalla **supervisione diretta**



Il potere si concentra nelle mani di chi occupa la posizione di vertice.

## LA STRUTTURA SEMPLICE

L'ampiezza del controllo da parte del direttore generale è molto elevata. Spesso, infatti, tutti coloro che lavorano nell'organizzazione dipendono direttamente da lui.

Le *comunicazioni* sono *informali*.

Il flusso di lavoro è *flessibile*.

Le mansioni del nucleo operativo sono *poco specializzate* e *intercambiabili*.



Il processo decisionale è rapido, in quanto riguarda il solo direttore generale.

La strategia è elaborata sempre dal direttore e solo raramente viene esplicitata.

Il più delle volte la strategia riflette pienamente la personalità di chi ricopre il ruolo di vertice.

# LA STRUTTURA SEMPLICE

## VANTAGGI

Il senso di appartenenza si sviluppa più facilmente, dal momento che i rapporti tra dipendenti e direttore sono molto stretti.

La strategia può essere elaborata in perfetta coerenza con la conoscenza del nucleo operativo.

In presenza di crisi particolarmente gravi che richiedono l'accentramento del potere, la migliore soluzione è la struttura semplice.

## CRITICITÀ

L'accentramento del potere decisionale può provocare una pericolosa confusione tra *problemi strategici* e *problemi operativi*.

La struttura semplice è la configurazione organizzativa più pericolosa, in quanto troppo legata alle condizioni di salute ed alle caratteristiche di un'unica persona.

L'accentramento è un ostacolo, quando ci si confronta con ambienti ad elevata complessità.

# LA BUROCRAZIA MECCANICA



# LA BUROCRAZIA MECCANICA

La **burocrazia meccanica** è un'organizzazione strutturata in modo tale da funzionare come una macchina integrata e regolata. La sua attività operativa è di routine e, dunque, molto ripetitiva.



Il coordinamento è assicurato dalla **standardizzazione dei processi di lavoro**



# LA BUROCRAZIA MECCANICA

- compiti operativi molto specializzati
- procedure formalizzate
- larga proliferazione di regole
- comunicazione formale
- unità organizzative di grandi dimensioni
- relativo accentramento del potere decisionale



La componente fondamentale dell'organizzazione è la **tecnostruttura.**



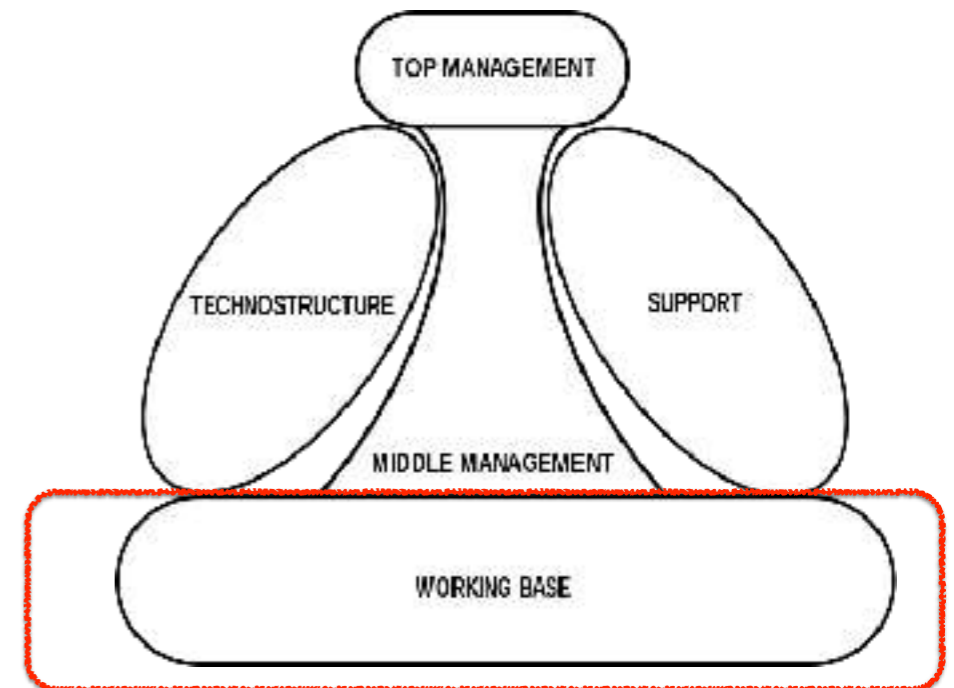
## IL NUCLEO OPERATIVO

Poiché i compiti operativi sono semplici e ripetitivi, le *capacità* richieste sono *minime*, così come *limitato* è l'*addestramento*.

La progettazione organizzativa ruota intorno alla formalizzazione del comportamento.

La standardizzazione risponde quasi interamente alle esigenze di coordinamento. Proprio per questo, il ricorso alla supervisione diretta, da parte dei manager di prima linea, è molto limitato.

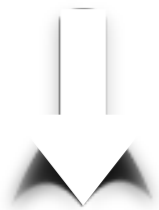
## LA BUROCRAZIA MECCANICA



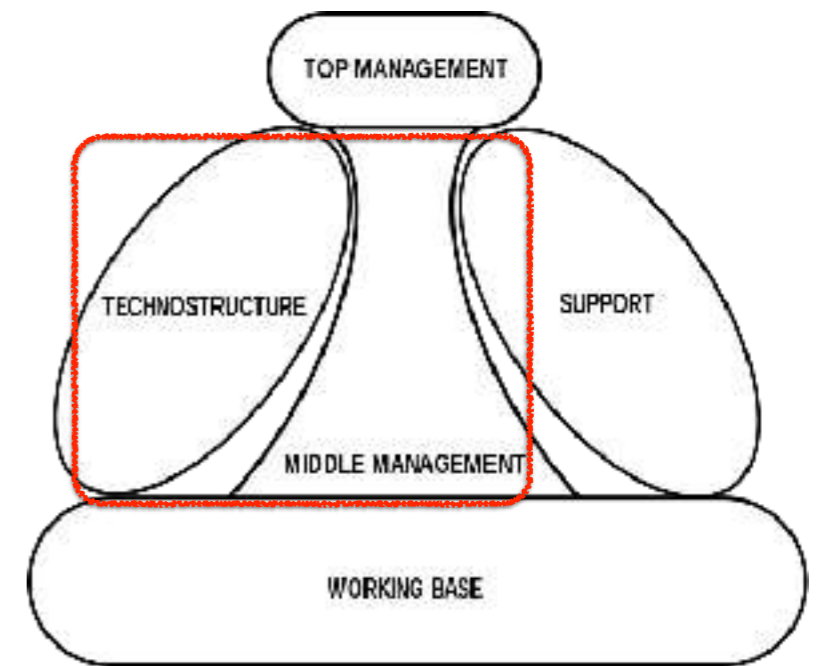
## LA COMPONENTE DIREZIONALE

La forte enfasi sulla regolazione del nucleo operativo fa nascere l'esigenza di difendere quest'ultimo dalle influenze ambientali.

*Come isolare il nucleo operativo?*



Occorre dotarsi di una *struttura direzionale* molto articolata.



115

**LINEA INTERMEDIA  
TECNOSTRUTTURA**

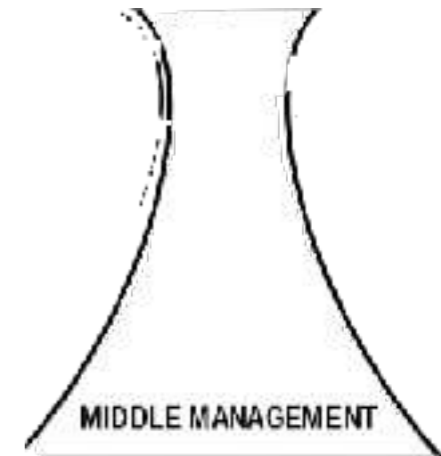
# LA BUROCRAZIA MECCANICA

## LA COMPONENTE DIREZIONALE



### LINEA INTERMEDIA

I manager della linea intermedia devono svolgere 3 compiti principali.



**1\_** *Supervisione diretta* nei confronti del nucleo operativo.

**2\_** *Collegamento* tra nucleo operativo e tecnostruttura

**3\_** *Gestione* dei flussi comunicativi *ascendenti* (informazioni dal n.o. al vertice) e *discendenti* (piani d'azione dal vertice al n.o.)



Questi compiti implicano contatti personali con *dipendenti, analisti e superiori gerarchici.*

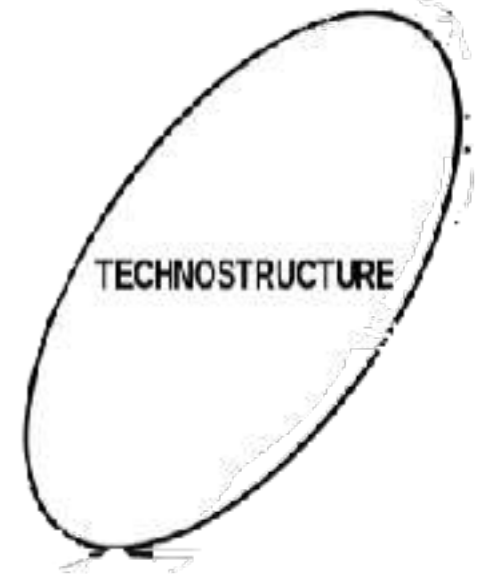
# LA BUROCRAZIA MECCANICA

## LA COMPONENTE DIREZIONALE



### TECNOSTRUTTURA

Nella *burocrazia meccanica*, il coordinamento si fonda principalmente sulla standardizzazione dei processi operativi.



- analisti del lavoro
- programmatori della produzione
- tecnici del controllo qualità
- addetti al budget
- esperti di ricerca operativa
- ....



Grande importanza degli *analisti*, cioè di coloro che attuano la standardizzazione.



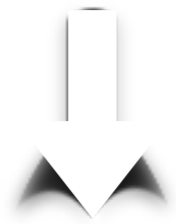
117

**NO** potere formale  
**SI** potere informale

## IL CONTROLLO

A proposito del controllo, Mintzberg parla di una vera e propria "ossessione".

Qual è l'origine di questa esasperata attenzione nei confronti del controllo?



> *eliminare ogni tipo di incertezza*

> *regolare i conflitti*

La "macchina" organizzativa deve funzionare senza interruzioni.

Bisogna favorire l'armonica convivenza tra la dimensione tecnica e la dimensione sociale dell'organizzazione.

# LA BUROCRAZIA MECCANICA

## *VANTAGGI*

La burocrazia meccanica è un'organizzazione precisa, in grado di ridurre non solo i contrasti, ma anche i costi.

Imprese di questo genere hanno contribuito all'incremento degli standard di vita (ad es., attraverso la diffusione di prodotti come l'automobile).

La routine può favorire una profonda conoscenza del lavoro che si svolge e può, allo stesso tempo, soddisfare un bisogno di ordine e sicurezza.

## *CRITICITÀ*

Molti criticano la scarsa attenzione alla componente "umana" del lavoro. I lavoratori vengono considerati alla stregua di "macchine".

L'eccessiva ingegnerizzazione delle attività rischia di svuotare di significato il lavoro, con evidenti conseguenze negative sulla componente sociale dell'organizzazione.

La routine non consente il soddisfacimento dei bisogni di creatività e autorealizzazione e questo può generare impatti disastrosi sulla motivazione.

# LA BUROCRAZIA PROFESSIONALE



# LA BUROCRAZIA PROFESSIONALE

La **burocrazia professionale** è frequentemente riscontrabile nelle università, negli ospedali e in tutte quelle istituzioni il cui funzionamento si basa sulle capacità e sulle conoscenze del nucleo operativo.



Il coordinamento è assicurato dalla **standardizzazione delle capacità**



I lavoratori operano in maniera relativamente indipendente dai propri colleghi, ma sono a stretto contatto con i clienti.





# LA BUROCRAZIA PROFESSIONALE

Sotto il profilo del coordinamento,  
la burocrazia professionale può  
apparire simile alla burocrazia  
meccanica.



## DIFFERENZE

La *burocrazia meccanica* elabora  
al proprio interno gli standard  
(progettati dalla *tecnostruttura*).

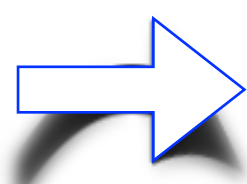
Nella *burocrazia professionale* gli  
standard si formano, quasi  
totalmente, all'esterno  
dell'organizzazione.

### Burocrazia meccanica:

- autorità gerarchica
- potere della posizione

### Burocrazia professionale:

- autorità professionale
- potere della competenza



Sarebbe difficile ricorrere ad altre  
forme di standardizzazione.

- > *i processi sono troppo complessi  
per essere standardizzati dalla  
tecnostruttura*
- > *gli output non possono essere  
facilmente quantificati e misurati*

# LA BUROCRAZIA PROFESSIONALE

## IL NUCLEO OPERATIVO

I professionisti del nucleo operativo hanno due compiti principali:

- 1) *classificare le esigenze del cliente (diagnosi)*
- 2) *applicare un opportuno programma d'azione*

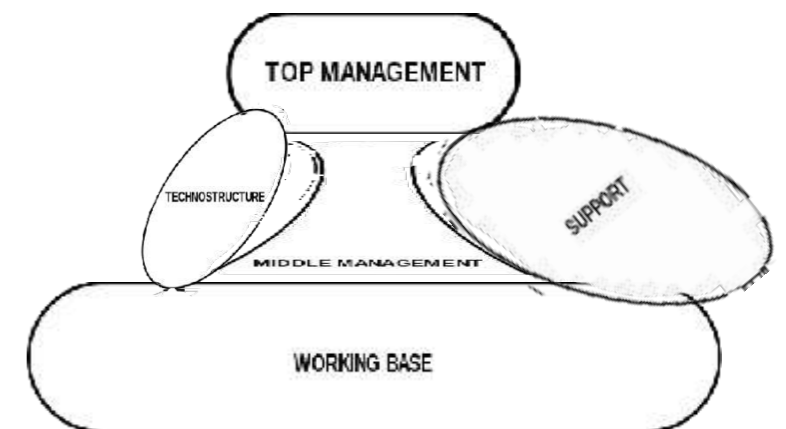
Si pensi, ad esempio, ai rapporti professore/studente o medico/paziente.



Oltre al n.o., la parte più sviluppata della burocrazia professionale è lo staff di supporto, il quale, ad ogni modo, è quasi esclusivamente al servizio del n.o.

Nello staff di supporto, possiamo trovare:

- biblioteche
- centri sportivi
- casa editrice
- ...



## IL CONTROLLO

I professionisti eseguono un duplice controllo:

- 1) *sul proprio lavoro*
- 2) *sulle decisioni amministrative*

Ciò implica che i manager che desiderano avere un certo potere nelle burocrazie professionali devono essere membri della professione, oppure essere nominati con il consenso dei professionisti.



***Struttura direzionale  
democratica.***



# LA BUROCRAZIA PROFESSIONALE

## VANTAGGI

La burocrazia professionale è l'unica, fra le 5 configurazioni, che si presenta come organizzazione democratica, in quanto attribuisce il potere direttamente ai suoi membri.

I suoi membri hanno un'ampia autonomia e non hanno bisogno di coordinarsi con i colleghi. Ciò li libera dalle pressioni "politiche" avvertite da chi, invece, è costretto a coordinarsi continuamente con gli altri.

Il solo vincolo è rappresentato dagli standard imposti dalla professione.

## CRITICITÀ

Essendo un meccanismo di coordinamento blando, la standardizzazione delle capacità non consente di sopperire al bisogno di coordinamento tra professionisti e staff di supporto.

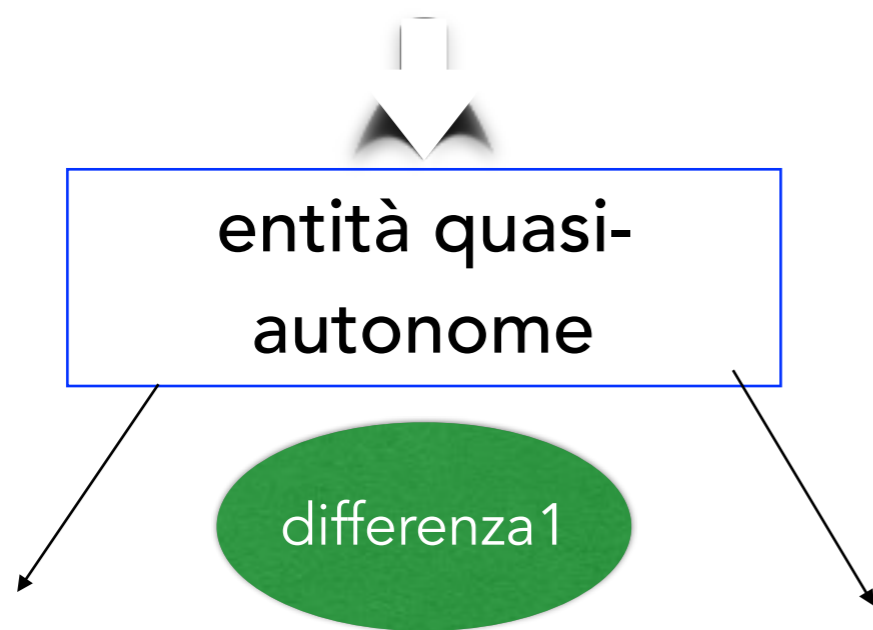
Si tratta di un'organizzazione che può apparire scarsamente integrata, essendo composta da un insieme di individui che operano in uno stato di forte indipendenza l'uno dall'altro.

Alcune delle esigenze dei clienti possono essere classificate in due classi. In questo caso, nascono conflitti tra professionisti ugualmente interessati a soddisfare uno stesso bisogno.

# LA SOLUZIONE DIVISIONALE



La *soluzione divisionale*, proprio come la burocrazia professionale, non rappresenta tanto un'organizzazione integrata, quanto piuttosto un complesso di entità quasi-autonome.



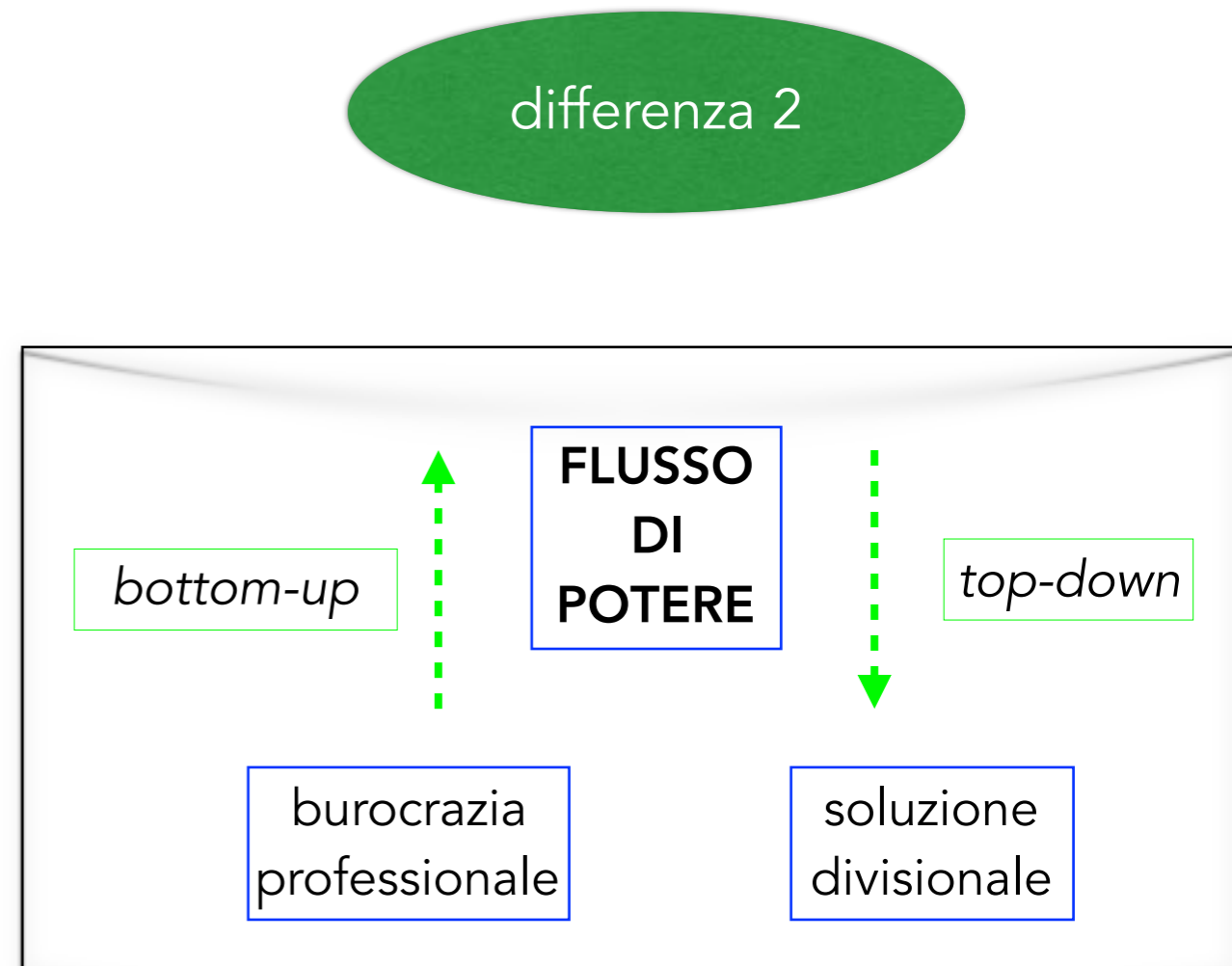
*persone*  
(burocrazia professionale)

*unità organizzative della linea intermedia*  
(soluzione divisionale)



**divisioni**

## LA SOLUZIONE DIVISIONALE



# LA SOLUZIONE DIVISIONALE

Rispetto alle altre 4 configurazioni, la soluzione divisionale è una sorta di organizzazione "sovrapposta" ad altre organizzazioni.

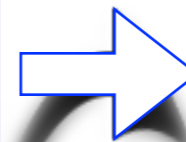
*Ogni divisione ha una propria organizzazione.*



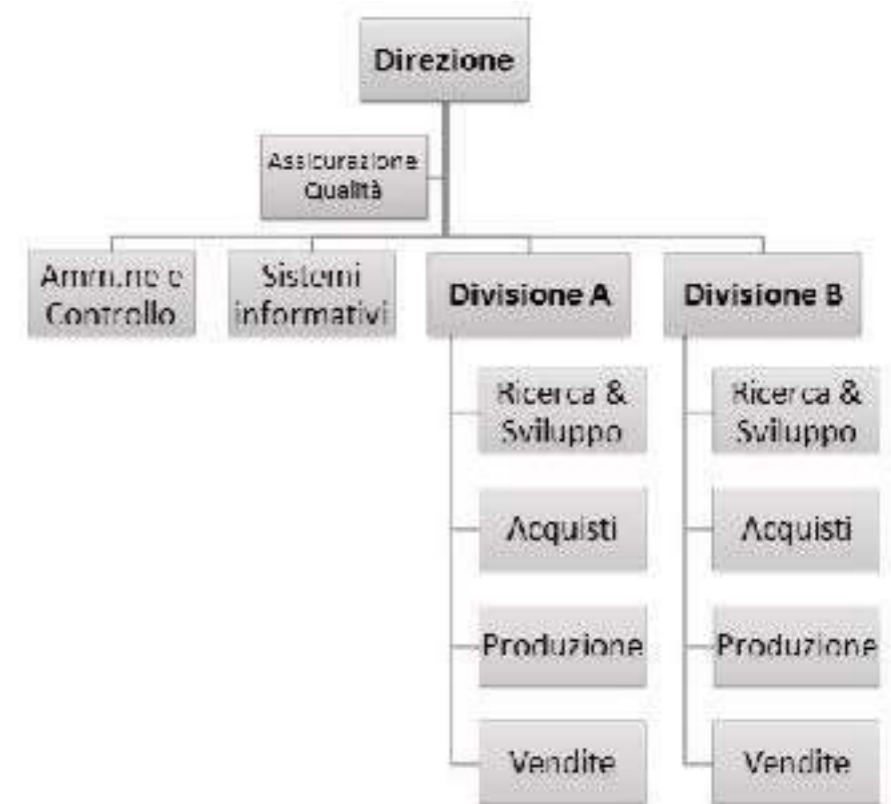
A quali *criteri* si ricorre per la creazione delle divisioni?



Il criterio di riferimento è il *mercato*.  
Ciascuno dei mercati serviti dall'organizzazione viene affidato ad una divisione, la quale si occuperà di gestire le diverse funzioni operative.



> *dispersione e duplicazione delle funzioni operative*  
> *minimizzazione dell'interdipendenza tra divisioni*  
> *ampiezza del controllo da parte della direzione*



# LA SOLUZIONE DIVISIONALE

**Problema:** come può la direzione centrale conservare il controllo e, contemporaneamente, riconoscere ampia autonomia alle divisioni?



**Soluzione:** *controllo della performance.*



La direzione lascia un'autonomia quasi completa alle divisioni, ma controlla successivamente quali siano stati i risultati delle decisioni prese.



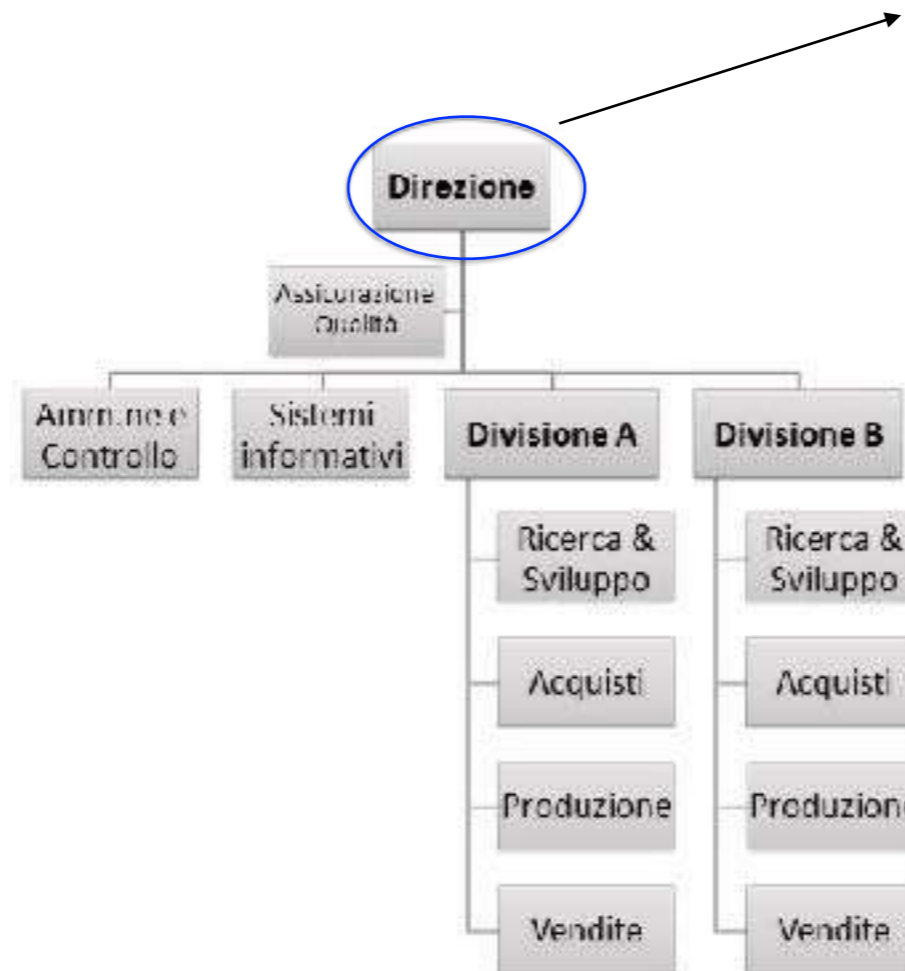
meccanismo di coordinamento prevalente: *standardizzazione degli output*





# LA SOLUZIONE DIVISIONALE

## FLUSSI DI COMUNICAZIONE E POTERE



6 tipi di potere:

- 1) strategia di prodotto-mercato
- 2) allocazione delle risorse finanziarie complessive
- 3) progettazione e introduzione del sistema di controllo
- 4) nomina e sostituzione dei responsabili di divisione
- 5) controllo "personale" delle divisioni
- 6) servizi comuni di supporto

**risultati  
conseguiti**



**standard di  
performance**

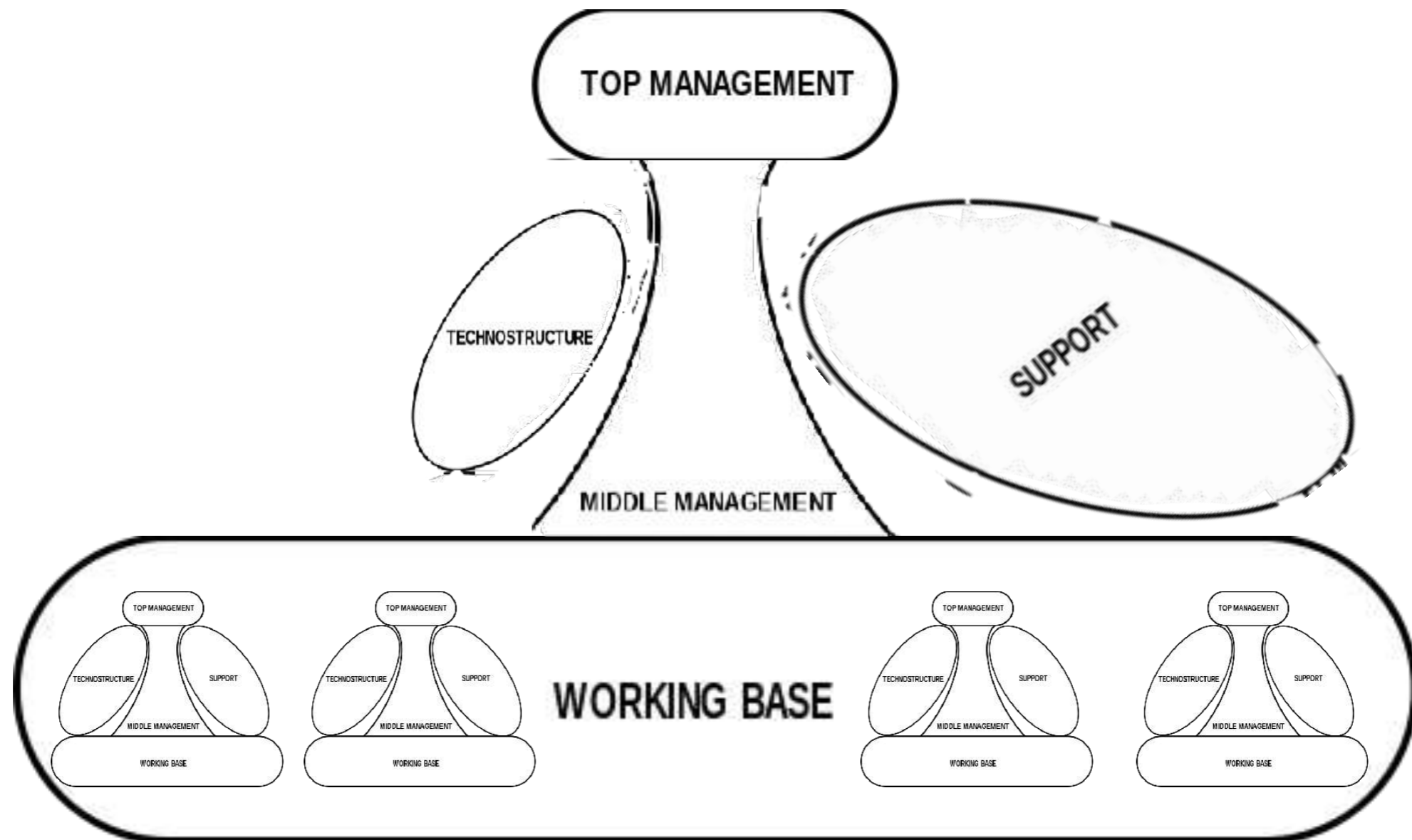


# LA SOLUZIONE DIVISIONALE

## I 6 POTERI DELLA DIREZIONE CENTRALE

<p>1) <i>strategia di prodotto-mercato</i></p>	<p>Le divisioni determinano le strategie per i prodotti-mercati assegnati, ma è la direzione che decide quali debbano essere tali prodotti-mercati.</p>
<p>2) <i>allocazione delle risorse finanziarie complessive</i></p>	<p>Pur essendoci scarsa interdipendenza fra le divisioni, queste condividono delle risorse comuni. L'intervento della direzione è particolarmente importante quando occorre valutare i progetti di investimento divisionali.</p>
<p>3) <i>progettazione e introduzione del sistema di controllo</i></p>	<p>La direzione, in collaborazione con la <i>tecnostruttura</i>, decide quali debbano essere gli indici da utilizzare e i periodi di reporting.</p>
<p>4) <i>nomina e sostituzione dei responsabili di divisione</i></p>	<p>È un potere cruciale, dal momento che la direzione non interferisce nella gestione operativa delle divisioni. L'intervento della direzione, dunque, si limita alle decisioni su chi dirigerà la singola divisione.</p>
<p>5) <i>controllo "personale" delle divisioni</i></p>	<p>I manager della direzione centrale visitano periodicamente le divisioni, per enfatizzare il contatto diretto con le singole realtà organizzative. In ciò, si realizza un secondo tipo di coordinamento: la supervisione diretta.</p>
<p>6) <i>servizi comuni di supporto</i></p>	<p>Vi sono dei servizi che debbono essere erogati presso la singola divisione (mensa, ricerche di marketing, ...). Altri servizi, invece, vengono erogati in modo accentrato (supporto fiscale, staff tecnocratico, ...).</p>

# LA SOLUZIONE DIVISIONALE



# LA SOLUZIONE DIVISIONALE

## CRITICITÀ

## VANTAGGI

La soluzione divisionale favorisce un'efficiente allocazione delle risorse finanziarie. La direzione può scegliere di concentrarsi sui mercati più virtuosi, bilanciando i risultati negativi derivanti da altri fronti.

I manager della linea intermedia hanno modo di sviluppare una forte autonomia individuale. Ciò sarebbe difficile in una qualunque altra configurazione.

I rischi vengono ripartiti fra i diversi mercati.

Il fatto che le singole divisioni si concentrino sugli aspetti operativi, permette alla direzione di concentrarsi con più libertà sulla strategia.

Il prezzo dell'autonomia è rappresentato dalla necessità di conseguire i risultati prefissati. Le scarse performance, di fatto, fanno aumentare il ricorso ad una più dettagliata supervisione da parte del vertice.

La *divisionalizzazione* può nascondere i fallimenti di una divisione. Laddove un'impresa indipendente verrebbe "sanzionata" dal mercato, una divisione viene "salvata" dalla sua stessa configurazione.

La soluzione divisionale frena lo slancio verso l'innovazione. Le divisioni sono caute nell'assumersi nuovi rischi, in quanto preferiscono dare la priorità ai risultati "certi", piuttosto che alla sperimentazione "incerta".

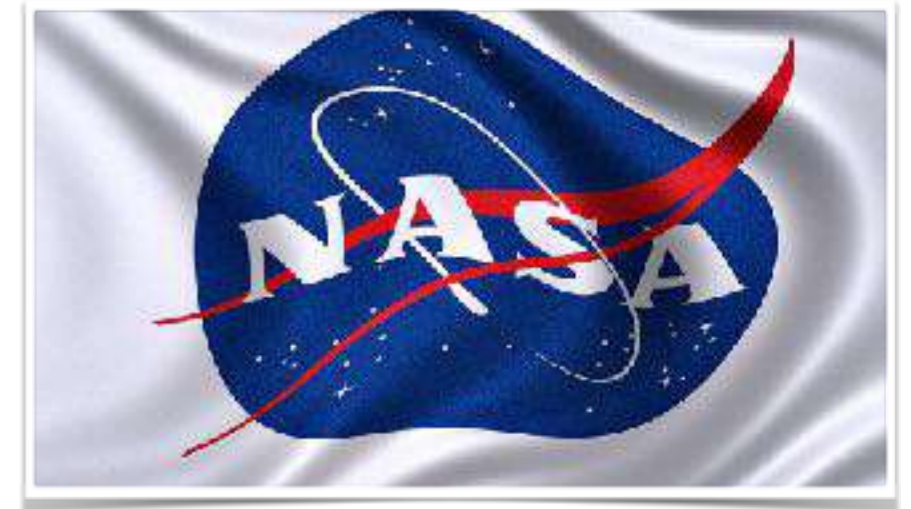
# L'ADHOCRAZIA



# L'ADHOCRAZIA

Nessuna delle configurazioni esaminate è in grado di realizzare innovazioni complesse.

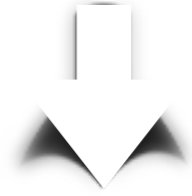
- *struttura semplice*: innovazioni di scarsa entità
- *burocrazie (meccanica e professionale)*: sono organizzazioni di "performance" e non adatte a risolvere problemi
- *soluzione divisionale*: l'enfasi eccessiva sugli output non incoraggia l'innovazione



L'innovazione complessa richiede una configurazione che sia in grado di favorire la collaborazione tra esperti appartenenti a discipline diverse.

Questi esperti devono operare all'interno di armonici gruppi di progetto creati "ad hoc".

L'**adhocrazia** è un'organizzazione molto complessa ma poco strutturata.



- scarsa formalizzazione del comportamento
- tendenza ad inserire gli specialisti in piccoli gruppi di progetto
- ricorso a combinazioni differenti di manager di line, di staff e di esperti appartenenti al nucleo operativo
- rifiuto di qualunque forma di standardizzazione

## L'ADHOCRAZIA



Principale meccanismo di coordinamento:  
**adattamento reciproco**

Poiché i gruppi di progetto sono spesso decisamente numerosi, non è insolito trovare molti manager (di progetto) all'interno di questa configurazione.

# L'ADHOCRAZIA

La maggior parte dei manager non "dirige" nel senso classico del termine, vale a dire che non si occupa di "dare ordini" attraverso la *supervisione diretta*.



I manager si occupano essenzialmente di attività di collegamento e negoziazione, favorendo, in tal modo, il *coordinamento* fra i diversi gruppi.



Proprio come la *burocrazia professionale*, anche l'adhocrazia ricorre a numerosi specialisti.

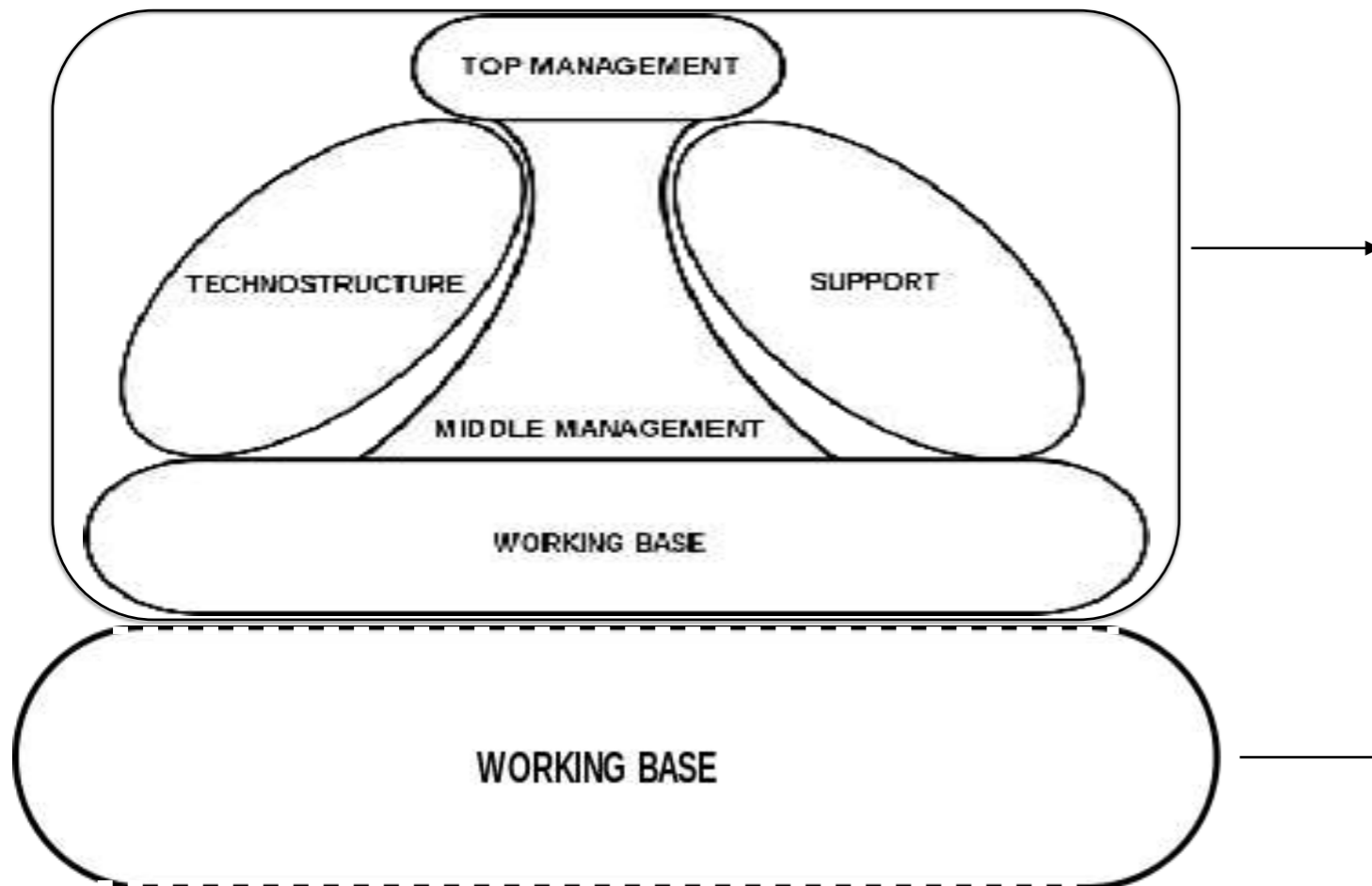
**Adhocrazia:** gli specialisti sono presenti in maniera diffusa, in tutta l'organizzazione: staff di supporto, linea intermedia e nucleo operativo.

**Burocrazia professionale:** gli specialisti si concentrano nel nucleo operativo.

**DIFFERENZA**



# L'ADHOCRAZIA



Le diverse parti dell'organizzazione sono fuse insieme, come una sorta di di struttura amorfa.

In alcuni casi, per lo svolgimento di determinate attività, l'adhocrazia può ricorrere ad un'altra azienda e, quindi, ad un nucleo operativo esterno alla propria realtà.

## LA STRATEGIA

Nell'adhocrazia non è possibile attribuire chiaramente al vertice strategico la formulazione della *strategia*.

In questa configurazione, perde ogni senso la distinzione tra formulazione ed implementazione della strategia.

Quest'ultima, infatti, prende vita attraverso le decisioni che vengono prese di volta in volta all'interno di ogni singolo gruppo di progetto.



# L'ADHOCRAZIA

**Meccanica:** se si concentra su un solo programma semplice.

**Professionale:** se si concentra su più programmi complessi.

Se lo scopo finale è l'innovazione, è impossibile determinare a priori l'entità e l'esito degli sforzi che ci si appresta a compiere.

Se la strategia si "stabilizza", allora significa che si è scelto quali mercati servire e in che modo. A questo punto, l'adhocrazia smette di essere tale e si trasforma in una *burocrazia*.

Il quadro strategico può essere, al limite, ricostruito a posteriori.

# L'ADHOCRAZIA

## VANTAGGI

L'adhocrazia rappresenta la sola soluzione per tutti coloro che cercano maggiore democrazia e meno burocrazia.

È una configurazione che favorisce molto la comunicazione ed il trasferimento di conoscenze. I suoi membri, infatti, instaurano molte relazioni interpersonali.

L'azienda può facilmente cambiare forma e "burocratizzarsi", dopo aver individuato delle attività in cui è particolarmente abile.

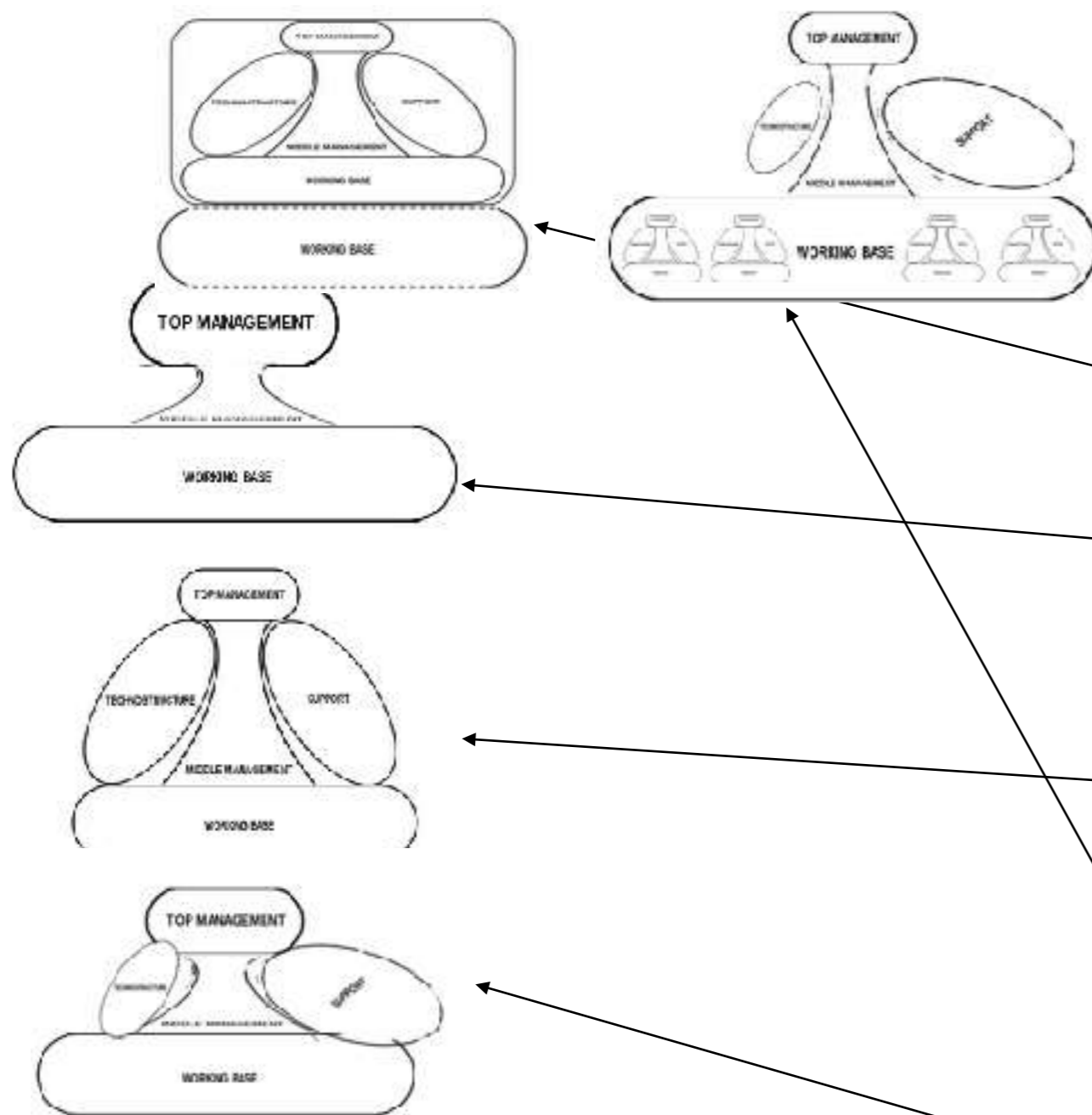
## CRITICITÀ

Anche i più strenui sostenitori di questa configurazione possono sviluppare insofferenza verso la sua eccessiva fluidità e ambiguità.

È l'organizzazione meno efficiente ed è adatta solo nei casi di svolgimento di attività straordinarie o fortemente innovative. È scarsamente adatta, invece, alle attività di routine.

Può essere difficile far convivere la necessità di rimanere creativi con quella di produrre in maniera routinaria.

<b>configurazione organizzativa</b>	<b>meccanismo principale di coordinamento</b>	<b>componente fondamentale</b>
<b>adhocrazia</b>	<i>adattamento reciproco</i>	staff di supporto
<b>struttura semplice</b>	<i>supervisione diretta</i>	vertice strategico
<b>burocrazia meccanica</b>	<i>standardizzazione processi</i>	tecnostruttura
<b>soluzione divisionale</b>	<i>standardizzazione output</i>	linea intermedia
<b>burocrazia professionale</b>	<i>standardizzazione capacità</i>	nucleo operativo



configurazione organizzativa	meccanismo principale di coordinamento	componente fondamentale
<b>adhocrazia</b>	<i>adattamento reciproco</i>	staff di supporto
<b>struttura semplice</b>	<i>supervisione diretta</i>	vertice strategico
<b>burocrazia meccanica</b>	<i>standardizzazione processi</i>	tecnostuttura
<b>soluzione divisionale</b>	<i>standardizzazione output</i>	linea intermedia
<b>burocrazia professionale</b>	<i>standardizzazione capacità</i>	nucleo operativo

# Oltre le cinque configurazioni



## CONSIDERAZIONI FINALI

Le cinque configurazioni esistono realmente?



In un certo senso, NO.  
Nella realtà, le organizzazioni sono molto più complesse di quanto si possa teorizzare.



Tuttavia, le configurazioni aiutano ad interpretare la struttura delle organizzazioni reali.





## PRIMA CONSIDERAZIONE: LE 5 SPINTE

Le 5 configurazioni rappresentano un insieme di 5 forze che spingono le organizzazioni in 5 direzioni diverse.

ELEMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE	vertice strategico	tecnostruttura	nucleo operativo	linea intermedia	staff di supporto
DIREZIONE DELLA SPINTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accentramento</li> <li>- supervisione diretta</li> <li>- <i>struttura semplice</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- standardizzazione processi</li> <li>- <i>burocrazia meccanica</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- professionalizzazione</li> <li>- standardizzazione capacità</li> <li>- <i>burocrazia professionale</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- frammentazione</li> <li>- standardizzazione output</li> <li>- <i>soluzione divisionale</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- collaborazione</li> <li>- innovazione</li> <li>- adattamento reciproco</li> <li>- <i>adhocrazia</i></li> </ul>

## **SECONDA CONSIDERAZIONE: I TIPI PURI**

Le 5 configurazioni rappresentano 5 tipi puri di organizzazione, che ci aiutano a interpretare la complessità della realtà.



Nessuna organizzazione coincide perfettamente con il "tipo puro". La teoria, comunque, aiuta a comprendere quali possano essere le forze predominanti e verso quale tipo di configurazione esse spingano.



Aziende operanti nello stesso settore possono assumere configurazioni diverse, in relazione alla spinta che intendono assecondare.



ELEMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE	vertice strategico	tecnostruttura	nucleo operativo	linea intermedia	staff di supporto
DIREZIONE DELLA SPINTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accentramento</li> <li>- supervisione diretta</li> <li>- <i>struttura semplice</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- standardizzazione processi</li> <li>- <i>burocrazia meccanica</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- professionalizzazione</li> <li>- standardizzazione capacità</li> <li>- <i>burocrazia professionale</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- frammentazione</li> <li>- standardizzazione output</li> <li>- <i>soluzione divisionale</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- collaborazione</li> <li>- innovazione</li> <li>- adattamento reciproco</li> <li>- <i>adhocrazia</i></li> </ul>
CONFIGURAZIONE COMPAGNIA TEATRALE	<b>struttura semplice</b>	<b>burocrazia meccanica</b>	<b>burocrazia professionale</b>	<b>soluzione divisionale</b>	<b>adhocrazia</b>
RAGIONE	presenza di un unico regista dalla forte personalità	la compagnia mette in scena musical	la compagnia vuole specializzarsi su Shakespeare	presenza di diversi registi	la compagnia vuole dedicarsi a commedie sperimentali



## Modulo 3

### A\_ La razionalità individuale

# DI COSA CI OCCUPEREMO

## 1\_ Un'introduzione

- > Perché l'attore agisce?
- > Dal dato all'informazione

## 2\_ La razionalità: elementi costitutivi

- > Conoscenze
- > Giudizi
- > Decisioni

## 3\_ I limiti dell'apprendimento

- > Euristiche
- > Le trappole dell'apprendimento

## 4\_ Tipologie di razionalità

- > Deduttiva
- > Euristica
- > Automatica

LA RAZIONALITÀ INDIVIDUALE



# La razionalità individuale



Perché l'attore agisce?

Cosa lo spinge a scegliere una certa azione piuttosto che un'altra?

La risposta a queste domande passa attraverso l'analisi della **razionalità individuale**.

Questo tipo di razionalità è alla base del comportamento dell'attore organizzativo.



3 dimensioni interpretative:

> *conoscenze*

> *giudizi*

> *decisioni*



Occorre, prima di tutto, operare una netta distinzione tra:

- **dati**
- **informazioni**

## DATI

Si tratta di notizie, numeri, percentuali, ecc ...che un soggetto:

- *percepisce*
- *seleziona*
- *interpreta*

trasformandoli in ...

**INFORMAZIONI**

dati informazioni conoscenza

Elementi  
costitutivi della  
**conoscenza**

# TIPI DI CONOSCENZA

- 1) *conoscenze paradigmatiche*
- 2) *conoscenze esperienziali*
- 3) *conoscenze esplicite*

## **Conoscenze paradigmatiche**

L'insieme dei concetti e delle teorie che un attore considera scontate.



Scarsamente modificabili, perché apprese in maniera acritica.

## **Conoscenze esperienziali**

Conoscenze acquisite tramite l'esperienza: *diretta o vicaria*.



Contribuiscono alla formazione della componente "tacita" della conoscenza.

## **Conoscenze esplicite**

Sistema di ipotesi formulate in maniera comunicabile e controllabile.



Congestture circa *obiettivi, relazioni di causa-effetto, stime di probabilità*.

# 1\_ *Conoscenze paradigmatiche*



Spesso, le persone tendono a fidarsi di qualcuno che considerano più saggio, delle esperienze passate o delle regole che qualcuno ha imposto loro.



**Come mai?**

Perché "partire da zero" non è quasi mai possibile o conveniente....  
Mettere sempre tutto in discussione può portare via molte energie e rischia di rallentare o impedire l'azione.

Vi sono valori e credenze che accettiamo senza cercare di scoprire il perché.



156

Fino a che punto è giusto affidarsi a queste conoscenze "di sfondo"?

# 1\_ Conoscenze paradigmatiche

## CONOSCENZA PARADIGMATICA vs CONOSCENZA CRITICA

Si può tracciare un confine tra ciò che vogliamo conoscere in modo consapevole e ciò che siamo disposti ad accettare acriticamente?



## 2\_Conoscenze esperienziali

Si tratta di un tipo di conoscenza che nasce dall'**esperienza diretta** o dall'**osservazione** dell'esperienza altrui.

enactive learning

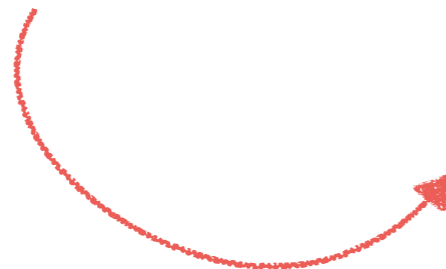


L'*esperienza diretta* è un processo lungo, rischioso e potenzialmente dispendioso

vicarious learning



L'*osservazione* dell'esperienza altrui aiuta a limitare gli inconvenienti derivanti da una conoscenza basata esclusivamente sull'esperienza diretta.



## 2\_ Conoscenze esperienziali



Le conoscenze esperienziali contribuiscono alla formazione della cosiddetta **conoscenza tacita**.



*Le persone sanno fare più di quanto sappiano spiegare.*

cose che  
so fare

cose  
che so  
spiegare



La conoscenza tacita rimanda alla difficoltà di individuare con precisione le procedure di azione che hanno portato ad un certo risultato (ad es., sport o arte).

Conoscenza tacita = difficilmente codificabile e trasferibile!

### 3\_Conoscenze esplicite

Pensiamo alle conoscenze esplicite come ad un insieme di ipotesi che possono essere formulate a seguito di un processo, più o meno lungo, di apprendimento e ricerca.



Si tratta di un tipo di conoscenza che può essere agevolmente comunicata e controllata ("esplicitata").



Le congetture che vengono formulate possono essere riferite a:

- **obiettivi** (ipotesi su cosa ritengo sia desiderato o considerato raggiungibile)
- **relazioni causa-effetto** (ipotesi circa le azioni che si presume genereranno determinati effetti)

### 3\_ Conoscenze esplicite

Il responsabile delle Risorse Umane di un'azienda deve decidere se assumere o meno una certa persona. Nel suo processo decisionale peseranno:

- schemi mentali (*conoscenza paradigmatica*)
- prassi consolidate (*conoscenza esperienziale*)
- libertà personale di valutazione

(conoscenze esplicite)



Queste possono essere "esplicitate", nel senso che si possono facilmente comunicare i criteri di valutazione che si è deciso di seguire. Allo stesso tempo, tali conoscenze si basano su congetture e ipotesi, del tipo:

- che qualità ritengo debba possedere il candidato ad una certa posizione?





**Giudicare** = attribuire una certa qualità a qualcuno o qualcosa



La caratteristica più rilevante dei giudizi è che sono soggettivi e fallibili.



La fallibilità è determinata dal fatto che la razionalità alla quale ci affidiamo ha degli evidenti limiti, in quanto non possiamo conoscere tutto ciò che occorrerebbe sapere per esprimere un giudizio autenticamente corrispondente al vero.

Nell'esprimere giudizi, ci affidiamo ai cosiddetti  
***eurismi.***

## ***Eurismi e distorsioni cognitive***

Gli ***eurismi*** sono delle procedure mentali che ci consentono di trovare quello che stiamo cercando o, in certi casi, ci illudono di averlo trovato.



Immaginiamoli come delle “scorciatoie mentali” che ancorano il ragionamento a ciò che appare maggiormente visibile, impedendoci di procedere con ulteriori e non meno importanti riflessioni.

Il ricorso agli eurismi può essere negativo, nella misura in cui questi possono produrre delle ***distorsioni cognitive***.

In questi casi, infatti, ciò che vediamo della realtà non corrisponde a ciò che la realtà effettivamente è.

## *Tipologie di eurismi*

Vi sono, tra le molte, 3 **tipologie** di eurismi particolarmente importanti:

1) *la disponibilità*

2) *la rappresentatività*

3) *l'ancoraggio*

Il giudizio che esprimiamo è influenzato dalla facilità con cui riusciamo a rendere mentalmente "disponibili" le informazioni riguardanti il fenomeno che stiamo giudicando. [**esempio delle parole**]

Il giudizio che esprimiamo è influenzato da ciò che riteniamo essere "rappresentativo" del fenomeno che stiamo giudicando. [**esempio del Gioco del Lotto**]

Il giudizio è di carattere numerico e consiste in una stima influenzata da un certo valore di partenza che, proprio per questo, viene considerato alla stregua di un'ancora. [**esempio guerra in Iraq**]

### DISPONIBILITÀ

Agli intervistati è stato domandato:

*"Nella lingua inglese, sono più frequenti le parole che iniziano per 'r', oppure le parole che hanno la 'r' in terza posizione?"*

### RISPOSTA DATA DALLA MAGGIOR PARTE DEGLI INTERVISTATI:

*"Sono più frequenti le parole che iniziano per 'r'".*

### RISPOSTA ESATTA:

*"Sono più frequenti le lettere che hanno la 'r' in terza posizione"*

Spiegazione

È molto più facile rendere  
"mentalmente disponibili" delle parole che  
iniziano per 'r', piuttosto che delle parole nelle  
quali la 'r' è la terza lettera.



R

### RAPPRESENTATIVITÀ

Alcuni giocatori del Lotto ritengono che un numero "ritardatario" abbia più probabilità di essere estratto e che, al contrario, un numero estratto di recente difficilmente si ripresenterà a stretto giro.

Si tratta, naturalmente, di una convinzione erronea, dal momento che i numeri, ad ogni estrazione, hanno tutti la stessa probabilità di essere estratti.



Spiegazione

Un giudizio del genere è legato al fatto che la mente fornisce una rappresentazione distorta delle leggi della probabilità.

## ANCORAGGIO

Agli intervistati è stato domandato:

*"Durante la guerra in Iraq, sono morti più o meno di 10.000 soldati americani?"*

RISPOSTA DATA DALLA MAGGIOR PARTE DEGLI INTERVISTATI:

Un numero di poco più alto o più basso di 10.000.

RISPOSTA ESATTA:

4.282



Spiegazione

Chi risponde a domande contenenti un'indicazione numerica tenderà ad "ancorarsi", più o meno consapevolmente, a quel numero.

## FRAMING



Quando si formula un giudizio su un certo fenomeno è importante il modo in cui tale fenomeno viene osservato.

A seconda della soggettività dell'osservatore, verrà posta maggiore enfasi su alcuni aspetti, piuttosto che su altri.

### FRAMING

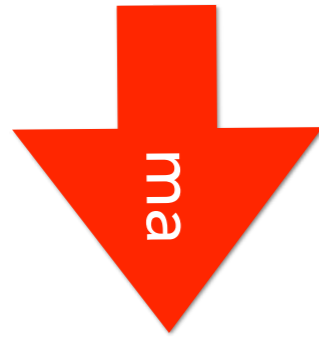
Corrisponde all'immagine mentale che un osservatore si costruisce in riferimento ad un fenomeno o ad un oggetto osservato.



Uno dei **rischi** più rilevanti legati al *framing* può consistere nel fatto che il punto di vista dominante privi l'osservatore della capacità di considerare altri punti di vista.

# LE TRAPPOLE DELL'APPRENDIMENTO

I *giudizi* che formuliamo dipendono, in notevole misura, dai processi di apprendimento che riusciamo a mettere in atto. Tanto più impariamo, tanto più possiamo sentirci sicuri di esprimere valutazioni fondate su ciò che osserviamo.



Siamo certi che ciò che stiamo imparando o abbiamo imparato sia effettivamente corretto?

L'apprendimento si è svolto nel modo giusto, oppure ci siamo solo illusi di aver appreso?

attenzione

## LE TRAPPOLE DELL'APPRENDIMENTO

- 1) *Autoconferma*
- 2) *Feedback parziali*
- 3) *Errori di attribuzione causale*

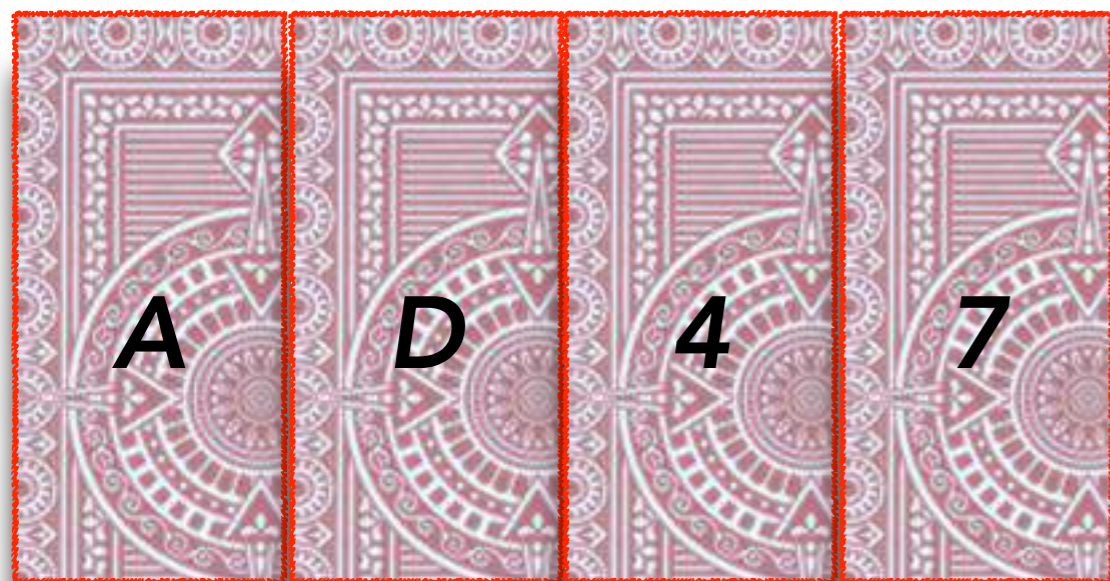


## 1\_ L'autoconferma

Molte persone, dopo aver preso una decisione, tendono a raccogliere esclusivamente informazioni che confermino la validità della scelta fatta.

Più in generale, si tratta di una tendenza comportamentale che ci spinge a prediligere la verifica delle nostre ipotesi, rispetto alla ricerca di condizioni che potrebbero rendere quelle stesse ipotesi non valide.

### IL "GIOCO" DI WASON



### COSA FARE

C'è un regola:

>> ***se una carta presenta una vocale su una faccia, allora sull'altra faccia ci sarà un numero pari***

Dovete cercare di capire se la regola è VERA o FALSA

Potete voltare solo 2 carte!

***Quali carte scegliereste?***

# 1\_ L'autoconferma



prima scelta

90%  
delle  
risposte

→

dietro c'è un numero  
PARI

**REGOLA VERA**

→

dietro c'è un numero  
DISPARI

**REGOLA FALSA**

REGOLA: dietro ad ogni vocale c'è un numero pari NON  
VICEVERSA  
Dunque, dietro un numero pari potrebbe esserci anche  
una consonante

Voltare la carta 4  
non aggiunge  
nulla alla nostra  
conoscenza. ▲

seconda scelta

90%  
delle  
risposte

→

dietro c'è una VOCALE

**REGOLA VERA**

→

dietro c'è una  
CONSONANTE

**NON POSSO  
AFFERMARE CHE  
LA REGOLA SIA  
FALSA**

seconda scelta

dietro c'è una  
VOCALE

**REGOLA FALSA**

dietro c'è una CONSONANTE

**REGOLA VERA**

## 2\_ Feedback parziali

Si parla di *feedback parziali* in tutte quelle situazioni in cui non è più possibile recuperare alternative di scelta precedentemente scartate.

Pensiamo ad un'offerta rifiutata, o ad un partner d'affari con cui abbiamo scelto di non avere nulla a che fare e che ora, invece, cerchiamo di rintracciare senza successo.

Sono situazioni di feedback parziale tutte quelle in cui non si può sapere, a posteriori, cosa sarebbe accaduto se le scelte fossero state formulate in maniera diversa.



### 3\_ Errori di attribuzione causale

Un'ulteriore insidia riscontrabile nel processo di apprendimento può verificarsi quando il soggetto che apprende è anche *decisore* e, dunque, molto interessato al modo in cui verranno individuate le cause di un certo avvenimento.

Generalmente, ciascuno di noi tende

- a prendersi il merito del verificarsi di eventi particolarmente favorevoli
- ad attribuire ad altri fattori la causa dell'insuccesso



Ecco, allora, che in qualunque processo di apprendimento è importante considerare se l'*attribuzione causale* non sia viziata dal fatto di essere coinvolti direttamente nel fenomeno considerato.

# ANTIDOTI ALLE TRAPPOLE DELL'APPRENDIMENTO



**1° antidoto** = *contesto favorevole alla sperimentazione e tollerante nei confronti degli errori*

Per fare in modo che l'apprendimento sia veramente efficace, le organizzazioni dovrebbero essere tolleranti nei confronti della *sperimentazione* e degli *errori*. Questi ultimi, ad esempio, non devono diventare prassi, ma è comunque consigliabile sottoporli ad una critica costruttiva, piuttosto che punirli immediatamente.

**2° antidoto** = *disponibilità di molte teorie e ipotesi*

La molteplicità dei punti di vista migliora l'apprendimento, in quanto aiuta a rilevare l'eventuale presenza di ipotesi infondate.

**3° antidoto** = *risorse in eccesso*

L'attore dovrebbe disporre di una dotazione di tempo e risorse maggiore dello stretto necessario, in modo da affrontare con tranquillità il rischio di pervenire a risultati scarsi o nulli, durante il suo percorso di apprendimento.

In base alle decisioni che un attore prende, è possibile ricostruire il quadro della sua razionalità.

**strategie di  
decisione**

1) *razionalità deduttiva*

2) *razionalità euristica*

3) *razionalità automatica*



# 1\_ Razionalità deduttiva

La razionalità deduttiva si basa su calcoli di "ottimizzazione".

È efficace quando i problemi sono delineati in modo molto strutturato.



## OBIETTIVI:

- chiari
- misurabili

## ALTERNATIVE:

- finite
- definite

## CONFINI DEL PROBLEMA:

- marcati
- identificabili

ottimizzazione

Fra  $n$  alternative, occorre scegliere quella migliore, che apporta al decisore il massimo dei benefici e il minimo dei costi.

## ESEMPIO:

trovare la sequenza di operazioni che minimizzi i costi di un reparto di produzione

## LIMITI

### 1\_ *Difficoltà computazionale*

Non è possibile calcolare in maniera precisa il costo di tutte le componenti che entrano in gioco nel processo decisionale, o il peso che ciascuna componente esercita sull'intero processo circa il quale stiamo formulando la decisione.

### 2\_ *Difficoltà conoscitiva*

Non è possibile reperire informazioni esaustive sulle alternative possibili.

### 3\_ *Disponibilità di risorse*

Pur riuscendo a ipotizzare agevolmente tutti i possibili scenari derivanti da ciascuna potenziale scelta, non vi sono risorse sufficienti ad assorbire un eventuale fallimento.





## 2\_ Razionalità euristica

Si tratta di un tipo di strategia decisionale utile in presenza di problemi poco strutturati.

### OBIETTIVI:

- molto numerosi
- poco comparabili
- da verificare nel processo

### ALTERNATIVE:

- potenzialmente infinite
- scarsamente definite

### CONFINI DEL PROBLEMA:

- evanescenti

ricerca

Si formulano degli obiettivi sotto forma di ipotesi e si procede, successivamente, a verificarli empiricamente.

In presenza di prove contrarie all'ipotesi iniziale, il decisore modifica le proprie scelte.

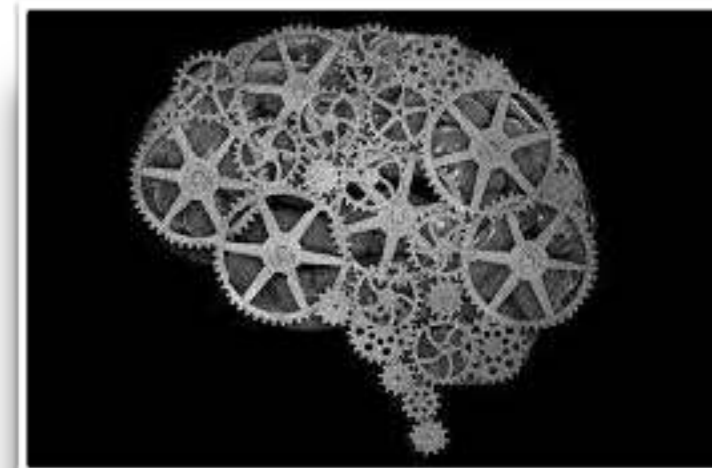


### **ESEMPIO:**

quale prodotto è meglio sviluppare e lanciare?

Molto spesso le decisioni umane prendono vita da logiche che nulla hanno a che fare con la previsione di costi e benefici.

### 3\_ *Razionalità automatica*



#### Processi decisionali non calcolativi

**Incrementali**

Ci permettono di prendere decisioni anche in assenza di obiettivi precisi. Il decisore sa "in che direzione vuole andare", ma non dispone di teorie adeguate per apportare cambiamenti all'interno del sistema nel quale opera.  
[ad es., il politico sa che vuole "migliorare l'istruzione", ma non sa esattamente in che modo]

**SI PRENDONO DECISIONI GRADUALMENTE DIVERSE DA QUELLE PRECEDENTI**

**Cibernetici**

Rimanda fortemente all'idea di un comportamento "automatico", che potrebbe essere attuato non necessariamente da esseri umani, ma anche da macchine o animali. Al decisore si richiede che sappia riconoscere quando vi è un forte scostamento da un certo standard, che posseda un repertorio di azioni possibili e che individui facilmente una situazione ricorrente.  
[ad es., la jeep rotta aggiustata "per tentativi"]

**LE DECISIONI NON SI BASANO SULLA VALUTAZIONE DI DIVERSE ALTERNATIVE, MA SULLA LORO APPLICAZIONE SEQUENZIALE**

## LIMITI

### Incrementali

> **azioni incrementali non sempre producono risultati incrementali**

[una persona in più all'interno di un ascensore non produce conseguenze di rilievo se si è lontani dal carico massimo consentito; tuttavia, se si è vicini al limite, anche una sola persona in più può provocare effetti disastrosi]



### Cibernetici

> **azioni cibernetiche consentono grandi risparmi di energia cognitiva, ma resta difficile ricostruire a posteriori il processo che ha portato a determinati risultati**

> **si tratta di processi decisionali applicabili a situazioni che si ripetono nel tempo con caratteristiche simili**

*IN SINTESI*

