

Le strutture organizzative

Prof. Andrea Lanza – 03/10/2023- Autori: Ricco, Vladasel - Revisionatori: Vladasel, Ricco

Definizione

Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati, che interagiscono con l'ambiente esterno.

Le organizzazioni nascono dall'incapacità dei sistemi di mercato di sopperire alla domanda di un bene o servizio (es. l'ospedale è considerato un'organizzazione perché il mercato non è in grado di erogare la complessità dei servizi necessari).

Una caratteristica fondamentale di queste entità è la capacità di coordinare le risorse, ottenendo così un effetto moltiplicatore sulle capacità inizialmente disponibili.

La **conoscenza** è l'unità di misura per un'organizzazione ed essa è detenuta principalmente dalle risorse umane, particolarmente complesse da gestire a causa di due fattori:

- Il loro contributo non è costante e non è prevedibile (es. il chirurgo ha la febbre e non riesce a rendere quanto farebbe solitamente: circostanza non prevedibile);
- Le performance non dipendono esclusivamente dal singolo.

Altri fattori che influenzano le prestazioni dei dipendenti sono l'interazione con le altre risorse umane e la motivazione, influenzata dalla corrispondenza tra le ambizioni di una persona e le responsabilità affidatele.

Le risorse umane sono caratterizzate da competenze:

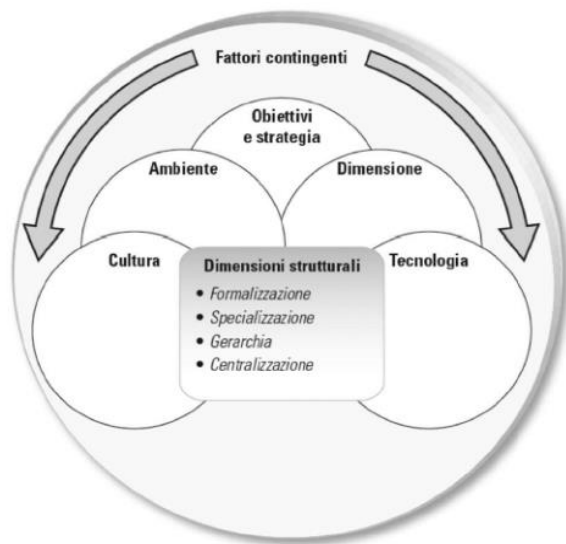
- **Hard**: abilità tecniche che si applicano a mansioni e compiti specifici. Es. la conoscenza di un determinato linguaggio di programmazione;
- **Soft**: abilità interpersonali che possono essere trasferite a diversi tipi di lavoro e situazioni. Es. capacità di leadership.

L'interazione tra le risorse umane genera una “higher order capability”, ovvero una capacità di livello superiore ottenuta dalla combinazione delle capacità individuali.

Esistono molti tipi di organizzazioni. Una distinzione importante è quella fra:

- **Aziende con scopo di lucro**, in cui le attività dei manager sono orientate alla generazione di profitti per l'azienda;
- **Organizzazioni non profit**, in cui gli sforzi dei manager sono volti alla produzione di un determinato tipo di impatto sociale.

Come si evince, la differenza principale risiede nel modo in cui vengono ottenuti i finanziamenti. Si consideri l'organizzazione “ospedale”: un ospedale privato (organizzazione a scopo di lucro) ottiene il suo profitto dalla differenza tra ciò che il paziente ha pagato e le risorse utilizzate, mentre un ospedale pubblico (organizzazione no



profit) non punta al profitto e deve ricavare i propri fondi dalle tasse.

Le dimensioni che permettono di descrivere un'organizzazione sono:

- Le dimensioni strutturali;
- I fattori contingenti;

Queste caratteristiche interagiscono le une con le altre e possono variare da un'organizzazione all'altra.

Fattori contingenti

I fattori contingenti comprendono elementi che descrivono l'ambiente organizzativo che influenza e modella le dimensioni strutturali. Essi sono:

- **Dimensione**, tipicamente misurata attraverso il fatturato o il numero di dipendenti. NB: le nuove aziende, specie quelle proprietarie di social network, mettono in discussione questo aspetto.
- **Tecnologia**, si riferisce agli strumenti, alle tecniche e alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output.
- **Ambiente**, riguarda tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione. Gli elementi chiavi sono: il settore di attività, la pubblica amministrazione, i clienti, i fornitori e la comunità finanziaria.
- **Obiettivi e strategia**, definiscono lo scopo e le tecniche competitive che distinguono un'organizzazione dalle altre.

Dimensioni strutturali

Le dimensioni strutturali forniscono etichette per descrivere le caratteristiche interne di un'organizzazione. Esse sono:

- **Formalizzazione**, quantità di documentazione scritta relativa all'organizzazione, che costituisce la base della specializzazione ed è essenziale per minimizzare gli errori.
- **Specializzazione**, grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra posizioni lavorative separate. Come osservato da Adam Smith, la suddivisione della produzione di un prodotto finale in 18 mansioni in una fabbrica di spilli permette un notevole aumento dell'efficienza rispetto all'impiego di un singolo dipendente per tutte le fasi.
- **Gerarchia**, descrive chi è responsabile nei confronti di chi e definisce le aree di competenza di ciascun manager. La gerarchia è descritta in un organigramma di linee verticali. Insieme alla formalizzazione, essa priva i sottoposti di autonomia e, quindi, di motivazione, andando ad aumentare il turnover tra i dipendenti.
- **Complessità**, numero di diverse unità o attività all'interno dell'organizzazione. La complessità può essere misurata lungo tre dimensioni: verticale, orizzontale e spaziale.
- **Centralizzazione**, livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni.

Nella formalizzazione la burocrazia riveste un ruolo fondamentale. Sebbene abbia un'accezione negativa nell'immaginario collettivo, per definizione, con tale termine ci si riferisce all'insieme di procedure messe in atto per prevenire errori. Si giunge, così, alla standardizzazione del lavoro, che permette di ottenere un output misurabile, ma, allo stesso tempo, comporta un elevato tasso di turnover.

Tra le possibili strutture di organizzazione, ci sono i modelli meccanici, caratterizzati da una struttura centralizzata, rigidità, comunicazione verticale, numerose norme che devono essere rispettate e compiti altamente specializzati.

Ovviamente l'effetto del tasso di turnover varia a seconda dell'azienda considerata, in funzione della velocità con cui è possibile formare un nuovo dipendente. Questo diventa una sfida significativa in un contesto aziendale sanitario, dove le competenze del personale sono uniche e necessitano di lunga formazione per poter essere acquisite.

Esiste un fenomeno noto come '**Great Resignation**,' caratterizzato dal verificarsi di dimissioni di massa, che ha avuto un impatto significativo negli Stati Uniti. Le motivazioni dietro queste dimissioni da aziende anche con guadagni annuali elevati sono diverse: molte persone non riescono a sostenere le pressioni delle strutture organizzative, che richiedono performance straordinarie e un alto grado di impegno, spesso a costo di sacrificare una considerevole parte della loro vita per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Questo fenomeno non è tipico di un livello gerarchico in particolare, ma è influenzato dal grado di interazione tra i dipendenti. Come discusso in precedenza, quando si lavora in un team, il peso dell'individuo diventa più significativo poiché le interazioni con gli altri membri del gruppo contribuiscono all'output complessivo.

Per esempio, nel contesto di una sala operatoria, l'output non è semplicemente il risultato del capo chirurgo, ma è il prodotto della combinazione di conoscenze condivise tra tutti i livelli dell'organizzazione.

In una struttura altamente standardizzata, la sostituzione dei dipendenti risulta più agevole poiché ciascuno ha ruoli ben definiti. Tuttavia, è evidente che, in seguito a una sostituzione, si verifichi sempre un periodo di adattamento, durante il quale le performance tendono a diminuire. La domanda cruciale è: quanto tempo è necessario per riportarle ai livelli precedenti? In altre parole, quale grado di specializzazione devono possedere le risorse affinché il sistema torni a funzionare come prima?

Tutto ciò dipende dal livello di conoscenza. Quando esiste un alto livello di conoscenza, condiviso dall'intero team, le performance tendono a migliorare, poiché la collaborazione è più fluida, la comunicazione è più efficiente e il lavoro viene svolto in modo più rapido. Tuttavia, in situazioni di cambiamento, come le dimissioni del personale, è necessario un periodo di riallineamento e ricondivisione di conoscenza.

Se si dispone già di un alto livello di conoscenza, la condivisione si riduce ai dettagli pratici e non è necessario ritrattare procedure di base. Ad esempio, per effettuare un intervento dopo la partenza di un membro del team, ci vogliono solo due o tre giorni per stabilire la nuova dinamica. In questo contesto, la transizione è rapida grazie all'allineamento delle basi di conoscenza e competenze preesistenti.

“3M” è un'azienda che produce innovazioni continue in moltissimi settori e la cui filosofia è: *“Metti in discussione anche ciò che dice il tuo capo. Non dire mai di sì. Vai avanti con le tue idee, perché non c'è un modo specifico per fare le cose se dobbiamo creare ed essere innovativi”*.

Esplorare nuove procedure è essenziale per essere innovativi. Rimanere costantemente nella stessa routine non può portare a progressi significativi, poiché non ci si può aspettare un miglioramento senza tener conto delle possibili inefficienze nei processi. Come possiamo individuare tali errori? Sfidando le procedure e le routine.

Tuttavia, se lavoriamo in un ospedale e dobbiamo eseguire gli interventi programmati al mattino, potremmo essere limitati nelle opportunità di innovazione. Dobbiamo chiederci: quando stiamo davvero crescendo? La crescita avviene quando superiamo la routine quotidiana, quando partecipiamo a progetti sfidanti, ovvero situazioni in cui non esiste ancora una procedura

consolidata. Nel caso delle malattie rare, per le quali non è stata ancora individuata una cura specifica, l'aumento della conoscenza può ispirare idee su come affrontare la sfida. In questo modo, la contaminazione delle idee può diventare un elemento fondamentale per l'innovazione.

Tuttavia, è importante notare che in alcune strutture altamente standardizzate, come gli ospedali, potrebbe esserci poco spazio per la creatività. Le priorità sono spesso incentrate sulla precisione e sulla conformità alle procedure stabilite, piuttosto che sull'innovazione o sulla flessibilità. In questi contesti, la creatività potrebbe essere limitata dalle restrizioni imposte dalle procedure stesse.

La creazione di una struttura standardizzata è fondamentale, poiché permette di avere un approccio coerente e basato su procedure ben definite. Queste procedure forniscono una guida essenziale durante gli esperimenti, garantendo che i risultati siano validi e affidabili. Durante la ricerca scientifica, spesso operiamo variando una variabile alla volta, in modo da comprendere gli effetti di ciascuna modifica.

È importante notare che la ricerca scientifica richiede una certa flessibilità. Pertanto, mentre le procedure sono essenziali, devono essere progettate in modo da consentire la creazione e l'innovazione. Non esiste una formula universale per l'organizzazione delle risorse all'interno di una comunità sanitaria. La struttura dipende dai vantaggi e dagli svantaggi relativi agli obiettivi specifici. È importante considerare che una struttura troppo rigida può portare a un senso di alienazione e alla perdita di motivazione tra i membri del team.

Qui entra in gioco la gestione delle risorse umane (**Human Resource Management**), che ha il compito di sostenere la motivazione dei dipendenti attraverso una serie di tecniche. È interessante notare che in alcune aziende multinazionali americane, un giorno libero a settimana può essere una strategia efficace per sostenere la motivazione dei dipendenti. I bonus monetari potrebbero non essere la soluzione ideale per tutti, soprattutto per coloro che già godono di un reddito alto. Alcuni dipendenti potrebbero invece desiderare maggiore flessibilità negli orari o una riduzione dei giorni di lavoro settimanali per migliorare la loro qualità di vita e il loro benessere.

In Italia, si verifica un fenomeno simile, ma spesso è offuscato da un contesto diverso. È importante comprendere il concetto di endogenetica e il motivo per cui è rilevante negli studi scientifici. Per chiarire questa idea, consideriamo un esempio di endogenesi. Immaginiamo di osservare un piattello che si rompe e di udire un rumore "bum" ogni volta che si rompe. Osserviamo che ogni volta che sentiamo questo rumore, il piattello si è rotto. La correlazione tra questi due fenomeni è molto alta, rappresentata da un elevato indice di **correlazione statistica**.

L'osservazione porta quindi a concludere che la rottura dei piattelli è causata dal forte rumore, invece che dallo sparo. In questo caso, le cause sono endogene, poiché è l'azione dell'uomo che, sparando, provoca la rottura del piattello; ed il rumore risulta solo una conseguenza di questa azione endogena.

Questo fenomeno è estremamente rilevante e ha consentito progressi significativi nelle scienze, specialmente in campo medico. Prima dell'osservazione diretta attraverso l'uso dei microscopi, la pratica medica si basava spesso sull'empiria, dove il ricorso alle sanguisughe poteva essere considerato un trattamento per la dissenteria, anche se, in realtà, portava ad un peggioramento del paziente.

L'osservazione non solo modifica il comportamento degli oggetti, ma ci insegna anche principi della fisica quantistica. Quando sottoponiamo una particella a un fascio di luce, questa particella si sposta a causa del calore generato, e solo attraverso l'osservazione possiamo identificarla e comprendere la sua posizione tramite distribuzioni di probabilità.

Risultati di performance ed efficacia

I manager cercano di progettare le organizzazioni in modo da raggiungere:

- **Efficacia:** indica il livello di raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione. Un'organizzazione è efficace quando raggiunge il proprio obiettivo.
- **Efficienza:** quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. L'efficienza è misurata in base alla quantità di materie prime, denaro, lavoratori necessari per produrre un dato livello di output.