

A.A. 2021/22

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

PROF. DANIELA PIANEZZI

FABS :)

NOTA

Questi appunti/sbobinatura/versione “discorsiva” delle slides sono per mia utilità personale, quindi pur avendole revisionate potrebbero essere ancora presenti typos, commenti/aggiunte personali (che anzi, lascio di proposito) e nel caso peggiore qualche inesattezza!

Comunque spero siano utili! 🌸

! La sintesi del libro Daft è presente solo per i capitoli che erano richiesti al preappello, che sono un sottoinsieme di quelli richiesti in tutte le altre prove.

Se qualcuno vuole integrare sono supermegacontenta e mandatemi pure una bella merge request 😊

**Questo file fa parte della mia collezione di sbobinature,
che è disponibile (e modificabile!) insieme ad altre in questa repo:**

<https://github.com/fabfabretti/sboninamento-seriale-uniVR>

INDICE

NOTA	1
Indice	2
1. Introduzione	4
2. Organizzazione del lavoro e struttura organizzativa.....	7
3. Le organizzazione e L'ambiente esterno	10
Relazioni interorganizzative TBD	13
Ambiente internazionale	14
6. Organizzazioni ed etica.....	19
7. Controllo e cultura organizzativa.....	22
Conflitto, potere e politica	26

1. INTRODUZIONE

- Cos'è un'organizzazione
- Perché sono importanti
- Analisi della teoria organizzazione
- Tipi di modelli organizzativi

- Esistono varie definizioni del termine 'organizzazione'
- Le organizzazioni sono parte integrante della nostra vita quotidiana
- Il modo in cui organizzare il lavoro si è evoluto nel corso del tempo
- Alcune teorie sono state sviluppate per individuare dei modelli di organizzazione
- Una visione meccanicistica dell'organizzazione è stata dominante fino agli anni '80
- Non esiste una best way, ma semmai ci sono svariati modi di intendere le organizzazioni e l'organizzazione del lavoro

Definizione

1. **Entità:** entità sociale guidata da obiettivi progettata come sistema di attività deliberatamente strutturate e coordinate che interagisce con l'ambiente esterno
2. **Processo:** l'insieme delle attività e interazioni di persone che lavorano collaborativamente per creare, sviluppare e distribuire prodotti e servizi
3. **Idea:** un concetto che ci aiuta a capire alcuni aspetti della nostra esperienza quotidiana

Importanza

Far parte di un'organizzazione aiuta le persone a sviluppare, confermare, gestire il proprio **senso di identità**.

- Mettono insieme risorse per raggiungere obiettivi
- Conciliano sfide di diversità, etica e coordinamento
- Producono beni e servizi
- Si adattano all'ambiente in trasformazione e lo influenzano
- Facilitano l'innovazione
- Utilizzano moderne tecnologie produttive e dell'informazione

Caratteristiche

- Avere un **obiettivo**
- Avere una **struttura** progettata con precisione
- Relazioni con l'**ambiente esterno**
- Principi che guidano l'organizzazione, come la

Razionalità strumentale: mezzi più efficienti per raggiungere specifici obiettivi e risultati

Quando un'organizzazione opera, segue dei principi chiave:

- **Efficienza:** uso dell'input più puntuale e ridotto possibile per ottenere l'output
- **Efficacia:** livello e qualità di raggiungimento degli obiettivi

Evoluzione storica

Teorie classiche

Insieme di teorie organizzative che suggerisce che esista una best-way, ovvero un unico modo di analizzare le organizzazioni, e che esso sia anche il migliore. Si propone di studiare l'organizzazione al fine di trovare questo modello ottimale di organizzazione, e di implementarlo in qualunque contesto. Questo modello deve essere **razionale**, ovvero guidato da efficacia e efficienza.

Ci sono tre teorie:

Organizzazione scientifica del lavoro

Direzione amministrativa

Teoria burocratica

Limiti di tutte queste teorie:

- Manca il **fattore umano!**
- Tutte le organizzazioni sono trattate come se fossero **simili** ed esistesse una sola ed unica best way

Queste teorie vengono da alcuni teoristi del 1800, e sono state sviluppate in continuità con la rivoluzione industriale.

Modernismo

Pensiero politico caratterizzato da:

- **Razionalismo:** metto in discussione l'idea che la religione sia un principio ordinatore
- **Progresso** scientifico: portiamo avanti la ragione
- **Democrazia liberale:** porto la ragione che ispira l'organizzazione anche in politica.

Sistema fabbrica: Come risultato delle grandi innovazioni della rivoluzione industriale abbiamo il problema di produrre grande quantità e mettere al lavoro un numero importante di persone. In questo periodo si sviluppa il sistema contabile, per capire fino a che punto un'organizzazione sta producendo o meno valore. È in questo ambito che si inizia a parlare di organizzazione del lavoro, in termini di produttività ed efficienza.

1. Taylorismo → Fordismo

Taylor ha l'idea di organizzare il lavoro in modo routinario ed efficiente. È un ingegnere (sigh). Uno dei primi elementi su cui si organizza è il tempo, e l'uso del tempo per capire l'efficienza; successivamente arriva all'idea che ci sia un (unico) modo scientifico per migliorare la produttività attraverso la misurazione.

Le sue idee sono legate soprattutto alla standardizzazione e pianificazione del lavoro. Per raggiungere questo massimo, per lui bisognava anche addestrare e motivare i lavoratori.

Possiamo riassumere tre aspetti fondamentali del taylorismo:

Meccanizzazione della produzione

Dalla figura dell'artigiano che gestisce per intero il processo di produzione, passiamo alla figura del lavoratore dove ciascuno è responsabile solo di un singolo pezzettino.

Razionalizzazione del lavoro

Secondo tre S: standardizzazione, semplificazione, specializzazione.
(Es. se qualcuno fa lavoro in X minuti, chi ci mette di più è automaticamente inefficiente)

Disciplina della forza lavoro

Introduzione di strumenti di misure delle attività da usare come controllo, ma anche come incentivo.
Due gruppi separati: chi pensa e chi lavora manualmente

L'applicazione pratica del taylorismo fu il **fordismo**, ovvero il management della Ford decide di dare applicazione pratica a questi principi. La catena di montaggio diventa il simbolo del modo di organizzare il lavoro, suggerendo che il lavoratore sia uno strumento produttivo per massimizzare il capitale. Ciascun lavoratore ha un ruolo estremamente piccolo. Il risultato è un aumento di produttività ma anche un malcontento generale, con un impatto positivo (salario)

Limiti:

- Disumanizzazione, alienazione
- Coordinazione
- Standardizzazione
- Mancata responsabilizzazione dei lavoratori

2. Teoria dell'amministrazione di Fayol

Più o meno nello stesso periodo si sviluppa anche Fayol e la Teoria amministrativa, che elenca 14 (riassunti in 5) principi relativi al management.

- **Unità di direzione:** le persone devono riportare a un unico manager
- **Unità di comando:** le persone ricevono ordini da un solo superiore
- **Forze di controllo burocratiche con l'aumentare della complessità**
- **Ristretto intervallo di controllo:** poche persone sotto ciascun manager
- **Ruoli strettamente definiti per facilitare accountability**

3. Teoria burocratica e Weber

Si parte dall'idea che sia il miglior modo possibile per gestire le organizzazioni. Abbiamo bisogno di regole per rendere i processi più validi dal punto di vista meritocratico.

I principi sono:

- Gerarchia
- Divisione del lavoro
- Regole e procedure

- Meritocrazia

I limiti sono dati dalla cosiddetta **iron cage**:

- Ci si fa guidare eccessivamente da regole e procedure
- Si uccide la creatività delle persone

“Esperimenti interessanti” di Mayo

Nel corso degli anni abbiamo anche studi di psicologi (**Mayo**). Si scopre che:

- Le persone osservate tendono ad aumentare la propria produttività,
- In realtà esiste anche un'organizzazione/gerarchia informale ed è più influente della direzione
- Il lavoratore risponde alla direzione solo se questa soddisfa le esigenze del gruppo.

Teorie moderne

Vedono le organizzazioni più come dei sistemi aperti, influenzati anche da cambiamenti dell'ambiente esterno e con un grande focus sul benessere organizzativo. In realtà non esiste un unico modello da applicare in qualsiasi contesto; piuttosto, è importante far riferimento a tutti i fattori contestuali che influenzano il modo in cui l'organizzazione opera (paese, cultura, ambito...)

Modelli organizzativi di Burns e Stalker

Sulla base di queste nuove teorie nasce un nuovo studio interessante, più recente. Come risultato, hanno deciso che le organizzazioni tendono a sviluppare il proprio lavoro secondo due modelli (molte poi stanno nel mezzo):

Modello meccanicistico

- Principi weberiani e tayloristi
- Chiara gerarchia
- Specializzazioni
- Info dall'alto verso il basso

Modello organico

- Decentralizzazione
- Team collaborativo
- Ruoli allargati
- Scarsità di norme e informalità
- Comunicazione orizzontale
- Interazioni ad ogni livello

2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- Identificare le componenti chiave della struttura organizzativa
- Distinguere le varie tipologie di strutture organizzative
- Capire le teorie alla base delle strutture organizzative
- Capire i limiti e i benefici delle varie strutture
- Identificare i sintomi di

- Le teorie classiche sull'organizzazione hanno portato allo sviluppo di strutture organizzative **rigide e gerarchiche**.
- La scelta della struttura organizzativa deve tener conto del **contesto** in cui l'organizzazione opera (importanza dei **fattori contingenti**)
- Con l'affermarsi delle teorie moderne, si sono sviluppate **strutture organizzative più complesse**.
- **Ogni struttura** organizzativa presenta dei **punti di forza e di debolezza**.
- Le organizzazioni devono essere **pronte a cambiare se emergono sintomi di inadeguatezza** organizzativa.

Ci sono due strutture organizzative intuitive:

<i>Un solo capo</i>	<i>Gerarchia</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Il capo ha troppe richieste • Il capo non ha tutte le risposte (perché non è di ambito) • I dipendenti dovrebbero aspettare il capo 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisione in gruppi via competenze • Non è detto che quello che vuole il capo sia "trasmesso" correttamente ai manager e poi ai dipendenti • Manca la visione completa e magari il capo perde il controllo • I manager non sono d'accordo, e trovarsi a lavorare con obiettivi diversi.

Non esistono soluzioni universali; distinguiamo due approcci:

- **Approccio classico:** esistono approcci universalmente validi che possono essere applicati in qualunque contesto
- **Approccio moderno:** bisogna considerare i "fattori contingenti"; non solo il contesto, ma anche caratteristiche dei lavoratori.

Struttura organizzativa

Forma che prende l'organizzazione. I componenti sono:

- Rapporti di **dipendenza** formale (livelli gerarchici, span of control)
- Modo in cui le persone sono organizzate in **gruppi**.
- Progettazione di meccanismi di **comunicazione**

Organigramma

L'organigramma è un'espressione visuale di come è organizzata un'azienda (processi e attività). Rispondiamo alle domande: Chi riporta a chi? Come sono raggruppate le persone? Che posizioni esistono? Abbiamo due dimensioni:

Orizzontale	Verticale
Rapporti fra le unità	<ul style="list-style-type: none"> • Catena di comando / gerarchia fra le persone • Span of control (quante persone riportano ad ogni capo) • Delega: come Federico sta delegando il lavoro.

Dimensione verticale

La **dimensione verticale** ha numerosi problemi: controllare l'operato e assicurarsi che la sua idea sia tradotta correttamente. Esistono quindi sistemi di controllo e analisi della performance.

Meccanismi di coordinamento verticale:

- **Sistemi informativi verticali:** favoriscono flusso delle informazioni (email...)
- **Regole e piani:** sono documenti (documento strategico = idee generali su come vogliamo fare le cose, budget)
- **Ripporto gerarchico:** è l'organigramma in sé; aiuta ogni membro a sapere con chi comunicare.

Dimensione orizzontale

Riguarda la comunicazione fra le unità funzionali.

- Come organizzo il lavoro?
- Come faccio in modo che persone di gruppi diversi possano comunicare e collaborare?

Meccanismi di coordinamento orizzontale

- **Collegamenti orizzontali**
- **Sistemi informativi**
- **Ruoli di collegamento:** una persona in ciascun team partecipa alle riunioni degli altri gruppi, per fare da collegamento.
- **Task force:** comitato temporaneo con gente di varie unità
- **TEAM:** comitati come la task force ma formalizzati.
- **Integratore fulltime:** es. project manager
È una persona che deve coordinare il lavoro di colleghi su cui non ha alcun tipo di autorità formale. Si assicura che tutte le varie fasi/unità funzionino correttamente. Deve avere grandi capacità relazionali, poiché ha a che fare con gente di cui NON è il capo.

Meccanismi di coordinamento relazionale

Idealmente i manager sono molto amici, quindi si incontrano davanti alla macchinetta del caffè e comunicano.

Tipologie di strutture

Metafore organizzative

A seconda della nostra idea di organizzazione abbiamo strutture diverse.

Teoria classica macchina	Teoria moderna organo; deve essere duttile e rispondere velocemente ai cambiamenti che occorrono.
-----------------------------	--

Partendo da questo presupposto veniamo anche nuove tipologie di strutture organizzative.

Funzionale

È quella classica. Il criterio è quello della specializzazione: si raggruppano persone che hanno la stessa competenza. Va bene per aziende con pochi prodotti.



Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none">• Leadership di costo (=gestire il lavoro e le persone così permette alle aziende di fare il massimo per produrre prodotti competitivi per costi)• Funziona bene in un ambiente stabile	<ul style="list-style-type: none">- Tempo di risposta lento a cambiamenti del mercato- Coordinamento orizzontale poco- Gruppi omogenei con formazione accademica simile, e quindi poca contaminazione- Ogni unità si focalizza sul suo; potrebbero esserci obiettivi contrastanti

Struttura divisionale

Ci si organizza sulla base di cosa si vuole produrre; il focus è sull'output. Ciascuna divisione, internamente, può di nuovo strutturarsi per competenze.



Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none">+ va bene se ho varietà di prodotti+ va bene in contesti instabili+ molta autonomia+ strategia di diversificazione: mi distinguo dalle altre aziende per la qualità/innovazione/varietà del prodotto; lavoro più sull'originalità che sull'efficientamento.	<ul style="list-style-type: none">- elimina le economie di scala nelle unità funzionali- Porta a uno scarso coordinamento tra le linee prodotto- Elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica- Rende difficili l'integrazione fra linee di prodotto.

Struttura divisionale per aree geografiche

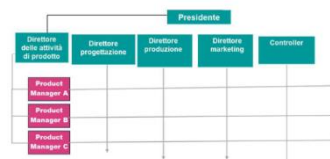
Capita spesso che queste organizzazioni adottano questa forma.

Vantaggi	Svantaggi
----------	-----------

+ mi adatto alla cultura di ciascuna parte del mondo	- Come faccio a farmi riconoscere come marchio unico pur avendo culture diverse fra divisioni?
--	--

Struttura a matrice

Ideata per far fronte alla necessità di rispondere all'ambiente esterno e risolvere il problema del project manager. Ciascun dipendente ha **due capi** con la **stessa autorità**: il suo direttore, e il product manager



! È contro il principio di feyol dell'avere un solo capo !

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> + risolviamo le criticità sia del funzionale sia del divisionale! Unisco sia alta specializzazione che reattività + leadership di innovazione + adatta a ambiente instabile 	<ul style="list-style-type: none"> - C'è il problema del capire quale dei due capi ha "precedenza" in caso di ordini discordanti. - Costi di coordinamento - Ci vuole propensione! E cambio di mentalità, perché più manager devono collaborare per gestire le stesse risorse.

Struttura a rete

Si è sviluppata a partire dagli anni 90 come risultato della globalizzazione. La struttura a rete consiste nell'estendere il concetto di collaborazione al di fuori dei confini dell'azienda; posso fare **outsourcing** (ricorso a fornitori esterni per determinati compiti o funzioni).



Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> + risparmio i macchinari, lo spazio + posso cambiare fornitore; non dipendo da un unico fornitore + i fornitori hanno più competenze specifiche! + meno responsabilità dell'azienda: è usabile come giustificazione su comportamenti non etici. + reattività 	<ul style="list-style-type: none"> - problema di controllo e reputazionale - fallimento di un partner - motivazione delle persone (yknow poca positività se posso buttar fuori interi dipartimenti ed externalizzarli)

Strutture olocratice basate su team

Ci dimentichiamo la gerarchia e ci affidiamo al self-management. I team si autogestiscono e l'organizzazione adotta regole per il buon funzionamento, ma non ho una vera e propria struttura. I team sono definiti cerchi, e sono essi le unità di base (non gli individui). Ogni cerchio condivide lo scopo comune e dispone l'autorità decisionale su come svolgere il proprio lavoro.



Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> + promuove il lavoro in team e la collaborazione + collaborazione > competizione + decisioni sempre prese da chi è interessato + crescita dei dipendenti, tramite la condivisione delle responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> - cambio mentalità completo - la presa in carico delle responsabilità del team richiede molto tempo - formazione significativa - limita lo sviluppo di conoscenze approfondite.

Sintomi di inadeguatezza strutturale

- **Ritardo nelle informazioni** → eccessiva centralizzazione delle decisioni
- **Mancanza di innovazioni** → non abbastanza comunicazione
- **Assenza di collaborazione**
- **Bassa performance**

3. LE ORGANIZZAZIONE E L'AMBIENTE ESTERNO

- Capire e analizzare l'ambiente organizzativo.
- Capire e distinguere l'ambiente di riferimento, l'ambiente generale e l'ambiente internazionale.
- Saper valutare l'incertezza ambientale.
- Capire i modi attraverso i quali l'incertezza ambientale influenza l'organizzazione.
- Capire le strategie adottate dalle organizzazioni per gestire l'incertezza ambientale.

- Le organizzazioni sono influenzate dalla **complessità e dinamismo** dell'ambiente esterno che determina incertezza.
- Le organizzazioni reagiscono all'incertezza adottando **modelli organizzativi più flessibili, aggiungendo posizioni o unità organizzative**.
- Di contro, un approccio meccanicistico è più indicato in ambienti stabili.
- Le organizzazioni cercano un **trade-off** tra **risorse** e **autonomia**.
- Le organizzazioni ricorrono a varie **strategie** per **gestire l'incertezza**, garantirsi accesso a **informazioni** e risorse **economiche**, e **influenzare l'ambiente** in

Classificazione dell'ambiente

<i>Ambiente organizzativo</i>	<i>Ambiente di riferimento</i>	<i>Ambiente generale</i>
Elementi esterni all'organizzazione che influiscono sull'organizzazione	Settori che influenzano direttamente l'organizzazione	Settori che non hanno un impatto indiretto ma potrebbero influenzarle

Ambiente organizzativo

Area di influenza

È il campo d'azione che essa sceglie nell'ambiente in termini di prodotti, servizi e mercati, definendo così la nicchia in cui operare e i settori esterni con cui interagire. L'ambiente è suddivisibile in settori.

Ambienti di riferimento

Raggruppa tutti i settori che influenzano l'organizzazione in via diretta. Comprende:

- **Settore di appartenenza:** alimentazione salutistica
- **Settore delle materie prime:** es. vegetali
- **Settore del mercato (=target):** es. millennials e genZ attenti all'ambiente
- **Settore delle risorse umane:** es. ingegneri biochimici
- **Settore internazionale:** es. competizione di startup internazionale

Ambiente generale:

- **Settore del governo**
- **Settore naturale:** es. impatto ambientale
- **Settore socioculturale:** es. green activist
- **Condizione economica:** es. covid rende meno facile comprare roba superflua come questa
- **Settore della tecnologia:** es. esistenza della tecnologia 3D è utile
- **Risorse finanziarie:** es. magari ci sono fondi specifici per cose green

Esercizio/esempio: stampa Fabula 3D

<i>Ambiente di riferimento</i>	<i>Ambiente generale:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Settore di appartenenza: x - Settore delle materie prime. Plastica e metalli - Settore del mercato (=target): aziende, privati - Settore delle HR: ingegneri meccanici, designers.. - Settore internazionale: altre startup di stampa 3d 	<ul style="list-style-type: none"> Settore del governo: industria 4.0 Settore naturale: impatto ambientale Settore socioculturale: appassionati di stampa 3d Condizione economica: covid Settore della tecnologia: es. esistenza della tecnologia 3D è utile Risorse finanziarie: industria 4.0, finanziatori privati

Ambiente internazionale

Il settore internazionale può riguardare in modo diretto molte organizzazioni, ed è diventato di estrema importanza negli ultimi anni. Ogni organizzazione è soggetta a un'enorme incertezza; paesi e organizzazioni del mondo sono legati come mai prima.

Tutte le organizzazioni devono adattarsi ai cambiamenti.

Ambiente che cambia

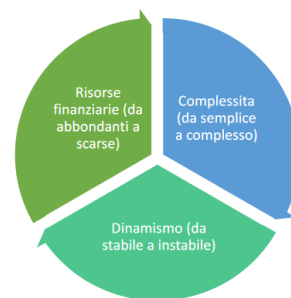
L'ambiente influenza le organizzazioni secondo due modalità principali:

- Bisogno di ottenere **informazioni** sull'ambiente
- Bisogno di ottenere **risorse** dall'ambiente





Dimensioni

Le dimensioni che rendono più incerto un ambiente sono:

- **Dinamismo**: un'organizzazione opera in un ambiente stabile o instabile
- **Complessità**: Semplice/complesso
- **Munificenza**: scarsità o abbondanza di risorse a disposizione.



Questo definisce il grado di incertezza che l'azienda deve gestire.

	Semplice	Complesso
Instabile	Pochi elementi esterni che cambiano rapidamente 	Molti elementi esterni che cambiano rapidamente 
Stabile	Pochi elementi esterni che cambiano lentamente 	Molti elementi esterni che cambiano lentamente 

Gestire l'incertezza

Dati i diversi livelli di dinamismo, quali sono le strategie?

- **Unità cuscinetto**
Unità che tentano di veicolare info dall'ambiente per permettere all'org di avere una risposta all'ambiente il più adatta possibile. Ad esempio un'unità che sviluppa analisi di mercato.
- **Ruoli di confine**
Ruoli che collegano e coordinano un'organizzazione con elementi chiave dell'esterno
 - Post black lives matter, è nato il ruolo di "head of diversity".
- **Business intelligence**
L'organizzazione raccoglie dati per studiare i competitors o anche il mercato, social media, etc. L'idea è sempre di intercettare dei possibili cambiamenti
 - Dirette comunicative sui dati del covid; è l'uso di business intelligence, che analizza dati per riuscire a fornire delle risposte
- **Specializzazione**
quando aumenta l'incertezza, si cerca di aumentare il grado di specializzazione. Con l'aumentare dell'incertezza aumenta anche la complessità organizzativa; questo significa che le organizzazioni vanno a specializzarsi, e ogni unità funzionale va a interagire con una fetta specifica del mercato. Il rischio è che, aumentando tanto il grado di differenziazione, ogni unità agisca con un orizzonte temporale diverso
- **Differenziazione**
Ogni unità interagisce con diversi gruppi e si struttura diversamente. Serviranno figure di coordinamento.

- **Integrazione**

Un effetto negativo dell'alta differenziazione è che il coordinamento e la collaborazione diventano difficili. L'integrazione consiste nella qualità del coordinamento fra le unità; in alto livello di incertezza serviranno ruoli formali di integrazione.

Approcci

Approccio meccanico in ambiente stabile

Se un'azienda ha un ambiente stabile, allora funziona meglio adottare un sistema meccanico – poiché è focalizzato più sull'efficienza.

Approccio organico in ambiente instabile

In ambito dinamico l'approccio precedente non può funzionare; in un ambiente dinamico anche l'organizzazione interna deve essere molto più flessibile, agile e capace di rispondere ai cambiamenti esterni. Concretamente, sarà più decentralizzata.

Munificenza

È la dipendenza dalle risorse. L'idea è che l'organizzazione cerca di avere accesso a risorse importanti. Nell'abere accesso a quelle risorse può decidere di collaborare anche con competitors. C'è un tradeoff fra **risorse** e **autonomia**.

Strategie di influenza

Stabilire relazioni interorganizzative	Influenzare l'ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • soprattutto in caso di relazioni di potere non eque, es. azienda molto potente vs startup. Uno dei modi in cui le grandi aziende cercano di controllare l'ambiente è l'acquisizione delle aziende, o la joint venture (wind3) • cooptazione: un'azienda decide di cooptare un membro dell'ambiente nell'organizzazione; ad esempio aziende che hanno bancari nel consiglio d'amministrazione. • Cda concatenati: un membro del cda di un'azienda siede anche in un'altra • Recruitment di dirigenti, scambio di dirigenti • Amakudari: La pratica giapponese dell' amakudari, letteralmente 'discesa dal cielo', si riferisce ad una tradizione che vede spesso burocrati di alto livello che vanno in pensione assumere posizioni di rilievo in aziende private, specialmente del settore industriale e bancario. Burocrati dal pubblico al privato. + competenze, + networking... • Pubblicità e relazioni: es. advertising, trasmettere un'idea dell'organizzazione all'ambiente per controllarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiare area di influenza • Usare la politica: lobby e corruzione • Unione fra organizzazioni diverse per avere più influenze. • Tangenti • corruzione etc

RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE TBD

X non richiesto nel preappello

AMBIENTE INTERNAZIONALE

- Capire i motivi dell'espansione globale
- Capire e identificare gli stadi di sviluppo internazionale
- Capire e identificare le sfide della progettazione globale
- Identificare le più adatte strategie e strutture per l'espansione globale
- Comprendere il modello transnazionale
- Riflettere sugli aspetti critici dell'espansione globale.

- Le organizzazioni evolvono verso l'espansione globale
- Lo sviluppo richiede intelligenza culturale e la formazione di alleanze
- Con l'aumentare della complessità e della differenziazione diventano importanti il coordinamento e lo scambio di conoscenza
- Diverse strategie di espansione richiedono diverse strutture organizzative
- Team globali, controllo centrale e ruoli di coordinamento facilitano il coordinamento globale, garantendo una serie di vantaggi
- Le organizzazioni si spingono verso il modello transnazionale
- La multinazionale crea lo spazio per nuove forme di dialogo fra nazioni, tra le regioni sviluppate e meno sviluppate del mondo e tra diversi contesti istituzionali. Lo sviluppo e l'utilizzo di questi spazi per creare un'agenda di emancipazione è una sfida fondamentale

Intro: "La lexis e l'ulivo"

Esiste una tensione fra la spinta "globalizzante", la lexis, e in contrasto una forma a mantenere forme e tradizioni locali, l'olivo. Friedman si pone il quesito: come rendiamo responsabili/accountable le organizzazioni globali?

La lezione di oggi si interroga sugli effetti della globalizzazione, e si ricollega al dibattito del post-colonialismo: nonostante il colonialismo storico sia finito, possiamo ancora parlare di processi di colonizzazione economica e culturale che portano ancora a disuguaglianze. La teoria postcoloniale ci spinge a pensare a questo.

Approcci alla globalizzazione

Globalizzazione come processo

Quando parliamo di globalizzazione, in generale, parliamo di interconnessione a livello globale. Ci sono tre approcci diversi:

<i>Iperglobalizzatori</i>	<i>Scettici</i>	<i>Trasformazionalisti</i>
Lo stato-nazione è morto, e il processo ormai è sempre transnazionale. Gli attori principali sono le multinazionali.	In realtà gli stati nazione hanno ancora un ruolo molto importante.	A partire dagli anni 90 c'è stato un cambiamento importante, ma ancora non ci si può pronunciare.

Oltre a questi approcci, si discute molto sugli effetti.

- Notiamo uno sviluppo dei **BRICS** (Brasile, Russia, India, Cina, SudAfrica), aka paesi che si sviluppano in risposta a questa spinta globalizzante e che ora stanno a loro volta spostando la produzione a basso valore presso paesi ancora più poveri. Il risultato è una crescente diversità all'interno delle economie emergenti, a causa della loro posizione più ampia nel sistema economico globale.

Approcci

Identifichiamo due approcci:

- mainstream: la globalizzazione porta solo o principalmente effetti positivi
- Critico: Gli effetti positivi ci sono, ma questa ricchezza globale è accompagnata da una forte disuguaglianza ed è rimasta nelle mani di pochi, con 0 effetto positivo sulle popolazioni interessate.

Caso Nike

La Nike nasce dall'idea di un insegnante di atletica, che decide di dedicarsi alla produzione e alla vendita di scarpe sportive.

Ai tempi, le scarpe sportive erano solo sportive 😊 Questo significa che esisteva 1 modello per ogni uso. Nike capisce che le cose stanno cambiando, e lo sport stava diventando più un business. Inoltre, sempre in questi anni si sviluppa il business delle palestre e così via.

Questo porta Nike a:

- Differenziazione del prodotto
La scarpa sportiva diventa un elemento di espressione, e quindi non c'è più un singolo modello.
- Sistema di subappalto
Nike decide di produrre le scarpe altrove. Questo ha portato benefici come:
 - Riduzione di costi
 - Flessibilità (interrompere e riaprire contratti)

Questo permette a Nike di separare design e marketing, facendo grosse campagne di marketing per imporre le scarpe come statement di espressione.

Perché le organizzazioni si espandono globalmente

Ci sono quattro strategie adottate dalle organizzazioni per internazionalizzarsi. Sono legate a diversi livelli di rischio

Più rischiosa Meno rischio	Export banalmente, significa che l'organizzazione decide di esportare i propri prodotti in un altro paese. A livello organizzativo, significa che deve avere un ufficio che si occupa dell'export. Ora siamo abituati, ma fino a fine anni 80 era il modo più comune per internazionalizzarsi. Limiti: <ul style="list-style-type: none">- Costi di trasporto: elevati costi di trasporto per la spedizione di prodotti all'estero- Costi doganali: i prodotti sono ulteriormente costosi a causa dei dazi doganali riscossi all'ingresso del mercato estero.- Mancata conoscenza del mercato: è difficile adattare strategicamente i prodotti
	Franchise e licenza Ad esempio, il MC. In questo caso, l'agente paga una commissione all'azienda per usare il marchio di quell'azienda. Chiamamente, poi, l'agente può aprire e profittare. L'azienda che ha l'idea o il prodotto non deve rischiare il proprio capitale e il proprio tempo per stabilirsi all'estero: il rischio è assunto dagli investitori locali. Limiti: <ul style="list-style-type: none">- Perdita del controllo: sia sul marchio, sia sulle conoscenze, sia sui cambiamenti del mercato, sia sul processo produttivo.
	Subappalto Nasce quando l'organizzazione vuole fare un passaggio ulteriore ma non vuole assumersi il rischio di investire altrove. Dunque esternalizza con altre organizzazioni.
	FDI / Foreign direct investment Consiste nell'investire direttamente o creare impianti di produzione all'estero.

Tabella della prof ("ve la lascio"):

	Vantaggi	Svantaggi	Implicazioni organizzative
Export	Bassi costi di coordinamento	- Poche possibilità di apprendimento	Minimo: istituzione di una divisione internazionale

		<ul style="list-style-type: none"> - Alta dipendenza dagli agenti 	
Franchise e licenza	Migliora il flusso di reddito e distribuisce ulteriormente i costi	<ul style="list-style-type: none"> - Dipendenza dal franchising locale - Potenziale perdita di controllo del marchio che potrebbe avere un impatto negativo - Pericolo di opportunismo e cattiva gestione 	Necessario monitoraggio della performance della franchising
Subcontracting	Migliora la flessibilità di fornitura mantenendo bassi i costi	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinamento e opportunismo 	Importanza centrale della gestione della catena di fornitura
Overseas production (FDI)	Produzione più vicina ai mercati consente un apprendimento più forte; anche economie di scala.	<ul style="list-style-type: none"> - Problemi di integrazione in un sistema più ampio - Standardizzazione - Benchmarking e ristrutturazione 	Sempre più complesso sistema di gestione associato con problemi di integrazione, coordinamento e differenziazione

Le multinazionali

Sono l'organizzazione per eccellenza che investe capitale all'estero, e sono meccanismi chiave della FDI

Transnazionalità

Alcuni o molti dei beni, vendite e dipendenti di un'impresa hanno sede al di fuori della sua casa base.

Motivazioni

Le motivazioni che spingono le aziende ad espandersi sono:

- **Estendere il ciclo vitale del prodotto**
Prodotto un prodotto, posso andare a venderlo altrove anche dopo che non è più vendibile nel primo.
- **Teoria eclettica**
Le organizzazioni fanno un'analisi costo-benefici in cui considerano:
 - **Proprietà:** ha senso possedere cose in un altro paese?
 - **Localizzazione:** uno dei benefici fondamentali è l'accesso alla conoscenza locale
 - **Internalizzazione:** evitare l'opportunismo degli agenti e massimizzazione delle economie di scala e di gamma.

Vantaggi

- **Economie di scala**
Raggiungere il costo minimo per unità prodotta aumentando i volumi di produzione
- **Economie di gamma**
Aumentare la varietà di prodotti
- **Fattori di produzione a basso costo**
Costi di produzione minori.

Intelligenza culturale

Intelligenza culturale

L'intelligenza culturale è la capacità di utilizzare ragionamento e osservazione per interpretare gesti e situazioni sconosciuti, e ideare risposte comportamentali adeguate.

Strategie

Leave alone

Lasciamo indipendenza alle filiali nazionali

Formazione manageriale

Si cerca di creare una cultura comune. Spesso sono molto superficiali.

Esempi

- Walmart/carrefour falliscono nell'entrare in JAP -> non hanno considerato che ai JAP piace più la qualità che il prezzo basso
- Starbucks fallisce in Australia -> Non avevano neanche rifatto il menu, oltre che non considerare una cultura molto diversa di bar
- Huawei cerca di arrivare in India, con il problema preesistente di 1. Storiche tensioni Cina India 2. Percezione Cina = bad quality. Ma ha avuto successo:

- Coinvolge l'economia locale impiegando risorse locali
- Collabora con media locali per promuovere un'immagine positiva

Glocalizzazione

Il problema reale, dunque, è che bisogna riuscire a sfruttare alcuni degli elementi della globalizzazione mentre allo stesso tempo rimanere attivi alle differenze locali.

Come risponde la struttura organizzativa alle sfide dell'espansione globale

Stadi

	Orientamento strategico	Stadio di sviluppo	Struttura	Potenziale di mercato
1. Domestico	Orientamento al paese	Iniziale coinvolgimento internazionale	Struttura domestica più unità di export	Moderato, prevalentemente domestico
2. Internazionale	Orientamento all'esportazione, multidomestico	Posizionamento competitivo	Struttura domestica più divisione internazionale	Ampio, multidomestico
3. Multinazionale	Multinazionale	Esplosione	Per aree geografiche o per prodotti a livello mondiale	Molto ampio, multinazionale
4. Globale	Globale	Globale	Matrice, transnazionale	Mondiale

Sfide

- **Gestire la complessità e le differenze fra unità**
- **Coordinare le unità e fare in modo che non ci sia una diversità di obiettivi da raggiungere**
- **Meccanismi di trasferimento delle innovazioni.**

Ruolo dei manager

In una struttura multinazionale, il **topmanagement controlla le varie divisioni su base finanziaria**; non c'è un trasferimento di dirigenti.

All'aumentare della transnazionalità, cresce la necessità di **spostarsi**, fino alla creazione di **team di progetto internazionali**.

Coordinamento globale

I modi in cui può avvenire il coordinamento è:

- **Team internazionali**
- **Forti direttive centrali**
- **Espansione dei ruoli di coordinamento**

Criticità

- sfruttamento del lavoro
- Distribuzione iniqua della ricchezza: nulla va nelle tasche di chi produce

Potere economico

Quindi, nel momento in cui una multinazionale cresce, concentra su di sé enormi poteri – principalmente economici – tanto che alcune aziende sono più potenti di alcuni stati.

1. Uno dei problemi principali nati è il fatto che si innesta un circolo: i paesi in espansione cercano di attirare i grandi poteri, perché portano occupazione. Lo fanno spesso via benefici fiscali, aka abbassando le entrate che poi servono alle infrastrutture; il potere di queste aziende parte anche dal poter minacciare delocalizzazione.

2. Inoltre, si diffondono due fattori:

- a. Paradisi fiscali, che consentono alle aziende di nascondere i guadagni
- b. Transfer pricing: siccome le organizzazioni sono strutturate su più paesi, possono comprare le cose internamente per poter poi pagare le tasse nel paese più agevole. E pagare meno tasse.

Potere politico

- Si esprime nelle **lobby**; regolamentare in certi settori è difficile, perché le stesse aziende finanziano i partiti politici.
- **Arbitrato privato internazionale**: se c'è un caso fra aziende internazionali, difficilmente uno stato potrà gestirlo. Dunque si sviluppa questa legislazione per cui queste questioni vengono risolte con processi poco trasparenti, e i cui documenti non sono pubblici.
- **Economie di mercato coordinate: germania, giappone...**
Le amministrazioni locali hanno potere, dunque la decisione delle organizzazioni è resa meno facile.
- **Economie di mercato liberali: uk, usa**
la delocalizzazione è del tutto nelle mani del management, perché i poteri locali difficilmente possono influenzare.

6. ORGANIZZAZIONI ED ETICA

L'etica organizzativa

- Capire cosa si intende per etica individuale e organizzativa
- Identificare i meccanismi per gestire l'etica organizzativa

La Responsabilità Sociale d'Impresa

- Riflettere criticamente sulla responsabilità sociale d'impresa
- Identificare le diverse teorie alla base della CSR
- Identificare i meccanismi adatti per l'implementazione della CSR

L'etica organizzativa

I valori, ovvero ciò che definiamo come desiderabile, sono fortemente legati al periodo storico. Sono però importanti e da considerare parlando di etica.

L'etica, quindi, riguarda:

- **Decisioni**
- **Identità/carattere**
- **Valori**, aka cosa è ritenuto desiderabile; convinzioni di base e fondamentali che guidano o motivano i nostri atteggiamenti e le nostre azioni.

Quando guardiamo come si studia l'etica, possiamo distinguere 4 filoni principali:

- **Etica descrittiva**: si interroga e descrive quali siano i valori che guidano una società
- **Etica normativa**: è l'etica che ritroviamo nei codici etici professionali; tenta di dare linee guida sui valori che dovrebbero guidare il comportamento.
- **Etica applicata**: ci interroghiamo sul ruolo che l'etica svolge in una sfera specifica. Qui troviamo anche bioetica (si interroga sulla vita e sulla morte).
- **Metaetica**: ci si interroga su perché serve l'etica

Etica organizzativa

È una branca dell'etica applicata che cerca di **capire come le organizzazioni prendono le decisioni**. È un filone di ricerca abbastanza recente, che nasce come risultato di una serie di fenomeni globali recenti quali il fatto che le organizzazioni hanno una forza lavoro sempre più diversificata.

L'etica organizzativa consiste in principi che guidano le decisioni e i comportamenti degli attori organizzativi in merito al fatto che essi siano giusti o sbagliati sotto l'aspetto morale.

L'etica organizzativa si concentra sugli obiettivi, sui valori e sul comportamento dell'organizzazione.

Alcuni esempi di sfide etiche:

- Lavoro migrante
- Privacy e protezione dei dati
- Cambiamento climatico
- Crisi finanziaria
- Disuguaglianza

Si afferma nel corso del tempo un'idea secondo la quale le organizzazioni private devono essere **"accountable"**, ovvero rendere conto del loro comportamento alla società.

Etica vs. normativa

È importante essere consapevoli del fatto che etica e normativa spesso non coincidono; spesso c'è un collegamento (es. vengono elaborate leggi in seguito a scandali). La norma di legge cerca di codificare dei comportamenti etici. In questo senso, dunque, possiamo distinguere le due sfere di prescrizione in legali e di standard etici; i due insiemi si intersecano, ma non tutti gli standard etici sono codificati.



Approcci alla risoluzione dei dilemmi

Immaginiamo il caso del treno e la leva, etc etc

Ci sono diversi approcci:

- **Approccio utilitarista:** prendo un'azione e calcolo le conseguenze per decidere se è moralmente corretta. Quindi tiro la leva.
- **Approccio kantiano:** l'azione è giusta o sbagliata di per sé.

Usando approcci diversi abbiamo punti di vista etici diversi: posso far attenzione più all'individuo o alla comunità.

Caso della Ford Pinto

...gli incidenti erano più del solito. Questo porta a un'indagine relativa all'azienda.

Emerge che il management era consapevole dell'esistenza di un difetto che aumentava gli incidenti; tuttavia, si decide di non ritirare la macchina nel mercato. Analizzando i costi degli incidenti, **inclusi funerali e il dolore dei familiari, quantificati in soldi**, contro il costo del ritirare il modello. Same per Philip Morris, che creò report per dimostrare che vendere più sigarette avrebbe beneficiato il governo (es. meno pensioni).

Livelli di etica

Parlando di etica, abbiamo tre livelli:

- **Micro:** regole e valori che guidano l'interazione commerciale fra due soggetti
- **Meso:** ruolo dell'individuo nell'organizzazione e dell'organizzazione nella società
- **Macro:** livelli istituzionali o culturali del mercato che definiscono cosa è giusto o sbagliato – es. regolamento.

Ruolo dell'individuo nell'organizzazione

Ci sono una serie di strumenti adottati dalle organizzazioni per omogenizzare l'etica e prevenire atteggiamenti non etici da parte di alcuni membri.

Sono:

- **Strutture:** comitato etico, gruppo interfunzionale che include dirigenti dell'org. Il problema è che spesso coloro che prendono le decisioni sono i dirigenti stessi. Si pensa dunque di includere soggetti esterni...
- **Whistle-blowing:** i dipendenti possono comunicare i loro sospetti a un recapito specifico per segnalare pratiche scorrette in anonimo.
- **Codice etico:** nessuno se lo inculca 😊
- **Identificare una persona che si occupi** di ciò: chief ethics officer. È come l'ufficio di compliance (che però è legato alla legge).

Whistle blowing

I motivi principali per cui questo strumento ancora non funziona è:

- Convinzione che tanto non succede nulla
- Paura di ritorsioni tipo licenziamento 😊😊😊
- Paura di non rimanere anonimi
- Lo farà qualcun altro

Teoria del triangolo della frode

Affinché si verifichi una frode devono essere presenti:

- **Pressione:** es. indicatore di performance...
- **Opportunità**
- **Razionalizzazione:** meccanismo psicologico bellissimo, per cui se compiamo qualcosa di scorretto ce lo razionalizziamo.

Le organizzazioni possono agire su questi elementi per ridurre il rischio.

Ruolo dell'organizzazione della società

Approccio degli azionisti

È quello delle merde che guardano solo al profitto, ovvero tutte le aziende. 😊 no dai

Teoria degli stakeholders

Edward Freeman in realtà introduce il fatto che a livello normativo le organizzazioni non possono focalizzarsi sugli azionisti, ma rendere conto a tutta una serie di soggetti detti stakeholders.

Distinguiamo:

Stakeholders primari

sono quelli direttamente coinvolti, e necessari al successo dell'organizzazione; ad esempio fornitori, clienti, dipendenti...

Stakeholders secondari

gruppo di attoriche non hanno un rapporto diretto con l'organizzazione, ma vivono le conseguenze.

CSR: Responsabilità sociale d'impresa

Dunque a partire dagli anni 90 parte la "responsabilità sociali d'impresa" CSR. Alla base di questo concetto c'è il fatto di considerare tutti gli stakeholders, su tre livelli (triple bottom line)

Persone

Profitto

Pianeta

Ci si sposta in una piramide ideale da una responsabilità solo economica a una più estesa. Questo vuol dire che le organizzazioni hanno un obbligo di informare: le organizzazioni, in aggiunta al bilancio economico, pubblicano un bilancio sociale (alcune, lol); un documento dove l'org spiega quale sia l'impatto sociale dell'organizzazione

Sostenibilità

In parallelo a questa idea di CSR si forma anche il concetto di sostenibilità, che richiama di più le conseguenze nel tempo (intergenerazionale).

Ci sono diverse iniziative nel concreto:

- **Global compact:** ci si pone degli obiettivi, misurati su dimensioni di performance diverse da quelle economiche
- **Global reporting initiative:** alcune società sviluppano degli indicatori in cui le organizzazioni decidono di sviluppare dei report esterni.
- **Bilancio sociale:** documento in grado di fornire ai diversi stakeholder informazioni sugli effetti sociali derivanti dalle scelte di business dell'azienda.

Etica e ambiente globale

Queste sfide sono più importanti nell'ottica di aziende che operano in ambito mondiale: per esempio, con una catena di fornitura globale, è difficile controllare tutto e tradurre con chiarezza le idee. Utile sviluppare una cultura aziendale solida condivisa fra dipendenti di diversi paesi. Ci sono due posizioni

Universalismo etico

Alcune cose sono intrinsecamente cattive e altre intrinsecamente buone

- Dichiarazione universale dei diritti umani: 1948

Relativismo culturale

L'etica è contingente, e quindi è impossibile e scorretto esportare una sola visione.

Ruggie framework

È la prima iniziativa che afferma che le organizzazioni hanno un obbligo di rispetto dei diritti umani, e devono dimostrare come fanno. Parte da Ruggie, che fu nominato rappresentante speciale per imprese e i diritti umani dalla commissione delle nazioni unite.

Deve esserci un ruolo dello stato e delle organizzazioni. Il limite di queste iniziative è che non sono obbligatorie, e dunque rimangono inefficaci.

- Le organizzazioni che adottano le iniziative, spesso i responsabili della responsabilità sono del reparto di MARKETING 😊😊😊😊 Vorremmo integrare un approccio sostenibile in tutte le unità organizzative.

Uno dei modi è quello di dare dei target di performance di natura ambientale-sociale, e usarlo per dare o meno dei bonus.

7. CONTROLLO E CULTURA ORGANIZZATIVA

- Capire cosa si intende per cultura e controllo organizzativo
- Distinguere diversi tipi di cultura e corrispondenti tipologie di controlli
- Riconoscere il ruolo della cultura e del controllo nella pratica quotidiana: Il caso delle università e delle piattaforme

- Le organizzazioni esercitano il controllo per ottenere determinati obiettivi
- Esistono vari tipi di forme e meccanismi di controllo
- La cultura organizzativa influenza ed è a sua volta influenzata dal controllo
- Esistono vari tipi di culture organizzative, alcune di queste possono entrare in conflitto
- Il rapporto tra cultura organizzativa e controllo è in continua evoluzione

Controllo organizzativo

Azioni messe in atto per aumentare le probabilità che le persone agiranno in un certo modo

Controllo manageriale

Ci riferiamo al controllo esercitato dalla classe manageriale.

Tipi di controllo organizzativo

Controllo sulle azioni

Controllo sulle azioni consiste, ad es, nella frequenza obbligatoria.

- **Vincoli comportamentali**
In particolare poniamo dei vincoli comportamentali; ad esempio, informazioni a cui non possiamo accedere. Gli stessi sistemi informatici sono pensati per fare in modo di consentire l'accesso ad alcune informazioni ma non ad altre. Poniamo dei vincoli su cosa si può fare.
- **Revisione**
Richiama il fatto di fare in modo che più persone monitorino e analizzino i piani d'azione.
- **Responsabilità d'azione**
Poniamo degli obiettivi specifici. Ad esempio, il venditore di una borraccia; decido che devo incontrare i clienti 5 volte a settimana con certi target; qui l'azione è l'interazione e il potenziale cliente
- **Ridondanza**
Per fare in modo che certi obiettivi vengano raggiunti si richiede a più dipendenti di portare a termine una certa azione. È abbastanza inefficiente.

Controllo sulla cultura

È un concetto che si sta diffondendo.

- **Codice di condotta**
- **Ricompense di gruppo**

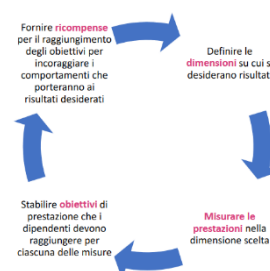
Ad esempio: campari lancia un azionariato diffuso, ovvero che i dipendenti siano incoraggiati a comprare azioni della loro società. L'idea è favorire l'identificazione nell'azienda. Intervengo sulla psicologia acendo in modo che il lavoratore si identifichi di più con l'organizzazione e sia più motivato nel raggiungimento degli obiettivi. Intervengo su aspetti più sociologici.

Controllo sui risultati

È quello che vediamo sempre più adottato nelle organizzazioni. Ad esempio, l'esame.

Il controllo sui risultati è legato al ciclo di misurazione della performance.

Identifico le dimensioni per me rilevanti (es. vendite), stabilisco i target e misuro il raggiungimento di quei target. Si parla, ad esempio, di **pay-for-performance**: lego il controllo dei risultati a un meccanismo di retribuzione.



Gerarchia vs decentralizzazione

Il controllo organizzativo si forma durante la rivoluzione industriale, per esempio con la crescita e la nascita del sistema di fabbrica. In organizzazioni grandi si deve controllare per verificare che gli obiettivi del management siano portati avanti.

Il controllo è esercitato in varie forme:

	Controllo gerarchico	Controllo decentralizzato
Assunzioni	Le persone non riescono ad autodisciplinarsi e non sono degne di fiducia; è necessario monitorarle attentamente	Le persone lavorano meglio quando sono impegnate appieno nell'organizzazione.
Azioni	<ul style="list-style-type: none">• Regole, procedure e sistemi di controllo formale• Gerarchia formale• Ricompense estrinseche (stipendi...)• Mansioni come compiti	<ul style="list-style-type: none">• Poche regole• Struttura piatta• Mansioni come risultati• Ricompense intrinseche (soddisfazione professionale)
Possibili conseguenze	<ul style="list-style-type: none">• I dipendenti seguono le istruzioni• Assenteismo e turnover• Indifferenza al lavoro	<ul style="list-style-type: none">• I dipendenti prendono iniziativa• Basso turnover• Motivazione appartenenza.

Livelli

Può avere più livelli:

- **Strategico:** si esercita sul raggiungimento di obiettivi
- **Gestione:** collega gli obiettivi strategici con le singole azioni del dipendente
- **Operativo:** livello molto dettagliato delle azioni messe in atto.

L'organigramma riflette anche il modo in cui si esercita il controllo.

Perché serve il controllo?

Nasce dal fatto che chi lavora ≠ chi possiede l'azienda, Oltre a questo, però, c'è anche:

- **Mancanza di direzione:** far capire cosa ci si aspetta dai dipendenti.
- **Problemi motivazionali:** serve a motivare le persone e creare una certa competizione.
- **Limitazioni personali:** capire se mancano alcune capacità rilevanti al dipendente. Es. se la valutazione degli studenti è sempre negativa, forse servirebbe formare il docente diversamente...

Cultura organizzativa

Definizione

La cultura organizzativa è l'insieme di **valori, norme, credenze di fondo e modi di vedere le cose** condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come maniera corretta di pensare, percepire e comportarsi.

Si stratifica in artefatti visibili e inconsci, stile iceberg.

Ruolo

La cultura fornisce ai membri un senso di identità e genera impegno. Le funzioni critiche sono

Integrazione interna

I membri sviluppano un'identità collettiva e comprendono come lavorare assieme in maniera efficace

Adattamento esterno

Il modo in cui l'organizzazione raggiunge gli obiettivi e si relaziona con entità esterne.

Elementi

Riti e cerimonie

Strutture organizzative

Simboli

Storie e slogan

Sistemi di controllo

Rapporti di potere

Esempio del video di dicaprio:

- Si crea il modello di lavoratore ideale facendo ricchezza alla ricchezza e allo status symbol per motivare i sottoposti definendo un ideale da raggiungere se si impegnano
- Uomini tutti vestiti uguali e con contatto fisico
- Slogan
- Controllo sui risultati + competizione (guardare la persona accanto a voi...)

Esempi di cultura organizzativa

Cultura adattiva

L'obiettivo è rendere le persone **rispondano reattivamente** all'ambiente esterno. Agevola lo sviluppo di una **cultura adattiva** in cui ogni dipendente è spinto a valorizzare e coltivare quei valori che ritroviamo nell'imprenditore.

Cultura del risultato

La ritroviamo in organizzazione dove si mette molta **enfasi sul raggiungimento di target/performance**. Ad esempio, Amazon mette una forte enfasi sul risultato.

Cultura di clan

È una cultura di cui si è parlato in relazione alle organizzazioni giapponesi, dove si promuove molto la **dinamica di gruppo**.

Cultura burocratica

Settore pubblico 😊 Il valore primario è agire nel rispetto delle regole e delle procedure.

Culture e sottoculture

È difficile parlare di una sola cultura organizzativa; magari ce n'è una predominante. Le sottoculture sono culture organizzative che possiamo ritrovare in un'unica organizzazione e che fanno riferimento all'insieme di norme e pratiche condivise da alcuni gruppi. Ad esempio in ospedale ci sono due sottoculture diverse fra infermieri/dottori e amministrativi.

La **coesione culturale** fa riferimento alla misura in cui i membri di un'organizzazione concordano sull'importanza di specifici valori.

Storicamente: controllo economico-finanziario

Storicamente, il controllo è stato di tipo economico-finanziario, con i PMS (**sistemi di misurazione della performance**) ; la misurazione della performance era di questo tipo; return of investment, performance economica...

Questo è stato criticato perché

- non ci permette di avere una visione completa di quello che accade
- non si sa davvero se sono raggiunti gli obiettivi. Ad es. il profitto ci dice cosa è successo nel passato ma non quello che succederà nel futuro.
- Questo focus è anche troppo aggregato.

Esempio: Xerox

Era leader di settore; prima non vendeva il prodotto e si faceva pagare sul numero di copie. Poi è uscito che le macchine avevano dei guasti continui. Hanno cambiato il business model vendendo direttamente le macchine, e creando un'altra unità che si occupava della riparazione.

Guardando il profitto di questa unità funzionale, avremmo concluso che l'azienda stava andando bene. Invece l'azienda andò molto male, perché i clienti hanno iniziato a lamentarsi dei malfunzionamenti e Xerox è stata soppiantata.

Nuovi tipi di controllo

Si vogliono bilanciare elementi finanziari e non. Il risultato è lo sviluppo del **BSC / Balanced Scorecard** che è un sistema di valutazione della performance che le organizzazioni possono adottare per integrare alla dimensione economica anche altre misure. Troviamo 4 dimensioni:

<ul style="list-style-type: none">• Economico finanziaria• Clienti (come è percepita la organizzazione)	<ul style="list-style-type: none">• Efficienza dei processi interni• Apprendimento e crescita, ovvero capiamo se c'è un fabbisogno formativo dei lavoratori.
--	---

Caso di studio 1

Università danesi

- Aziendalizzazione dell'università: prima erano delle istituzioni facenti parte del ministero. Rimane pubblica ma diventa indipendente dal punto di vista economico, solo monitorata con dei contratti "di sviluppo" con degli indicatori di performance
 - Studenti che vanno all'estero
 - Studenti che finiscono in tempo
 - # pubblicazioni scientifiche
- Quindi si passa da un controllo che avveniva sulle azioni a un controllo organizzato ai risultati. Non è banale trovare indicatori che non distorcano la performance.

Caso di studio 2

Piattaforme online. Nascono online nel contesto della sharing economy. Il rating è un esempio di misurazione della performance.

Il potere è comunque centralizzato perché l'algoritmo lo scelgono loro, e l'infrastruttura la tengono loro.

C'è grande dibattito su queste piattaforme. tipo uber definisce i driver come partner, ma questi alcuni di questi hanno portato uber in tribunale per essere considerati dipendenti, dato che loro producono valore.

CONFLITTO, POTERE E POLITICA

I. Potere e politica nelle organizzazioni

Perché studiare il potere?

Nel momento in cui si mette piede in un'organizzazione ci sono anche dinamiche di potere :) È una delle relazioni fondamentali nelle organizzazioni

Cos'è il potere: definizioni nella storia

In realtà c'è una vasta letteratura su questo argomento.

Dahl

Robert Dahl scrive in *The Concept of Power*: "A ha potere su B nella misura in cui A può portare B a fare qualcosa che altrimenti non farebbe".

Ne deduciamo che:

- Il potere ha a che fare con la relazione fra persone
- C'è sia il potere di fare qualcosa e il potere su qualcuno

La seguente è di Foucault, secondo cui il potere agisce in maniera molto subdola:

- Non è solo la capacità di far fare o meno, ma anche di far fare le cose in misura più o meno consapevole.

A partire da *Sorvegliare e punire*, spiega la trasformazione del potere nel corso della storia.

- **Potere sovrano**: Ai tempi delle monarchie, il potere viene esercitato sul corpo delle persone: ad esempio le punizioni erano supplizi corporali.
- **Potere disciplinare**: porta l'esempio del panopticon, un carcere particolare con una torre centrale e le celle intorno. I detenuti non sanno mai se nella torretta c'è o meno il guardiano; non sanno se sono controllati. Si gioca sul dubbio dell'essere sorvegliati

Anche nelle organizzazioni, si passa dal controllo fisico sulle azioni al controllo più disciplinare. È il caso del controllo nelle nuove organizzazioni. Una tecnica è il MBO (Management by objectives), introdotta nel 1950-90 con l'idea che i manager e i lavoratori devono essere più autonomi. Il manager chiede al dipendente quali siano i suoi obiettivi.

Legato a questa tecnica c'è tutto il meccanismo della misurazione della performance visti settimiana scorsa. Qui, è la persona stessa a porsi degli obiettivi ed autodisciplinarsi.

Max Weber

L'autorità è l'uso legittimo del potere; un potere conferito nell'organizzazione che si esprime nell'organigramma ed è generalmente accettato. La legittimità implica che il potere sia trovato.

Abbiamo tre tipi di autorità:

- **Razionale**: razionalizzata nell'organizzazione, formalizzata e accettata.
- **Carismatica**: autorità di un leader che si pone come modello
- **Tradizionale**: dipende da una storia e/o tradizione, significato

In relazione a questi tipi di autorità abbiamo anche il potere in tipi:

- Legittimo: autorità intesa generalmente e garantita
- Coercitivo
- Ricompensa
- Competenza
- Esempio

Gramsci

Esce il concetto di **egemonia**: con questo termine suggerisce che la leadership politica è legata anche alla capacità di sviluppare una certa visione delle cose, una certa narrativa, e di saper imporre in maniera quasi inconsapevole questa visione delle cose agli altri.

Burawoy

Sociologo inglese. In *Manufacturing consent*, lo studioso si fece assumere come operaio in un'officina e studiava il comportamento dei colleghi. Cerca di rispondere a:

- Perché i lavoratori lavorano duramente
- Perché acconsentono al loro sfruttamento.

È un po' più sottile del semplice bisogno di un salario. Ha a che fare col fatto che il management controlla i lavoratori dando loro l'**illusione della scelta**:

- Questi sistemi di misurazione della performance (es. pagamento a cottimo) servono a dare alle lavoratrici/lavoratori un senso di lavoro come gioco, in cui le persone sono portate a competere per il massimo. Si sfrutta la psicologia nel percepire il lavoro come un gioco. Si spinge molto sull'**individualismo**: in modo molto critica, sostiene che questa insistenza su performance, target e gioco indebolisce il lavoratore, in quanto ognuno compete con gli altri. (anziché negoziare)
- Contrattazione collettiva: anche nel momento in cui c'è una contrattazione collettiva in realtà è un'illusione, perché nei fatti il potere rimane sempre molto spostato sul management.
- Mercato interno del lavoro: ??

La politica organizzativa è l'esercizio di potere nelle organizzazioni per influire su determinate decisioni.

Questo tentativo di influenza sulle decisioni avviene in maniera informale; esistono dei gruppi di potere nelle organizzazioni che non necessariamente riflettono l'autorità formale. Inoltre, gli interessi di questi gruppi informali di potere siano in linea con i generali gruppi organizzativi!

Aree di politica organizzativa

La politica si mostra in tre situazioni:

- Cambiamento della struttura organizzativa, con una ristrutturazione dell'organizzazione
- Successione del management: quando bisogna scegliere il next...
- Assegnazione delle risorse: c'è parecchia letteratura sul budget come strumento politico.

Rispetto a questa questione, possiamo adottare svariati approcci. In particolare possiamo avere una visione più:

- Unitaria: esercizio del potere come eccezione alla regola; di solito le organizzazioni funzionano attraverso l'autorità formale
- Pluralista: si prende atto del fatto che la politica sia un elemento imprescindibile; il ruolo del manager è quello di facilitare la politica e usarla per aspetti positivi.

Tradizione classica/Modello Razionale

- Enfasi sulle strutture formali
- Raggiungimento di interessi comuni
- Principi di decision-making
- Eradicazione del conflitto
- Potere come autorità formale
- Strutture gerarchiche come disciplinari
- Razionalità nel decision-making
- Unità attraverso l'aderenza a regole

Tradizione pluralista/Modello politico

- Enfasi sulle strutture informali
- Blanda coalizione di diversi interessi
- Decisione come risultato di contrattazione politica
- Conflitto come inerente e ineliminabile
- Potere tratto da miriadi di fonti e gruppi
- Libero gioco di interessi come controllo sul potere
- Razionalità attraverso la discussione comunicativa
- Unità negoziata politicamente

Tutti questi studi partono dall'analisi politica di Burns and Stalker. Analizzano l'industria elettronica scozzese, e come risultato suggeriscono che al di là delle strutture formali dell'autorità le decisioni vengono prese con un sistema/gruppo politico che si crea nell'organizzazione.

Come possiamo acquisire questo potere?

Fonti verticali:

POSIZIONE FORMALE	RISORSE	CONTROLLO DELLE INFORMAZIONI	CENTRALITÀ NELLA RETE	PERSONE
Sebbene il top management abbia più potere, anche l'assegnazione di potere ai livelli inferiori permette ai dipendenti di essere produttivi	Il top management controlla le risorse e può determinarne la distribuzione. L'assegnazione di risorse crea rapporti di dipendenza.	Il controllo sulle informazioni raccolte, sulla loro interpretazione e condivisione influenza il modo in cui vengono prese le decisioni.	Porsi al centro di un network comunicativo creando contatti con persone cruciali all'interno dell'organizzazione e aumenta il proprio potere.	Gli individui a livelli gerarchici più bassi hanno più potere quando instaurano relazioni positive e legami con coloro che si collocano ad un livello più alto nella gerarchia

Fonti orizzontali: ci si riferisce al rapporto fra funzioni, divisioni o altre unità. Il potere viene dallo sfruttamento delle contingenze strategiche, ovvero dallo sfruttamento di quelle cose che sono essenziali per l'ottenimento degli obiettivi organizzativi. (es. se c'è uno scandalo bene avere relazioni con PR)

Anche per le unità si possono identificare una serie di elementi che determinano il potere delle unità funzionali.



- Anticipare il cambiamento: es. il marketing che riesce ad anticipare il mercato è una capacità di fronteggiare incertezza, permettendo di avere maggiore influenza e potere.
- Risorse finanziarie: intendiamo non proprio il controllo delle risorse, ma il fatto che possiamo distinguere le unità in base come costi e quelle che portano profitto.
 - I venditori portano vendite! Portano profitto!
 - Risorse umane fondamentalmente costano!

Tattiche per aumentare il potere:

- Entrare in aree ad alta incertezza / difficili
- Creare dipendenze
- Fornire risorse scarse
- Soddisfare le contingenze strategiche: cos'è importante per l'organizzazione in quel momento.

Ci sono anche strategie creative. proponiamo modi diversi di fare le cose, sapendo gestire la resistenza

Ci sono anche giochi politici: riuscire a creare relazioni e influenzare le decisioni.

Resistenza e conflitti nelle organizzazioni

Distinguiamo due tipologie di resistenza:

- Resistenza attraverso la distanza
Un lavoratore/trice prende le distanze da un'organizzazione, e non vi si identifica più;

- Sfrutto l'asimmetria informativa per favorire il mio lavoro. È importante l'aspetto collettivo
 - «Ne faccio 400 alla settimana. Li faccio sempre fare quando è necessario. Il tempo che ho avuto dal responsabile degli standard è di 8 minuti. Ma posso farli in 2. Perché dovrei preoccuparmi? E' vantaggioso sapere come si fa il proprio lavoro... Non puoi dire cosa sai fare, altrimenti faresti il lavoro di 3 uomini per lo stesso salario di un uomo» Lavoratore intervistato in Collins (1994)
- Resistenza attraverso la persistenza
 - maggiore accountability verso gli altri..
 - Prendere la maternità e dimettersi in seguito
 - Rimanere nell'azienda ma riducendo notevolmente il proprio impegno
 - Resistenza attraverso la persistenza: contestare la decisione, richiedere informazioni, coinvolgimento del sindacato
 - Alla fine il management ha rivisto la decisione e promosso Jane.
-

Conflitto

La resistenza può sfociare in un conflitto, come lo sciopero; sorprendentemente è sempre meno adottata.

- Formale: molto aperto,
- Informale: è più sottile (distanza), si gioca su forme di sabotaggio che sono difficili da identificare

Approcci

- Unitaria: il conflitto è un'eccezione alla regola, ma di solito sono armoniose. In questa visione, il manager tenderà a pensare che il conflitto è DOVUTO A DELLE MELE MARCE CAPITO SARAAAAA
- Pluralista: non identifica persone problematiche; il conflitto è normale ed endemico nella vita organizzativa
- Radicale: il conflitto è insolubile
- Interazionista: il conflitto è in realtà positivo!! 😊

Conflitto intergruppo

Nella maggior parte delle associazioni, il conflitto si crea fra gruppi più o meno formali, non basati sulla competizione ma più con l'obiettivo di sabotare il lavoro altrui. Questi conflitti nascono perché:

- Incompatibilità degli obiettivi: es. ingegneri e design
- Differenziazione: formazione e orientamenti diversi
- Interdipendenza dei compiti: a volte il conflitto nasce dal fatto che un'unità dipende dall'altra
- Risorse limitate: competono per le risorse.

Strategie di risoluzione

- Strumenti di integrazione
- Negoziati
- Supporto esterno consulenziale
- Rotazione delle persone
- Strategia condivisa e obiettivi sovraordinati
- Empowerment
 - Significa che tendo a spostare le responsabilità e l'autonomia verso il basso; questo aiuterà la persona a sentirsi parte dell'organizzazione, essere coinvolta e porre meno resistenza. Questo porta all'illusione della scelta. 😊

Risoluzione dei conflitti per il modello di Thomas

Per gestire il conflitto, è sviluppato il modello di soluzione dei conflitti

*** recupera...

- Contrattazione distributiva / approccio win/lose: gioco a somma zero; si prende a qualcuno e si toglie a qualcun altro. Es. aumento il salario ma tolgo soldi a qualcun altro
- Win-win / integrativa: ho guadagni reciproci; es. aumento il salario ma anche la produttività

Intervento di una terza parte

Ci sono tre tipi:

- Mediazione
-
- [recupera...]

Approccio critico

- Guarda anche fattori esterni
- Si rifa a marx e weber e sostiene che è possibile capire il conflitto in un'org solo tenendo conto del fatto che siamo nel capitalismo