a.a. 2021/22

fABS :)

Organizzazione aziendale

Prof. Daniela Pianezzi

# 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](#_Toc107252777)

[Indice 2](#_Toc107252778)

[1. Introduzione 4](#_Toc107252779)

[2. Organizzazione del lavoro e struttura organizzativa 7](#_Toc107252780)

[3. Le organizzazione e L’ambiente esterno 10](#_Toc107252781)

[Relazioni interorganizzative TBD 13](#_Toc107252782)

[Ambiente internazionale 14](#_Toc107252783)

[6. Organizzazioni ed etica 19](#_Toc107252784)

[7. Controllo e cultura organizzativa 22](#_Toc107252785)

[Conflitto, potere e politica 26](#_Toc107252786)

# 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 ani ‘80
* Non esiste una best way, ma semmai ci sono svariati modi di intendere le organizzazione e l’organizzazione del lavoro

### Definizione

1. **Entità**: entità sociale guidata da obiettivi progettata come sistema di attività deliberatamente strutturate e coordinate che interagisce ocn l’ambiente esterno
2. **Processo**: l’insieme delle attività e interazioni di persone che lavorano collaborativamente per creare sviluppare e distribuire prodottoi 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 asviluppare, confermare, gestire il proporio **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 conprecisione
* 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 raggiungamento 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 idi 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 rivoluzioen industriale.

#### **Modernismo**

Pensiero politico caratterizzato da:

* **Razionalismo:** metto in discussione l’idea che la religione sia un principio ordinator**e**
* **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 termine 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.

Lee sue idee sono legate soprattutto alla standardizzazione e pianificazione del lavoro. Per raggiungere questo massimo, per lui bisognava anche addesrttare 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 appplicazione pratica a questi principi. La catena di montaggio diventa il simbolo del modo di organizzareil 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 cosìddetta **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 lavorator risponde alla direzione solo se questa soddisfa le esigenze del gruppo.

### Teorie moderne

Vedono le organizazioni 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 porprio lavoro secondo due modelli (molte poi stanno nel mezzo):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Modello meccanicistico** |  | **Modello organico** |
| * Principi weberiani e tayloristi * Chiara gerarchia * Specializzazioni * Info dall’alto verso il basso |  | * Decentralizzazione * Team collaborativo * Ruoli allargati * Scarsità di norme e informalità * Comunicazione orizzontale * Interazioni ad ogni livello |

# 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 inadeguatezza strutturale
* 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:

|  |  |
| --- | --- |
| Un solo capo | Gerarchia |
| * Il capo ha troppe richieste * Il capo non ha tutte le risposte (perché non è di ambito) * I dipendenti dovrebbero aspettare il capo | * 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 contestp
* **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 | * 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 cotnrollo 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 )
* **Riporto 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 abiamo strutture diverse.

|  |  |
| --- | --- |
| **Teoria classica** macchina | **Teoria moderna** organo; deve essere duttile e rispondere velocemetne 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 completenza. Va bene per aziende con pochi prodotti.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vantaggi** |  | **Svantaggi** |
| * Leadership di costo (=gestire il lavoro e le persone così permette alle aziende di fare il massiom per produrre prodotti competitivi per costi) * Funziona bene in un ambiente stabile |  | * 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** |
| + 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 dei prodotto; lavoro più sull’originalità che sull’efficientamento. |  | * 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 risolve re 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** |
| + risolviamo le criticità sia del funzionale sia del divisionale! Unisco sia alta specializzazione che reattività + leadership di innovazione + adatta a ambiente instabile |  | * 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** |
| + 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 |  | * problema di controllo e reputazionale * fallimento di un partner * motivazione delle persone (yknow poca positività se posso buttar fuori interi dipartimenti ed esternalizzarli) |

### Strutture olocratiche 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 |
| + promuove il lavoro in team e la collaborazione  + collaborazione > competizione  + decisioni sempre prese da chi è interessato  + crescita dei dipentendi, tramite la condivisione delle responsabilità |  | * cambio mentalità completo * la presa in carico delle responsabilità del team richiede molto tempo * formazione significativa * limita lo sviluppo di conoscnze approfondite. |

## Sintomi di inadeguatezza strutturale

* **Ritrdo nelle informaizoni** → eccessiva centralizzazione delle decisioni
* **Mancanza di innovazioni** → non abbastanza comunicazione
* **Assenza di collaborazione**
* **Bassa performance**

# 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 piu flessibili, aggiungendo posizioni o unita organizzative**.
* Di contro, un approccio meccanicistico è piu indicato in ambientistabili.
* Le organizzazioni cercano un **trade-off** tra **risorse** e **autonomia**.
* Le organizzazione ricorrono a varie **strategie** per **gestire l’incertezza**, garantirsi accesso a **informazioni** e risorse **economiche**, e **influenzare l’ambiente** in cui operano

## Classificazione dell’ambiente

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ambiente organizzativo Elementi esterni all’organizzaione che influiscono sull’organizzazione | Ambiente di riferimento Settori che influenzano direttamente l’organizzazione | Ambiente generale 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 incui operare e i settori esterni con cui interagire. L’ambiente è sudivisibile 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 finanziare**: es. magari ci sono fondi specifici per cose green

#### Esercizio/esempio: stampa Fabula 3D

|  |  |
| --- | --- |
| Ambiente di riferimento   * 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 | Ambiente generale:  Settore del governo: industria 4.0  Settore naturale: impatto ambientale  Settore socioculturale: appassionati di stampa3d  Condizione economica: covid  Settore della tecnologia: es. esistenza della tecnologia 3D è utile  Risorse finanziare: industria 4.0, finanziatori privati |

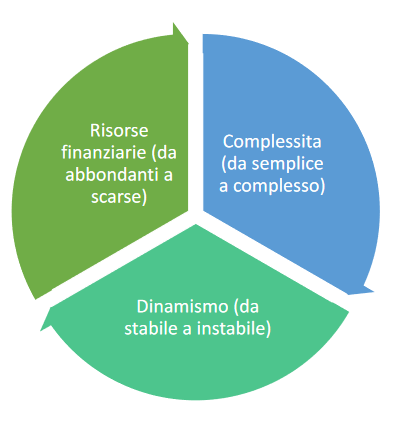
## Ambiente internazionale

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 ingluenza 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**: uun’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 chiavo dell’isterno
  + Post black lives matter, è nato il ruolo di “head of diversity”.
* **Buisness instelligence**  
  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 buisness 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’intcertezza 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 dificoltose. 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 cmabiament iesterni. 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** |
| * + soprattutto in caso di relazioni di potere non eque, es. azienda molto potente vs stardtup. Uno dei modi in cui le grande aziente 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’organizzzazione; 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 rilevo in aziende private, specialmente del settore industrial e bancario. Burocrati dal pubblico al privato. + competenze, + networking…   + **Pubbblicità e relazioni**: es. advertising, trasmettere un’idea dell’organizzazione all’ambiente per controllarlo. | * + **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 culturle 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 glovali, 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 mondoe 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 lexus, 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 dul 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:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| IperglobalizzatoriLo stato-nazione è morto, e il processo ormai è sempre transnazionale. Gli attori principali sono le multinazionali. | **Scettici** In realtà gli stati nazione hanno ancora un ruolo molto importante. | TrasformazionalistiA 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 sarpe 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 buisness. Inoltre, sempre in questi anni si sviluppa il buisness 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 rischiosa | Export banalmente, significa che l’organizzazione decide di esportare i propri prodotti un un altro paese. A livello organizzativo, significa ched eve 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:   * **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 alll’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. Chiafamente, poi, l’agente può aprire e profittare.  L’azienda che ha l’idea o i lprodotto non deve rischiare il proprio capitale e il proprio tempo per stabilirsi all’estero: il rischio è assunto dagli investitori locali.  Limiti:   * **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 investement 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 * Alta dipendenza dagli agenti | Minimo: istituzione di una divisione internazionale |
| **Franchise e licenza** | Migliora il flusso di reddito e distribuisce ulteriormente i costi | * 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 | * 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. | * Problemi di integrazioe in un sistema più ampio * Standardizzazione * Benchmarking e ristrutturazioe | Sempre più complesso sistema di gestione associato con porblemi 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 capacitò 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 basos
* Starbucks fallisce in australia -> Non avevano manco 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. Storice tensioni cina india 2. Percezione china = 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 |
| 1. **Internazionale** | Orientamento all’esportazione, multidomestico | Posizionamento competitivo | Struttura domestica più divisione internazionale | Ampio, multidomestico |
| 1. **Multinazionale** | Multinazionale | Esplosione | Per aree geografiche o per prodotti a livello mondiale | Molto ampio, multinazionale |
| 1. **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 obiettiv 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 traferimento 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 inequa della ricchezza: nulla va nelle tasche di chi produce

#### Potere economico

Quindi, nel momento in cui una multltinazionale cersce, accentra su di se enormi poteri – principalmente economici – tanto he 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 potenze,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:
   1. Paradisi fiscali, che consentono alle aziende di nascondede i guadagni
   2. Transfer pricing: siccome le organizazioni sono strutturte su più paesi, possono comprare le cose internamente per poter poi pagare le tasse nel paese più agevolante. 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, dificilmente uno stato potrà gestirle. Dunque si sviluppa questa legislazione per cui queste questioni vengono risolte con processi poco trasparenti, e i cui documenti non sono publblici.
* **Economie di mercato coordinate: germania, giappone…**Le amministrazioni locali hanno potere, dunque la decisione delle organizzazione resa meno facile.
* **Economie di mercato liberali: uk, usa**la delocalizzazione è del tutto nelle mani nel management, perché i poteri locali difficilmetne 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 desideraile, 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 organizzaioni 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.**

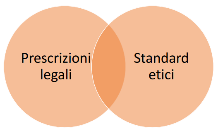
L’etica organizzativa si concentra sugli obiettivi, sui valori e sul comportamento dell’organizzazione.

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 comportametno 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 prescrizioin 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 coso 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 punto

…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**: ruollo dell’individuo nel’organizzazione e dell’organizzazione nella societò
* **Macro**: livelli istituzionali o culturali del mercato che definiscono cosa è giusto o sbagliato – es. regolaemnto.

## 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 incula 😊
* **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 | Stakeholders secondari |
| sono quelli direttamente coinvolti, e necessari al successo dell’organizzazione; ad esempio fornitori, clienti, dipendenti… | 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 buisness 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 difficiel controllare tutto e tradurre con chiarezza le idee utilia sviluppare una cultura aziendale solida condivisa fra dipenenti di diversi paesi. Ci sono due posizioni

|  |  |
| --- | --- |
| Universalismo etico Alcune cose sono intrinsecamente cattive e altre intrinsecaete buone   * Dichiarazioe universale dei diritti umani: 1948 | Relativismo culturale L’etica è contingente, e quindi è impossibile e scorretto esportare unasola visione. |

### Ruggie framework

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

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

* Le orhanizzazioni che adottano le iniziative, spesos i responsabilii 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
* Distinguire 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 cotnrollo 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 vicncoli 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 azionarato diffuso, overo 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 ragiungimento degli obiettivi. Intervegno 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 verificae che gi 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** | * Regole, procedure e sistemi di controllo formale * Gerarchia formale * Ricompense estrinseche (stipendi…) * Mansioni come compiti | * Poche regole * Struttura piatta * Mansioni come risultati * Ricompense intrinseche (soddisfazione professionale) |
| **Possibili conseguenze** | * I dipendenti seguono le istruzioni * Assenteismo e turnover * Indifferenza al lavoro | * I dipendenti prendono iniziativa * Basso turnover * Motivazione appartenenza. |

### Livelli

Può avere più livelli:

* **Strategico**: si esercita sul raggiungimento di obliettivi
* **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 lavore != 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 ricchezzo 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 dipendete 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** 😊 I 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 ch epossiamo ritrovare in un’unica organizzazione e che fann oriferimento all’insieme di norme e pratiche condivise da alcuni gruppi. Ad esempio in ospedale ci sono due sotto culture diverse fra infermeri/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 investement, 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 machcine avevano dei guasti continui. Hanno cambiato il buisness model vendendo direttamente le macchine, e creando un’altra unità che si occupava della riparazione.

Guardando il profitto di questa unità funzionale, avrmmo 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 ch ele organizzazioni possono adottare per integrare alla dimensione economica anche altre misure. Troviamo 4 dimensioni:

|  |  |
| --- | --- |
| * Economico finanziaria * Clienti (come è percepita la organizzazione) | * 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 i un’organizzazione cis ono 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 particoalre 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 unove organizzazione. 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 settmiana scorsa. Qui, è la persona stessa a porsi degli obiettivi ed autodisciplinarsi.

#### Max weber

L’autorità è l’uso legitti,o del potere; un potere conferito nell’organizzazione che si esprime nell’organigramma ed è generamente 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 cotnrattazione 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 influir su determinate decisioni.

Questo tentativo di influenza sulla decisioni avviene in maniera informale; esistono dei gruppi di potere nelle organizzazioni che no necessariamente riflettono l’autorità formale. Inoltre, gli interessi di questi gruppi informali di potere siano in linea con i generali gruppi organizzativi!

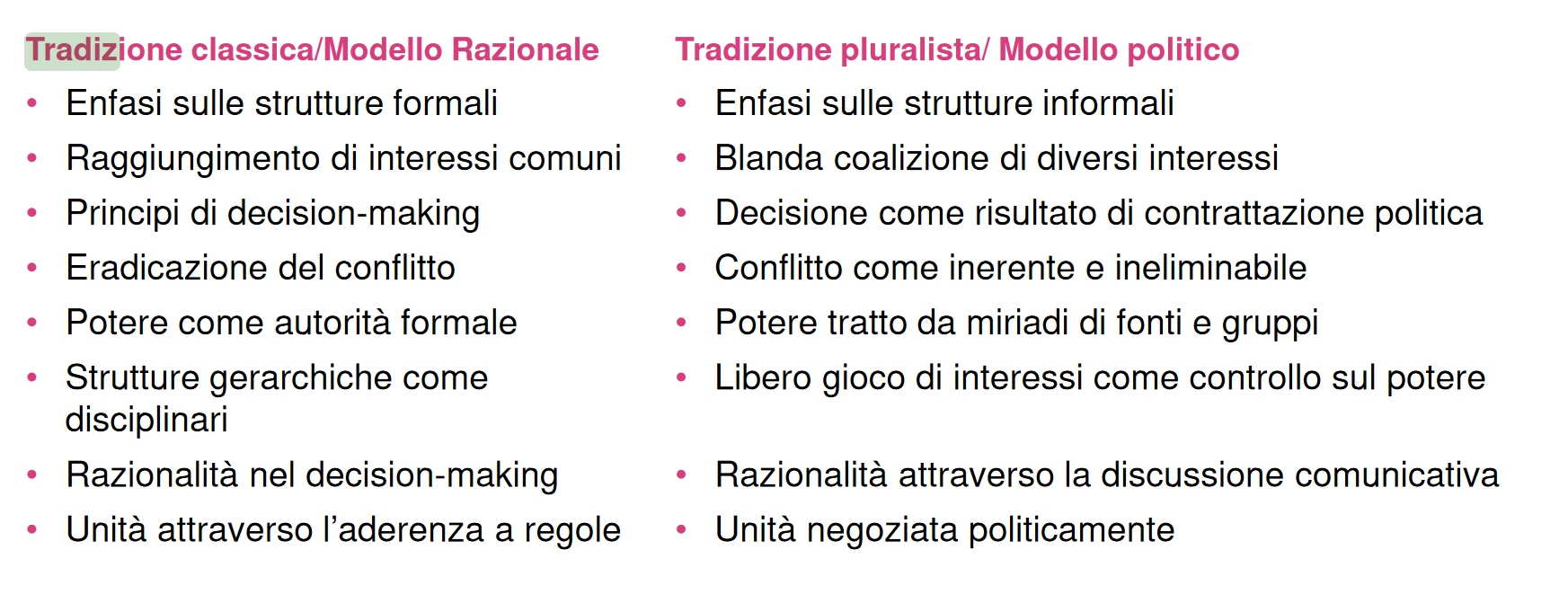
### Aree di politica organizzativa

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.



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: 

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 ‘ottenimento degli obiettivi organizzativi. (es. se c’è uno scandalo bene avere relazioni con PR)

Anchep er le unità si possono identificare una serie di elementi che determina 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 cotnrollo delle risorse, am il fatto che possiamo distinguere le unità itnese come costi e quelle che portano profitto.
  + I venditori portano vendite! Portano profitto!
  + Risorse umane fondamentalmente costano!

### Tattiche per aumentare il potere:

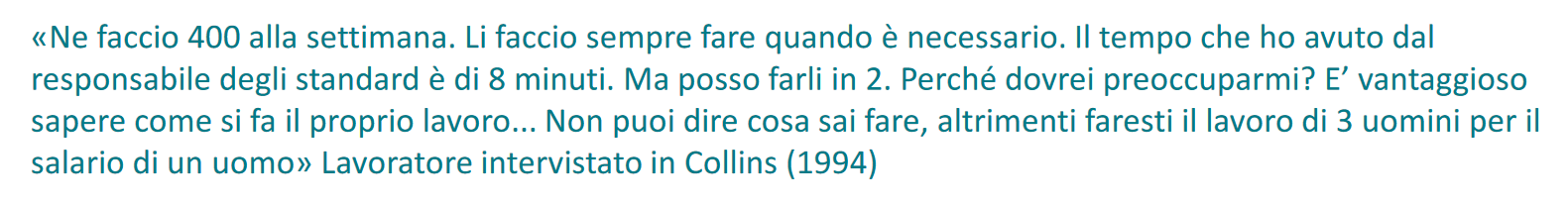
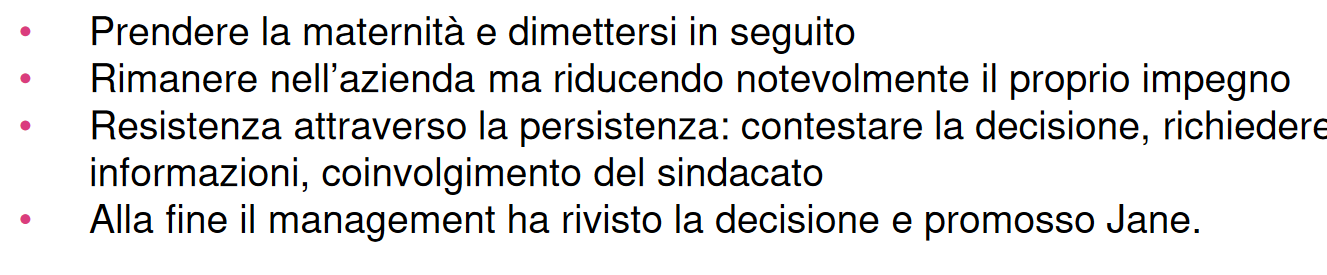
* Entrare in aree ad alta incertezza / difficili
* Creare dipendenze
* Fornire risorse scarse
* Soddisfare le contingenze strategiche: cos’è importante per l’organizzazione in quel momento.

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 
* Resistenza attraverso la persistenza  
  maggiore accountability verso gli altri..
  + 

### Conflitto

La resistenza può sfociare in un conflitto, come lo sciopero; soprendentemente 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 insolvibile
* 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 laboro altrui. Questi conflitti nascono perché:

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

#### Strategie di risoluzione

* Strumenti fi 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 i 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 i lconflitto i un’org solo tenendo conto del fatto che siamo nel capitalismo