

Organizzazione: profili d'analisi ed attività

Prof. Claudio Saita

- Organizzazione è un'**invenzione** sociale che conduce una serie di azioni disperse ad una qualche unità.
- Modelli, principi, formule, soluzioni organizzative sarebbero da questo punto di vista invenzioni sociali e tecniche giudicate efficaci ed efficienti rispetto ai **fini** di chi le promuove.
- L'organizzazione è anche un insieme di **strutture** ossia una serie di *rapporti stabili e riconoscibili* tra *persone, tecnologie, risorse economico – giuridiche*.
- Queste strutture possono essere normative, culturali, fisiche, hanno delle loro leggi di funzionamento interne e di interazione con l'esterno.
- L'organizzazione una volta inventata diviene un **soggetto**.

Caratteristiche dell'Organizzazione

- **Definizione:** gruppo di persone che svolgono attività interdipendenti per il raggiungimento di obiettivi, sviluppano e mantengono comportamenti relativamente stabili e prevedibili.
- **Complessità:** Numero di attività, funzioni e compiti, grado di eterogeneità e tipo di interdipendenza fra queste.

- **Formalizzazione:** Intensità d'impiego di politiche, regole formali e scritte, procedure, routine che vincolano i membri dell'organizzazione.
- **Centralizzazione:** Distribuzione del potere e dell'autorità all'interno dell'organizzazione.
- **Struttura organizzativa:** Relazioni tra i compiti svolti dai membri dell'organizzazione. Elementi di base, relativamente stabili del sistema di ruoli.
- **Cultura organizzativa:** Insieme di valori dominanti, opinioni e norme che giustificano decisioni e comportamenti.

Progettazione organizzativa

- Con riferimento ai vari modelli organizzativi, ciò che noi riusciamo a leggere è *l'organizzazione formale*: una configurazione di unità organizzative con varie denominazioni (funzioni, aree, divisioni, dipartimenti etc).
- Alle diverse unità organizzative afferiscono un insieme *distinto e definito* di *attività*, sulle quali il management esercita *un'autorità e responsabilità* sui risultati.

- Tali unità organizzative sono create attraverso due processi: ***la differenziazione e l'integrazione.***
- La differenziazione è la ***distinzione*** di tutte le attività di lavoro dell'organizzazione e di ***separazione*** di specifici insiemi d'attività da altri.
- La differenziazione può essere ottenuta utilizzando criteri diversi: sulla base dei servizi, delle tecniche impiegate e dei lavori eseguiti, dei progetti, della localizzazione geografica, dei target d'utenti etc.

- *L'integrazione* rappresenta la fase immediatamente successiva all'attuazione del processo di differenziazione.
- Essa implica la necessità, attraverso appropriati meccanismi strutturali ed interpersonali, del *coordinamento* delle attività delle differenti unità organizzative.
- Come per il processo di differenziazione, le scelte sul tipo e grado d'integrazione possono essere diverse: è possibile creare tra le unità *legami* molto *stretti* e ben definiti o lasciarle debolmente connesse (*laschi*).

- L'insieme delle decisioni relative alla differenziazione ed alla integrazione necessarie, costituisce la base della ***progettazione organizzativa***.
- Per progettazione organizzativa intendiamo *il processo di creazione delle condizioni organizzative interne che facilitano l'adattamento strategico all'ambiente esterno e l'implementazione della strategia organizzativa, attraverso l'aggregazione di tutte le attività di lavoro in unità organizzative.*

- Il *primo* passo fondamentale è formulare le decisioni strategiche circa il **posizionamento** dell'organizzazione nell'*ambiente* e le decisioni tattiche per operare in quell'ambiente.
- *Secondariamente*, si devono prendere le decisioni che portano, come risultato, alla scelta della struttura organizzativa nei suoi aspetti gerarchici.
- *Non esiste una struttura organizzativa migliore o preferibile in assoluto ma esistono strutture coerenti o incoerenti con l'ambiente, le scelte strategiche, le preferenze manageriali. Ogni struttura presenta vantaggi e svantaggi.*

Glossario: Paradigmi e Modelli

Paradigma

- Per Paradigma intendiamo Concezioni scientifiche del mondo (*Weltanschauungen*) che determinano dati, problemi, soluzioni, con i quali organizziamo il patrimonio proposizionale, espellendo o aggiungendo proposizioni, trasformandone alcune e riqualficandone altre.

Paradigma della Persona a TuttoTondo (S.Covey)

- “ In poche centinaia di anni, quando la storia del nostro tempo sarà scritta da una prospettiva a lungo termine, è assai probabile che gli studenti del periodo non considereranno la tecnologia, internet o l’e – commerce come gli eventi più importanti. Lo sarà invece un cambiamento della condizione umana senza precedenti. Per la prima volta – letteralmente - un numero significativo e crescente di persone avrà la possibilità di scegliere. Per la prima volta dovranno gestirsi autonomamente. E la società non è affatto pronta” (Peter Drucker).

- L'affermazione profetica di Drucker guarda innanzitutto al contesto storico, ovvero alle *cinque età* del processo di civilizzazione: *prima*, l'età della caccia e della raccolta; *seconda*, l'età dell'agricoltura; *terza*, l'età industriale; *quarta*, l'età dell'information/knowledge worker; e infine un'emergente *età della saggezza*.

Cioè un “apprendimento assistito costante, in particolare verso materie critiche come la crescita personale, le relazioni e la leadership” (Stephen Covey).

- L'età della saggezza avverrà attraverso la forza delle circostanze che umiliano le persone o attraverso *nuove strutture mentali (coscienza) e nuove capacità di adattamento alle nuove condizioni ambientali (contesto)*.
- Sappiamo che l'informazione non è saggezza. Sappiamo anche che la conoscenza non è saggezza. Con l'aumentare della conoscenza aumenta la consapevolezza di non sapere.
- Cosa accadrebbe se cercaste di servire scopi più grandi della vostra conoscenza, più grandi della vostra "zona di comodo" (*mappe cognitive*)?

- Ciò creerebbe desiderio di **partnership**, di contare **sull'aiuto degli altri**, di lavorare in una *squadra* complementare di persone che possiedono la conoscenza e le capacità che possono compensare e sminuire l'ignoranza e le debolezze individuali.
- La saggezza tende a coniugarsi con una **mentalità dell'abbondanza**: una *Vision della vita come una cornucopia di risorse* – in particolare di risorse umane – ricche di opportunità e di crescita continua.

- Saggezza e mentalità dell'abbondanza producono un *paradigma* centrato sul valore dell'**alterità**, teso ad affermare il valore degli altri, il loro potenziale, a cercare di **liberarlo** piuttosto che di controllarlo.
- Rispetta il potere e la capacità di scelta delle persone, incentiva *profili di leadership* fondati su leader che **ispirano** piuttosto che richiedere.
Controllano le cose, ma guidano e legittimano (empowerment) le persone.
- Non pensano tutto o niente, ma pensano *alla terza alternativa* – vie di mezzo più alte.

- Un gruppo a livello elementare è un'organizzazione basata su una relazione che ha uno scopo (la sua voce). Questo scopo è finalizzato alla soddisfazione dei bisogni di una o più persone o agli stakeholder coinvolti.
- *La sfida più grande all'interno di un'organizzazione (gruppo) è di avviarla e di condurla in modo da dare ad ognuno la possibilità di **percepire il suo valore** ed il suo potenziale d'eccellenza, e di contribuire al suo **talento** e alla sua **passione** – in altri termini alla sua **voce** – per realizzare gli obiettivi dell'organizzazione e le sue maggiori priorità basandosi sui principi.*

Modelli

- I modelli consentono l'operatività e la **verifica ermeneutica** dei paradigmi di riferimento.
- Per modelli adottiamo una pluralità di definizioni quali:
 - ***Schema di riferimento***, termine tecnico per denotare un insieme di assunti fondamentali necessari a delimitare e determinare ciò che è rilevante in una scienza o in una teoria.

- ***Schema categoriale***, viene cercato un insieme di categorie per mezzo dei quali suddividere e fotografare un certo universo.
- ***Esplicazione analogica***, spiegare per analogia, rendere “più familiare” qualcosa che non lo è abbastanza.
- ***Tipo ideale***, complesso di proposizioni suscettibili di verifica empirica (schemi categoriali e modelli semplificatori). Ha un significato storico, non analitico.

- ***Schematizzazione visuale***, creazione di una immagine visiva dell'evento stesso, cioè la sua sinteticità, la capacità di farsi afferrare immediatamente.
- ***Rappresentazione formalizzata*** e semplificata di un fenomeno complesso.

Esemplificazioni di Modelli

La Scala di Maslow

Fisiologici

**Fame, sete
sonno**

Sicurezza

Protezione dai pericoli, dalle minacce e dalle privazioni; Appropriazione del territorio.

Appartenenza

Socialità, affetto, accettazione, amore, gruppi sociali.

Stima

Autostima:
fiducia in se stessi, indipendenza, realizzazione;
Eterostima:
status, riconoscimento, rispetto meritato dei colleghi.

Autorealizzazione

Sviluppo delle proprie potenzialità; continuo sviluppo di se stessi.

Esemplificazione di modelli comparativi

Le Formazioni Storico - Sociali

Società pre – industriale

Società industriale

Società post - industriale

Periodo	Fino all'ottocento	Dalla metà del '700 alla metà del '900	Dalla seconda guerra mondiale alla crisi petrolifera
Istituzioni chiave	Case regnanti, famiglia patriarcale, gruppi primari	Stato, sindacato, famiglia nucleare, partiti	Banche, famiglia instabile, mass-media, istituti ricerca
Risorse principali	Terra, materie prime	Mezzi di prod. Materie prime, Brevetti scientifici	Intelligenza, conoscenza, laboratori scientifici
Struttura professionale	Contadini, pescatori, minatori operai non qualificati	Operai, ingegneri, imprenditori, impiegati	Professionisti, scienziati, operatori del tempo libero
Luogo Tipico	Campagna, paese, bottega (<i>small is beautiful</i>)	Opificio, città urbanesimo (<i>big is beautiful</i>)	Laboratori, fabbrica diffusa, telelavoro
Strumentazione	Tecne- Fare a mano	Tecne+logos Fare a macchina	Logos- Far fare alla macchina
Conflitti Sociali	Dominio e sopravvivenza, subordinazione e rivolte	Appropriazione del plus valore – conquiste dei mercati Guerre mondiali	Elaborazione ed imposizione modelli programmazione e gestione know-how
Attori sociali centrali	Proprietari terrieri, aristocratici, contadini, artigiani, plebe	Imprenditori, lavoratori, sindacati	Tecnici, donne, scienziati, gestori delle informazioni

Esemplificazione d'Analisi di Modelli di Progettazione Sociale

Dimensioni	Prima metà anni '70	DPR 616/77 Riordino delle funzioni socio-assistenziali	Fine anni '80 prima metà anni '90	Seconda metà degli anni '90	Legge Quadro Sui Servizi Sociali 328/2000
Ruolo della progettazione	Marginale, interv. frammentati, categorizzati, pluralità di enti operanti	Centrale fonda il passaggio dall'assistenza al sistema di Servizi Sociali	Declinante, diffusione di piani di ampiezza territoriale più limitata	Rilancio della progettazione in alcune leggi rilevanti, dove assume una posizione centrale, permea il complesso delle azioni previste	Rilevante, percorre il Sistema dei Servizi Sociali nella sua globalità e ai vari livelli territoriali
Stile di progetto	Sinottico, prescrittivo, interno alla programmazione economica generale	Sinottico, prescrittivi, i livelli periferici attuano le indicazioni stabilite centralmente	Scarsamente prescrittivi, distributiva	Promozionale, fortemente decentrata	Promozionale. I livelli periferici hanno ampia autonomia
Ambiti d'intervento	Razionalizzazione del singolo intervento pubblico... crescenti frammentazioni	Razionalizzazione intervento pubblico in una logica sistemica, comprensiva, rispetto alla generalità degli interventi	Razionalizzazione intervento pubblico con prime attenzioni al terzo settore	Pluralità dei soggetti del welfare mix (pubblico, privato, terzo settore) con una prevalenza del ruolo pubblico	Pluralità dei soggetti del welfare mix (pubblico, privato, terzo settore) con una prevalenza del ruolo pubblico nel suo ruolo di orientamento e mobilitazione
Direzione coordinamento	Singolo ente pubblico non coordinato	Coordinamento complesso, interventi sociali di competenza del comune con gli interventi sanitari	Coordinamento sociale con la pluralità degli interventi dell'ente locale, della scuola	Coordinamento finalizzato alla realizzazione di un piano, delle istituzioni pubbliche e private e dei soggetti del terzo settore	Concertazione a livello territoriale, cooperazione degli interventi sociali con pluralità degli interventi dell'ente locale, scuola, terzo settore

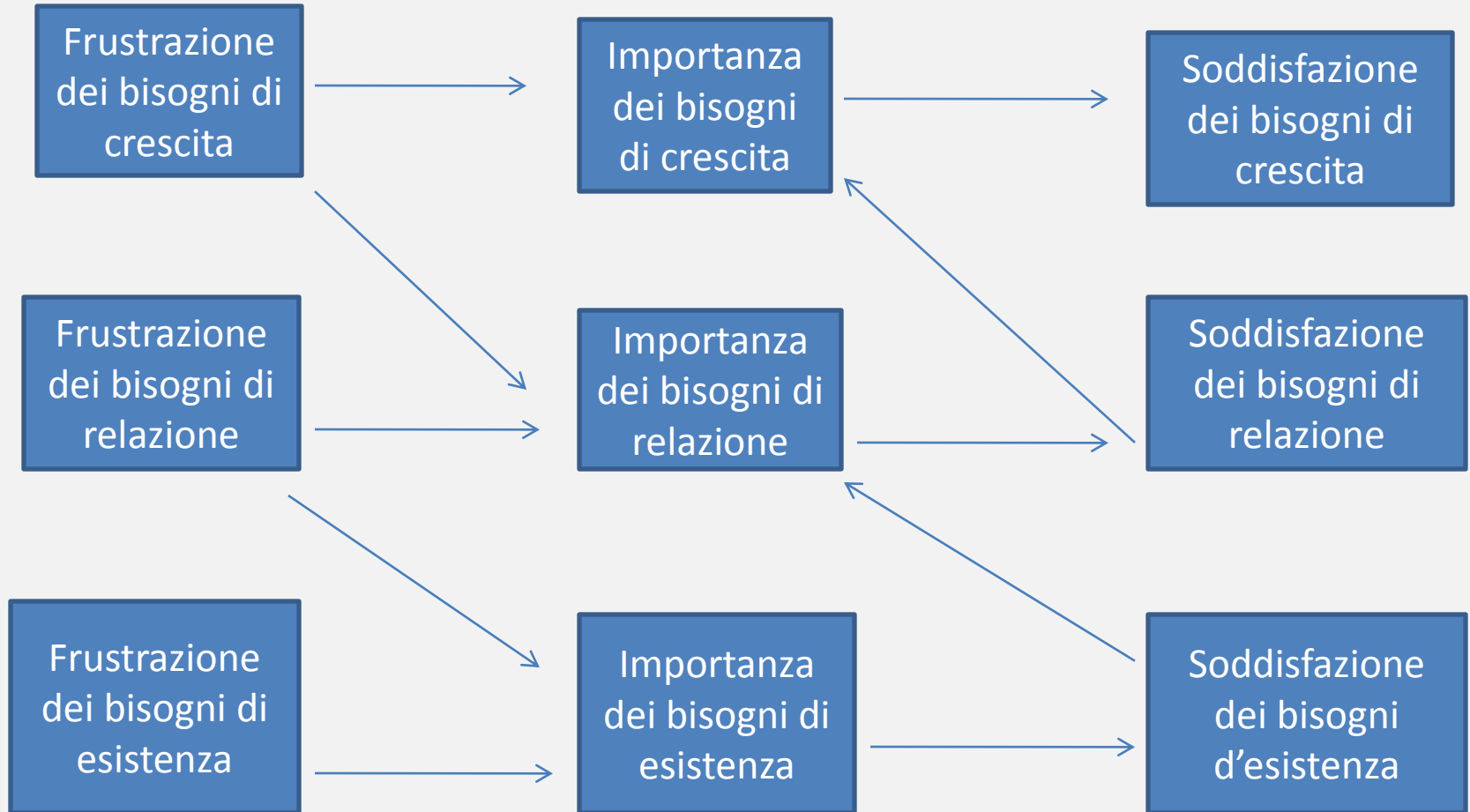
La teoria dei bisogni Esistenziali, Relazionali e di Crescita (ERC).

Le componenti del modello ERC

Frustrazione del bisogno

Forza del desiderio

Soddisfazione del bisogno



Soddisfazione-Progressione



Frustrazione-Regressione

Modello Applicativo Schema AGIL

- **A = Adaption**
- **G= Goal**
- **I= Integration**
- **L= Latency**

La dignità umana come meta – codice del complesso dei diritti dell'uomo

(Autore: P.P.Donati)

G

Diritti politici

(beni individuali e collettivi
di partecipazione democratica)

A

Diritti civili

(beni individuali
privati)

I

Diritti Sociali

di Welfare (beni
individuali e collettivi
di carattere pubblico)

L

Diritti umani

(beni comuni relazionali
fondati sulla dignità umana)

Lo schema di base relativo ai criteri fondamentali con cui valutare la qualità dell'intervento di welfare

G

Grado di efficacia nei risultati (*outcomes*)
(risolvere il bisogno attraverso *l'empowerment* della famiglia in rapporto al bene-scopo)

A

**Adeguatezza e
sostenibilità** delle risorse
e dei mezzi necessari
per realizzare lo scopo

I

Regole di scambio che
favoriscono l'aumento del
capitale sociale della rete
della famiglia

L

La bontà dello stile di vita familiare
a cui l'intervento mira
(a quale 'bene' l'aiuto va incontro?
secondo quale criterio etico?)

UN ESEMPIO di MODELLO RELAZIONALE DI BP: il servizio di educatore/ricce familiare

G

**Educare il figlio piccolo in un contesto personalizzante
(realizzare una buona ‘relazionalità’
per il bambino il cui genitore lavora)**

A

**Risorse erogate da parte
della famiglia, del Comune,
della Regione, ed eventuali
altri (fondazioni, ecc.)
e qualificazione profess.
dell’operatore**

I

**Integrazione del servizio
in una rete di attori;
contratto relazionale con norme
stabilite fra le parti (stakeholders:
famiglia, Comune, cooperativa di
servizi o altra agenzia)**

L

**Protagonismo ed *empowerment* della famiglia
come *prosumer* del servizio, secondo il
principio di sussidiarietà**

Modelli di Leadership (K.Lewin)

- **Leader autoritario** = colui che organizza la sua leadership basandosi sulla aggressività e sulla competizione.
- **Leader democratico** = colui che organizza il lavoro del gruppo senza imporre un regime di controllo, accettando le divergenze ed utilizzandole come risorse.

- **Leader Permissivo** = colui che accetta e stimola la creatività altrui, consentendo livelli di collaborazione molto aperti.

Esempio di Modello di schematizzazione categoriale

Dalla moda al gusto

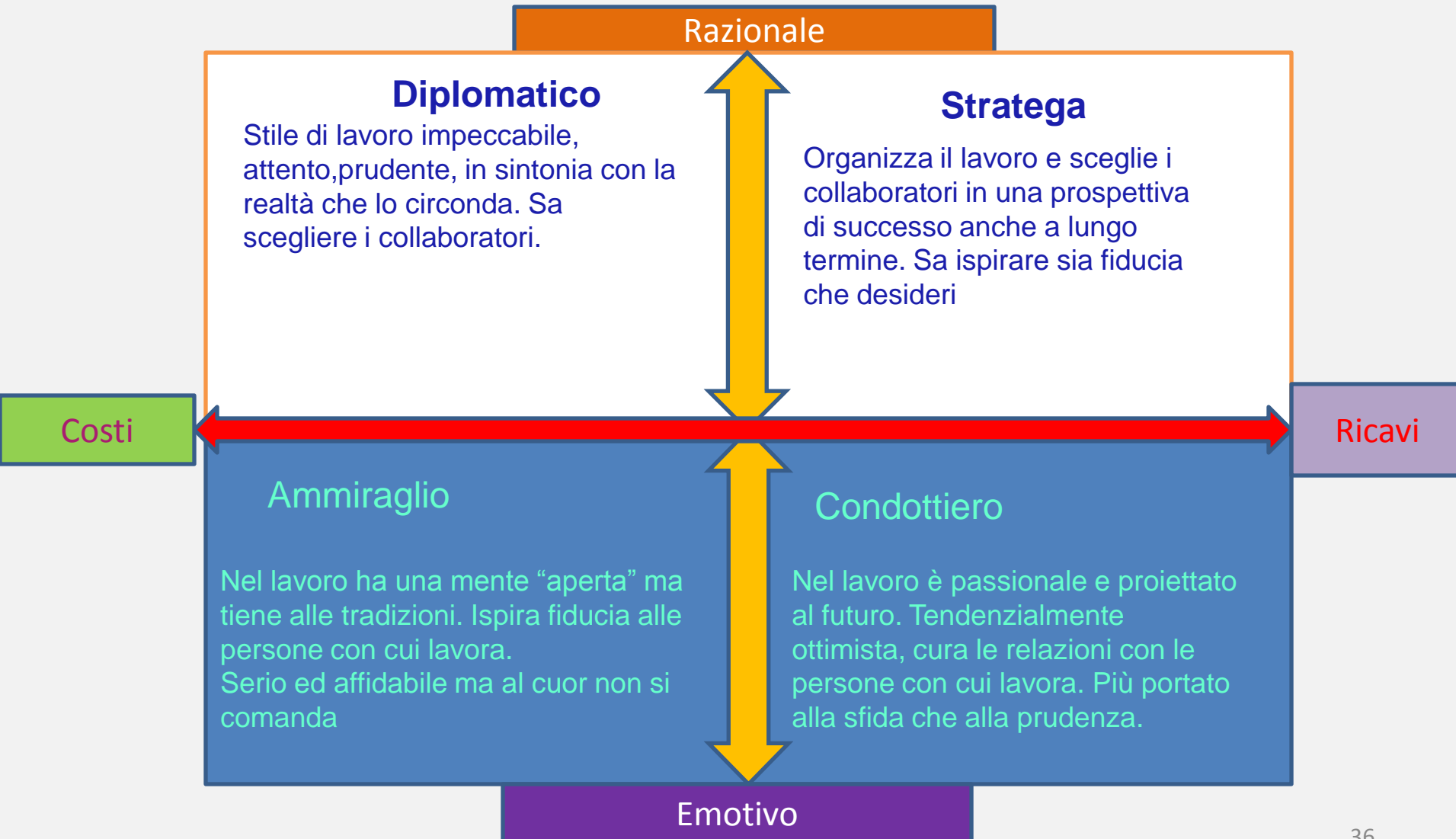
Economia dell'Occhio

- Anni 1980 – 1990
- Stile di vita
- Centralità della moda
- Immagini dei media
- Fascinazione estetica
- Monologo narcisista
- **Le 3 M** (moda, media e me)

Economia della lingua

- Anni 2000 – 2010
- Stile di pensiero
- Rilevanza del gusto
- Senso del corpo
- Passione erotica
- Dialogo e ascolto
- **Le tre E** (espressione, emozione, erotismo)

Le Quattro Categorie di Manager



Esempio di modello analitico

L'Analisi SWOT

Che cosa è l'analisi swot

- Viene condotta sui **punti di forza** (*strenghts*)
- **Debolezza** (*weakness*) propri del contesto di analisi
- Sulle **opportunità** (*opportunities*)
- Sulle **minacce** (*threats*) che derivano dal contesto esterno cui sono esposte le specifiche realtà settoriali o territoriali analizzate.

Esempio di Modello analitico

Bilancio delle competenze individuali

Sapere

- Che cos'è una competenza e quali sono le sue componenti.
- Le caratteristiche dell'ambiente di lavoro.
- Il proprio ruolo professionale.
- Metodi e tecniche di valutazione.
- La distinzione fra auto ed etero valutazione

Saper Fare

- Identificare ciò che si sa fare e cosa no.
- Valutare la propria esperienza personale e professionale in relazione al ruolo professionale e verificarne l'adeguatezza.
- Identificare i propri punti di forza e di debolezza.
- Comprendere interessi, motivazioni, aspettative.
- Effettuare un bilancio delle proprie esperienze personali e professionali.
- Osservare ed osservarsi con gli occhi dell'altro.
- Confrontare auto ed etero valutazione.

Saper essere

- Percepire i contesti ed i cambiamenti nei contesti e dei contesti.
- Apprendere.
- Relazionarsi.
- Modificarsi in relazione alle necessità.
- Definire ed attuare un progetto di crescita professionale.

La scoperta del T Group

Una modalità di conduzione del gruppo basata sull'idea che il cambiamento soggettivo possa – se adeguatamente orientato – diventare il principio di un riequilibrio delle relazioni di gruppo e quindi origine di corrispondente processo di modificazione interpersonale.

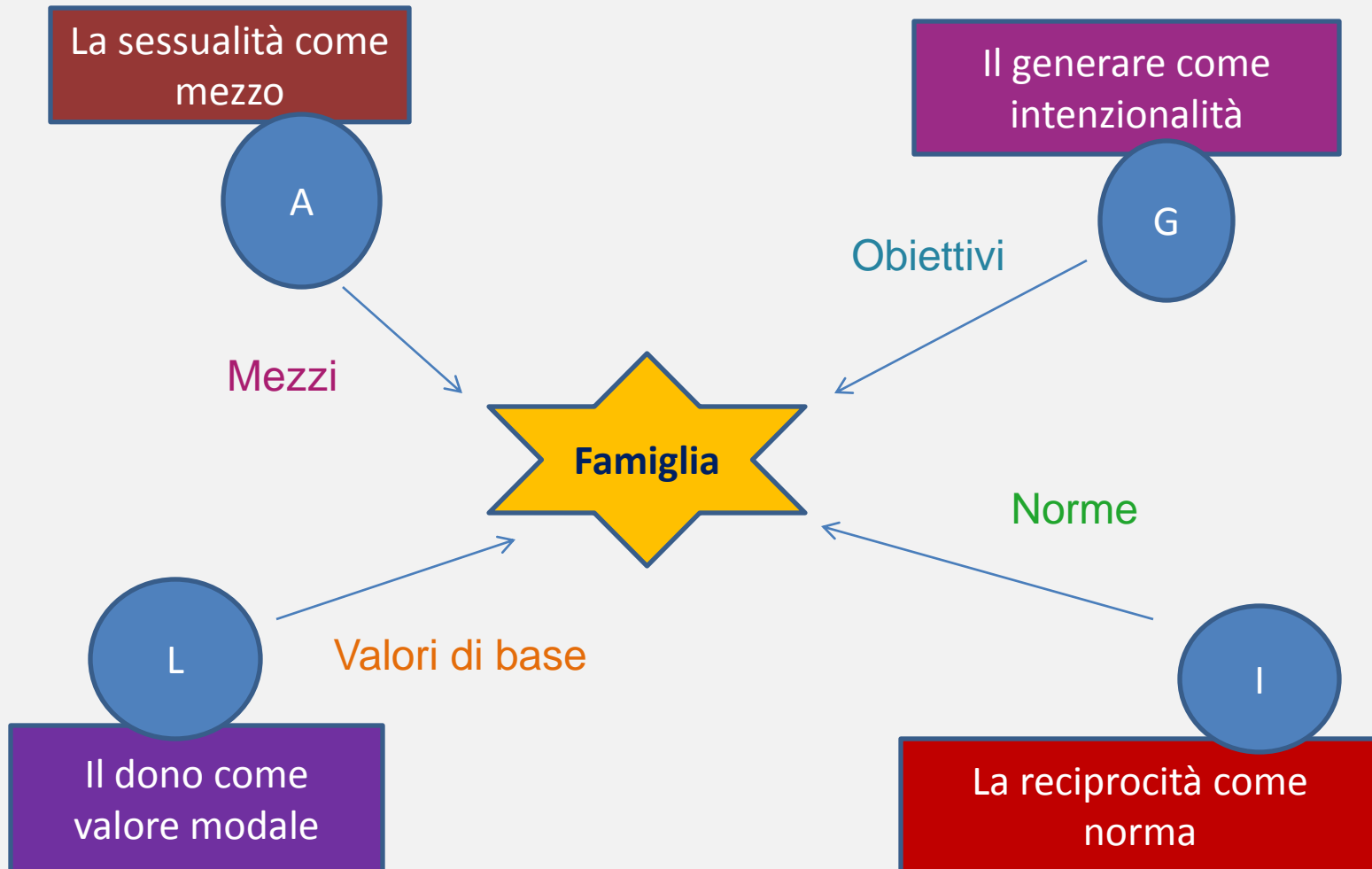
Lo *schema* di questo processo è il seguente:

- Cambiamento soggettivo
- Informazione data al gruppo
- Diversa percezione interpersonale
- Cambiamento del gruppo

Esempio di modello di schematizzazione visuale

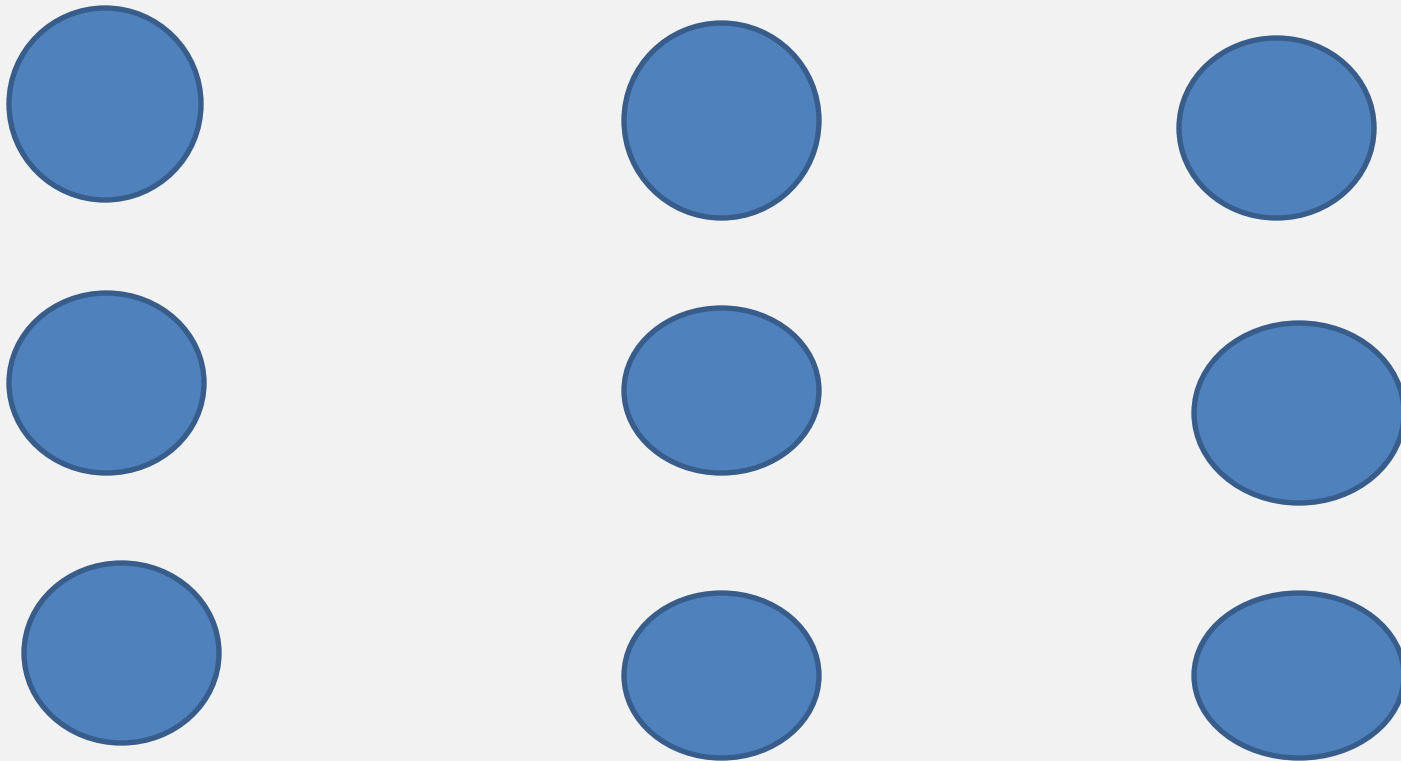
La variabilità delle forme familiari in
Europa

Le polarità della relazione familiare



Il Quiz di Watzalivick (A) e la relativa soluzione (B)

Collegare i nove punti con quattro linee rette senza sollevare la penna dal foglio



A

