



---

# **Lezione 15**

## **Incertezza, complessità e organizzazione** (Cap.9 (2): Decastri, 2016)

Università Tor Vergata  
Anno Accademico 2022/2023



# Contenuti

---

## Il modello di Galbraith

- Le ipotesi di partenza
- Incertezza
- L'origine dell'incertezza
- Complessità informativa e sue determinanti
- La gestione della complessità
- La riduzione della complessità



# Le ipotesi di partenza

---

1. **Struttura organizzativa** → insieme di elementi che consentono di svolgere compiti con diverso grado di predicibilità (**variabile indipendente**)
2. **Grado di predicibilità dei compiti** → legato al volume delle informazioni da raccogliere e da elaborare per svolgere efficientemente una determinata attività (**variabile dipendente**)
3. Dato un obiettivo di efficienza, la differenza tra le informazioni necessarie e le informazioni disponibili quando si **COMINCIA** l'attività (**task**) definisce il **grado di incertezza del compito**



# L'origine dell'incertezza

---

$$P \rightarrow In = f( Ir - Id )$$

**P** : Predicibilità dei compiti

**In** : Incertezza

**Ir**: Ampiezza delle informazioni richieste per un efficace svolgimento del compito e, più ingenerale, per un efficace funzionamento del sistema organizzativo

**Id**: Ampiezza delle informazioni già disponibili per un efficace svolgimento del compito e, più ingenerale, per un efficace funzionamento del sistema organizzativo



# Complessità informativa

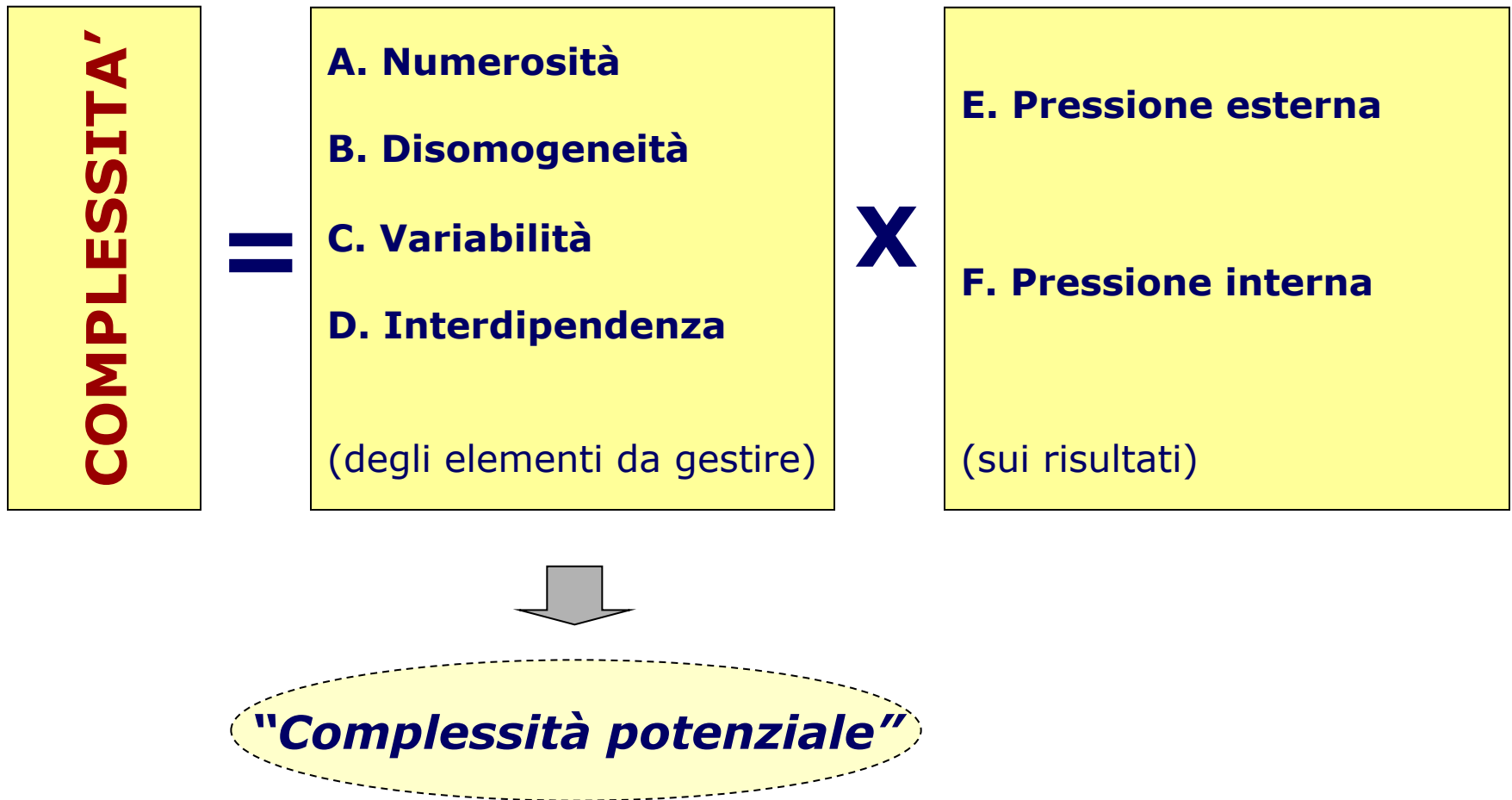
---

$$P \rightarrow In = f(\underline{Ir} - Id)$$

$$\underline{Ir} = C$$

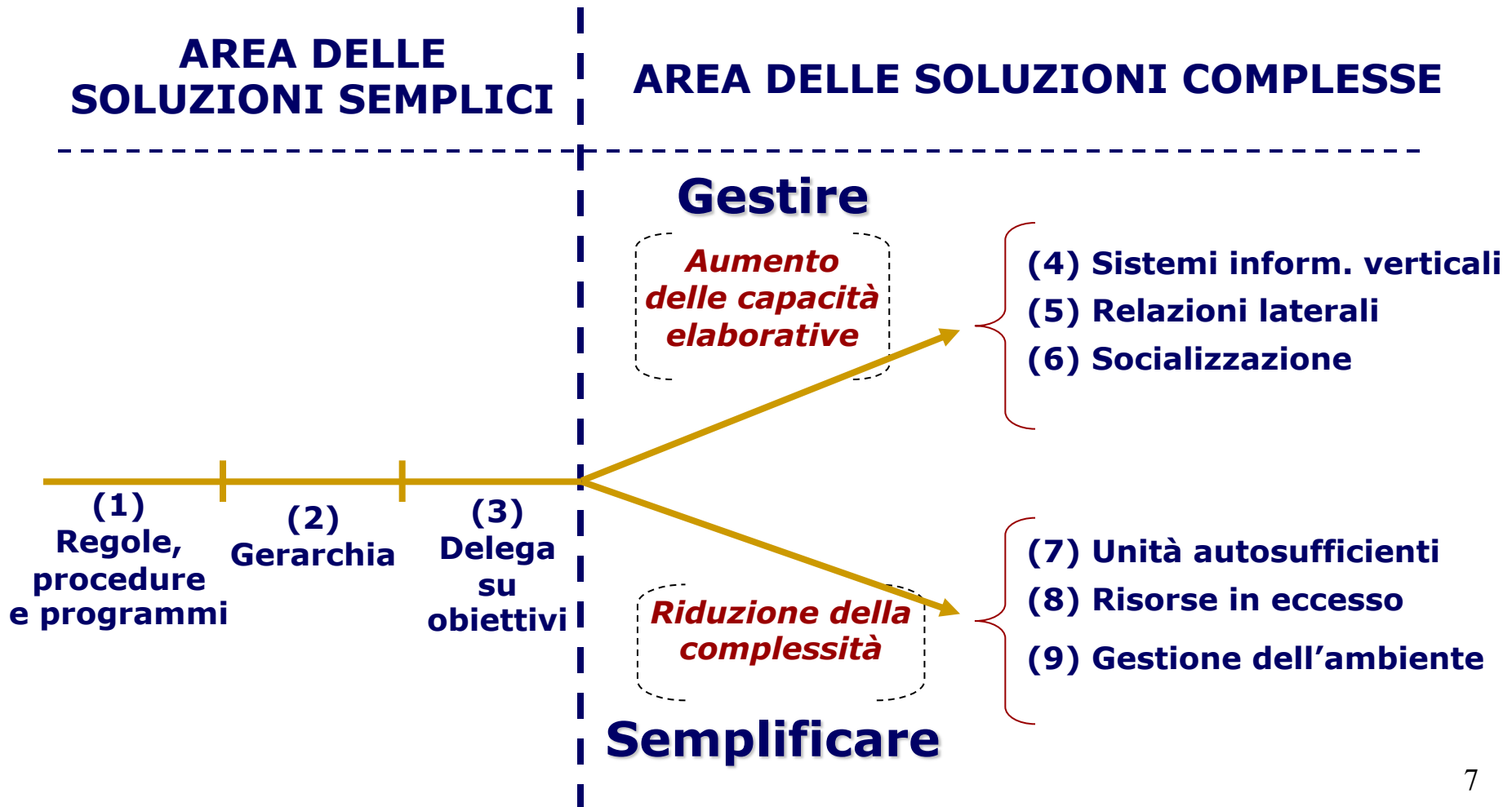


# Complessità informativa e sue determinanti





# La gestione della Complessità





# Aumento delle capacità elaborative

---

1. **Sistemi informativi verticali:** investimento in sistemi informativi automatizzati e, più in generale, in sistemi di raccolta archiviazione, trasmissione ed elaborazione dei dati non supportati da strumenti informativi
2. **Relazioni laterali:** permettere l'attivazione di processi decisionali congiunti (contatti diretti tra manager, layout, task-force, comitati, perni di collegamento e ruoli manageriali di integrazione, organi di integrazione, la struttura a matrice)
3. **Relazioni sociali:** alzare il livello di socializzazione interna dell'organizzazione, inserendo questo obiettivo nella progettazione, ad esempio, del sistema di selezione del personale, dei percorsi di carriera, del sistema di formazione del personale



# Riduzione della complessità

---

- 1. Unità autosufficienti:** definire task “self-contained” ovvero task gestiti da gruppi dotati di risorse sufficienti per:
  - a. eseguire l'intera operazione
  - b. progettare l'organizzazione per processi (superamento della diversità di obiettivi da perseguire e riduzione di richieste da gruppi esterni)
- 2. Risorse in eccesso:** creare slack di risorse (inventory level o capacità di produzione aggiuntiva)
- 3. Gestione dell'ambiente:** ridurre la complessità ambientale (ridurre il numero di prodotti offerti, ridurre la pressione del fattore tempo o la necessità di previsione)