



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



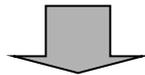
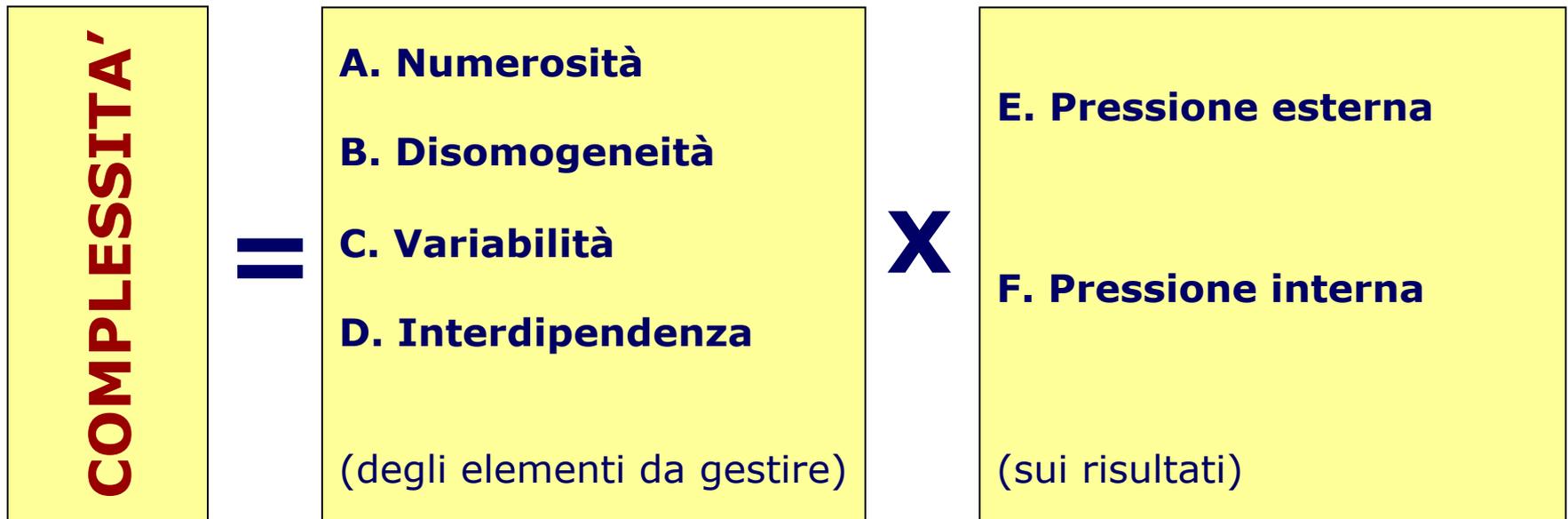
Complessità informativa

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

$$\underline{Ir} = C$$



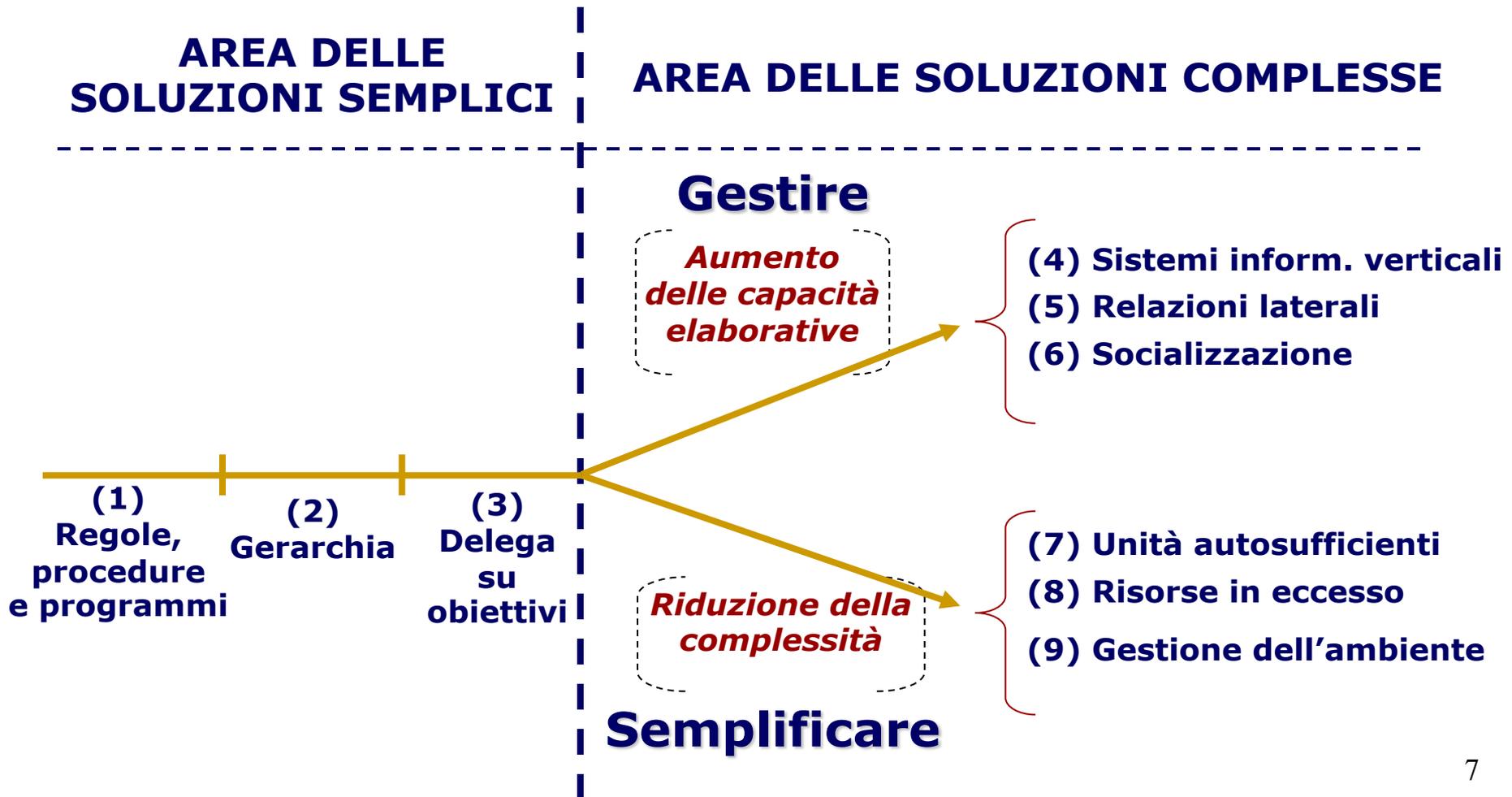
Complessità informativa e sue determinanti



"Complessità potenziale"



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)