



Lezione 18

Differenziazione e integrazione

(Cap. 6 (2): Decastri 2016)

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Anno Accademico 2022/2023



Contenuti

- 1. Le impostazioni teoriche precedenti**
- 2. Le premesse del modello**
- 3. Le variabili indipendenti del modello** (*da quali elementi deduco l'organizzazione?*)
 - Il concetto di differenziazione
 - Il concetto di integrazione
- 4. La progettazione dell'organizzazione**
 - Le variabili oggetto di differenziazione
 - *Quanto, chi e con* quali strumenti integrare?
 - Differenziare e integrare: le tesi e le conseguenze per la progettazione



Le premesse del modello (1/2)

- Aziende differenti (per complessità del task, per strategia,..) richiedono assetti organizzativi differenti (*prospettiva contingency*) ...
- Ma non solo. Ogni “parte” di azienda (funzione) richiede assetti organizzativi diversi, considerato che opera a contatto con **sotto-ambienti** diversi
- ... all’aumentare della differenziazione ambientale (ossia delle caratteristiche dei sotto-ambienti), deve aumentare il grado di differenziazione delle strutture interne, sviluppando logiche organizzative differenti in relazione al tipo di task da svolgere (**differenziazione**)



Le premesse del modello (2/2)

- Le varie parti aziendali devono, però, operare in modo unitario, per raggiungere gli obiettivi di azienda. La differenziazione richiede un analogo sforzo per una **integrazione** tra le parti di un'organizzazione
- Al crescere della differenziazione cresce il bisogno di integrazione
- L'organizzazione deve passare dall'uso di meccanismi di integrazione semplici (norme, procedure, gerarchia) a meccanismi più complessi (come la creazione di figure professionali specializzate nelle attività di integrazione e coordinamento)
- Differenziazione e integrazione non possono elidersi: si deve realizzare contemporaneamente sia il grado di differenziazione richiesto, per quanto elevato, sia l'integrazione richiesta, per quanto complessa e difficoltosa.



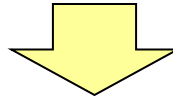
Contenuti

1. Le impostazioni teoriche precedenti
2. Le premesse del modello
3. **Le variabili indipendenti del modello** (*da quali elementi deduco l'organizzazione?*)
 - Il concetto di differenziazione
 - Il concetto di integrazione
4. **La progettazione dell'organizzazione**
 - Le variabili oggetto di differenziazione
 - *Quanto, chi e con* quali strumenti integrare?
 - Differenziare e integrare: le tesi e le conseguenze per la progettazione
5. **Sintesi diagnostica e progettuale**



Il concetto di differenziazione (1/2)

La differenziazione è definita come differenza di orientamento conoscitivo ed emotivo tra i quadri direttivi di unità diverse e differenza di struttura formale tra queste unità



Tutto dipende dal tipo di il tipo di flussi informativi che ogni tipo di sotto - ambiente richiede:

1) Sotto ambiente STABILE:

flussi informativi più efficientemente gestiti tramite regole e canali formali, orizzonti temporali brevi sono sufficienti, con obiettivi concentrati e stile manageriale focalizzato sul task

2) Sotto ambiente INSTABILE:

occorrono più punti di contatto con l'ambiente, anche informali; le regole formali diventano velocemente inefficaci; l'orizzonte temporale deve allungarsi; lo stile di direzione deve diventare più flessibile e orientato alla relazione più che al task



Il concetto di differenziazione (2/2)

Il grado di differenziazione richiesto è dato da:

VARIABILI INDIPENDENTI

- 1. GRADO DI CERTEZZA/INCERTEZZA** misurato da:
 - 1a. CHIAREZZA DEL TASK** (quanto è chiara la mission dell'unità?
quanto sono chiari i suoi obiettivi?)
 - 1b. DIFFICOLTÀ DEL TASK** (quanto sono programmabili i compiti?
quanto è facile risolvere i problemi tipici?)
- 2. TEMPO DI FEED-BACK** (dopo quanto tempo possono essere osservati e valutati i risultati di una decisione?)
- 3. CRITICITÀ RELATIVA DELLA FUNZIONE** (non tutte le unità hanno la stessa criticità nelle diverse "realità organizzative → es. nel settore dei beni di largo consumo scarsamente differenziabili la funzione critica è quella del marketing)



Contenuti

1. Le impostazioni teoriche precedenti
2. Le premesse del modello
3. Le variabili indipendenti del modello (*da quali elementi deduco l'organizzazione?*)
 - Il concetto di differenziazione
 - Il concetto di integrazione
4. **La progettazione dell'organizzazione**
 - Le variabili oggetto di differenziazione
 - *Quanto, chi e con* quali strumenti integrare?
 - Le regole
 - Differenziare e integrare: le tesi e le conseguenze per la progettazione



Le variabili oggetto di differenziazione (1/2)

Per differenziare bisogna agire sulle seguenti variabili:

1. GRADO DI FORMALIZZAZIONE DELLA STRUTTURA

Quantità e diffusione di norme, regole, procedure

→ quanto il funzionamento deve basarsi sulle regole e quanto no?

2. GRADO DI FORMALIZZAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Numero e tipo di parametri

→ quanti parametri utilizzare per valutare? pochi/molti

→ quale tipo di parametro? quantitativo/qualitativo

3. ORIENTAMENTO TEMPORALE

Breve/Lungo

→ quanto tempo viene dedicato alla risoluzione di situazioni i cui effetti sono di breve periodo? Quanto a quelle i cui effetti sono di lungo periodo?



Le variabili oggetto di differenziazione (2/2)

Per differenziare bisogna agire sulle seguenti variabili:

4. STILE DI DIREZIONE (ORIENTAMENTO INTERPERSONALE)

Orientamento ai compiti/ alle persone

→ *quanto lo stile è autoritario? Quanto è supportivo/partecipativo?*

5. ORIENTAMENTO AGLI OBIETTIVI

Concentrati/ Diffusi

→ *Il manager è attento alle esigenze delle altre funzioni? O il manager dà priorità agli obiettivi della sua unità?*



Quanto integrare?

1

L'investimento in integrazione (ossia il fabbisogno di integrazione) dipende da:

1. FABBISOGNO DI DIFFERENZIAZIONE

(distanze tra i gradi di complessità del task)

2. INTERDIPENDENZA

(le ipotetiche unità A e B sono legate da interdipendenza se una variazione di comportamento o di stato di A richiede una variazione di comportamento o di stato di B e viceversa)

3. DINAMISMO GLOBALE

(riguarda l'ambiente complessivo in cui l'organizzazione opera e non le singole unità)



Chi e con quali strumenti integrare?

2

Chi dobbiamo integrare con chi (prioritariamente)?

La funzione più critica rispetto alle altre

3

Con quali strumenti integrare?

MENO COSTOSO
MENO POTENTE

Procedure di comunicazione
Meccanismi di programmazione
Meccanismi strutturali
Intervento gerarchico
Gruppi interfunzionali (Comitati e Task force)
Perni di collegamento
Ruoli manageriali aggiuntivi
Organi integratori semplici
Organi integratori complessi

PIÙ COSTOSO
PIÙ POTENTE



Le tesi del modello

1

L'INTEGRAZIONE E'
TANTO PIU' DIFFICILE E
COSTOSA QUANTO
MAGGIORE E' LA
DIFFERENZIAZIONE

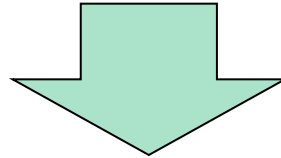
2

SONO DI SUCCESSO LE
IMPRESE CHE
DIFFERENZIANO
QUANTO NECESSARIO E
"POI" INTEGRANO
QUANTO NECESSARIO



Le conseguenze per la progettazione della struttura organizzativa

Quali unità organizzative unire gerarchicamente e quali tenere lontane gerarchicamente?



Fabbisogno di differenziazione

		Alto	Basso
		???	UNIRE
Fabbisogno di integrazione	Alto	???	UNIRE
	Basso	SEPARARE	INDIFFERENTE