



Supporto allo studio n. 3

L'impostazione moderna

(dal «one best way» al «one best fit»)

(indice con indicazione di riferimento al libro di testo)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2025/2026

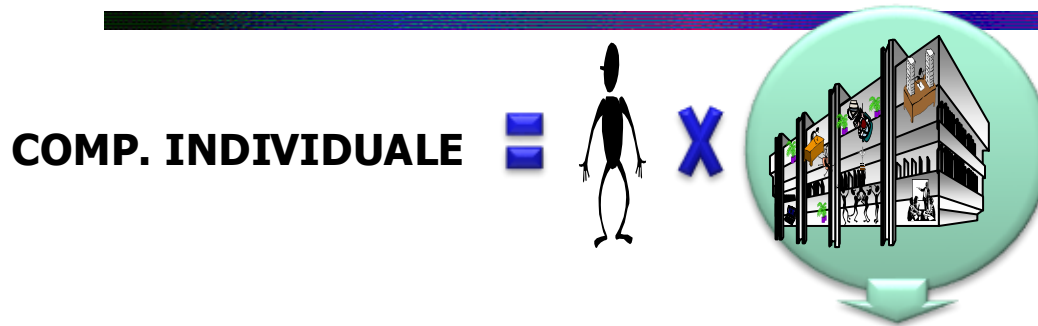


Contenuti

- 1. Il sistema organizzativo come sistema socio-tecnico ed aperto (rif. pp. Cap.1/Cap.3)**
- 2. Burns e Stalker: l'ambiente come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3)**
- 3. Woodward: la tecnologia come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/6)**
- 4. La scoperta dell'incertezza come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/Cap.6, pp.386-407)**

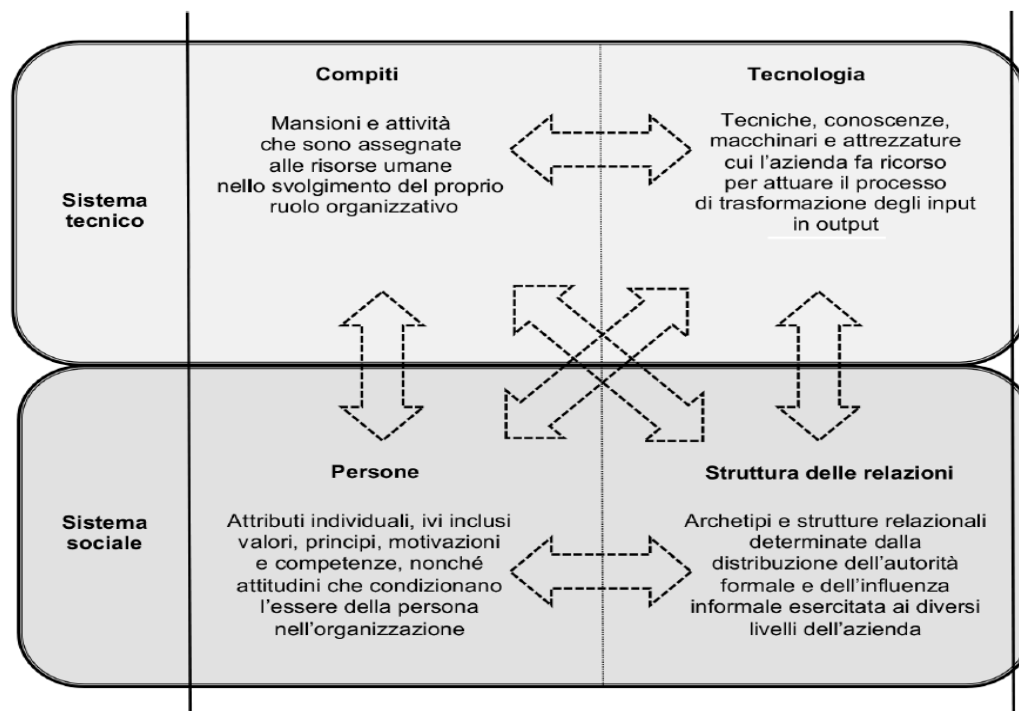


Il sistema organizzativo

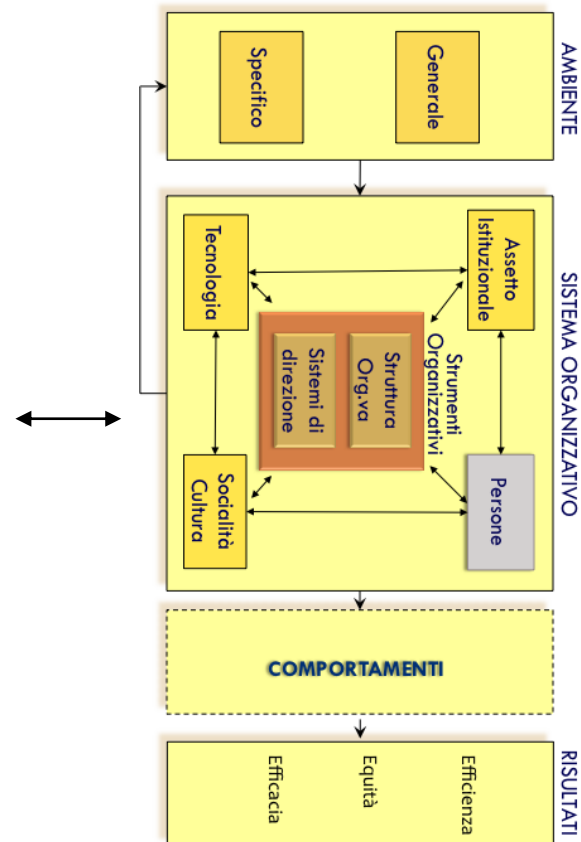




La rappresentazione dell'organizzazione come sistema socio-tecnico



Fonte: Palumbo, Decastri (2024), p. 175



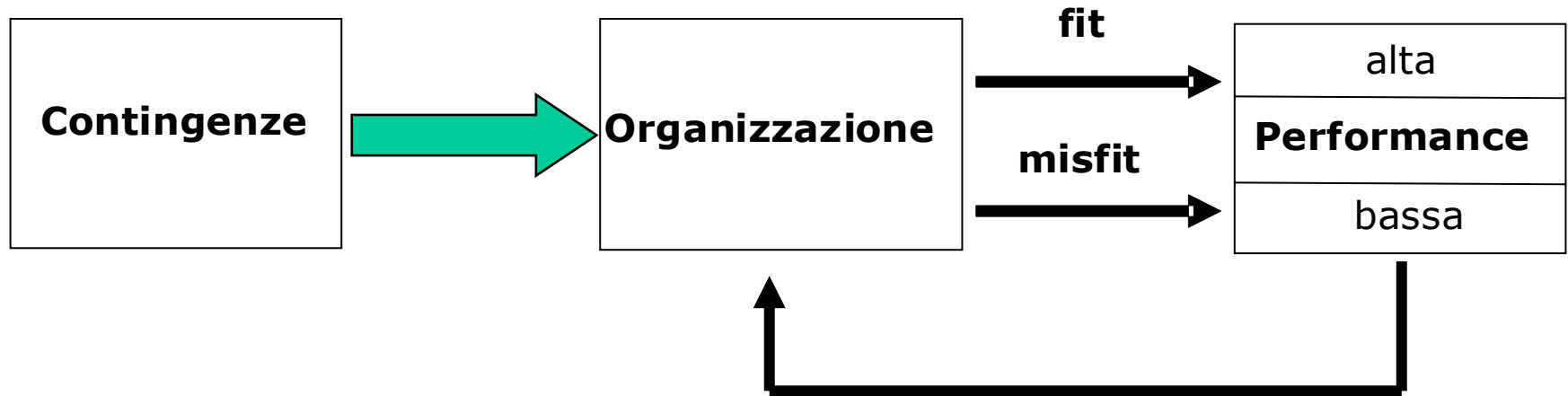


Un confronto tra approccio classico e impostazione moderna

Focus	Approccio classico	Approccio moderno
Vincolo	Imperativo tecnologico	Ottimizzazione congiunta
Considerazione delle persone	Individui come estensione della tecnologia Individui come risorse non critiche e sostituibili	Individui indipendenti dalla tecnologia Individui come risorsa da valorizzare
Sede del controllo	Controllo specialistico esterno alla linea	Autocontrollo interno alla linea
Modello organizzativo	Strutture alte e verticistiche con chiara gerarchia	Strutture piatte, improntate alla partecipazione
Criterio di gestione delle relazioni	Competizione interpersonale	Collaborazione
Priorità strategica	Scopo specifico dell'organizzazione	Scopo aziendale e interessi dei singoli individui e della collettività
Attitudine dell'individuo	Alienazione	Immedesimazione e coinvolgimento
Gestione dei rischi	Bassa propensione al rischio	Alta propensione al rischio e innovazione



L'adattamento dell'organizzazione alle contingenze: la ricerca del «one best fit»



- contingenze e organizzazione sono fenomeni diversi e separati
- contingenze e organizzazione sono collegati da un imperativo di adattamento, che influisce sulla performance
- al cambiamento nelle variabili contingenti deve corrispondere un cambiamento dell'organizzazione (relazione asimmetrica)



Contenuti

1. **Il sistema organizzativo come sistema socio-tecnico ed aperto (rif. pp. Cap.1/Cap.3)**
2. **Burns e Stalker: l'ambiente come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3)**
3. **Woodward: la tecnologia come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/6)**
4. **La scoperta dell'incertezza come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/Cap.6, pp.386-407)**



L'adattamento organizzativo e il sistema sociale

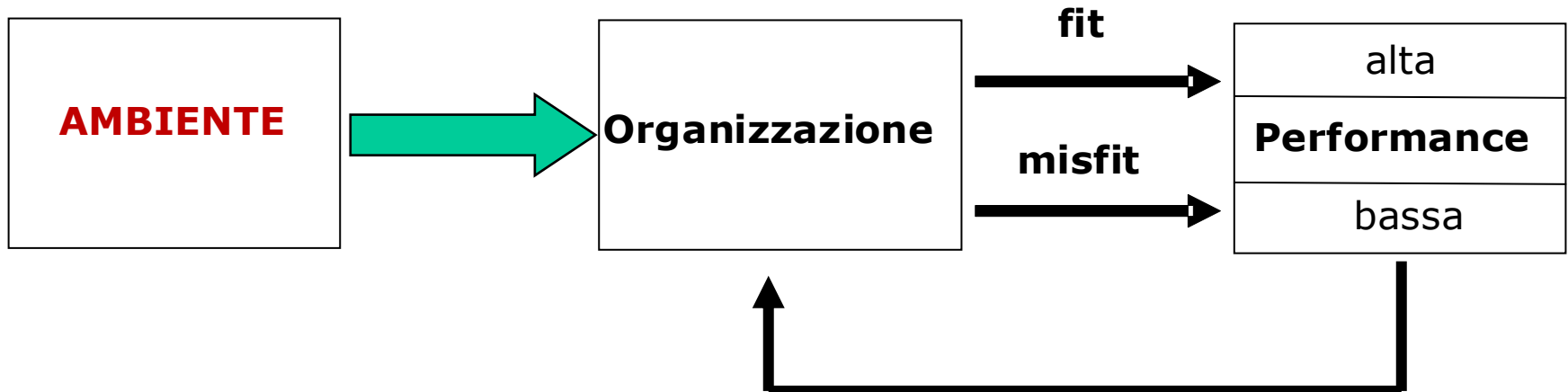
L'adattamento dell'organizzazione all'ambiente esterno non si esplica esclusivamente attraverso il sistema tecnico, che è formale ed esplicito. Accanto a esso è possibile rinvenire altri due sistemi:

- Il sistema cooperativo;
- Il sistema politico.

Questi due sistemi interagiscono con il sistema tecnico basato sull'autorità formale e giocano un ruolo chiave nel plasmare la capacità di adattamento dell'organizzazione all'ambiente esterno.

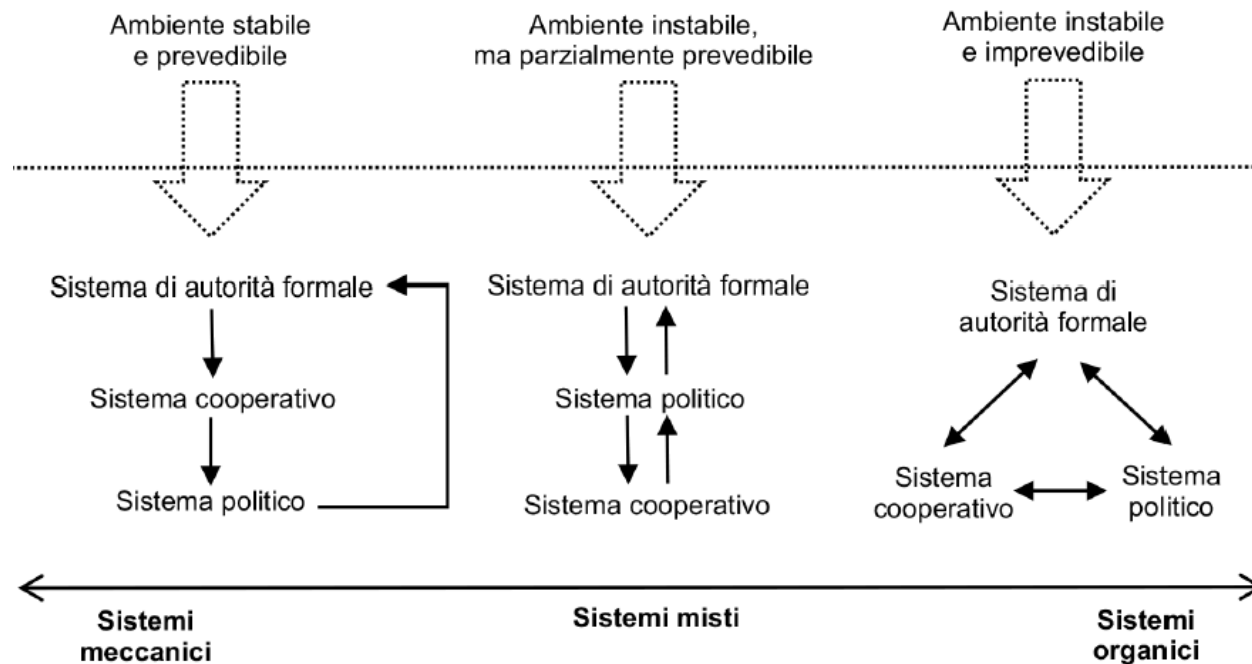


L'adattamento dell'organizzazione alle contingenze





Le scelte di progettazione organizzativa secondo Burns e Stalker

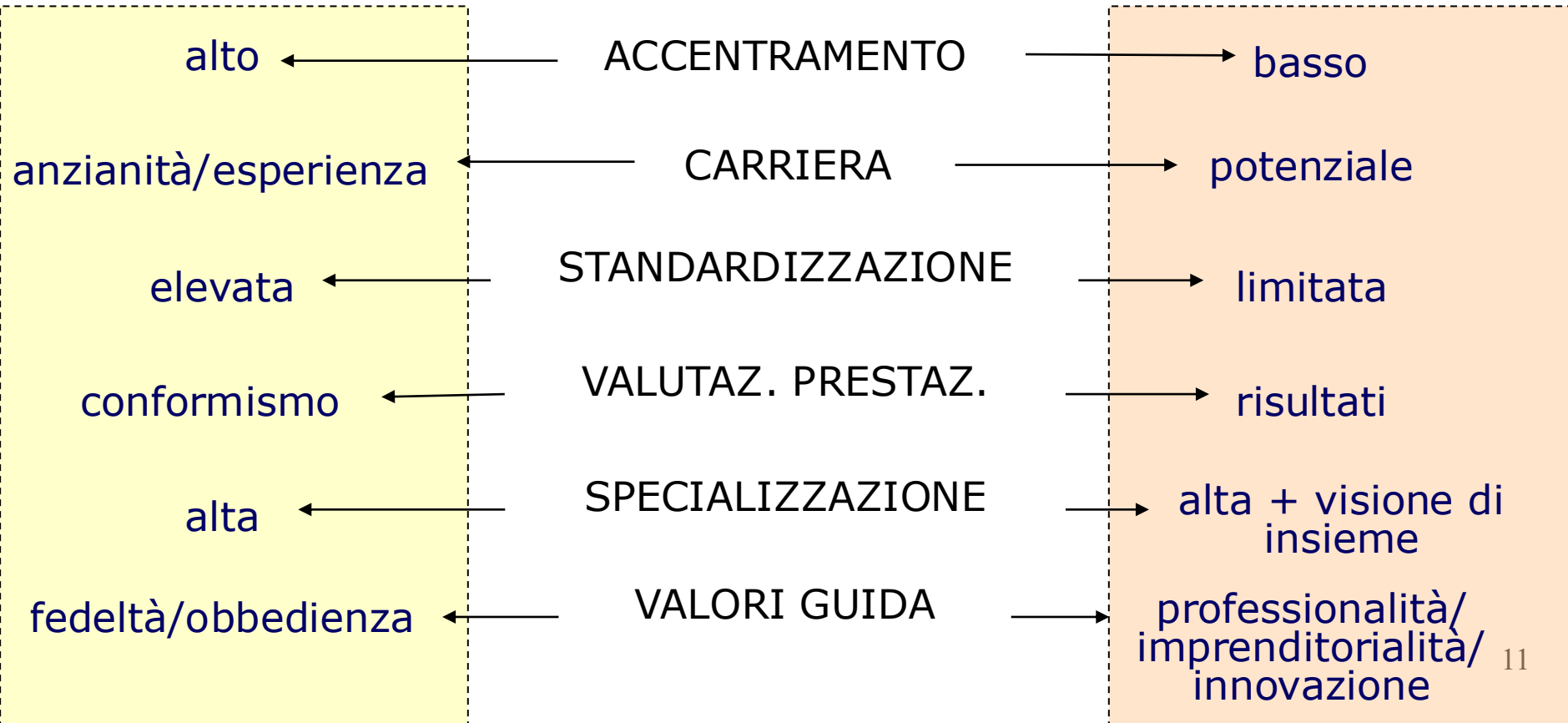




Le scelte di progettazione organizzativa secondo Burns e Stalker

SISTEMA MECCANICO

SISTEMA ORGANICO



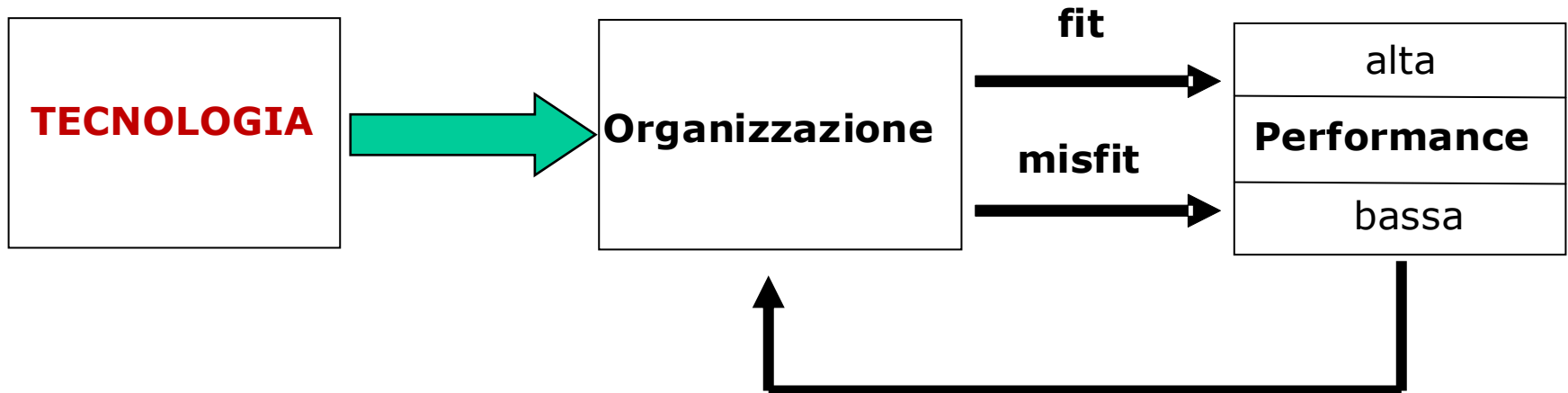


Contenuti

1. Il sistema organizzativo come sistema socio-tecnico ed aperto (rif. pp. Cap.1/Cap.3)
2. Burns e Stalker: l'ambiente come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3)
3. **Woodward: la tecnologia come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/6)**
4. **La scoperta dell'incertezza come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/Cap.6, pp.386-407)**



L'adattamento dell'organizzazione alle contingenze





Tecnologia e organizzazione

Per tecnologia si intende tutto ciò che consente di effettuare una trasformazione di un oggetto materiale o immateriale in qualcosa di utile per chi, in via diretta o indiretta, ne usufruisce.

Essa, in particolare, include:

- Gli strumenti di trasformazione;
- I processi di trasformazione;
- Le competenze necessarie all'applicazione degli strumenti di trasformazione ai processi di trasformazione.



La tipologie di tecnologia secondo Woodward

Tipologia di output	Famiglia tecnologica	Sistema tecnologico
Output unitario (è possibile individuare singole unità di prodotto)	Produzione di unità o di piccola serie	1. Produzione di singole unità su misura 2. Produzione di prototipi 3. Fabbricazione di grandi impianti per fasi 4. Produzione di piccola serie su commessa
	Produzione di grande serie e di massa	5. Produzione di grandi serie 6. Produzione di grandi serie su catena di montaggio 7. Produzione di massa
Output dimensionale (non è possibile individuare singole unità di prodotto)	Produzione di processo	8. Produzione intermittente di prodotti chimici in impianti multifunzione 9. Produzione a flusso continuo di liquidi, gas e sostanze cristalline
Output misti	Sistema combinato (tecnologia di piccola serie e tecnologia di grande serie)	10. Produzione di componenti standardizzati su grandi serie, successivamente assemblati su commessa specifica
	Sistema combinato (tecnologia di processo e tecnologia di grande serie)	11. Processi di produzione di sostanze cristalline, successivamente preparate per la vendita attraverso processi di produzione standardizzati



Il rapporto tra tecnologia e controllo organizzativo

Soggettività del controllo	Controllo personale	Sistemi tecnologici per la produzione di unità e di piccola serie Controllo integrato, caratterizzato da elevata soggettività	Sistemi tecnologici per la produzione di grande serie Controllo frammentato, ma caratterizzato da un livello significativo di personalizzazione
	Controllo impersonale	Sistemi tecnologici per la produzione di processo Controllo altamente integrato e formalizzato, con un basso grado di soggettività	Sistemi tecnologici per la produzione di massa Controllo frammentato, con un elevato livello di formalizzazione
		Sistemi integrati	Sistemi disintegrati
Frammentazione del controllo			



Contenuti

1. Il sistema organizzativo come sistema socio-tecnico ed aperto (rif. pp. Cap.1/Cap.3)
2. Burns e Stalker: l'ambiente come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3)
3. Woodward: la tecnologia come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/6)
4. La scoperta dell'incertezza come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/Cap.6, pp.386-407)



Progettazione organizzativa e variabili di scelta strutturale: il nodo della capacità decisionale necessaria

- Ogni azienda organizza (divide e coordina) le proprie attività in funzione delle informazioni che ha circa il suo contesto operativo.
- La azienda (o una unità organizzativa) che ha una conoscenza incompleta del suo contesto operativo opera in una situazione di incertezza.
- In caso l'azienda (o l'unità organizzativa) si trovi ad operare in situazione di incertezza, le scelte organizzative devono essere tali da aumentare la capacità di raccolta, elaborazione e trasmissione delle informazioni utili all'efficiente ed efficace svolgimento delle attività lavorative
- A diverse dimensioni di incertezza l'organizzazione efficiente deve far corrispondere scelte organizzative adeguate ad aumentare il proprio patrimonio di conoscenze



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



La valutazione dell'incertezza

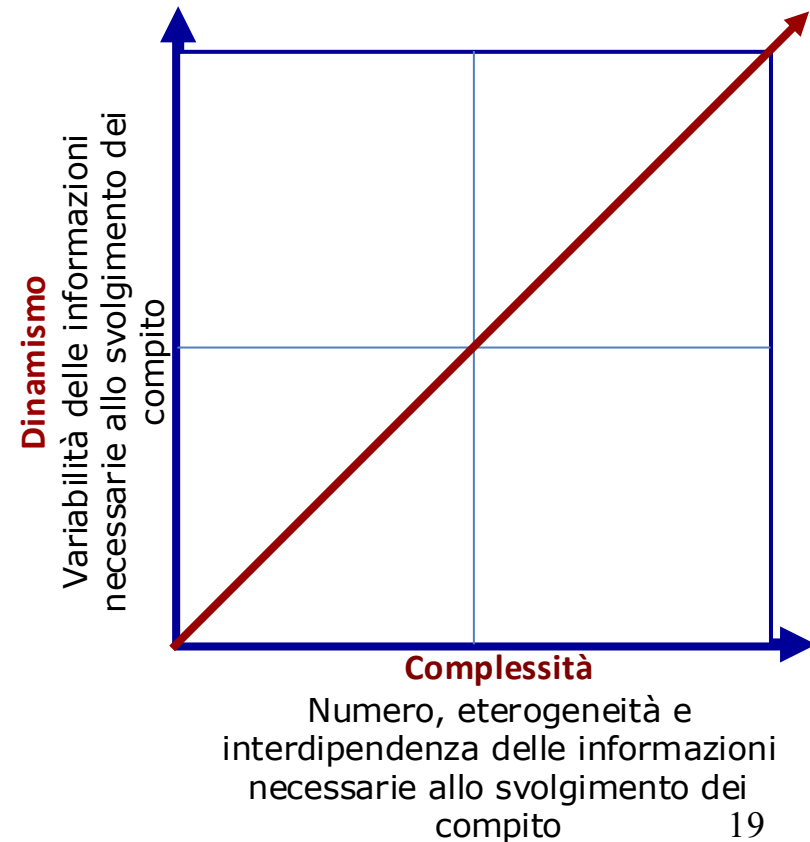
$$P \rightarrow In = f(Ir - Id)$$

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





Le tipologie di ambiente

Turbolenza ambientale	Imprevedibilità	Ambiente instabile Sebbene l'ambiente esterno sia tendenzialmente semplice, essendo caratterizzato da pochi interlocutori con attese omogenee, non è possibile prevedere <i>ex ante</i> in che modo tali aspettative evolveranno o quali sfide dovranno essere affrontate dall'organizzazione. La possibilità di focalizzare il raggio d'azione agevola, comunque, la definizione del dominio	Ambiente caotico L'organizzazione affronta un ambiente dominato dal caos e dall'incertezza. Esistono numerosi interlocutori esterni, le cui attese di valore sono eterogenee. Viepiù, tali aspettative sono volatili, costringendo l'organizzazione a una continua analisi dell'ambiente esterno. Il dominio non può essere definito una volta per tutte, ma è oggetto di continua rimodulazione
	Prevedibilità	Ambiente placido Il numero di interlocutori è limitato; essi, inoltre, esprimono aspettative di valore tendenzialmente omogenee. L'ambiente è stabile e facilmente prevedibile, consentendo di apprendere dal passato. Il processo di definizione del dominio è agevole e non crea grosse difficoltà per la competitività dell'organizzazione	Ambiente complicato Gli interlocutori potenzialmente interessati alle attività aziendali sono eterogenei e il loro numero è significativo. Per far fronte a questa situazione, l'organizzazione tende a moltiplicare il numero di <i>boundary spanner</i> , per meglio monitorare le dinamiche ambientali. La stabilità dell'ambiente agevola la definizione del dominio
		Semplicità	Complessità
		Complessità ambientale	



Il rapporto tra tecnologia e organizzazione secondo Perrow

Analizzabilità dei problemi	Limitata	Tecnologia con rare eccezioni non analizzabili (tecnologia artigianale) Piccole aziende artigiane, che operano prevalentemente su commessa. Il compito non può essere pienamente standardizzato, in quanto si è in presenza di bassa analizzabilità dei problemi	Tecnologia con molte eccezioni non analizzabili (tecnologia non routinaria) Aziende che operano in industrie ad alta tecnologia e caratterizzate da elevata volatilità, come l'applicazione dell'intelligenza artificiale in sanità. Il compito è altamente incerto e non può essere formalizzato
	Alta	Tecnologia con rare eccezioni analizzabili (tecnologia di routine) Aziende coinvolte in industrie consolidate e orientate alla produzione di massa, con bassa differenziazione dei prodotti. I compiti sono standardizzabili	Tecnologia con molte eccezioni analizzabili (tecnologia ingegneristica) Aziende che erogano servizi professionali: sebbene vi sia una buona analizzabilità dei problemi, le eccezioni sono all'ordine del giorno: in questi termini, è opportuno evitare un'eccessiva formalizzazione del compito
		Basso	Elevato
		Numero delle eccezioni	

Fonte: Palumbo, Decastri (2024), p. 399

Natura dell'oggetto	Non compresa	Oggetto grezzo uniforme e stabile, ma non compreso Oggetto tendenzialmente stabile e poco variabile, ma non compreso in tutte le sue caratteristiche. Il compito non può essere completamente standardizzato, vista la difficoltà di comprendere l'oggetto	Oggetto grezzo instabile, eterogeneo e non compreso Oggetto altamente volatile, eterogeneo e poco conosciuto. Il compito non può essere formalizzato e standardizzato, in quanto non possono essere individuate routine utili alla trasformazione
	Ben compresa	Oggetto grezzo stabile, uniforme e compreso L'oggetto è uniforme e stabile ed è quasi completamente compreso. In questi casi, è possibile puntare su compiti altamente standardizzati, visto il pieno controllo disponibile sull'oggetto	Oggetto eterogeneo e instabile, ma compreso L'oggetto è volatile, ma adeguatamente compreso. In questi termini, è possibile prevedere dei compiti standardizzati, che non devono compromettere, tuttavia, la capacità di adattamento all'eterogeneità dell'oggetto
		Uniformità e stabilità	Eterogeneità e instabilità
		Variabilità dell'oggetto	

Fonte: Palumbo, Decastri (2024), p. 401



Il rapporto tra tecnologia e organizzazione secondo Perrow

Know-how disponibile	Limitato	Know-how limitato e poche eccezioni Mix dei tre modelli in funzione della situazione: • Eccezioni comprensibili: modello prevalentemente burocratico • Eccezioni non comprensibili: modello organico	Know-how limitato e molte eccezioni • Discrezionalità individuale elevata • Controllo sui risultati e sugli input • Decentramento decisionale e operativo • Spazio organizzativo riempito dalle persone • Potere a chi ha le competenze e iniziativa
	Elevato	Know-how elevato e poche eccezioni • Discrezionalità limitata • Controllo sugli standard di comportamento codificati • Accentramento decisionale e operativo • Spazio organizzativo riempito dagli standard di comportamento e di processo • Potere ai progettisti e ai capi	Know-how elevato e molte eccezioni • Discrezionalità individuale alta • Controllo sugli standard di competenze e buone prassi • Accentramento metodologico • Decentramento decisionale e operativo • Spazio organizzativo riempito dalle persone • Potere ai metodologi
		Basso	Elevato
Numero delle eccezioni			