



Lezione 13

Differenziazione e integrazione

(Cap. 6 (2): pp. 161 – 181, Decastri 2016)

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Anno Accademico 2015/2016



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**



Le impostazioni teoriche precedenti

- L'**impostazione classica**:

- non aiuta a progettare un compito che consenta lo sviluppo di motivazioni intrinseche
- pensa alla divisione del lavoro come strumento di efficienza
- la gerarchia non basta per raggiungere il coordinamento necessario
- la somma degli obiettivi individuali (o delle unità) non rappresenta necessariamente gli obiettivi globali dell'organizzazione

- Gli studiosi del **comportamento**:

- non danno raccomandazioni sul come dividere il lavoro
- assumono implicitamente che tutti gli individui siano motivati nello stesso modo
- non considerano che il collegamento tra gruppi e la partecipazione alla decisioni sono difficilmente attuabili



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.



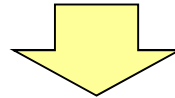
Contenuti

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:

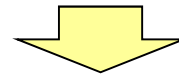
VARIABILI INDIPENDENTI

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)



Il concetto di integrazione

L'integrazione è definita come la qualità del rapporto di collaborazione esistente tra le unità organizzative da cui si richiede un'unità di sforzi per rispondere alle esigenze ambientali



Il grado e la complessità dell'integrazione richiesti sono valutabili in due modalità diverse, utilizzabili contemporaneamente:

**VARIABILI
INDIPENDENTI**

1. PERCEZIONE DELLE ESIGENZE DI COORDINAMENTO:

1. Grado di autonomia di ciascuna unità nello stabilire i propri obiettivi e nel modificare la propria attività
2. Grado di influenza che ogni unità subisce, in tali aspetti, da ciascuna delle altre

2. DIAGNOSI DELLE VARIABILI RELATIVE ALLA RELAZIONE IMPRESA-AMBIENTE:

1. Grado di stabilità/instabilità dell'ambiente
2. Grado di differenziazione → difficoltà di integrazione
3. Caratteri del fattore strategico critico e sua collocazione in un sotto-ambiente piuttosto che un altro → indicazioni sul modello di integrazione più efficace





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
5. **Sintesi diagnostica e progettuale**



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 aggiuntionali
Organi integratori semplici
Organi integratori complessi

PIÙ COSTOSO
PIÙ POTENTE



Le regole per l'efficacia dell'integrazione

1. Organi integratori con orientamenti (temporali, interpersonali e agli obiettivi) intermedi rispetto a quelli degli organi da integrare
2. Organi integratori valutati su obiettivi complessivi, includenti quelli degli organi da integrare
3. Organi integratori con alta autorità fondata sulla competenza riconosciuta, piuttosto che sull'autorità gerarchica
4. Organi da integrare con influenza alta ed equilibrata
5. Organi integratori che contattano gli organi da integrare nei punti in cui sono disponibili le informazioni rilevanti per l'integrazione e ai quali sono attribuite le relative deleghe
6. Risolvere i conflitti mediante confronto



Le tesi del modello

1

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

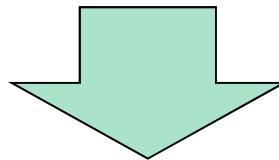
2

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



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
 - Chi e con quali strumenti integrare?
 - Le regole
 - Differenziare e integrare: le tesi e le conseguenze per la progettazione
5. Sintesi diagnostica e progettuale



Sintesi diagnostica e progettuale

Fasi:

1. Analisi delle caratteristiche dei sotto-ambienti
2. Raggruppamento di compiti e individuazione di funzioni in rapporto al grado di differenziazione richiesto da ciascun sotto-ambiente
3. Connotazione delle unità organizzative rispetto alle variabili organizzative coerenti al grado di differenziazione richiesto da ciascun sotto-ambiente
4. Individuazione dei meccanismi d'integrazione appropriati
5. Applicazione delle regole di integrazione
6. Realizzazione di interventi di supporto organizzativo e di sviluppo professionale atti a facilitare l'acquisizione delle competenze e degli atteggiamenti coerenti al grado di differenziazione delle diverse unità e all'ampiezza e alla complessità delle relazioni richieste dall'integrazione fra i diversi organi