



Lezione 15

L'azione organizzativa:

(Cap. 8 (2): pp. 201 – 217, Decastri 2016)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2015/2016



Contenuti

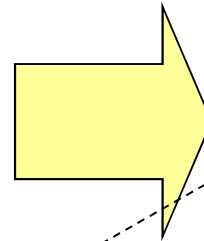
Thompson (1967)

1. L'azione organizzativa
2. La razionalità tecnica
3. La razionalità organizzativa
4. La protezione del nucleo tecnico
5. La progettazione organizzativa
6. Progettare il nucleo tecnico

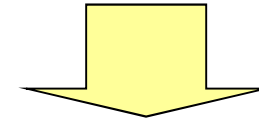


Thompson

PROBLEMA CENTRALE
DELLE **ORG.NI**
COMPLESSE



AFFRONTARE
L'**INCERTEZZA**



Attraverso la
creazione di
SPECIFICHE
COMPETENZE

FONTI:
- TECNOLOGIE
- AMBIENTI

RAZIONALITA'



... in particolare

- L'organizzazione è un **sistema aperto**, ma i rapporti che intrattiene sono selezionati e riguardano **SOLO** alcuni aspetti dell'ambiente
- **I confini non sono definiti una volta per tutte, ma possono cambiare**

**INTERDIPENDENZA
RECIPROCA**

dei rapporti
organizzazione/
ambiente

**I 3 ELEMENTI
DEL MODELLO DI
THOMPSON**

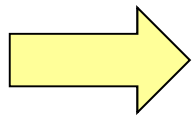


**Azione organizzativa
Razionalità tecnica
Razionalità organizzativa**



Thompson

1. L'azione organizzativa



L'ambiente non è un dato

- **Dominio:** rivendicazione che l'azienda fa in termini di prodotti/servizi/clienti e di **tecnologia**
- **Ambiente rilevante (task environment):** fattori rilevanti per fissare e raggiungere gli obiettivi

2 **TIPI** DI
OSTACOLI



Vincoli



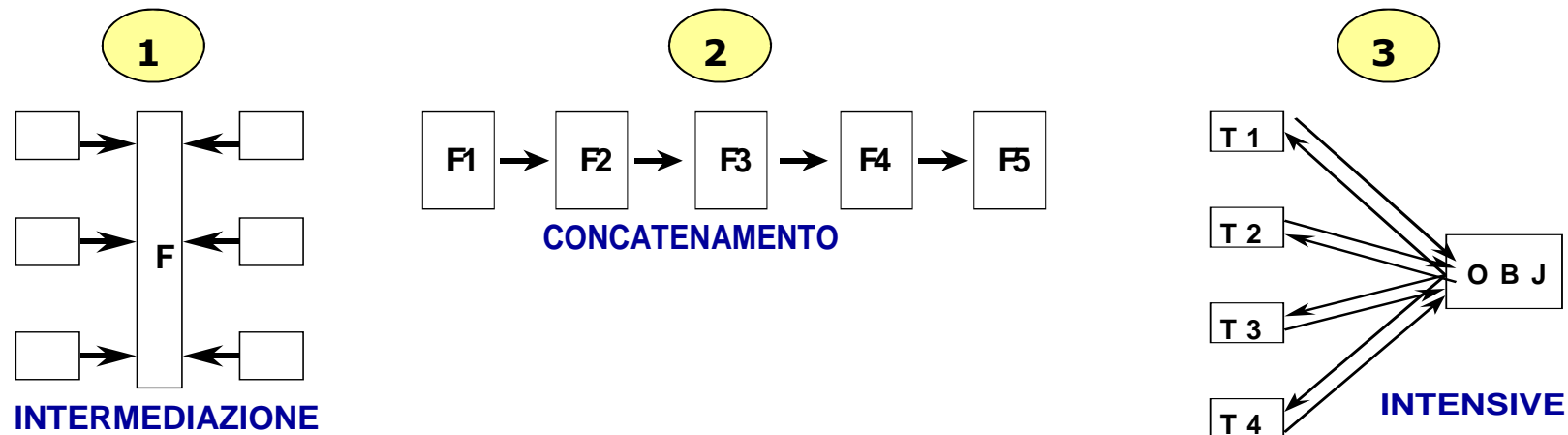
Contingenze



Thompson

2. La razionalità tecnica

- **Tecnologia (razionalità tecnica):** qualsiasi apparato meccanico o conoscenza specialistica per raggiungere un fine
- **3 TIPOLOGIE** di tecnologia:

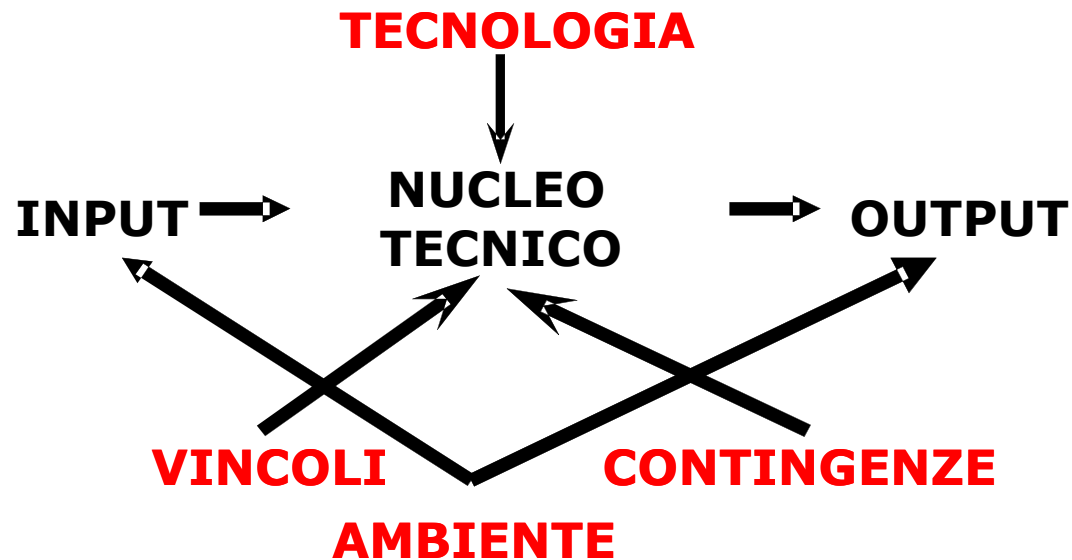


Grado di perfezione strumentale al raggiungimento degli obiettivi



Thompson

3. La razionalità organizzativa



La razionalità tecnica tende a diventare strumentalmente perfetta quando non vi sono variabili esogene, quando il **sistema è chiuso**

- ❶ Protezione del nucleo tecnico
- ❷ Progettazione organizzativa



Thompson

La protezione del nucleo tecnico

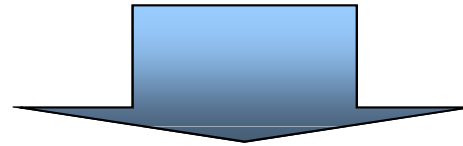
- ① ***Isolamento del nucleo tecnico*** (bufferamento, lisciatura o livellamento, anticipazione, razionamento)
- ② ***Gestione della dipendenza*** (alternative, prestigio, potere)
- ③ ***Gestione dei confini*** (internalizzazione delle contingenze critiche)



Thompson

La progettazione organizzativa (1/4)

INTERDIPENDENZA



- Legame oggettivo (connesso a problemi tecnici del processo produttivo) tra due o più unità/attività
- Esprime la misura in cui le unità dipendono le une dalle altre per risorse o materiali al fine di svolgere i propri compiti

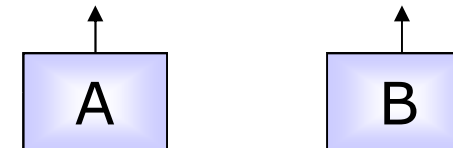


Thompson

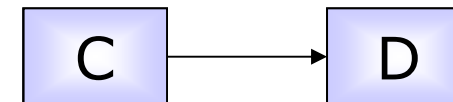
La progettazione organizzativa (2/4)

INTERDIPENDENZA

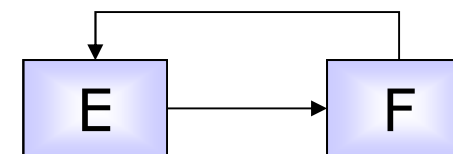
Generica
pooled interdependence



Sequenziale
sequential interdependence



Reciproca
reciprocal interdependence





Thompson

La progettazione organizzativa (3/4)

COORDINAMENTO

Standardizzazione

Procedure,
regole, norme,
"carta"

Programmi

Programmi
operativi

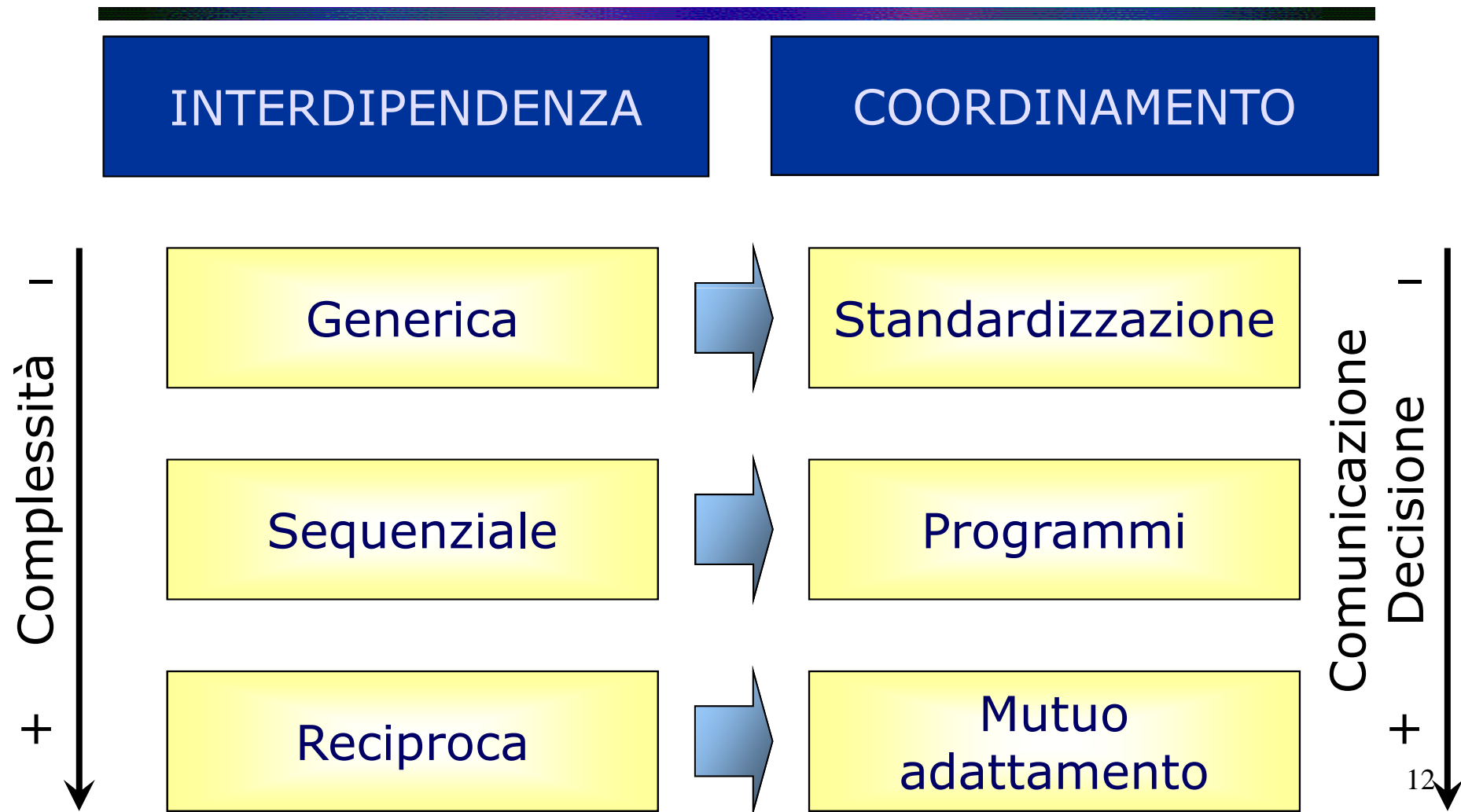
Mutuo adattamento

Continua
trasmissione di
informazioni



Thompson

La progettazione organizzativa (4/4)





Thompson


Il coordinamento: la regola di base!

BISOGNA SCEGLIERE LE PRIORITA' DA
ASSEGNARE AI DIVERSI CRITERI!!!

SECONDO UN COMPORTAMENTO RAZIONALE LE
ORGANIZZAZIONI RAGGRUPPANO LE POSIZIONI
IN MODO DA MINIMIZZARE I COSTI DI
COORDINAMENTO



Thompson - Esempio

	 Baseball	 Football	 Basket
Interdipendenza	Generica	Sequenziale	Reciproca
Dispersione fisica tra i giocatori	Alta	Media	Bassa
Coordinamento	Regole di gioco	Schema di gioco e ruolo delle varie posizioni	Adattamento reciproco
Ruolo chiave dell'allenatore	Selezionare i giocatori e sviluppare le loro capacità	Preparare e gestire la partita	Influenzare il flusso di gioco



Thompson

La progettazione organizzativa (segue)

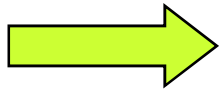
INTERDIPENDENZA ↔ **COORDINAMENTO**

- ❶ ***Progettazione del nucleo tecnico*** (tipo di tecnologia necessaria per le attività da svolgere)
- ❷ ***Progettazione delle unità di confine*** (gestione dei confini)
- ❸ ***Progettazione dei collegamenti tra nucleo tecnico e unità di confine*** (meccanismi di coordinamento)



Thompson

Progettare il nucleo tecnico



Minimizzare i costi di coordinamento

③ *I meccanismi di coordinamento*

(diversi a seconda del tipo di interdipendenza residua)

② *La gerarchia*

(interdipendenza reciproca, sequenziale e generica)

① *La dipartimentalizzazione*

(interdipendenza reciproca, sequenziale e generica)

