



Supporto allo studio N.1

Leggere un'organizzazione

(Riferimento libro di testo: Cap. 1, pp. 9/16; pp. 17/24; pp. 35-38)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2025/2026



Cosa intendiamo per «organizzazione»

La prospettiva organizzativa

Malgrado non sia possibile individuare un fenomeno sociale tanto rilevante e pervasivo quanto quello organizzativo, in dottrina e nella prassi non vi è una concettualizzazione unanime di ciò che si intende per 'organizzazione'.

In generale, sono disponibili due chiavi di lettura utili alla comprensione del fenomeno organizzativo:

La prospettiva 'oggettivista'

L'organizzazione è considerata un mero attributo dell'azienda.

In ultima analisi, l'organizzazione contribuisce al buon andamento dell'azienda: ne favorisce il funzionamento ordinato, orientandone l'azione al conseguimento di efficacia ed efficienza allo scopo di irrobustirne l'economicità.

Il compito di chi progetta l'organizzazione trova sintesi nella configurazione di modelli e schemi di azione intesi a regolare i comportamenti delle persone e a renderli reciprocamente coerenti.

La prospettiva 'interpretativista'

Si sposa una visione 'antropomorfa' dell'organizzazione.

L'organizzazione inquadra l'essenza ed esprime l'identità di una specifica entità sociale, che trova la sua contestualizzazione entro i confini dell'azienda.

In quanto entità sociale, l'organizzazione si caratterizza per:

- Un fine esplicito e condiviso;
- Una progettazione deliberata di meccanismi di coordinamento;
- Una costante interazione con il contesto esterno.



I compiti del progettista organizzativo nella prospettiva 'oggettivista'

Abbracciando la prospettiva 'oggettivista', al progettista organizzativo spettano due compiti fondamentali:

- **Suddividere** processi complessi di creazione del valore in compiti elementari, che sono attribuiti alla responsabilità dei membri dell'organizzazione;
- **Ricomporre** la suddivisione del lavoro attraverso appropriati meccanismi di coordinamento, in modo tale da evitare la frammentazione interna e agevolare l'integrazione.

Nell'adempimento di questi compiti, chi progetta l'organizzazione può fare leva su due domini disciplinari:

- La progettazione organizzativa (*organizational design*);
- Il comportamento organizzativo (*organizational behavior*).



Le finalità dell'organizzazione aziendale

La progettazione organizzativa e le iniziative intraprese ai fini del coordinamento dei comportamenti individuali e collettivi rispondono a due istanze fondamentali:

- **Predeterminare le dinamiche organizzative**, attraverso il pieno controllo di quanto si verifica entro i confini aziendali (orientamento al controllo);
- **Favorire l'apprendimento organizzativo**, in modo tale che l'istituto riesca ad adattarsi alla variabilità del contesto esterno e a rispondere alla molteplici istanze espresse dagli interlocutori di riferimento (orientamento all'apprendimento).

La centralità assunta dall'una o dall'altra di tali finalità ha implicazioni sulla particolare impostazione di progettazione organizzativa e di gestione dei comportamenti organizzativi seguita dall'azienda.



L'orientamento al controllo

Nell'orientamento al controllo....

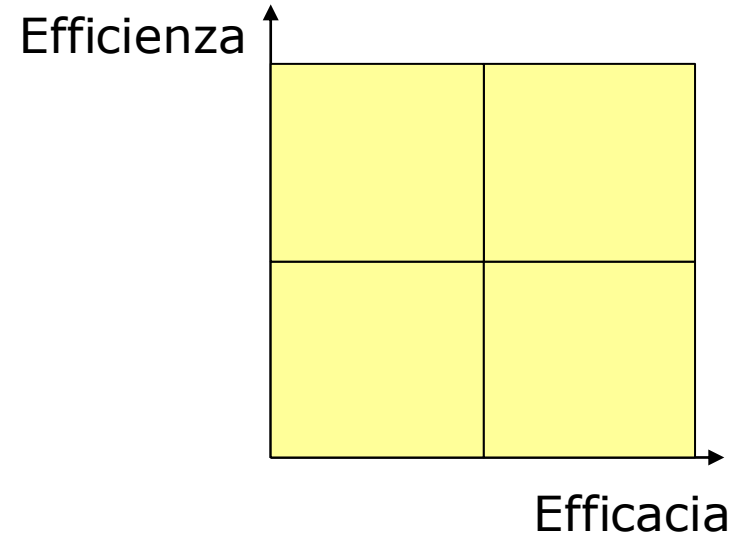
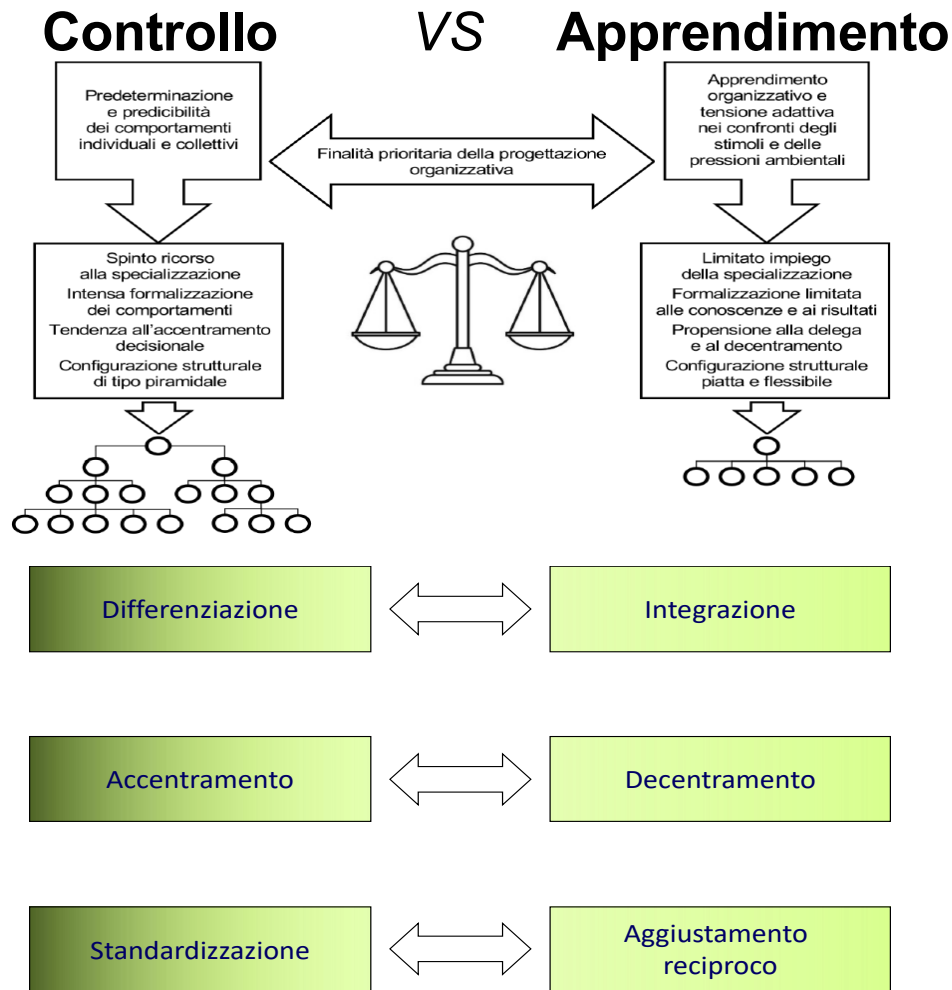
- Le scelte organizzative sono precipuamente dirette al conseguimento di elevati livelli di **efficienza aziendale**.
- Il progettista persegue l'intento di minimizzare le risorse impiegate per conseguire uno specifico risultato, ovvero, date le risorse a disposizione dell'istituto, di massimizzare il risultato generato.
- In questi termini, si predilige la configurazione di un'organizzazione altamente affidabile e ad alto tasso di regolazione, che sfrutta la stabilità interna per accrescere la produttività aziendale.

Nell'orientamento all'apprendimento....

- Il progettista si propone il conseguimento di una robusta **efficacia aziendale**. Lungi dal confrontare risorse e risultati, l'attenzione è dedicata al raffronto tra traguardi attesi e obiettivi raggiunti.
- Alla ricerca della prevedibilità e del controllo interno si sostituisce la predilezione per la snellezza e la flessibilità organizzativa.
- La configurazione di un'organizzazione adattiva facilita l'assorbimento di nuove conoscenze, che sono fondamentali per affrontare contesti ambientali altamente turbolenti.

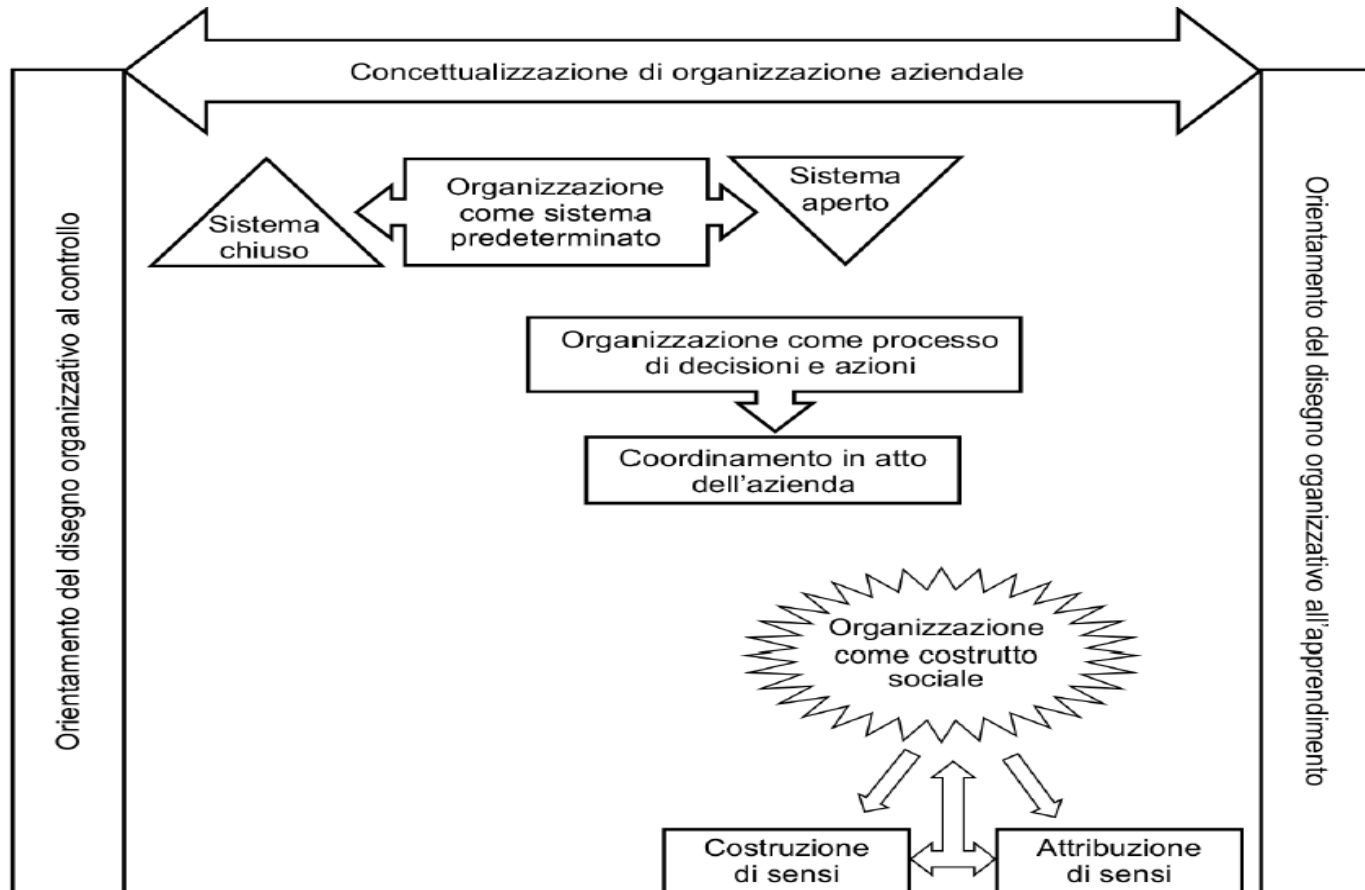


I possibili «fini» della progettazione





Le tre concettualizzazioni di organizzazione





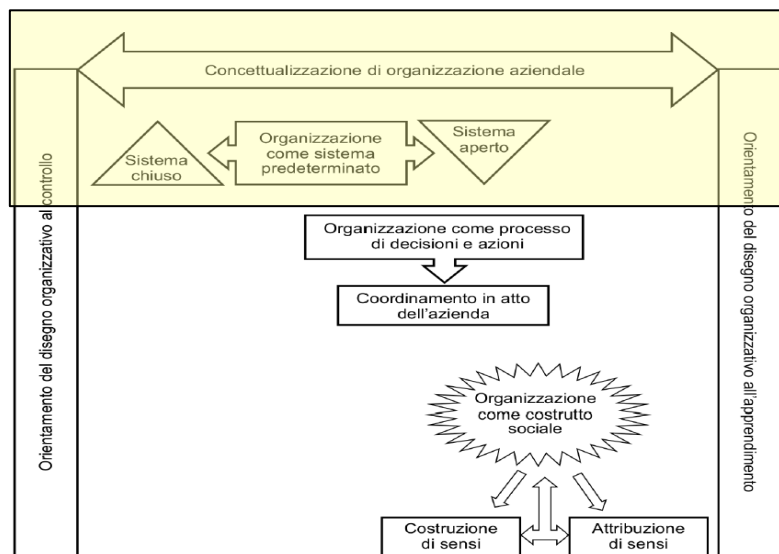
Le tre concettualizzazioni di organizzazione

Si assume che l'**organizzazione** sia completamente **regolabile** e **modificabile**.

Urge acquisire consapevolezza dei nessi di causa-effetto tra le componenti che entrano a fare parte del sistema organizzativo, gestendoli in maniera tale da conseguire la massima resa in termini di generazione di valore.

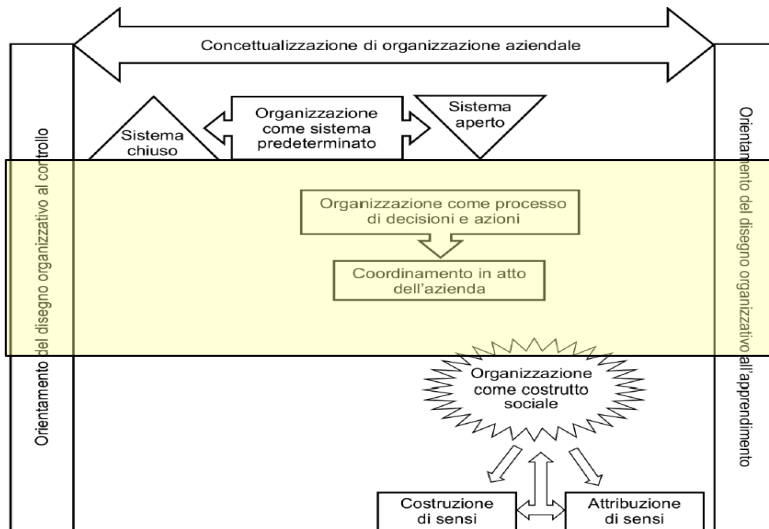
Esistono due possibili articolazioni di questa concezione:

- L'organizzazione come **sistema chiuso**: si assume la possibilità di isolare l'istituto dal contesto in cui esso opera, finalizzando la progettazione alla ricerca e implementazione della migliore soluzione organizzativa possibile;
- L'organizzazione come **sistema aperto**: le decisioni di progettazione organizzativa non possono essere assunte a prescindere dalle contingenze ambientali, nei cui confronti è indispensabile una tensione all'adattamento.





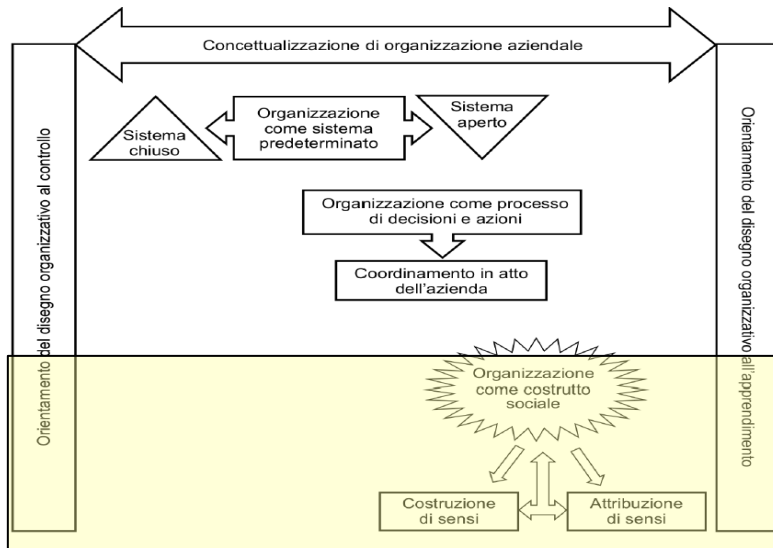
Le tre concettualizzazioni di organizzazione



- Il processo organizzativo **non può essere reso 'statico'**: esso, piuttosto, può essere letto solo in atto, monitorandone l'evoluzione.
- Quantunque sia importante guardare al sistema, che determina regole e premesse alla base delle decisioni e delle **azioni individuali e collettive**, sono queste ultime a dare vita alle organizzazioni.
- Nell'analisi dell'organizzazione come processo di decisioni e azioni, pertanto, è necessario prestare attenzione alle **determinanti cognitive, affettive ed emotive** che ispirano sin dalle sue radici l'azione organizzativa.



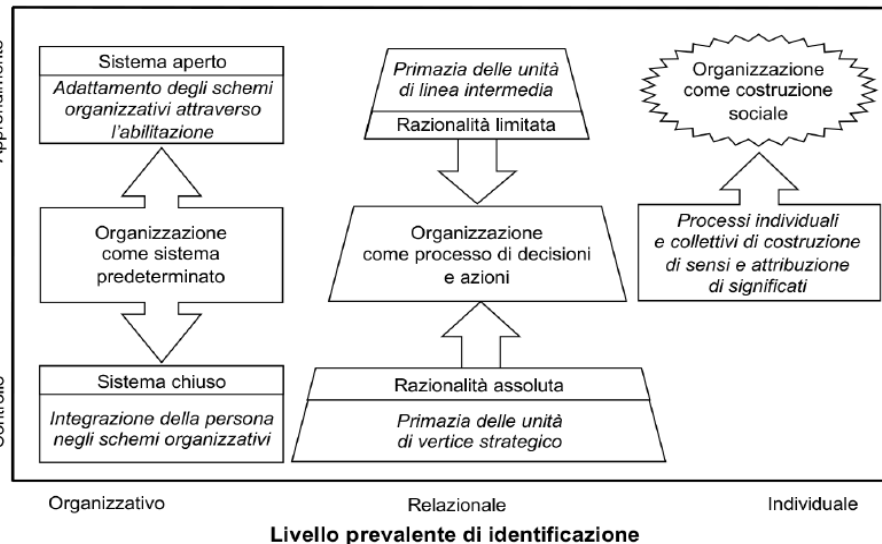
Le tre concettualizzazioni di organizzazione



- Si argomenta l'impossibilità di progettare, sul piano strutturale e comportamentale, un istituto.
- Nella migliore delle ipotesi, **è possibile osservare le dinamiche organizzative**, in uno sforzo di delineazione e narrazione ex post degli attributi strutturali e gestionali che caratterizzano l'istituto.
- **L'azione organizzativa**, lungi dall'essere determinata da strutture e procedure organizzative, **è plasmata dalla presenza di valori, principi e prospettive** condivisi tra gli attori che fanno parte dell'istituto.



Persone e concettualizzazioni dell'organizzazione*

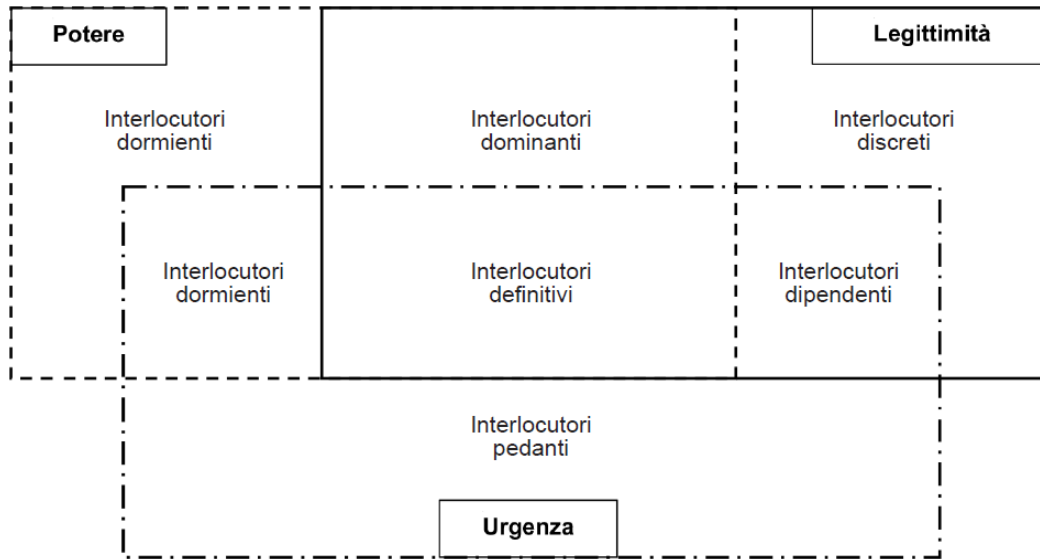


- Leggere l'organizzazione come **sistema** implica ricercare un **adattamento** **tre le caratteristiche dell'azienda e la persona**.
 - Nel caso in cui l'azienda sia concepita come un sistema chiuso, al centro vi sono le istanze organizzative.
 - Nel momento in cui prevalga la logica del sistema aperto, l'enfasi è sull'abilitazione individuale.
- L'interpretazione dell'organizzazione come **processo** di decisioni e azioni attribuisce preminenza ai **processi di identificazione** (organizzativa, relazionale e personale) dell'individuo con l'azienda, evidenziando in che modo gli attori, singolarmente o collettivamente, influenzano le dinamiche organizzative.
- Concepire l'azienda come **costruzione sociale** enfatizza l'esigenza di mettere a nudo le cognizioni, le **sensazioni** e le **emozioni** delle persone, scoprendo in che modo esse partecipano alla costruzione e alla condivisione di sensi attorno alle dinamiche organizzative.

Fonte: Palumbo, Decastri (2024), p. 25



Stakeholder e cambiamento



- L'organizzazione è chiamata a uno sforzo di mappatura e analisi dei portatori di interesse, ponderando la loro salienza e comprendendo quale tipo di pressioni essi esercitano sull'azienda.
- Maggiore è la salienza dello stakeholder, maggiore è la sua capacità di plasmare le dinamiche di cambiamento organizzativo.
- L'incapacità dell'organizzazione di rispondere alle istanze dei portatori di interesse salienti determina l'emersione di ostilità ambientale, un fattore contingente in grado di deteriorare le prestazioni aziendali.