

CULTURE AZIENDALI – CULTURE PROFESSIONALI

Modelli alternativi

DIMENSIONI DI ILLUSTRAZIONE MODELLI	METAFORA/E	ATTORI	ASPETT/ PRINCIPI ORGANIZZATIVI ESALTATI	CONCEZIONE DELL'UOMO	OGGETTI PREVALENTI DI ANALISI E DI INTERVENTO	STRUMENTI PRINCIPALI DI COORDINAMENTO E CONTROLLO	STILE DI LEADERSHIP/ CONCEZIONE DELL'AUTORITA'	PROSPETTIVA PROFESSIONALE E DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI
<p>TECNICO-RAZIONALE</p> <p>- Gerarchico funzionale, normativo</p>	<p>Macchina progettata dagli ingegneri Orologio Insieme di cose organizzate: prevalenza dell'organizzazione sull'attore Sistema predeterminato rispetto agli attori</p>	<p>Addetti alle mansioni, <i>Job</i> distinto dalle persone</p> <p>Operai e impiegati tradizionale addetti alla esecuzione di mansioni predefinite</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razionalità oggettiva - Massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza - Unico modo, ottimo, di coordinamento - Unità formale di comando - Programmazione rigida - Deviazioni dagli standard non ammesse - Processo di trasformazione/ esecuzione - la divisione del lavoro secondo STD funzionali alla produzione - la specializzazione - l'interdipendenza efficacia/efficienza - razionalità - oggettività - controllo - formalizzazione - quantificazione - cooperazione - standardizzazione - prevedibilità - certezza - prescrizione - discrezionalità - ottimizzazione della produzione 	<p>"Sono colui che applica il regolamento, la procedura nell'area di attività assegnatami"</p> <p>Esecutore di compiti; "dipendente" (<i>stricto sensu</i>); "specialista "usa-e-getta";</p> <p>Lavoratore "giusto al posto giusto";</p> <p>"parti di ricambio" dell'organizzazione"</p> <p>"sono colui/colei che obbedisce/segue gli ordini";</p> <p>"sono colui/colei che prende ordini dalla direzione / dai superiori diretti e li fa rispettare dai sottoposti";</p> <p>Indifferenti: l'uno vale l'altro, vittime, <i>unskilled</i>; riduzione delle persone a risorse fungibili; la persona è una "risorsa" utile al sistema produttivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sstrutture - mansioni/compiti - norme/procedure - cicli di trasformazione - standard produttivi - tempi e metodi - "qualità totale" 	<p>Gerarchia d'adempimento</p> <p>definizione formale delle strutture e dei ruoli</p> <p>programmazione, piani standard di produzione</p> <p>procedure e norme</p> <p>controllo <i>a priori</i> per programmi e procedure,</p> <p>centralizzazione comando, esecutività, prontezza</p>	<p>Occupazione di ruolo gerarchico</p> <p>Adattamento alla gerarchia;</p> <p>la leadership deve produrre più conformismo sociale che autonomia organizzativa;</p> <p>leadership caratterizzata da più potere e appartenenza che autonomia operativa;</p> <p>autorità e</p> <p>Stile gerarchico-formale basato sul rispetto delle norme e sull'obbedienza (garanzia dell'applicazione delle norme, delle procedure)</p> <p>Adempimenti formali di compiti, mansionari</p> <p>Dipendenza ed esecuzione</p> <p>Organizzazione verticale</p>	<p>Sicurezza; protezione dall'incertezza;</p> <p>disimpegno totale oppure impegno ideale totale</p> <p>Orientamento al compito</p> <p>La correttezza dell'adempimento</p> <p>La richiesta di istruzioni chiare e precise</p> <p>La norma e le regole predefinite come modello di eccellenza</p> <p>Efficientismo basato su esperienza</p> <p>Gestione delle eccezioni (varianze) per linea gerarchica</p> <p>Il processo di soluzione dei problemi è più analitico, si opera con variabili note e omogenee</p>

CULTURE AZIENDALI – CULTURE PROFESSIONALI

Modelli alternativi

DIMENSIONI DI ILLUSTRAZIONE MODELLI	METAFORA/E	ATTORI	ASPETT/ PRINCIPI ORGANIZZATIVI ESALTATI	CONCEZIONE DELL'UOMO	OGGETTI PREVALENTI DI ANALISI E DI INTERVENTO	STRUMENTI PRINCIPALI DI COORDINAMENTO E CONTROLLO	STILE DI LEADERSHIP/ CONCEZIONE DELL'AUTORITA'	PROSPETTIVA PROFESSIONALE E DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI
<p>TECNICO-RAZIONALE</p> <p>- Sistemico</p>	<p>Organismo vivente Cose che auto-organizzano, definibili a posteriori in base alle forme di interazioni degli attori: prevalenza dell'attore sull'organizzazione Sistema socio-tecnico prodotto dall'interazione degli attori sociali</p>	<p>Operatori controllori di processo Persone che costruiscono in parte il proprio ruolo in funzione del loro patrimonio professionale e di personalità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Funzioni del sistema e dei sottosistemi - Sviluppo naturale - Razionalità limitata - Una soluzione ottimale e soddisfacente - Deviazioni dagli standard ammesse; compiti poco definiti e molte eccezioni - Ruoli organizzativi come elementi del sistema - Il lavoro di coordinamento, mantenimento e innovazione - Ingegneria multidisciplinare dei sistemi - <i>Problem setting</i> - Processi di terziarizzazione interna ed esterna (<i>make or buy</i>) - Fattori di flessibilità - flusso esterno dei componenti giusto in tempo 	<p>“Sono colui che migliora l'utilizzo delle risorse e dei fenomeni organizzativi assegnati alla mia responsabilità nonostante le difficoltà e le eccezioni” Componente del sistema, sotto- sistema autonomo, Elemento di una “organizzazione che apprende”, “sottosistema” autonomo, responsabile risorsa fondamentale soggetto che intraprende “sono colui che persegue autonomamente l'obiettivo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema socio-tecnico - ruoli organizzativi e disegno dei ruoli - attività di mantenimento, coordinamento, controllo e innovazione - produttività/efficienza - analisi delle variazioni - piani, programmi - sistemi, meccanismi operativi - produttività, efficienza - MBO/Innovation Based Budget/ZBB..... 	<p>Gerarchia di controllo per obiettivi risultati controllati in modo diffuso, sistema di qualità totale (feedback, variazioni, criticità, eccezioni) Centralizzazione del controllo strategico Decentramento del controllo operativo Task-force e gruppi di progetto Controllo delle relazioni con l'ambiente Gestione del conflitto e del dissenso, uso dello stile partecipativo nel processo decisionario</p>	<p>Stile di leadership fondata su un mix di competenza tecnica e umana Specializzazione Organizzazione orizzontale, accorciamento della linea gerarchica, leadership tecnica “organizzazione snella” principio della delega, ruoli più discrezionali Esercizio dell'autorità quale mezzo per raggiungere obiettivi</p>	<p>Conoscenza attiva degli obiettivi Interiorizzazione /identificazione con il “che cosa” (non basta l'adempimento per raggiungere il risultato, esso è solo uno dei mezzi) scambio ed elaborazione di informazioni imprenditorialità, iniziativa possibilità di emergere all'interno del gruppo esercizio dell'autorità quale mezzo per raggiungere obiettivi (competenza tecnica e umana) individuazione e diagnosi dei problemi rapidità delle risposte e delle decisioni prospettiva a breve termine, orientamento ai risultati, elevata operatività, razionalizzazione</p>

CULTURE AZIENDALI – CULTURE PROFESSIONALI

Modelli alternativi

DIMENSIONI DI ILLUSTRAZIONE MODELLI	METAFORA/E	ATTORI	ASPETT/ PRINCIPI ORGANIZZATIVI ESALTATI	CONCEZIONE DELL'UOMO	OGGETTI PREVALENTI DI ANALISI E DI INTERVENTO	STRUMENTI PRINCIPALI DI COORDINAMENTO E CONTROLLO	STILE DI LEADERSHIP/ CONCEZIONE DELL'AUTORITA'	PROSPETTIVA PROFESSIONALE E DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI
CULTURALE	Comunità tribù clan	<p>Membri di associazioni del volontariato sociale e di organizzazioni <i>non profit</i></p> <p>Componenti di gruppi del terzo settore e movimenti di varia natura.</p> <p>Appartenenti ad organizzazioni di tipo cooperativo od originate da movimenti culturali, religiosi, politici...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunità sociali - Gruppi sociali e di lavoro - identità collettiva - ideologia - inconscio collettivo (elementi impliciti, inconsapevoli, soggettivi) - organizzazione come luogo in cui avvengono due processi importanti: la costruzione sociale della realtà e l'istituzionalizzazione, l'incorporazione nel sistema sociale di valori 	<p>"Sono un membro di un gruppo, un sodalizio",</p> <p>Appartenente a un gruppo di pari, un sodale</p> <p>Ricercatore di significato/di senso, creatore di significati, bisognoso di certezze, abitudini, rituali</p> <p>adepto, seguace, discepolo, associato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le competenze distintive e collettive dell'organizzazione - la storia - le tradizioni - i linguaggi - gli "eroi", i maestri, le guide, i profeti, i pionieri, i fondatori - le cerimonie - i riti, i rituali - i simboli - i codici, le sanzioni per i devianti e i trasgressori - le abitudini, i tabù - l'immaginario collettivo (complesso di immagini e simboli elaborati dalle persone per rappresentare il sistema di valori) - i miti, le storie - le leggende - i "programmi" interiorizzati (norme non scritte che divengono criteri di selezione degli stimoli interni ed esterni) 	<p>I valori, le missioni, le ideologie e i progetti condivisi;</p> <p>i riferimenti culturali, le credenze, i principi di base condivisi su cui esiste consenso;</p> <p>gli schemi di riferimento cognitivi e valoriali</p>	<p>Culturale/simbolico</p> <p>Leadership fondata sul carisma del capo e sul principio di fedeltà e di appartenenza all'organizzazione</p>	<p>Identità individuale e collettiva</p> <p>Appartenenza</p> <p>Identificazione con i valori e i loro creatori/diffusori</p>

CULTURE AZIENDALI – CULTURE PROFESSIONALI

Modelli alternativi

DIMENSIONI DI ILLUSTRAZIONE MODELLI	METAFORA/E	ATTORI	ASPETT/ PRINCIPI ORGANIZZATIVI ESALTATI	CONCEZIONE DELL'UOMO	OGGETTI PREVALENTI DI ANALISI E DI INTERVENTO	STRUMENTI PRINCIPALI DI COORDINAMENTO E CONTROLLO	STILE DI LEADERSHIP/ CONCEZIONE DELL'AUTORITA'	PROSPETTIVA PROFESSIONALE E DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI
POLITICO	<p>Arena politica teatro piazza/agorá mercato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sindacalisti - Funzionari di partiti - Membri di movimenti, associazioni - Operatori di aziende di servizi impegnati in azioni di consiglio, tutorato... - Animatori di movimenti 	<ul style="list-style-type: none"> - Identità individuale - soggettività - irrazionalità - appartenenza - fedeltà alla causa, solidarietà al gruppo di appartenenza - disordine - opportunismo - conflitto - ambiguità - strategie di alleanza - "alleati/avversari" - Lotte - concorrenze - gioco degli attori - equilibrio tra senso di identità individuale e appartenenza sociale - gli interessi e la posta in gioco 	<p>Mente libera che ricerca il proprio spazio e la propria autonomia; lotta per il potere "Partner" del gioco "Sono colui che fa parte un gruppo ed è seguace di un capo" "Sono il responsabile di un gruppo di militanti/seguaci"</p>	<p>Giochi (con/contro) dinamica del potere e degli interessi fonti del potere coalizioni le élite presidio del territorio riferimenti valoriali e culturali strategie di influenza guerre/lotte/alleanze, antagonisti/"cordate/cricche" offensive o difensive benemerenze "clientelari"</p>	<p>Negoziazione e mediazione: attuare strategie negoziali Stabilità operosa interna all'organizzazione; attività caratterizzata dall'affidabilità garantita dall'intenzionalità Gestione dei conflitti ed esercizio dell'autorità in funzione di riferimenti politici, principi o ideologie Ricerca del consenso e della legittimazione dall'alto Riconoscimento dell'impegno, della fedeltà Gestione delle alleanze Investimento nel controllo delle mosse degli avversari e nel ricercare alleanze forti</p>	<p>Politico: garante dell'equilibrio-compromesso tra le esigenze proprie e altrui Risposta alle aspettative degli altri guidata dai valori tradizionali. "Capo-seguaci" "Maestro-discepoli" "Legarsi al carro vincente" Il capo di un gruppo di interesse ottiene e ridistribuisce vantaggi per tutti i componenti; Il leader traccia la linea da seguire per i seguaci Stile improntato al contrasto "noi vs: gli altri"</p>	<p>Uso strumentale/particolaristico dell'organizzazione per apprendere/investire nelle proprie potenzialità Valorizzazione degli interessi personali rispetto alla funzionalità organizzativa Ricerca di alleanze influenti per esercizio del potere Pragmatismo e sforzi tesi alla promozione della propria immagine</p> <p>Nei casi virtuosi: accettazione delle parti come individui che tendono a risolvere un problema Separazione tra problemi e attori in gioco Ricerca di equilibrio e soluzione delle tensioni dovute alle esigenze divergenti di: adattamento, conservazione dei valori tradizionali (latenti), integrazione, realizzazione dello scopo</p>

CULTURE AZIENDALI – CULTURE PROFESSIONALI

Modelli alternativi

DIMENSIONI DI ILLUSTRAZIONE MODELLI	METAFORA/E	ATTORI	ASPETT/ PRINCIPI ORGANIZZATIVI ESALTATI	CONCEZIONE DELL'UOMO	OGGETTI PREVALENTI DI ANALISI E DI INTERVENTO	STRUMENTI PRINCIPALI DI COORDINAMENTO E CONTROLLO	STILE DI LEADERSHIP/ CONCEZIONE DELL'AUTORITA'	PROSPETTIVA PROFESSIONALE E DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI
RETE	<p>Rete di sistemi autoregolati Impresa rete Impresa come insieme di entità che cooperano per un fine comune; Forte intreccio di linee ideali che collegano attori/partner/portatori di interessi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reti individuali - Reti sociali - Organizzazioni di reti - Reti di organizzazioni - "Attori collettivi e individuali" - "nodo": elemento, punto di incontro di connessione - Un'organizzazione può funzionare efficacemente come attore unitario pur non costituendo per i suoi membri/nodi appartenenza unica e neppure privilegiata - Agenti di sviluppo locale: operatori del sociale/dei servizi del lavoro assistenti sociali, formatori, educatori... 	<p>Molte specializzazioni interdipendenti transazioni cooperative intrinseche e autoregolate relazioni rare e intermittenti nodi della rete legami connessioni libertà di ingresso e uscita dei membri legami deboli autonomia decisionale mantenimento di molte relazioni latenti carattere strumentale cui corrisponde tendenzialmente la struttura organizzativa adattabilità delle strutture org.ne "adhocratica"; reingegnerizzazione organizzativa dimensioni locale e globale: competizione nei mercati nazionali e mondiali.</p>	<p>"Sono colui/colei che fa parte di un sistema organizzato in una rete e che mette a disposizione degli altri le proprie risorse" Punto su cui convergono le aspettative di altri attori con cui si stabiliscono relazioni e punto dal quale si diramano le proprie aspettative, interazioni e scambi Professionista consapevole inserito in una rete di relazioni e scambi Elemento di una struttura differenziata e polifunzionale di beneficiari</p>	<p>Connessioni (legami) fra nodi le regole e le pratiche della cooperazione lavorativa processi di scambio simmetrico realizzazione di obiettivi comuni e interessi comuni, salvaguardando i propri</p>	<p>Coordinamento per mutuo adattamento ricerca comune di interessi e/o norme rispetto ad una politica La rete costituisce per i suoi membri appartenenza soggettivamente secondaria, può avere successo se : le motivazioni e gli scopi hanno carattere economico, e sono quindi negoziabili; vengono utilizzati meccanismi di <i>learning by monitoring</i> (combinare l'acquisizione della conoscenza di ciò che il mercato richiede, con il <i>monitoring</i>, la capacità di valutare in ogni momento se dalla transazione si sta ricavando abbastanza perché valga la pena di continuarla); non è previsto il diritto di veto (le decisioni vanno teoricamente prese all'unanimità) ma sono consentite forme di exit provvisorio, reversibile e mascherato</p>	<p>Stile negoziale (gestione non gerarchica e interdipendente) Ottenere reciproci vantaggi e distribuire benefici per tutti i partecipanti Ricerca dell'obiettivo comune Ibridazione delle competenze Accomunamento e integrazione delle risorse Gestione delle professionalità per competenze professionali Knowledge management</p>	<p>Valorizzazione della pianificazione, della previsione/anticipazione elevato decentramento; partecipazione degli attori alla realizzazione dei risultati; decisione negoziale in incertezza; orientamento al risultato</p>

CULTURE AZIENDALI – CULTURE PROFESSIONALI

Modelli alternativi

DIMENSIONI DI ILLUSTRAZIONE MODELLI	METAFORA/E	ATTORI	ASPETT/ PRINCIPI ORGANIZZATIVI ESALTATI	CONCEZIONE DELL'UOMO	OGGETTI PREVALENTI DI ANALISI E DI INTERVENTO	STRUMENTI PRINCIPALI DI COORDINAMENTO E CONTROLLO	STILE DI LEADERSHIP/ CONCEZIONE DELL'AUTORITA'	PROSPETTIVA PROFESSIONALE E DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI
PROFESSIONALE	Sistema di professioni Organizzazioni "a legami deboli"	Membri di comunità/ associazioni/ corporazioni/ professionali Professioni della conoscenza svolte nell'ambito della consulenza tecnica, specialistica, dell'apprendimento, dell'orientamento, del sociale (formazione/ educazione / orientamento) Professionali di diverse aree disciplinari, ma che condividono saperi, linguaggi, approcci e abilità (cosmopolitismo dei saperi) "Comunità professionali / di pratiche"	<i>Science base</i> : corpus di teorie e discipline e su "tecniche/ sorgenti" generatrici di altre tecniche e in grado di sviluppare competenze Innovazione, diffusione e contaminazione dei saperi Diffusione di competenze eterogenee e multidisciplinari Professioni della conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> - "Sono colui/colei che contribuisce al raggiungimento del risultato globale aziendale e mi è riconosciuta la competenza" - "Lavoratore della competenza"; - "professionista cosmopolita"; - Portatore di competenze innovative funzionali all'innovazione e al cambiamento org.vo; - Esperto di campo disciplinare e integratore di competenze 	Mappatura di processi lavorativi, flussi di attività e caratteristiche dei profili professionali, prossimità e sovrapposizioni fra aree differenti Competenze professionali: conoscenze, capacità, abilità, comportamenti organizzativi; Percorsi di formazione e professionalizzazione continui: apprendere lungo tutto il corso della vita Gruppi e famiglie professionali, comunità di pratiche Settori e aree di professionalità: processi di lavoro, flussi di attività	Gestione delle R.U. per competenze Coordinamento degli esperti, basato sull'autonomia, la delega e sul controllo dei risultati raggiunti Processi decisionali orizzontali a causa dell'elevata imprevedibilità e dell'aumento di variabili da controllare Cambiamento e innovazione	Cooperazione lavorativa (agire insieme) Orientamento al rischio e all'innovazione Decisioni in condizioni di incertezza Gestione delle professionalità per competenze Knowledge management Incentivazione basata su sistema premiante e percorsi di carriera orizzontali	Importante capacità di organizzare i processi, interagire, lavorare in gruppo, decidere in situazioni di incertezza Prospettiva di piano strategico e orientamento al rischio, estensione delle competenze multidisciplinari In situazioni di rapida evoluzione, la capacità di apprendere è più importante dell'esperienza: enfasi sulla dinamica e sulla flessibilità nell'apprendere Alta flessibilità di ruolo Ambiente organizzativo molto dinamico, soggetto a rapidi cambiamenti (flessibilità, adattabilità) Elevata complessità org.va (molte variabili e molte eccezioni da controllare) Ambiente esterno imprevedibile e, ad un tempo, locale e mondiale

La proprietà letteraria del quadro sinottico è riservata. Il documento è destinato all'uso interno esclusivamente didattico. Ogni riproduzione, riduzione o adattamento, totali o parziali, effettuati con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, le scansioni elettroniche e le copie fotostatiche) e l'utilizzo dell'opera in ogni sede e per qualsiasi attività, didattica o divulgativa, non autorizzati, sono vietati. Nota dell'autore: Elaborazioni del quadro sinottico effettuate sulla base di documentazioni didattiche dell'autore e testi a cura di: M. Brusciaglioni, *il significato di autorità oggi in azienda*, "Quaderni di formazione Pirelli", n. 46, settembre 1983; C. Piccardo – doc. ISTUD; F. Butera, *Il castello e la rete*, F. Angeli, Milano, 1990; inserto di *SL – Rivista dell' AISL - Associazione Italiana di Studio del Lavoro – 1976 – 2^ parte*; A. Pichierrì, *La regolazione dei sistemi locali. Attori, strategie, strutture*, Bologna, il Mulino, 2002, cap. V, "Organizzazione rete, rete di organizzazioni"; A. Pichierrì, *Introduzione alla sociologia dell'organizzazione*, Bari, Laterza, 2005, cap. IV, "Dall'organizzazione compatta all'organizzazione rete"; B. Maggi, *Razionalità e benessere*, Etas Libri, Milano, 1990; B. B. Isetta – doc. Elea Olivetti.