

L'Organization Development

A cura di

Pier Giorgio Gabassi, Giantullio Perin, Maria Lisa Garzitto

Supporto didattico al corso di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni



© All rights reserved



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Prospettiva sistemica

Nuova prospettiva teorica di superamento del taylorismo e delle Human Relations

La teoria sistemica si propone come innovativa in quanto inserisce il fattore umano come uno tra gli altri elementi che interagiscono nel determinare le caratteristiche e il funzionamento dell'organizzazione.

Teoria generale dei sistemi

von Bertalanffy (1951)

→ ha il merito di aver individuato che ogni entità studiata, dall'atomo al gruppo, dall'organo alla società, è riconducibile al concetto di sistema, e più precisamente di **sistema aperto**.

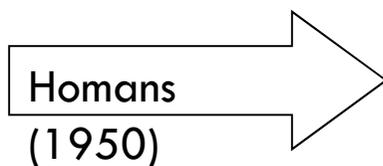
I sistemi aperti o viventi, contrariamente ai sistemi chiusi o fisici, rimangono in vita solo se hanno rapporti di immissione (input) ed emissione (output) con il loro ambiente.

Ai sistemi aperti non si possono applicare le leggi fisiche e dunque per comprenderne la natura non è sufficiente identificare gli elementi fondamentali, ma è necessario comprendere le relazioni tra questi elementi e le conseguenze che le stesse relazioni comportano sul funzionamento del sistema totale.

Sistemi aperti e sistemi chiusi

→ l'organizzazione, secondo la prospettiva sistemica, è la modalità secondo la quale gli organismi viventi formano un complesso unitario composto da diversi organi (sottosistemi) tra loro interagenti

→ le organizzazioni sono a loro volta sottosistemi di un sistema più grande che è il sistema sociale; non sono quindi entità isolate ma sono inserite in un ambiente dinamico con quale e nel quale hanno rapporti di scambio tra loro



in ogni sistema sociale, un sistema esterno (attività, interazioni, sentimenti determinati dall'ambiente) e un sistema interno (atteggiamenti, norme di condotta, attività che nascono all'interno del sistema esterno) che si caratterizzano per un rapporto di dipendenza reciproca e di dipendenza tra loro e l'ambiente.

L'interdipendenza tra sistemi e sottosistemi

L'interdipendenza tra i sistemi e l'ambiente e tra i vari sottosistemi è l'elemento distintivo dei sistemi aperti rispetto ai sistemi chiusi, e **qualifica l'organizzazione come entità superiore rispetto alla somma algebrica delle sue parti.**

Il rapporto di interdipendenza con l'ambiente consente la sopravvivenza dell'organizzazione, in quanto il suo successo si misura nella sfida con ciò che la circonda e nella sua capacità di mutare e adeguarsi ai cambiamenti esterni.

L'interdipendenza tra i sottosistemi, invece, è evidenziabile nel meccanismo di immissione (*input*) ed emissione (*output*): gli *input* vengono strutturati e trasformati per ottenere degli *output* che a loro volta diventano *input* per un altro sottosistema. Il lavoro di ogni sottosistema è quindi quello di trasformare alcuni elementi (risorse) che gli vengono fornite, in altri elementi (obiettivi) che saranno le future risorse di un altro sottosistema. La natura delle immissioni ed emissioni definisce la funzione specifica di ogni sottosistema, che è l'attività di trasformazione con la quale ogni parte contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo comune o compito primario.

Schein (1965): i punti fondamentali dell'analisi sistemica

- le organizzazioni sono **sistemi aperti in continua interazione** con l'ambiente
- l'organizzazione è dotata di una **molteplicità di scopi e funzioni** che implicano a loro volta molteplici interazioni con l'ambiente
- l'organizzazione è composta da **diversi sottosistemi** anch'essi in relazione dinamica tra loro
- l'organizzazione esiste in un **ambiente a sua volta dinamico**, composto da altri sistemi e da questo ambiente provengono alcune esigenze e limitazioni per il funzionamento dell'organizzazione
- i legami tra organizzazioni e ambiente rendono difficile l'individuazione dei confini delle stesse, per cui è preferibile parlare di **processi di input, trasformazione e output** piuttosto che di dimensioni, forma, struttura

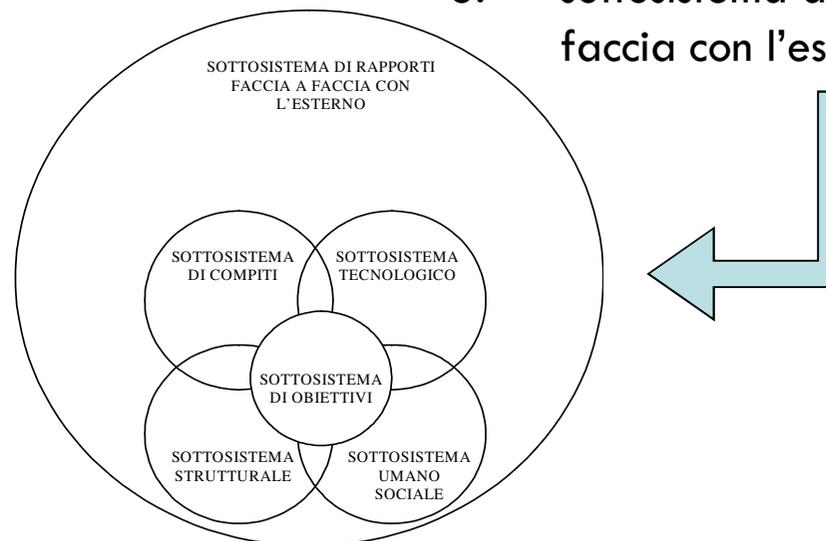
I sistemi socio-tecnici

Suddivisione funzionale (Katz e Kahn, 1966)

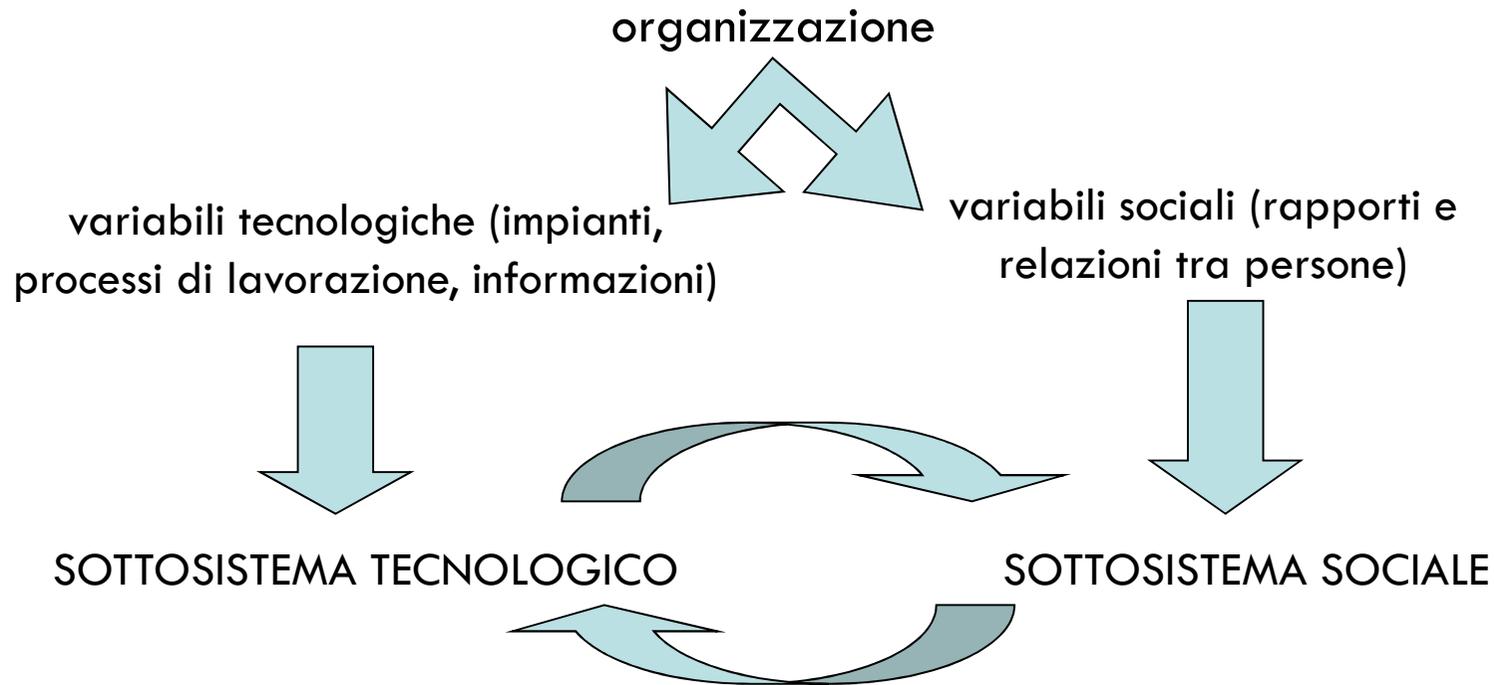
1. *sottosistema di produzione*
2. *sottosistema di mantenimento*
3. *sottosistema adattivo*
4. *sottosistema di confine*
5. *sottosistema direttivo*

Suddivisione funzionale (French e Bell, 1973)

1. sottosistema di obiettivi
2. sottosistema tecnologico
3. sottosistema di compiti
4. sottosistema strutturale
5. sottosistema umano-sociale
6. sottosistema dei rapporti faccia a faccia con l'esterno



Trist e Bamforth (1951) *Tavistock Institute*



La stretta connessione dei due sottosistemi implica che una modifica del sistema tecnico (ad esempio, una nuova attrezzatura) produca effetti anche sul sistema sociale (ad esempio, la disgregazione dell'organizzazione informale) e, viceversa, la ridefinizione dei sistemi relazionali influisca sulla natura dei compiti e sulla divisione del lavoro. Secondo l'analisi socio-tecnica, si ottiene un'organizzazione efficiente ricercando la combinazione ottimale tra i due sottosistemi

L'OD - *Organization Development*

Orientamento di studio e di intervento sulle organizzazioni che nasce e si diffonde attorno agli anni '60

una nuova sfida → quale modello organizzativo può meglio conciliare i bisogni dell'individuo e la necessità di perseguire obiettivi di efficienza nelle organizzazioni?

Mc Gregor 1960 - TEORIA X e TEORIA Y

TEORIA X

- la direzione è responsabile dell'organizzazione degli elementi dell'impresa produttiva, compreso il fattore umano, nell'interesse economico dell'azienda
- le persone vanno dirette e controllate per adattare il loro comportamento alla necessità dell'organizzazione
- senza l'intervento direttivo le persone rimarrebbero passive o si opporrebbero alle necessità dell'impresa

TEORIA Y

- la direzione è responsabile degli elementi dell'impresa produttiva nell'interesse dei fini economici
- la passività delle persone non è innata, ma è una conseguenza delle esperienze avute all'interno delle organizzazioni
- la motivazione, la capacità di assumersi responsabilità, il potenziale di sviluppo, sono caratteristiche presenti negli individui
- il compito della direzione è quello di permettere che esse vengano comprese e sviluppate autonomamente attraverso il coordinamento dell'organizzazione

RICADUTE GESTIONALI

controllare autoritariamente
- gli obiettivi degli individui sono in
contrapposizione con quelli aziendali -

conduzione aziendale per obiettivi
- integrazione tra bisogni individuali ed
esigenze dell'organizzazione -

adottando una qualsiasi delle due ipotesi, si giunge a una conferma dell'assunto di partenza: ovvero, valutando come vera la teoria X il leader adotta uno stile autoritario che educa i subordinati all'obbedienza, mentre credendo nella teoria Y il leader attua uno stile collaborativo e induce le persone a essere motivate, più produttive ed educate alla creatività.

L'*action research*

L'*action-research* (ricerca-azione o a volte anche ricerca-intervento) di Lewin (1948, 1951) è un metodo di ricerca articolato in una sequenza di azioni e ispirato dall'idea che si possono studiare i comportamenti cambiandoli e osservando poi gli effetti dei cambiamenti. In tal modo gli attori del cambiamento organizzativo sono essi stessi coinvolti nel processo.

L'OD

→ **adeguare le strutture al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e al contemporaneo soddisfacimento delle necessità umane**

→ Beckhard (1969) OD= un'azione pianificata e condotta dall'alto, che coinvolge l'intera organizzazione, avente lo scopo di accrescere l'efficienza e la solidità mediante interventi pianificati sui processi dell'organizzazione stessa, attraverso il riconoscimento e l'utilizzo delle risorse umane.

→ Bennis (1969) OD= una strategia di base che si prefigge come scopo il mutamento delle convinzioni, degli atteggiamenti, dei valori, delle strutture di un'organizzazione affinché questa possa rispondere meglio alle nuove sfide imposte dalla tecnologia e dai mercati. In altre parole l'OD rappresenta un processo di cambiamento e di adattamento continuo da com'è verso come dovrebbe essere un'organizzazione.

→ French e Bell (1973) OD= è un intervento a vasto raggio per migliorare i processi di soluzione dei problemi e di rinnovamento di un'organizzazione, specialmente attraverso un controllo più efficace e collaborativo della cultura dell'organizzazione con l'assistenza di un agente di cambiamento, o catalizzatore, e l'impiego delle teorie e delle tecniche delle scienze umane applicate, inclusa l'action research

L'OD non offre un ideale modello organizzativo da imporre in qualunque situazione, né pone la questione di quale sistema preferire ma cerca di stimolare la crescita di strutture organizzative flessibili, che sappiano adeguarsi alle diverse circostanze

Sistemi meccanici e sistemi organici

<i>SISTEMI MECCANICI</i>	<i>SISTEMI ORGANICI</i>
Enfasi esclusiva sull'individuo	Enfasi sul rapporto tra gruppi e all'interno di essi
Rapporti di autorità e obbedienza	Stima e reciproca fiducia
Rigida adesione a responsabilità delegate e suddivise	Interdipendenza e divisione delle responsabilità
Netta divisione del lavoro e supervisione gerarchica	Partecipazione e responsabilità di gruppo
Centralizzazione delle decisioni	Larga divisione di responsabilità e controllo
Risoluzione del conflitto con repressione arbitrario e/o guerra	Risoluzione del conflitto mediante contrattazione o risoluzione del problema

Affinché l'evoluzione delle organizzazioni proceda verso un cambiamento culturale che realizzi un clima collaborativo e democratico, verso lo sviluppo di modelli organici piuttosto che meccanici, verso l'integrazione tra individuo e organizzazione, **è necessario creare strumenti idonei e strategie di intervento che coinvolgano l'intero sistema e che consentano un processo di maturazione lento e graduale.** L'OD propone una strategia di intervento pianificata, basata cioè su una serie di procedure elaborate anticipatamente e sul rispetto delle fasi e dei passaggi imposti dalle stesse.

Critiche a OD

→ enfasi eccessiva sui cambiamenti che provengono dall'ambiente esterno a scapito dei cambiamenti interni all'organizzazione.

→ la scarsa attenzione allo studio dei processi inconsci degli individui che sottendono alle dinamiche conflittuali, a vantaggio di una soluzione definita *a priori* e diretta a realizzare l'efficienza di gruppo: i valori di collaborazione, comprensione reciproca, comunicazione aperta, fiducia sembrano essere la soluzione di tutti i mali

→ l'unica componente dell'organizzazione che l'OD sembra tenere in considerazione è la direzione (l'OD promuove la flessibilità e la flessibilità facilita il raggiungimento degli obiettivi ecco perché l'OD piace alla direzione)