

# DOUGLAS MCGREGOR

Douglas McGregor (Stati Uniti 1906-1964) psicopsicologo, studioso del comportamento umano nelle organizzazioni. Concentra gli studi sulla figura dei dirigenti, e nei primi decenni del Novecento elabora la teoria X, pubblicata con la successiva teoria Y nel volume *The Human Side of Enterprise* (McGraw-Hill, 1960).



- ❑ Rapporto tra natura umana e lavoro
- ❑ Come il comportamento del manager riflette la sua convinzione sulla natura delle persone

Le teorie vengono applicate nella gestione delle risorse umane, e nella gestione organizzativa.

# DOUGLAS MCGREGOR



- Dottorato di ricerca in psicologia ad Harvard.
- Nel 1937 professore ordinario al MIT (Massachusetts Institute of Technology).
- Professore di Psicologia all'Antioch.
- 1960 "The Human Side of Enterprise (votato il quarto libro sulla gestione aziendale più stimato del XX° secolo).
- Teorie applicate negli anni Sessanta e usate nella gestione delle risorse umane, nelle teorie di organizzazione e nella gestione organizzativa.

# LA SCUOLA DELLE RISORSE UMANE: le teorie di McGregor

McGregor affronta il problema del controllo sul lavoro riprendendo la teoria tradizionale secondo cui l'autorità è uno strumento fondamentale per il controllo direzionale

LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE SONO GERARCHIE COLLEGATE AI RAPPORTI DI AUTORITA'

Ma McGregor sottolinea come l'autorità è solo una delle possibili forme di controllo: si parte dalla COERCIZIONE FISICA, si passa alla PERSUASIONE (molto comune nel campo delle vendite) per arrivare alla AUTORITA' DELLA COMPETENZA (come tra medico e paziente)

Nessun metodo ha un valore assoluto, ma affinché l'autorità funzioni è necessario che **chi la subisce vede in chi la esercita lo strumento per raggiungere i suoi obiettivi e soddisfare i suoi bisogni**

Secondo questa teoria l'autorità va rinforzata attraverso la minaccia di una punizione e non con la promessa di un premio (es organizzazione militare)

# LA SCUOLA DELLE RISORSE UMANE: McGregor e la teoria X

McGregor nella teoria X spiega perché la teoria tradizionale è così diffusa:

1. L'individuo medio ha una avversione naturale al lavoro
2. Per questo motivo la maggior parte delle persone deve essere guidata e controllata e minacciata di punizione poiché l'avversità al lavoro è tanto forte che neppure la promessa di incentivi è sufficiente
3. L'individuo medio preferisce essere diretto, evitare la responsabilità

**LA MEDIOCRITA' DELLE MASSE**

# DOUGLAS MCGREGOR

«Dietro a ogni decisione e azione manageriale si celano presupposti sulla natura e sul comportamento dell'uomo»  
(*The Human Side of Enterprise*, McGregor 1960)

Visione tradizionale e razionale della natura umana, basata su ipotesi negative e principi gerarchici. L'enfasi è sulla produttività all'interno di una tendenza ad evitare il lavoro.



# DOUGLAS MCGREGOR

Uomo X

- **Avversione** naturale al lavoro
- Essere **passivo**
- Evita responsabilità
- Preferisce essere **guidato**
- Agisce per interesse individuale
- Scarse ambizioni
- Desidera **sicurezza**



# DOUGLAS MCGREGOR

Modello tradizionale autocratico



Mantenere produttività  
Rinforzando attraverso  
minacce e punizioni

**Controllo  
autorità**

**Accentramento  
decisionale  
Scarsa  
autonomia**

*Il controllo se percepito come minaccia innesca comportamenti difensivi non collaborativi e l'impegno è orientato all'autodifesa.*



Qual è il rapporto tra **natura umana e lavoro**?  
In che modo tale rapporto incide sull'organizzazione del lavoro e sullo stile di leadership da adottare?

## LA TEORIA X



### IL LAVORATORE

- Poca o nessuna ambizione
- Pigro
- Privo di iniziativa, avverso ai cambiamenti
- Evita carichi di lavoro
- Evita l'assunzione di responsabilità
- Orientato a obiettivo individuale (retribuzione)
- Cerca sicurezza e stabilità economica
- Lavoro = strumentale
- Minimizza lo sforzo
- Non si identifica con l'azienda, né con gli obiettivi, né con la professione

### IL MANAGER (LEADER AUTORITARIO)

- Accentra su di sé tutte le decisioni
- Sviluppa sistemi di supervisione, di controllo, di punizione
- Ricorre alla coercizione e alla minaccia
- Traccia tutte le azioni con "approccio pratico" alla gestione



# LA SCUOLA DELLE RISORSE UMANE: McGregor e la teoria X

La teoria X scambia la causa con gli effetti:

Si attribuisce alla natura umana una intrinseca passività, da qui la necessità di ricorrere a forme di controllo autoritario

In realtà i comportamenti di passività sono dovuti all'impossibilità di esprimersi,

L'atteggiamento autoritario del manager è una concausa della **MEDIOCRITA'**  
**DELLE MASSE**

# LA TEORIA MOTIVAZIONALE

Questa teoria nasce dallo studio e dalla catalogazione dei bisogni umani

Ogni uomo ha una serie di bisogni che vanno dai più elementari ai più complessi, appena si soddisfano i bisogni più bassi sorgono bisogni di ordine superiore ed incentivare i bisogni già soddisfatti non è di stimolo

# ABRAHAM HAROLD MASLOW



Nasce a Brooklyn, 1° aprile 1908 e muore a Menlo Park, 8 giugno 1970 ed è stato uno psicologo statunitense al decimo posto tra gli psicologi più citati del XX secolo.

Primo di 7 figli, proveniente da famiglia di immigranti ebrei di origine russa.

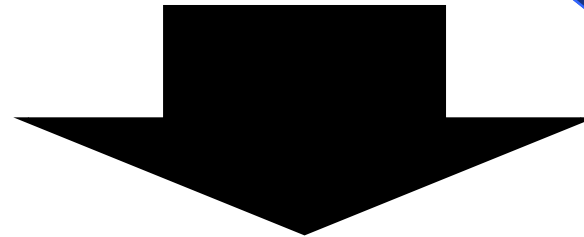
Fu l'esponente di spicco della "PSICOLOGIA UMANISTICA", la cui definizione è stata coniata nel 1954 da un gruppo di psicologi guidati da egli stesso.

Con questa specifica disciplina individuano nel **bisogno di crescita e di affermazione** le principali spinte di ogni comportamento umano e nel senso di **autostima** il presupposto fondamentale dell'equilibrio personale.

# ABRAHAM MASLOW

## MOTIVAZIONE

**COMPETENZA** + **VALORI DI BASE**  
(ciò che sappiamo fare) (ciò che vorremmo fare)



## AGIRE

SPINTA  
MOTIVAZIONALE



**BISOGNO:**  
uno stato di insoddisfazione  
che spinge l'uomo a  
procurarsi i mezzi necessari  
(beni) per porvi fine o  
limitarlo.

# La piramide dei bisogni

Questa scala di bisogni è suddivisa in cinque differenti livelli, dai più elementari (necessari alla sopravvivenza dell'individuo) ai più complessi (di carattere sociale), l'individuo si realizza passando per i vari stadi, i quali devono essere soddisfatti in modo progressivo. Questa scala è internazionalmente conosciuta come "La piramide di Maslow". I livelli di bisogno concepiti sono:

1. Bisogni fisiologici (fame, sete, ecc.) la sua mancata soddisfazione annulla tutti gli altri bisogni;
2. Bisogni di salvezza, sicurezza e protezione è particolarmente importante in azienda;
3. Bisogni di appartenenza (affetto, identificazione) amicizia;
4. Bisogni di auto stima, di prestigio, di successo di fiducia in se stesso;
5. Bisogni di etero stima, di riconoscimento e di stima da parte del gruppo



La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

# GERARCHIA DEI BISOGNI

- i bisogni **FISIOLOGICI**: fame, sete, sonno, termoregolazione, ecc. Sono i bisogni connessi alla sopravvivenza fisica dell'individuo. Sono i primi a dover essere soddisfatti a causa dell'istinto di autoconservazione;
- i bisogni di **SICUREZZA**: protezione, tranquillità, prevedibilità, soppressione preoccupazioni e ansie, ecc. Devono garantire all'individuo protezione e tranquillità;
- i bisogni di **APPARTENENZA**: essere amato e amare, far parte di un gruppo, cooperare, partecipare, ecc.; Questa categoria rappresenta l'aspirazione di ognuno di noi a essere un elemento della comunità;
- i bisogni di **STIMA**: essere rispettato, approvato, riconosciuto, ecc. L'individuo vuole sentirsi competente e produttivo;
- i bisogni di **AUTOREALIZZAZIONE**: realizzare la propria identità in base ad aspettative e potenzialità, occupare un ruolo sociale, ecc. Si tratta dell'aspirazione individuale a essere ciò che si vuole essere sfruttando le nostre facoltà mentali e fisiche.

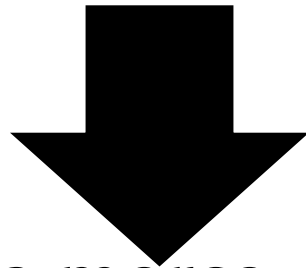
# LIMITI E CRITICHE

- non necessariamente si deve passare attraverso tutti i livelli della scala gerarchica, mentre è possibile che alcuni di essi siano saltati. Infatti gli individui possono percepire i bisogni in modo diverso per cui alcuni possono decidere di soddisfare i bisogni di grado più elevato sacrificando altri di ordine inferiore;
- accade che in situazioni diverse e in contesti economici e culturali diversi le scale dei bisogni degli individui possono essere differenti;
- la teoria esclude che un individuo possa essere spinto da più bisogni contemporaneamente anche se con diversa intensità.

**ABRAHAM MASLOW**

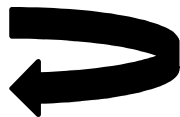
# MARKETING

MASLOW NON SI E' MAI OCCUPATO DI TEORIE ECONOMICHE



**“Non si vende una merce, ma si vende l’idea che essa soddisfi un determinato bisogno dell’essere umano.”**

**RICERCA DI  
MERCATO**



**SISTEMA  
D’OFFERTA**



# LA SCUOLA DELLE RISORSE UMANE: McGregor e la teoria Y

Dagli anni '30 (elaborazione teoria X agli anni '60 (elaborazione teoria Y) sono cambiate molte cose nell'organizzazione aziendale soprattutto grazie al contributo dei sindacati che sono passati da un "Approccio duro" da un "approccio morbido" al management

Si è giunti alla conclusione che il buon funzionamento di un'organizzazione non dipende dall'eliminazione dei conflitti, ne la pace aziendale è sinonimo di buona organizzazione

Con la teoria Y si ribaltano gli assiomi propri della teoria X che teorizzava la

MEDIOCRITA' DELLE MASSE

# LA SCUOLA DELLE RISORSE UMANE: McGregor e la teoria Y

## I CARDINI DELLA TEORIA Y

1. Il lavoro è per l'uomo un fatto naturale, l'individuo medio ama lavorare e può trovare nel lavoro fonte di soddisfazione
2. La minaccia di punizione non è il solo mezzo per raggiungere gli scopi aziendali, attraverso il coinvolgimento è possibile esercitare una forma di autocontrollo
3. Il raggiungimento degli obiettivi aziendali è in funzione delle soddisfazioni che si ottengono raggiungendoli
4. L'individuo medio apprende ad accettare la responsabilità
5. Nelle persone è molto diffusa la capacità di trovare soluzioni creative ai problemi di organizzazione
6. Attualmente le potenzialità organizzative dei lavoratori sono solo parzialmente utilizzate

# LA SCUOLA DELLE RISORSE UMANE: McGregor e la teoria Y

Quanto detto implica una costante attività di formazione per i capi per imparare a coinvolgere e motivare i propri collaboratori (“**leadership motivazionale**” e “**leadership situazionale**” )

Secondo la teoria Y se il dipendente è pigro la causa è la cattiva organizzazione

LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI ALLE DECISIONI AZIENDALI CREA UN ALLARGAMENTO DELLA BASE GESTIONALE ED UN MIGLIORAMENTO DELLE DECISIONI E DEL CONTROLLO



SI CREA UN MIGLIORAMENTO DEL MORALE DEL PERSONALE



UN MIGLIORAMENTO DEI RISULTATI PRODUTTIVI

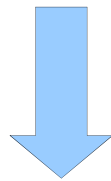
# LA SCUOLA DELLE RISORSE UMANE: McGregor e la teoria Y

**L'uomo torna al centro del processo organizzativo, non come semplice fattore produttivo**



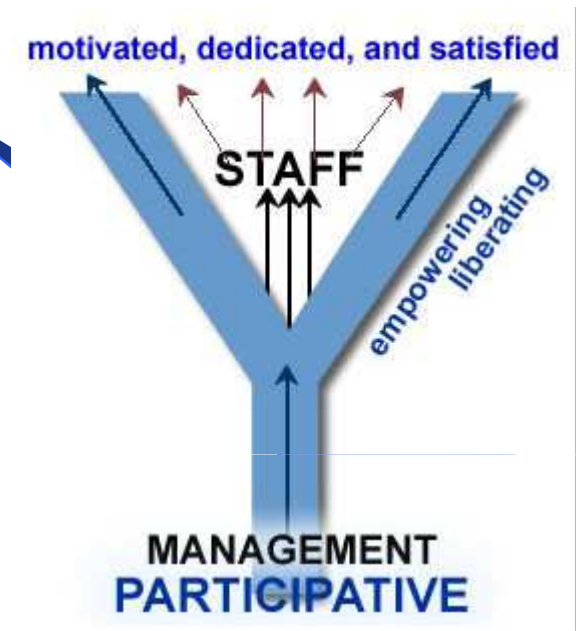
# DOUGLAS MCGREGOR

Il lavoratore ha consapevolezza di vedere il proprio lavoro come il tramite per la propria realizzazione, tanto da perseguire gli obiettivi in maniera naturale



Ha soddisfatto i bisogni primari di Maslow, mira all'autorealizzazione

Ha un atteggiamento pro-attivo, desidera essere produttivo, ha capacità di inventiva, d'immaginazione e di creatività, di problem solving, è in grado di autogestirsi.



# DOUGLAS MCGREGOR

Di fronte a questa visione, il Manager assume una leadership democratica, partecipativa, delega decisioni al lavoratore, concede stima e fiducia, ricorre ad incentivi positivi, elogi e riconoscimenti.



- ambiente di lavoro che incentiva alle **best performance**
- **Sviluppo risorse umane** diventa un aspetto fondamentale per qualsiasi organizzazione. Ciò porta i responsabili a parlare apertamente con i loro collaboratori, riducendo al minimo le differenze gerarchiche e creando un ambiente collaborativo e partecipativo che renda il lavoro un'attività fortemente motivante

# DOUGLAS MCGREGOR

La Teoria Y spinge a considerare l'enorme potenziale di collaborazione che può derivare dalle persone, esacerbato da un'adeguata motivazione. Tale teoria consiste nel valorizzare l'integrazione, l'autovalutazione e l'autocontrollo.

Ha un approccio costruttivo che incrementa l'impegno delle risorse umane.

Il lavoratore, da strumento

diventa **risorsa!**



# DOUGLAS MCGREGOR

Questa teoria fu divulgata agli inizi degli anni '60 ma è ancora oggi attualissima, perché dopo oltre 30 anni le teorie sulla "gestione delle risorse umane" si pongono ancora come obiettivo principale la realizzazione della partecipazione spontanea dei lavoratori attraverso la condivisione degli obiettivi.

La teoria Y stabilisce l'urgenza che gli organismi di comando devono imparare a delegare. In questo modo, il lavoratore sarà in grado di assumere la sua quota e, addirittura, assumere nuove sfide. Ciò andrà a vantaggio sia del lavoratore che dell'organizzazione.

La soddisfazione dei bisogni di entrambi permetterà una continua evoluzione in reciproco vantaggio.





Qual è il rapporto tra **natura umana e lavoro**?  
In che modo tale rapporto incide sull'organizzazione del lavoro e sullo stile di leadership da adottare?

## LA TEORIA Y



### IL LAVORATORE

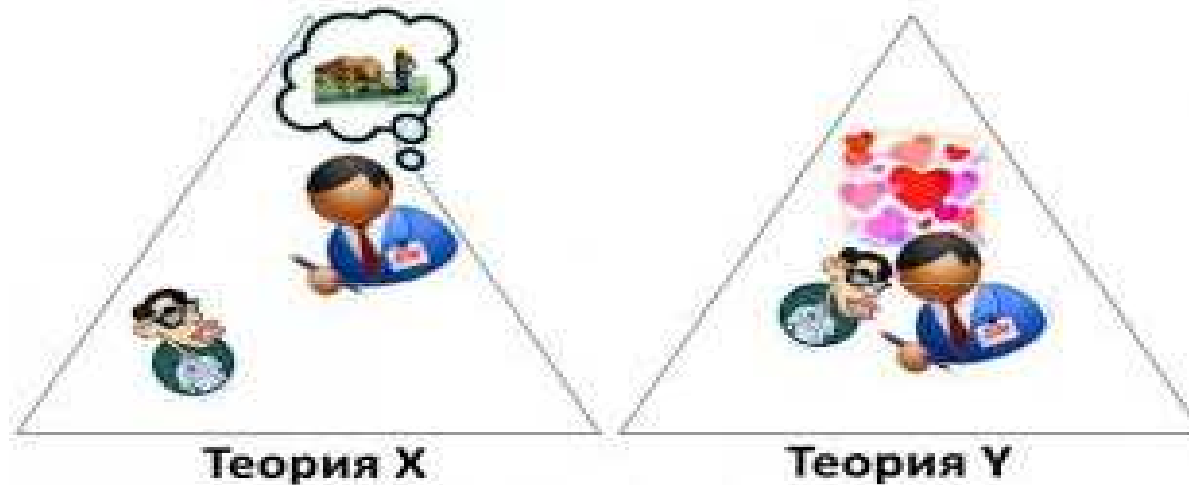
- Atteggiamento di lealtà e impegno
- Motivato
- Disposto ad assumere responsabilità
- Orientato a obiettivi collettivi
- Incline ai cambiamenti
- Lavoro = autorealizzazione
- Capace di autonomia e autocontrollo
- Si identifica gli obiettivi dell'azienda e con la sua professione

### IL MANAGER (LEADER DEMOCRATICO)

- Invita a proporre idee e soluzioni
- Realizza le condizioni organizzative adatte
- Motiva, responsabilizza e dirige comportamento verso obiettivi aziendali
- Ricompensa in termini economici e di gratificazione

# DOUGLAS MCGREGOR

La sua teoria si basa sulla diversa visione che il manager ha nei confronti dei suoi collaboratori

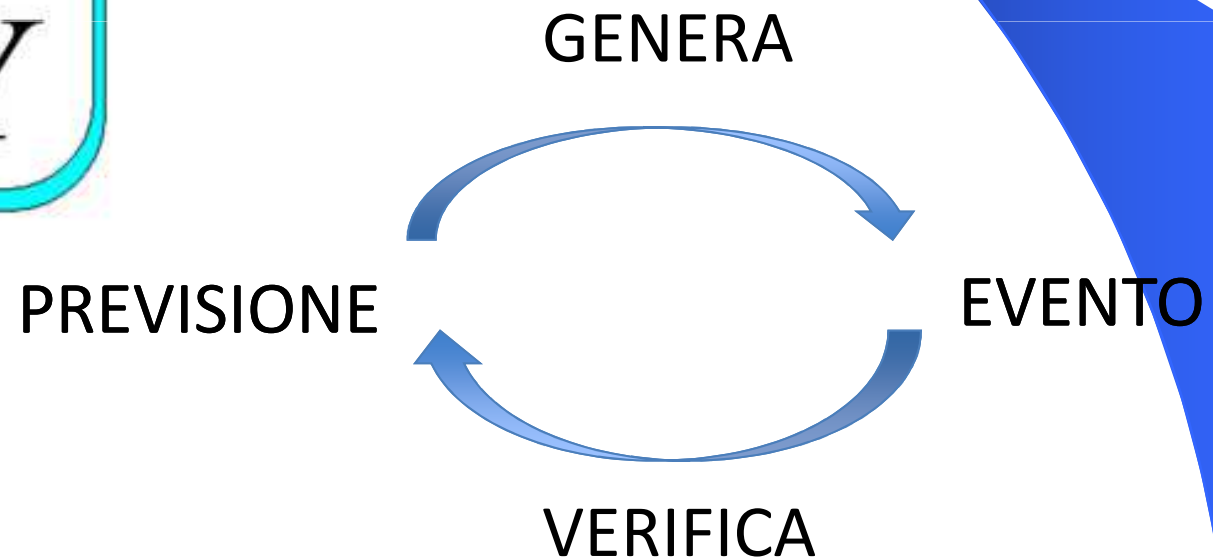


La Teoria Y ipotizza che l'uomo, per natura, ha un atteggiamento di **impegno e di lealtà**, è motivato, inoltre è disposto ad assumersi la responsabilità e si identifica con gli obiettivi aziendali

# TEORIA X E Y A



Le aspettative di un individuo (manager) possono influenzare il comportamento della collettività (lavoratori)



# INFLUENZE DEL



*Contesto Socio-politico e ambientale*  
*Contesto Relazionale*

*Motivato*  
*Responsabile*

*Intelligente*  
*Creativo*

*Autocontrollo*  
*Impegno*  
*Lealtà*

*Contesto Organizzativo*  
*Cultura organizzativa*

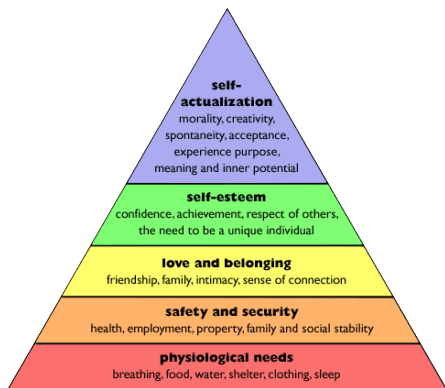
*Non passivo / pigro*  
*Collaborazione*

*Formazione*  
*Aggiornamento*  
*Crescita intellettuale*

*Amore lavoro*  
*Autonomia*  
*Competenza*

**Uomo medio**  
**Risorsa Umana**  
**Potezialità**

*Problem solving*  
*Sforzi fisici/mentali*



*Soddisfazione (morale ed economica)*  
*Autoaffermazione*  
*Valorizzazione persona*  
*Autorealizzazione*



*Massima produttività*  
*Organizzativa*  
*Efficienza*



Per concludere...



*“Man is a wanting animal. As soon as one of his needs is satisfied another appears in its place.”*

# MODELLI DIREZIONALI (1)

- **Campo applicazione:** *aziende dinamiche, tecnologia avanzata, decisioni complesse, buon grado di conoscenza e competenza collettiva.*
- **Modello decisionale pluralistico:** *1) Dimensione personalizzata (dirigente) e 2) Dimensione sociale (collaboratori).*
- **Sviluppo** → *potenziale lavoratore, creatività, motivazione, soddisfazione dipendenti.*
- **Responsabilizzare** e coinvolgere lavoratori in base alle loro competenze → *DELEGA (dirigente = supervisore e coordinatore attività maggior rilievo) → Incentivazione e gratificazione dipendente → **DECENTRAMENTO POTERE.***
- **Dipendenti** → *rispondere agli obiettivi autonomamente (posizione costruttiva), non per evitare punizioni (posizione difensiva).*
- *Collaborazioni con dipendenti nella decision making (no posizione apicale manager) → vario grado di competenze → incremento autonomia e crescita professionale.*
- **Direzione** ↔ **Personale** = *dirigente è dipendente dei sottoposti per conseguimento finalità organizzazione.*

# MODELLI DIREZIONALI (2)

- **MANAGER:** *Motivare e dirigere comportamento individui verso fini aziendali (obiettivi prestabiliti) → ottimizzare e sviluppare le potenzialità del lavoratore → incentivare alla **Best Performance***
- Realizzare condizioni **ambientali ottimali** → *sostegno e incentivazione dei lavoratori.*
- **Dirigente**= *coinvolge dipendente in base alle potenzialità e competenze → far emergere autodisciplina, ampliamento orizzonti, valorizzazione e responsabilità → convergenza interessi (azienda – dipendenti).*
- Complicanze e problemi ricadono sulle spalle manager → *causa ricercata nei sistemi organizzativi adottati.*
- **LEADERSHIP** (Democratica): **Trasformatzionale** (*innovativo, auto-motivazione collaboratori, non necessari incentivi*) e **Transizionale** (*valorizza collaboratori, premi morali/incentivi, equo, soddisfazione lavoratori*) → **Manager + Leader = (Gestione risorse e guida/motivazione collaboratori) → EMPOWERING LEADERSHIP**
- **SODDISFACIMENTO DIPENDENTE:** *1) continuo apprendimento e stimolazione; 2) garanzia ricompensa gratificante; 3) spazio decisionale e confronto; 4) sostegno sociale e lavorativo; 5) identificazione con azienda, obiettivi e professione; 6) valorizzazione individuo e incentivazione a proporre idee e innovazioni.*



# CONCLUSIONI

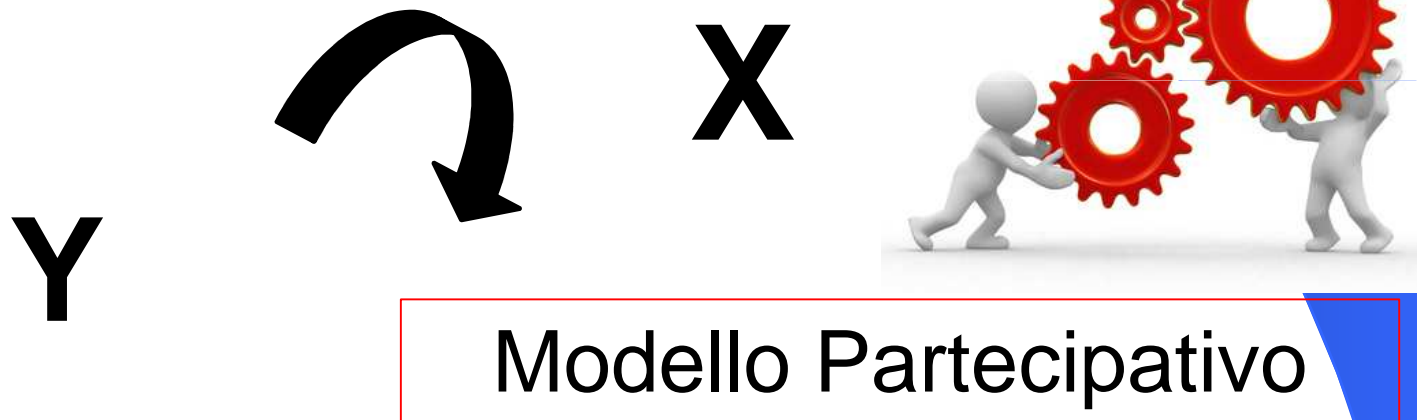
- ❑ **FINALITA'**: *Far coincidere gli obiettivi del lavoratore con quelli dell'organizzazione → massima soddisfazione del lavoratore e massima produttività dell'azienda → creazione team di lavoro integrato e collaborativo.*
- ❑ **Le teorie "X" e "Y"** proposte da McGregor non sono mai state completamente contestate o pienamente confermate → i risultati dell'organizzazione dipendono dal contesto ambientale (pluralistico) e dalle potenzialità (risorse) a disposizione.
- ❑ **Efficacia ed efficienza organizzativa** → *Manager ideale deve essere anche leader. **Manager** (razionale, analitico, capace di risolvere problemi e pianificare soluzioni) mentre **Leader** (creativo, flessibile, capace di parlare e motivare le persone).*



# DOUGLAS MCGREGOR

## Modello Autocratico

Rappresenta l'effetto di una ben definita politica organizzativa e delle organizzazioni industriali che tuttavia si è rivelata svantaggiosa per la produttività a livello organizzativo.



L'applicazione della teoria X piuttosto della successiva Y non preclude l'esistenza di entrambe in differente misura

# LA SCUOLA SISTEMICA

"sistema" insieme di oggetti o di persone collegati tra di loro e tra loro interdipendenti.

Ogni azienda è un sistema che interagisce con l'esterno

Non vi sono modelli organizzativi ottimali, ma ogni modello deve adattare le sue strategie all'ambiente esterno



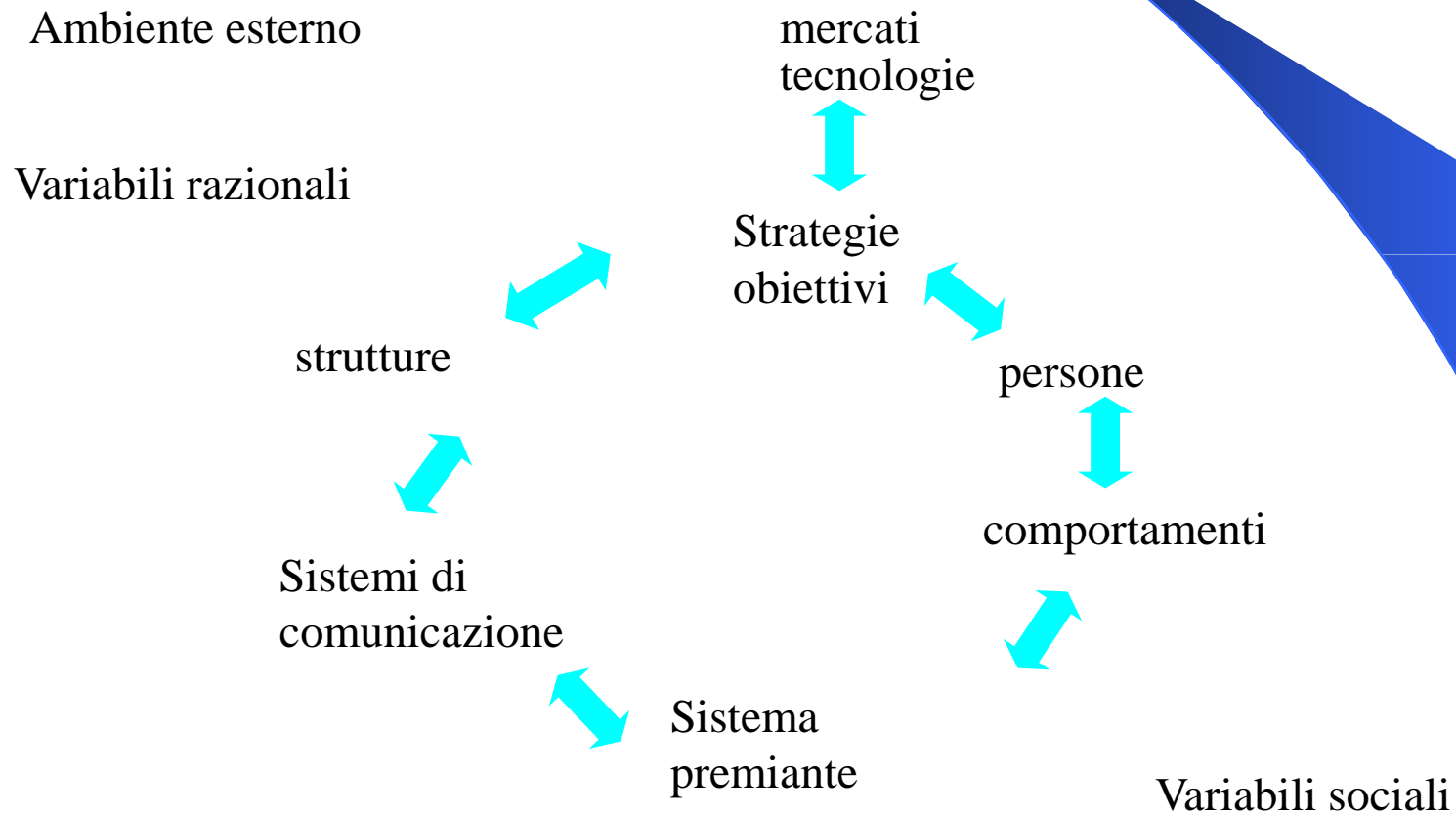
# LA SCUOLA SISTEMICA

L'efficacia di un'organizzazione non dipende dalla sua struttura e dai suoi uomini, ma dalla coerenza del sistema

Ogni sistema organizzativo, per essere efficiente, deve adattare le sue strategie all'ambiente esterno.



# LA SCUOLA SISTEMICA



# LA SCUOLA SISTEMICA



# LA SCUOLA SISTEMICA

Il sistema prevede l'interazioni di variabili diverse tutte legate all'ambiente esterno

## STRATEGIE DI TIPO CONSERVATIVO

Le strutture avranno caratteristiche di funzionalità, verticismo ed accentramento

Gli strumenti operativi saranno di breve termine ed a supporto di decisioni prese gerarchicamente

Gli uomini avranno elevata competenza specialistica, individualisti, con scarsa capacità di ascolto verso i collaboratori

Il sistema premiante privilegerà anzianità, fedeltà, atteggiamenti conservativi

# LA SCUOLA SISTEMICA

Il sistema prevede l'interazioni di variabili diverse tutte legate all'ambiente esterno

Le strutture un modello divisionale con decentramenti orizzontali

STRATEGIE DI  
TIPO  
INNOVATIVO

Il sistema informativo tenderà a diffondere l'informazione a supporto dei processi direzionali

Tenderanno a privilegiarsi decisioni di medio lungo termine con notevoli processi decisionali di tipo orizzontale

Gli uomini avranno una competenza più manageriale



# LA SCUOLA SISTEMICA

Il sistema prevede l'interazioni di variabili diverse tutte legate all'ambiente esterno

Gli sviluppi di carriera saranno basati sulla mobilità e la diversificazione delle esperienze

Le motivazioni ed il sistema premiante sarà legato al raggiungimento degli obiettivi

I dipendenti saranno più capaci di iniziativa autonoma

I comportamenti privilegeranno i risultati globali e l'orientamento al futuro

STRATEGIE DI  
TIPO  
INNOVATIVO

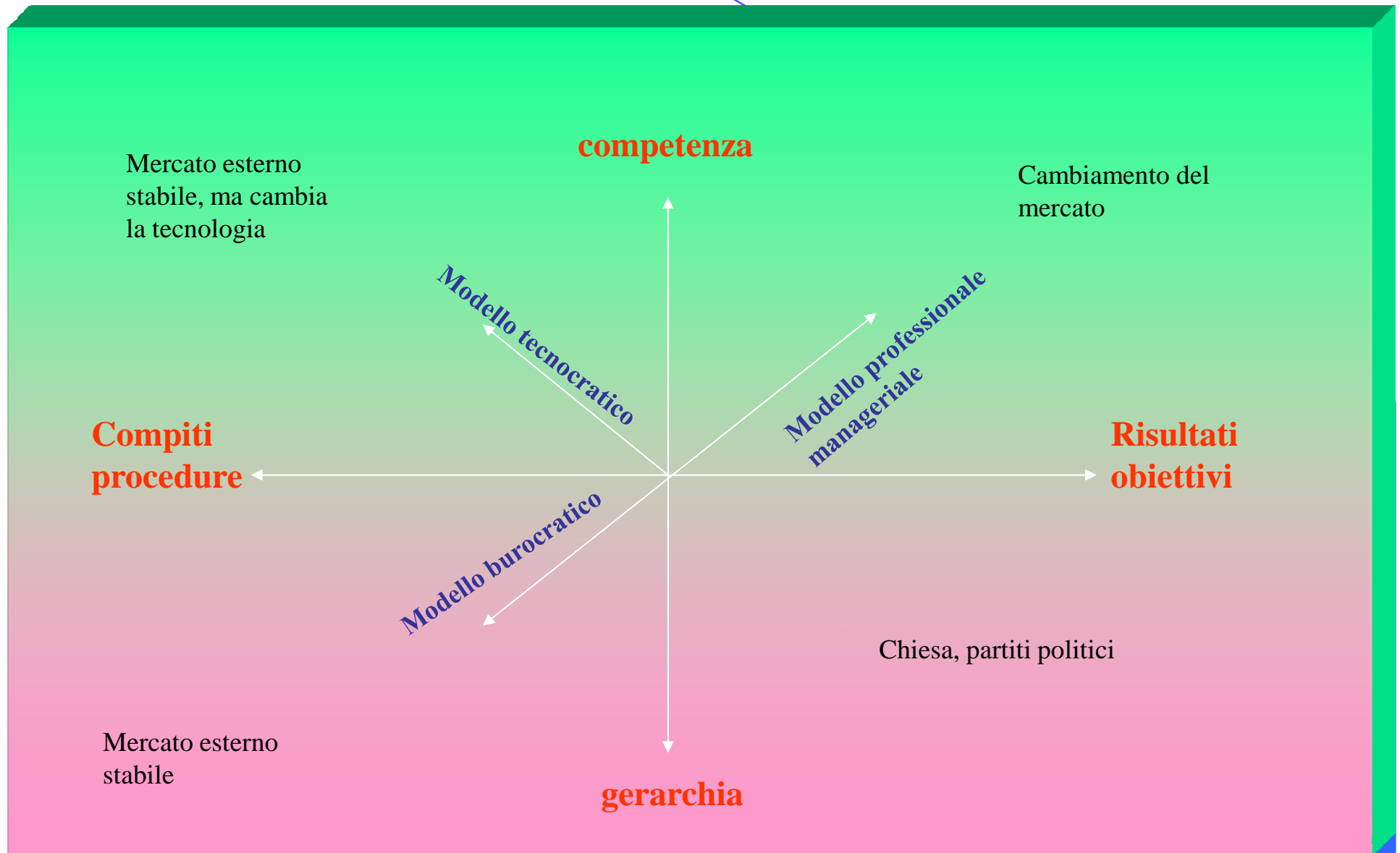
La formazione assume un ruolo strategico in quanto è lo strumento per guidare al cambiamento

# I MODELLI DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

I modelli culturali di un'organizzazione si possono dividere in relazione al comportamento rispetto a due variabili:

- 1. PROCESSO DECISIONALE** : che passa dal modello gerarchico a modello delle competenze
- 2. IL MODO DI LAVORARE**: passando dal lavoro per compiti a quello per obiettivi

# I MODELLI DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA



# I MODELLI DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

## MODELLO BUROCRATICO

Il modello burocratico è utilizzato in un ambiente particolarmente stabile in cui sono assenti novità tecnologiche, sociali e di mercato

I rapporti decisionali sono incentrati sulla gerarchia e le responsabilità riguardano il rispetto delle procedure

Le variabili sono prevedibili e quindi per la soluzione dei problemi verrà applicata una procedura

Fondamentale è il rispetto dei compiti e dei ruoli e la gerarchia ha il compito di assicurare che la procedura venga correttamente applicata

# I MODELLI DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

Questo modello si applica in un ambiente in cui la flessibilità si trova solo nel cambiamento tecnologico e non anche nel mercato

## MODELLO TECNOCRATICO

I modelli decisionali sono basati sulle competenze specifiche

La formazione ha valenza soprattutto tecnica e punta sulle valenze specialistiche

# I MODELLI DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

## MODELLO MANAGERIALE

Questo modello si applica in un ambiente globalmente flessibile sia come orientamento del mercato sia come variabile tecnologica

L'organizzazione è basata sulle competenze e sulla responsabilità

Non è possibile prefissare la soluzione dei problemi che invece va ricercata di volta in volta

Il lavoro è fortemente orientato agli obiettivi ed ai risultati globali da raggiungere

Il responsabile assume la veste di un "Libero professionista" che riceve l'obiettivo - risultato da raggiungere, ma poi individua autonomamente la strada

La formazione punta a nuove metodologie di lavoro (team working, negoziazione, ecc. e allo sviluppo delle capacità individuali

# HENRY MINTZBERG



**Nasce a Montreal  
(Canada) il 02 settembre  
1939.**

**E' un accademico  
studioso di scienze  
gestionali, ricerca  
operativa,  
organizzazione e  
strategia**

# Gli elementi di base della progettazione organizzativa: Mintzberg

- Nozione di *configurazione (o modello)* = insieme coerente di variabili organizzative e di fattori contingenti
- L'efficacia e l'efficienza della progettazione organizzativa dipendono dalla *coerenza interna* (tra variabili organizzative) e *dalla coerenza esterna* (tra variabili organizzative e fattori contingenti)
- Un numero limitato di *configurazioni fondamentali* spiega la maggior parte delle strutture di organizzazioni efficaci



# HENRY MINTZBERG

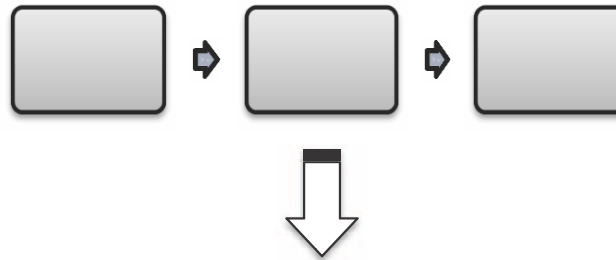
## Elementi di riferimento della progettazione organizzativa

- I meccanismi di coordinamento
- Le parti componenti dell'organizzazione

# L'ORGANIZZAZIONE

OGNI ATTIVITA' UMANA ORGANIZZATA HA DUE CARATTERISTICHE

1. divisione del lavoro in vari compiti da eseguire;
2. coordinamento di questi compiti.

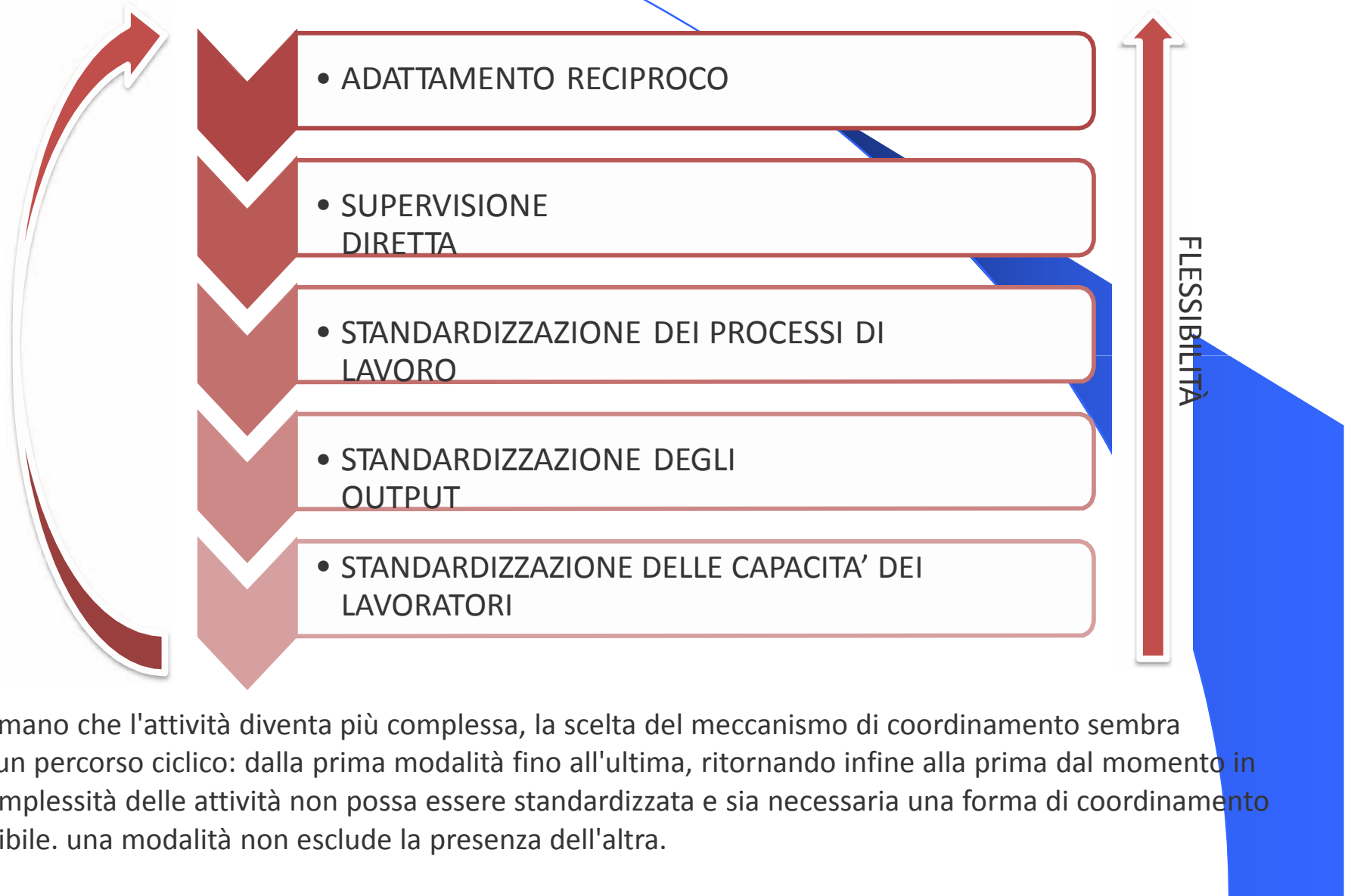


“l'organizzazione può essere definita semplicemente come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento fra tali compiti”



**5** is the Magic Number

# 5 MODALITÀ DI COORDINAMENTO



mano a mano che l'attività diventa più complessa, la scelta del meccanismo di coordinamento sembra seguire un percorso ciclico: dalla prima modalità fino all'ultima, ritornando infine alla prima dal momento in cui la complessità delle attività non possa essere standardizzata e sia necessaria una forma di coordinamento più flessibile. una modalità non esclude la presenza dell'altra.

# LE MODALITÀ DI COORDINAMENTO ADATTAMENTO RECIPROCO

COMUNICAZIONE INFORMALE

IL CONTROLLO DEL LAVORO RESTA NELLE MANI DI CHI  
LO ESEGUE

LA CONOSCENZA DI QUELLO CHE VA FATTO SI  
SVILUPPA MAN MANO CHE IL  
LAVORO PROSEGUE



Questa modalità di coordinamento paradossalmente viene utilizzata nelle aziende più piccole ma è anche molto funzionale in quelle più complesse.

# LE MODALITÀ DI COORDINAMENTO

## SUPERVISIONE DIRETTA

IL COORDINAMENTO AVVIENE TRAMITE  
UNA PERSONA CHE ASSUME LA RESPONSABILITÀ DEL  
LAVORO DI ALTRI DANDO LORO ORDINI E  
CONTROLLANDO LE LORO AZIONI.



# IL COORDINAMENTO SECONDO MINTZBERG

- *Aggiustamento (adattamento) reciproco* = coordinamento attraverso la comunicazione informale;

## **Aspetti negativi:**

- (1) il controllo del lavoro resta nelle mani chi lo esegue
- (2) Sopra una certa soglia dimensionale non basta piu'

- *Supervisione diretta* = una persona assume la responsabilita' del lavoro di altri dando loro ordini.

# LE MODALITÀ DI COORDINAMENTO LA STANDARDIZZAZIONE

IL COORDINAMENTO AVVIENE PIANIFICANDO IN ANTICIPO IL LAVORO, PRIMA DI SVOLGERE UN'ATTIVITA'. IL COORDINAMENTO ATTRAVERSO LA DEFINIZIONE DI STANDARD PUO' AVVENIRE IN TRE MODI FONDAMENTALI:



**STANDARDIZZANDO I PROCESSI DI LAVORO** → Vengono specificati i contenuti del lavoro

**STANDARDIZZANDO GLI OUTPUT DI LAVORO** → Vengono specificati i risultati del lavoro

**STANDARDIZZANDO GLI INPUT DEL LAVORO** → Vengono specificate le capacità e le conoscenze che sono richieste per quel tipo di lavoro ( tipo di formazione)

# IL COORDINAMENTO SECONDO MINTZBERG

- **Standardizzazione:** il coordinamento viene “risolto” prima dell’esecuzione del lavoro, in sede di progettazione o in sede di formazione.
- Tre tipi di standardizzazione:
  1. *Dei processi del lavoro* = vengono specificati e programmati i contenuti del lavoro (es. taylorismo)
  2. *Degli output del lavoro* = vengono programmati e specificati i risultati del lavoro (es. specifiche sul prodotto, standard di performance)
  3. *Degli input del lavoro* = attraverso la formazione vengono interiorizzati programmi di lavoro e quindi anche le basi del coordinamento



# LE MODALITÀ DI COORDINAMENTO

Nella realtà un'organizzazione non potrà fare affidamento solo su una modalità di coordinamento, ma, come avviene più spesso, si trova a combinare tutti e 5 i meccanismi, perché a prescindere da quanto si ricorre alla standardizzazione è sempre necessario un certo grado di adattamento e supervisione.

La COMBINAZIONE delle modalità di coordinamento

Avviene attraverso l'ufficializzazione e la documentazione delle relazioni fra i membri dell'organizzazione.

Scuola dei "principi di direzione"  
Fayol: privilegia la supervisione diretta.  
"Scientific Management"- Taylor privilegia la standardizzazione.

Esistono rapporti non ufficiali all'interno del gruppo di lavoro.

Scuola delle "Relazioni umane".  
Roethlisberger e Dickson (1993).

Organizzazione  
formale

Organizzazione  
informale

# LA PROGETTAZIONE

l'organigramma costituisce una rappresentazione accurata della divisione del lavoro, mostrando in modo immediato quali posizioni esistono nell'organizzazione.

*“Progettare implica discrezionalità, progettare implica manovrare quelle leve che influenzano la divisione del lavoro e i meccanismi di coordinamento, modificando quindi le modalità di funzionamento dell'organizzazione”*

Quali variabili influenzano la divisione del lavoro e le modalità di coordinamento?

# LA PROGETTAZIONE DELLE POSIZIONI INDIVIDUALI

Per quanto riguarda le posizioni individuali ci sono principalmente 3 parametri di progettazione:

## LA SPECIALIZZAZIONE DELLE MANSIONI

### **Specializzazione orizzontale**

È definita dal numero di compiti diversi attribuiti ad ogni mansione. Ogni compito inoltre può avere diversa ampiezza.

### **Specializzazione verticale**

È definita dalla profondità di controllo sul lavoro.

## LA FORMALIZZAZIONE DEL COMPORAMENTO

È possibile formalizzare il comportamento attraverso:

### **La specificazione della mansione**

**La standardizzazione del  
flusso di lavoro**

### **Le regole**

Il lavoro viene regolamentato riducendo così la discrezionalità.

## LA FORMAZIONE E L'INDOTTRINAMENTO

### **La Formazione**

Processo con cui capacità e conoscenze necessarie alla mansione vengono insegnate

### **Indottrinamento**

Processo con cui vengono acquisite le norme organizzative, i sistemi di valori e di comportamento richiesti.

# LA PROGETTAZIONE DELLA MACROSTRUTTURA

Una volta definite le posizioni individuali, come raggrupparle in unità?

Il processo di raggruppamento in unità determina il sistema di autorità formale che va a costruire la gerarchia. L'organigramma rappresenta graficamente il processo di raggruppamento.

## LE BASI PER IL RAGGRUPPAMENTO IN UNITÀ

### CONOSCENZE E CAPACITÀ

Avviene in base alle conoscenze specifiche in un campo o in base al grado di conoscenza/capacità

### TEMPO

In base al momento in cui un'attività viene svolta.

### CLIENTELA

In funzione alla trattativa con tipi diversi di clienti

### PROCESSI DI LAVORO E FUNZIONI

Le unità sono organizzate per attività in un processo di lavoro.

### OUTPUT

Raggruppamento in base ai prodotti che si ottengono o ai servizi che si offrono

### LOCALITÀ GEOGRAFICA

In base alle zone geografiche in cui l'azienda opera.

# LA PROGETTAZIONE DEI COLLEGAMENTI LATERALI

Anche se un tempo la letteratura si fermava alla progettazione della macrostruttura, dopo studi più recenti è

emersa la necessità di integrare collegamenti laterali in contrapposizione di quelli verticali

Esistono due tipi principali di collegamento laterale:

## I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Piani e controlli insieme regolando gli output. Lo scopo di pianificare è quello di stabilire gli standard e l'obiettivo del controllo e valutare il loro raggiungimento.

- **Controllo della performance**
- **Pianificazione dell'azione**

## I MECCANISMI DI COLLEGAMENTO

Esistono situazioni in cui né la supervisione diretta né la standardizzazione né l'adattamento reciproco sono sufficienti a raggiungere il coordinamento necessario, ecco che si ricorre ai meccanismi di controllo che cercano di regolare i rapporti che altrimenti sarebbero lasciati al caso o all'informalità.

**Task force, comitati, struttura a matrice,..**

# L'ORGANIZZAZIONE SECONDO MINTZBERG

**Nucleo operativo** *Attività fondamentale*



**Vertice strategico** *Supervisione diretta*



**Linea intermedia** *Collegamento tra le prime e le seconde linee*



**Tecnostruttura** *Organo di staff*



**Staff di supporto** *Servizi indiretti*



Vertice  
strategico

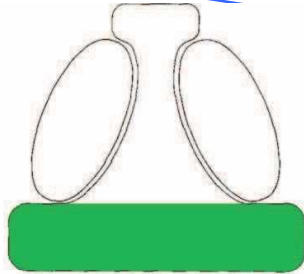
Tecnostruttura

Staff di supporto

Linea  
intermedia

Nucleo operativo





# LE 5 PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

## IL NUCLEO OPERATIVO

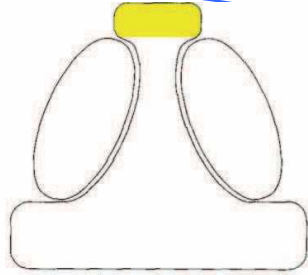
**comprende le persone che svolgono l'attività fondamentale direttamente collegata all'ottenimento dei prodotti e dei servizi.**

Esse svolgono quattro funzioni principali:

- a. procurano input per la produzione (materie prime)
- b. trasformano input in output
- c. distribuiscono gli output (vendita e distribuzione)
- d. forniscono supporto diretto alle funzioni di input, trasformazione e output  
(manutenzione macchine e organizzazione magazzini)

Rappresenta il cuore di ogni organizzazione e al suo interno vige la standardizzazione massima.





# LE 5 PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

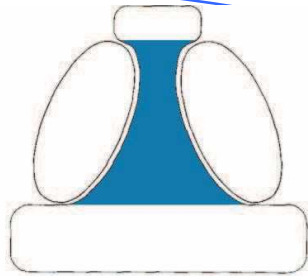
## IL VERTICE STRATEGICO

è formato dalle persone che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione. Deve assicurare che l'azienda assolva alla missione in modo efficace e che risponda ai bisogni degli shareholders.

Svolge 3 funzioni:

- a. supervisione diretta
- b. gestione delle relazioni dell'organizzazione col suo ambiente
- c. sviluppo della strategia dell'azienda

***E' sufficiente una standard. minima, adattamento reciproco come meccanismo di coordinamento***



# LE 5 PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

## LA LINEA INTERMEDIA

**Il vertice strategico è collegato al nucleo operativo dalla catena di manager della linea intermedia che detengono l'autorità formale. È necessaria per supervisionare le varie parti di un'azienda di grandi dimensioni.**

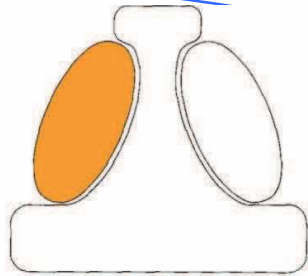
**Ogni manager non può dirigere più di un tot di operatori (ampiezza del controllo).**

I compiti di un manager della linea intermedia sono:

- a. raccogliere feedback sulla performance della propria unità e trasmetterli ai manager superiori;
- b. intervenire nel flusso delle decisioni;
- c. gestire situazioni di confine con altre unità interdipendenti con la propria;
- d. formulare la strategia per la sua unità (concreta e dettagliata) che è comunque influenzata dalla strategia generale.

## Gli staff secondo Mintzberg

- *Interessante il fatto che Mintzberg differenzi le staff in due tipi: **tecnostruttura** (che fornisce consulenza) e **staff di supporto** (che fornisce **anche** consulenza) ma il cu ruolo principale è **svolgere funzioni specifiche nell'organizzazione.***



# LE 5 PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

## LA TECNOSTRUTTURA

**Comprende gli analisti che contribuiscono all'attività organizzativa influenzando il lavoro di altri. Essi progettano, modificano il lavoro e addestrano le persone che lo svolgono ma non vi partecipano.**

Comprende analisti che adattano e modificano l'organizzazione per far fronte ai cambiamenti ambientali e analisti che controllano e regolarizzano l'attività dell'organizzazione.

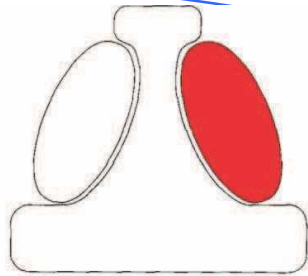
**FORNISCE PRINCIPALMENTE CONSULENZA**

Gli analisti con funzioni di controllo realizzano tre tipi di standardizzazione:

- a. analisti del lavoro che standardizzano i processi di lavoro;
- b. analisti di pianificazione e controllo che standardizzano gli output;
- c. gli analisti di problemi del personale che standardizzano le capacità.

In un'organizzazione molto articolata la tecnostruttura opera a tutti i livelli.

All'interno della tecnostruttura vige l'adattamento reciproco e standardizzazione delle capacità



# LE 5 PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

## LO STAFF DI SUPPORTO

È composto da numerose **unità, tutte specializzate, che forniscono all'azienda un supporto "esterno"** al suo flusso operativo (ad esempio: mensa, ufficio legale, laboratori). Tali unità svolgono funzioni specifiche e operano come mini-organizzazioni che vengono finanziate dall'organizzazione e le forniscono servizi specifici. Sono presenti a vari livelli della gerarchia secondo il destinatario del servizio. Ogni unità si coordina a modo proprio, anche se la standardizzazione delle capacità è la modalità di coordinamento più utilizzata.

Tipicamente si tratta di servizi che l'organizzazione potrebbe acquisire all'esterno, ma che spesso preferisce internalizzare per averne maggiore controllo

## Lo staff di supporto

- *Forniscono un supporto esterno* svolgono funzioni specifiche che non hanno nulla a che fare con l'attività fondamentale dell'organizzazione (es. Servizio mensa, ufficio spedizioni, ufficio legale, ecc.)
- Tipicamente si tratta di servizi che l'organizzazione potrebbe acquisire all'esterno, ma che spesso preferisce internalizzare per averne maggiore controllo

# LA PROGETTAZIONE DEL SISTEMA DECISIONALE

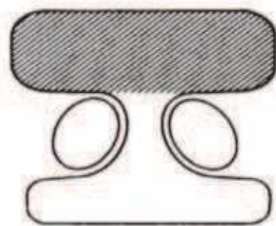


## LA STRUTTURA ACCENTRATA

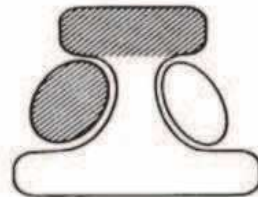
Il potere decisionale risiede in un unico punto della struttura.

## LA STRUTTURA DECENTRATA

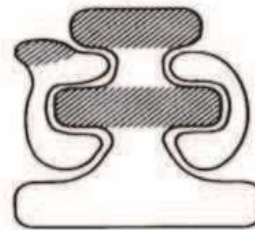
Il potere decisionale è diviso tra più persone, a seconda che sia distribuito lungo la gerarchia o verso le figure di staff/esperti prende il nome di decentramento verticale o orizzontale.



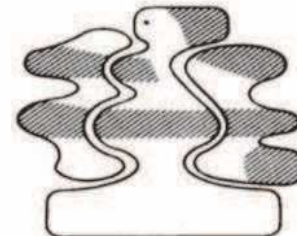
Tipo A  
Accentramento verticale  
e orizzontale



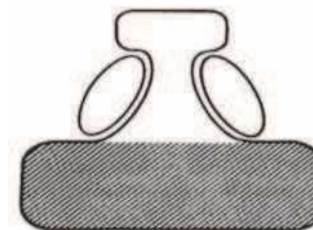
Tipo B  
Decentramento orizzontale  
limitato (selettivo)



Tipo C  
Decentramento verticale  
limitato (parallelo)



Tipo D  
Decentramento orizzontale  
e verticale selettivi



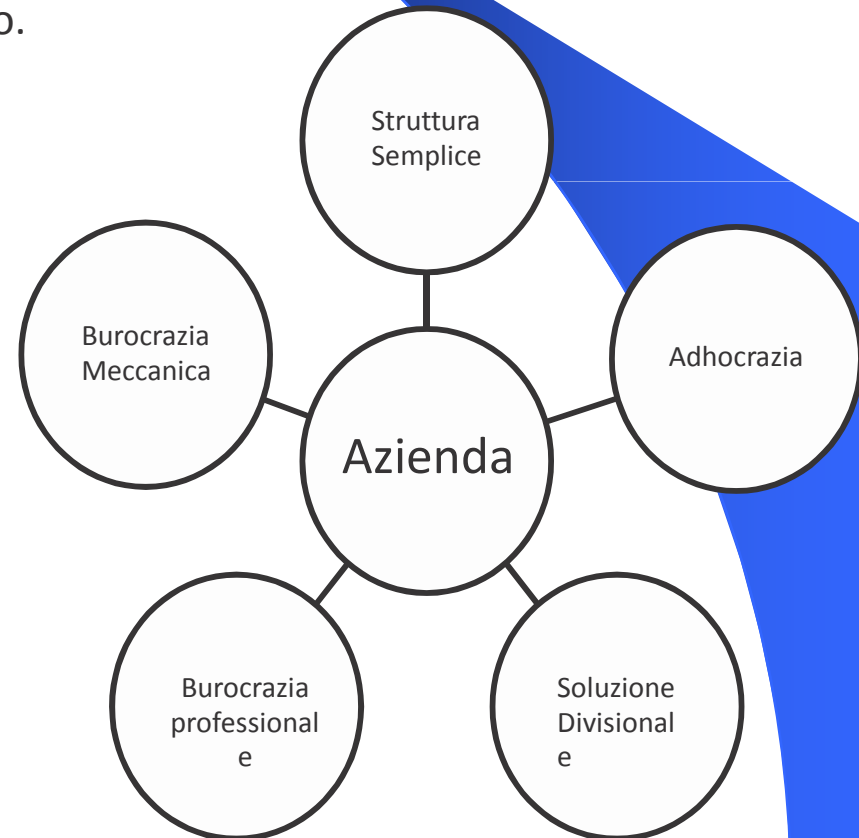
Tipo E  
Decentramento verticale  
e orizzontale

# LE 5 CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

I meccanismi di coordinamento, i parametri di progettazione organizzativa e i fattori situazionali sembrano tutti suddividersi in 5 configurazioni.

In ogni configurazione è dominante un solo meccanismo di coordinamento, una diversa parte dell'organizzazione svolge il ruolo più importante e viene utilizzato un diverso tipo di decentramento.

L'organizzazione è spinta in cinque direzioni diverse, ognuna riconducibile a una delle sue parti nella misura in cui le condizioni ne rendono prevalente e dominante una, l'azienda è indotta ad adottare un'organizzazione corrispondente a una delle configurazioni.





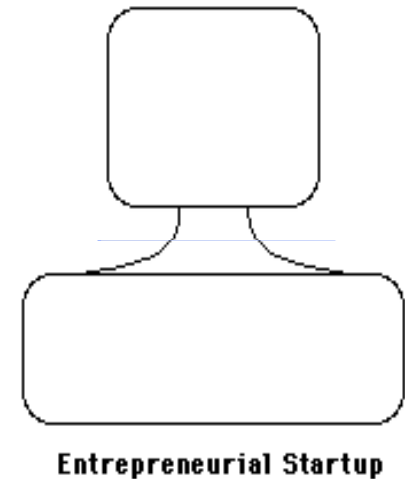
# Configurazioni organizzative secondo Mintzberg

1. Struttura semplice
2. Burocrazia meccanica
3. Burocrazia professionale
4. Soluzione divisionale
5. Adhocrasia

La forma di coordinamento deve essere scelta in base alle caratteristiche dell'organizzazione e dell'ambiente in cui essa opera

# Le 5 configurazioni fondamentali di Mintzberg (modelli puri)

- 1. **STRUTTURA SEMPLICE**  
(*Entrepreneurial startup*) Formata da **vertice strategico** e **nucleo operativo**; caratterizzata da accentramento, supervisione diretta; quasi assenti tecnostruttura, linea intermedia e staff di supporto, scarsa standardizzazione e formalizzazione;
- adatta ad un ambiente semplice e dinamico (es. piccola impresa di carattere imprenditoriale)



## STRUTTURA SEMPLICE

Per funzionare non ha bisogno di burocrazia né di organi di staff.

Struttura molto accentrata. Supervisione diretta come metodo di coordinamento

Il vertice strategico è la parte più importante, direttamente collegato con il nucleo operativo. Sono assenti la tecnostruttura, lo staff di supporto e la linea intermedia.

La tecnologia è a basso grado di regolazione, in modo da impedire la burocratizzazione.

Diffusa nelle aziende più piccole e in quelle di nuova formazione.

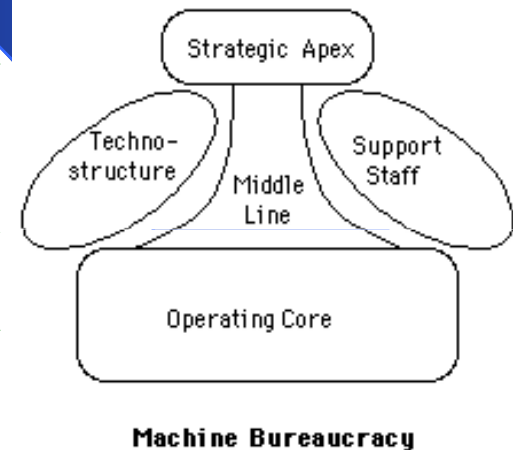


### **Struttura semplice**



## Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

- 2. **BUROCRAZIA MECCANICA** (*machine bureaucracy*): grandi volumi di attività con sistemi produttivi di massa; coordinamento mediante gerarchia e standardizzazione (**tecnostuttura e linea intermedia** molto sviluppate).
- E' adatta ad un ambiente semplice e stabile - sempre meno frequente (es. produzione di autoveicoli, società di assicurazione, servizi telefonici)



# BUROCRAZIA MECCANICA

Meccanismo di coordinamento principale è la standardizzazione dei processi (tecnostuttura)

Nucleo operativo addetto a mansioni ripetitive e prive di discrezionalità.  
Caratterizzata da una forte formalizzazione del comportamento, un elevato grado di burocratizzazione e un decentramento orizzontale limitato verso la tecnostuttura.  
Si riscontra in ambienti semplici e stabili, che rendono possibile la comprensione dell'attività da svolgere.



## Burocrazia meccanica



## Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

- **3. BUROCRAZIA PROFESSIONALE**  
(*professional bureaucracy*): elevata formalizzazione ma basso accentramento ed assenza di supervisione diretta; coordinamento mediante **standardizzazione delle capacità**; molto sviluppati **nucleo operativo** (formato da professionisti) e **staff di supporto**; scarsa rilevanza della tecnostruttura.
- Adatta ad ambienti complessi e relativamente stabili (es. Università, settore della revisione contabile)



## BUROCRAZIA PROFESSIONALE

Fonda le proprie basi sulla standardizzazione delle capacità dei dipendenti.

Il nucleo operativo è costituito da professionisti dipendenti, che si sono formati al di fuori dell'organizzazione, che sono stati assunti in base ad una verifica iniziale delle loro capacità e che operano con vasti margini di discrezionalità e di iniziativa personale. Dipendenti ricchi di competenze specifiche. Difficoltà di coordinamento legato ai ruoli.

Forte decentramento sia orizzontale che verticale.

Staff di supporto molto sviluppato e principalmente al servizio del nucleo operativo.

Tecnostruttura e linea intermedia poco strutturate.

Il suo ambiente è complesso, ma stabile.



### Burocrazia professionale



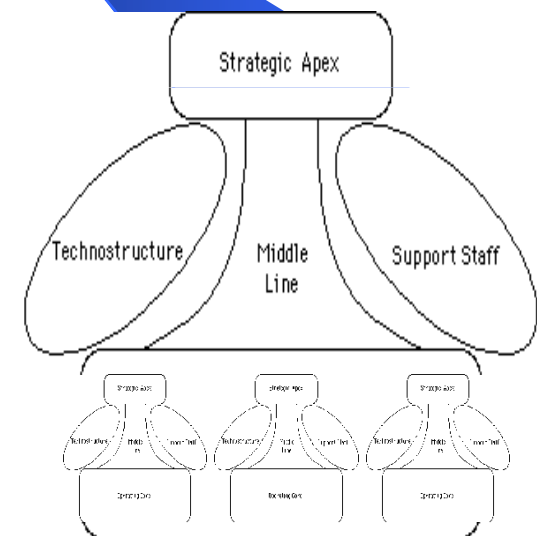
## Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

### ● 4. **STRUTTURA DIVISIONALE:**

deriva da una burocrazia meccanica che diversifica i suoi prodotti o servizi; le divisioni sono raggruppate in base al prodotto/mercato al quale si riferiscono; grande sviluppo della **linea intermedia** (responsabili di divisione), coordinamento mediante **standardizzazione dei risultati** attraverso sistemi di programmazione e controllo; grande sviluppo della **tecnostuttura e dello staff di supporto**.

*Le singole divisioni assumono la configurazione di burocrazie meccaniche.*

- E' adatta ad ambienti non troppo complessi e non troppo instabili.





## SOLUZIONE DIVISIONALE

Meccanismo di coordinamento fondamentale è la standardizzazione degli output.

La parte organizzativa che corrisponde a questo meccanismo è la linea gerarchica intermedia.

Sovrapposizione di più organizzazioni. Assenza di burocrazia.

La soluzione divisionale gode di un'ampia autonomia interna.

Forte interdipendenza all'interno delle singole divisioni e scarsa interdipendenza tra divisioni.

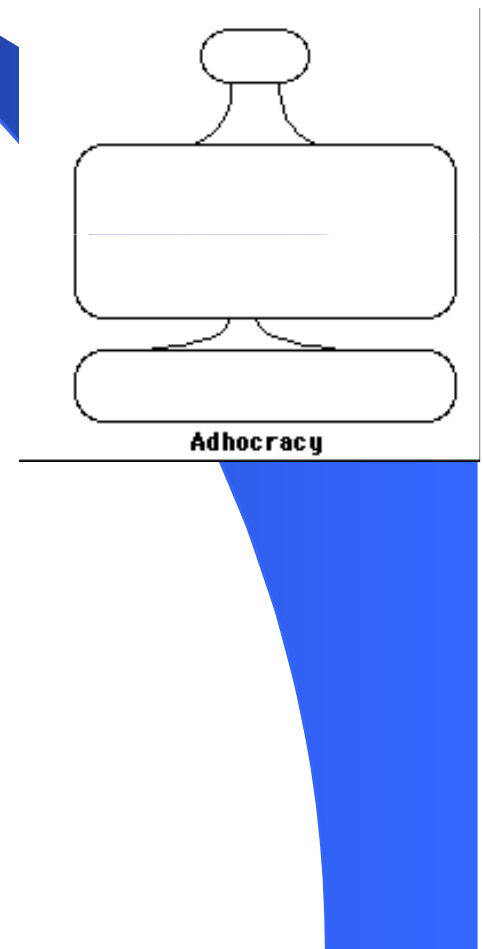
Obiettivi di tipo operativo (devono prestarsi alle valutazioni quantitative del controllo della performance).

Adottata nelle aziende di grandi dimensioni, con un mercato eterogeneo.



## Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

- **5. ADHOCRAZIA:** gestisce l'*innovazione*. Formalizzazione molto limitata, scarsita' di regole, aggiustamento reciproco, alto valore alla competenza e formazione professionale. Il nucleo operativo si fonde con la tecnostruttura.
- E' adatta ad ambienti complessi e dinamici (es. Societa' di consulenza, settore aerospaziale, settore computer)



## ADHOCRAZIA

Adattamento reciproco come meccanismo di coordinamento.

Composta da un vertice strategico e da un nucleo operativo che si sviluppa pian piano con le necessità organizzative. Creata per far fronte a determinati obiettivi dettati dal mercato.

Numero elevato di manager e limitata dimensione delle unità organizzative.

Decentramento sia orizzontale che verticale, di tipo selettivo.

Processi informativi e decisionali molto flessibili.

Ambiente dinamico, complesso ed eterogeneo.

Tende a collegarsi con i primi stadi della vita delle organizzazioni.



# LE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE



la presenza di un forte regista favorisce la spinta verso l'accentramento e quindi verso l'adozione della **struttura semplice**;

se nell'impresa operano alcuni registi con tale caratteristica e se ciascuno ricerca la propria autonomia, si assisterà probabilmente all'emergere della **soluzione divisionale**;

se l'impresa utilizza attori e tecnici molto qualificati e realizza film complessi ma standard, essa sarà soggetta a una forte spinta verso un rilevante decentramento e, quindi, verso l'adozione della **burocrazia professionale**;

se l'impresa impiega personale relativamente poco qualificato per produrre, per esempio, western all'italiana, sperimenterà una forte spinta verso la standardizzazione e quindi verso l'adozione della **burocrazia meccanica**;

se l'impresa desidera innovare, richiedendo quindi una collaborazione particolarmente stretta fra registi, tecnici e attori, essa sperimenterà una forte spinta verso l'adozione dell'**adhocrazia**.

# LE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

	MECCANISMO DI COORDINAMENTO	PARTE PRINCIPALE	POTERE DECISIONALE
STRUTTURA SEMPLICE	Supervisione diretta	Vertice strategico	Accentramento
SOLUZIONE DIVISIONALE	Standardizzazione dei processi di lavoro	Tecnostruttura	Accentramento Verticale, Orizzontale Decentrato
BUROCRAZIA PROFESSIONALE	Standardizzazione delle capacità	Nucleo Operativo	Decentrato orizzontale e verticale
BUROCRAZIA MECCANICA	Standardizzazione degli output	Linea Intermedia	Decentrato verticale limitato
ADHOCRAZIA	Adattamento reciproco	Staff di supporto	Decentrato Selettivo

# Le 5 configurazioni fondamentali

Trattandosi di una teoria, queste configurazioni organizzative rappresentano una semplificazione delle realtà organizzative. Le organizzazioni reali sono molto più complesse e abitualmente possono essere un misto di più configurazioni organizzative.

Si parla in questo caso di **CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE MISTE O ANCHE DETTE IBRIDE** (es: orchestra sinfonica)

# L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE



*in generale non vi è un'unica organizzazione migliore,  
un'organizzazione è migliore quando i parametri di progettazione sono fra loro coerenti e insieme ai fattori situazionali costituiscono una configurazione coerente.*

*Un efficace processo di progettazione organizzativa richiede talvolta la creazione di una nuova configurazione .*