



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

L'incertezza nelle organizzazioni

Uncertainty in organizations

Relatore:

Prof. Enrico Cori

Rapporto Finale di:

Lucrezia Lamorgese

Anno Accademico 2021/2022

Indice

RINGRAZIAMENTI	2
INTRODUZIONE	3
1. L'ORGANIZZAZIONE E IL SUO AMBIENTE	5
1.1 L'incertezza come elemento "naturale" nelle organizzazioni	5
1.2 Cos'è un'organizzazione e perché esiste?	9
1.3 Attori organizzativi coinvolti	11
1.4 Cos'è l'ambiente organizzativo e quali sono le fonti di incertezza?	12
2. PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA	18
2.1 Equilibri organizzativi, controllo e autorità	18
2.2 Specializzazione e coordinamento	20
2.3 Ambiente, strategia e struttura	21
3. CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	24
3.1 Spinte e resistenze	24
3.2 Il ciclo di vita organizzativo	25
3.3 Processo decisionale e controllo dell'incertezza	27
3.3.1. Thompson: il controllo dell'incertezza come logica organizzativa	28
4. NAVIGARE IN TEMPI DI FORTE INCERTEZZA	34
4.1 COVID-19	34
4.2 Guerra Russia-Ucraina	36
CONCLUSIONI	38
BIBLIOGRAFIA	40
SITOGRAFIA	42

Ringraziamenti

Come dico e scrivo spesso, ci sono principalmente due tipi di incontri: quelli che ti cambiano interiormente e che plasmano il nucleo della tua personalità e quelli che vanno a modificare la membrana ma non il nucleo, alcuni più e alcuni meno (nel bene e nel male). Questi due tipi di incontri, inoltre, possono riguardare persone con cui vi è stato o vi è un rapporto più o meno stretto e più o meno diretto; persone che fanno parte della tua quotidianità, che senti occasionalmente o che non senti più. Le fattispecie sono tanto diverse quanto lo sono i rapporti interpersonali. Tutti gli incontri sono rilevanti e tutti contribuiscono, spesso inconsapevolmente, alla formazione del nostro carattere (che da qui in poi paragonerò a un edificio di mattoni la cui costruzione non termina mai, se non con la nostra “dipartita”). Ci sono le persone “*prime*” (come i nostri genitori), chiamiamole così, che si occupano dell’allestimento del cantiere, dello scavo e delle fondamenta dell’edificio (e continueranno di tanto in tanto a inserire mattoni lungo l’arco della nostra vita); vi sono poi quelle persone che porranno man mano qualche mattone per la costruzione delle strutture verticali di sostegno all’edificio (chi e come vogliamo essere e *non* essere) e chi spargerà qualche colore. Tra queste, c’è chi vi porrà un mattone, chi cento e chi mille; chi combinerà qualche disastro, chi fortificherà l’edificio e chi farà un po’ l’uno e un po’ l’altro; chi li imbratterà di colori chiari, chi scuri e chi neutri.

E allora, un grazie di riconoscenza dovrebbe andare a tutte le persone che, volutamente o meno, vi hanno posto qualche mattone e/o colore.

*“Il forse (dal latino *fors sit, sia la sorte*) è la parola più bella del vocabolario italiano, perché apre delle possibilità, non certezze... Perché non cerca la fine, ma va verso l’infinito.”*

Sotto alcuni punti di vista, l’incertezza può rappresentare un rifugio della speranza. Sotto altri, come quello delle relazioni inter-personali, è invece importante poter contare su punti fermi.

Un grazie di “anima” va alle uniche certezze in questo infinito di incertezze: alla mia famiglia, a Dan e ad Andreea, ovvero alle poche persone a cui sento di poter dire “per sempre” invece che “dipende”.

L’incertezza è l’habitat naturale della vita umana, sebbene la speranza di sfuggire ad essa sia il motore delle attività umane. Sfuggire all’incertezza è un ingrediente fondamentale, o almeno il tacito presupposto, di qualsiasi immagine composita della felicità.

– Z. Bauman

Introduzione

Il termine ‘incertezza’ è utilizzato nei più disparati campi del sapere, tra cui economia, sociologia, statistica, finanza, psicologia, ingegneria, medicina; in ognuno di loro assume un significato specifico ma comune è la *mancaanza di esattezza, chiarezza, stabilità*¹. Negli ultimi anni, specialmente dopo lo scoppio della pandemia di COVID-19 e con l’attuale guerra Russia-Ucraina in corso, essa sembra essere la parola-chiave. L’incertezza può essere sia una minaccia che un’opportunità per le organizzazioni. La risposta positiva alla sfida dell’opportunità è la posizione più costruttiva che possiamo assumere e anche quella che può prepararci al meglio per affrontare le ulteriori sfide che il futuro potrebbe portare. Il flusso di pensieri dominante ci dice di salvaguardarci dall’incertezza, anche se su basi sia teoriche che pratiche dovremmo chiederci se ciò sia possibile. L’incertezza è vista come una forza imprevedibile che può mettere a repentaglio i nostri sforzi organizzativi, lasciandoci all’oscuro, a non sapere cosa aspettarci e quando. L’incertezza in cui viviamo oggi non si limita ai mercati finanziari, ai macro-ambienti economici e socio-politici. Nell’era dell’iper-connettività, l’incertezza che stiamo affrontando è presente e evidente praticamente in tutte le aree della vita organizzativa.

La gestione delle incertezze derivanti dai processi interni e dall’ambiente è una questione centrale nella progettazione organizzativa e di sistema. Questa tesi esamina la necessità di convivere con le incertezze tecniche e organizzative, o addirittura di trarne vantaggio senza perdere la stabilità creata dalla riduzione dell’incertezza. Con l’aumento dell’incertezza generale a causa di cicli di innovazione più rapidi, ambienti più dinamici e interconnessioni crescenti nelle reti organizzative, i sistemi socio-tecnici devono regolare continuamente l’equilibrio tra stabilità e flessibilità per garantire prestazioni di successo.

¹ G. Devoto, G.C. Oli, *il vocabolario della lingua italiana* 2020

Il lavoro che segue vuole delineare i tratti della suddetta questione; i principali obiettivi che si pone sono:

- Definire l'incertezza, tracciandone i confini (fonti, attori coinvolti);
- Analizzare come viene trattato il tema dell'incertezza in alcune delle principali teorie organizzative e identificare alcune strategie organizzative per affrontarla;
- Utilizzare gli approcci del 'Change Management' come strumento di risposta all'incertezza.

Il *primo* capitolo tratta dell'organizzazione, del motivo e fine dietro la sua esistenza e di alcuni suoi concetti primari, come l'ambiente organizzativo (visto come un fattore esterno che si rapporta ad essa) e le forze esterne e interne che influenzano l'organizzazione e che generano incertezza; sarà il capitolo apripista ed al contempo gli argomenti a venire ruoteranno proprio intorno a tali concetti. Il *secondo* capitolo si concentra sulla progettazione (design), su alcune sfide organizzative che un'organizzazione incontra lungo il ciclo della sua vita, nonché sull'importanza della struttura nelle strategie organizzative per affrontarle. Il *terzo* capitolo tratta del cambiamento organizzativo, dei processi organizzativi di risposta e si sofferma sul controllo dell'incertezza come logica organizzativa secondo il sociologo J. Thompson. Il *quarto* e ultimo capitolo, alla luce di quanto scritto nei precedenti capitoli, volge uno sguardo all'attuale incertezza scaturita, prima dallo scoppio della pandemia, poi dallo scoppio della guerra tra Ucraina e Russia, e che sta coinvolgendo, chi più chi meno, tutti gli attori organizzativi.

1. L'ORGANIZZAZIONE E IL SUO AMBIENTE

1.1 L'incertezza come elemento "naturale" nelle organizzazioni

La maggior parte delle volte, vorremmo che gli eventi accadessero in modo prevedibile. Progettiamo e programiamo le nostre iniziative imprenditoriali, le nostre famiglie e le nostre vacanze e vogliamo che la realtà segua tale piano. Incertezze legate alla disponibilità delle risorse, all'occorrenza di eventi lungo il percorso e, in definitiva, al raggiungimento degli obiettivi sono inconvenienti indesiderati. Poi, però, ci sono quelle strane occasioni in cui vogliamo essere sorpresi, rimanere con il fiato sospeso, scoprire l'ignoto. Sembra, soprattutto nelle società occidentali, che ci sia una tendenza crescente a oscillare tra questi due atteggiamenti verso l'incertezza. Mentre, per la maggior parte delle volte, desideriamo controllare le nostre vite e il nostro ambiente in modo sempre più dettagliato e coprire l'incontrollabile tramite assicurazioni di vario genere, in certi momenti cerchiamo sempre di più l'avventura a forme estreme. Tuttavia, la crisi economica provocata dal Coronavirus e dalle sue inaspettate conseguenze, come il lockdown, sembra indicare che vi sono anche attori coinvolti che escono vittoriosi da tali circostanze; per esempio, la necessità di portare le merci e i servizi a casa del consumatore in "quarantena" ha rafforzato le piattaforme che possiedono le infrastrutture informatiche e logistiche per la consegna a domicilio, come Amazon, Alibaba e Deliveroo.

Nelle organizzazioni, ci sono ancora più motivi per evitare le incertezze poiché queste mettono in pericolo il successo aziendale. Allo stesso tempo, le incertezze sono ricercate come fonti di innovazione e la capacità di gestirle in modo flessibile diventa un vantaggio competitivo. L'importanza dell'incertezza è stata a lungo riconosciuta: "*L'incertezza appare*

come il problema fondamentale per organizzazioni complesse e affrontare l'incertezza è l'essenza del processo amministrativo", scrisse James Thompson (1920-1973).²

Nelle teorie dell'organizzazione, modelli per l'uso contingente di diverse strategie per la gestione dell'incertezza sono stati sviluppati; *"L'incertezza sul futuro dell'azienda è il nucleo della strategia; è la ragione essenziale per impegnarsi nella pianificazione strategica".³*

Più recentemente, la preoccupazione principale nel pensiero manageriale è stata quella di superare dicotomie e cercare una via di mezzo tra l'estremo di evitare e quello di abbracciare l'incertezza come unica strategia. Così, la domanda diventa quali incertezze evitare e quali abbracciare. Il secolo scorso, con una concorrenza sempre più veloce e globale, ha mostrato che le organizzazioni sono continuamente intaccate da incertezze dall'interno e dall'esterno e che queste possono essere ridotte solo in parte. Come vivere con l'incertezza o addirittura come trarne vantaggio senza perdere la stabilità creata dalla riduzione dell'incertezza è diventata una questione importante, tanto nella ricerca sulle organizzazioni quanto nelle linee guida pratiche di gestione. L'obiettivo fondamentale è bilanciare stabilità e flessibilità a seconda delle esigenze interne ed esterne e ciò richiede di indirizzare e gestire le contraddizioni strategiche come le prestazioni a breve termine e adattabilità a lungo termine o differenziazione e integrazione⁴. Recenti ricerche su aziende estremamente innovative hanno fornito interessanti esempi di come questo equilibrio possa essere raggiunto.⁵ Il modo in cui è organizzato Google può fungere da illustrazione degli

² Maggi, B. (2017). *L'azione organizzativa in Thompson e oltre*. In J. Thompson, *L'azione organizzativa*, 2017, ISEDI.

³ Y. Allaire & M.E. Firsirotu, *Theories of Organizational Culture*, 1984, citato in G. Grote, *Theory and Application in the Design of Systems and Organizations*, Springer, 2009

⁴ W.K. Smith & M.L. Tushman, *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*, 2005:
<https://icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Smith%20and%20Tushman%202005.pdf>

⁵ M.J Benner & M.L. Tushman, *Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*, 2001:

sforzi simultanei di stabilizzare i processi attraverso l'introduzione di più strutture e di mantenere i processi il più aperti possibile in modo da stimolare innovazione (Esempio 1).

Esempio 1. Gestire l'incertezza in Google

“Molto è stato scritto sullo stile di gestione di Google, su cui si basa un misto di caos e struttura. Mentre tutte le funzioni a parte l'ingegneria sono gestiti in un modo tradizionale e strutturato, si dice che l'ingegneria sia governata da un caos parzialmente organizzato. Squadre volutamente mantenute piccole da 3 a 5 membri, ottengono la massima libertà nello sviluppo di prodotti con specifiche a volte marginali. Ci sono una serie di strumenti fondamentali da utilizzare durante lo sviluppo del software (project management, compiling, debugging, ecc.) che vengono insegnati a tutti i nuovi arrivati. Questi strumenti forniscono un quadro formalizzato e “burocratico” per l'altrimenti molto aperto processo orientato all'innovazione. Tutto il codice è aperto a tutti i membri di Google, eccezione fatta per il famoso algoritmo di ranking e le parole chiave pubblicitarie. Chiunque, quindi, può avviare nuove idee da (quasi) qualsiasi parte del codice esistente. Ci si aspetta che ognuno spenda il 20% del proprio tempo per le proprie idee che possono o non possono svilupparsi in schemi di sviluppo del prodotto più ampi. Questi schemi saranno quindi gestiti da team di sviluppo che utilizzeranno l'altro 80% del loro tempo di lavoro per implementarli. Lo spirito creativo di Google è supportato da una cultura generale di freschezza e innovazione. Le persone sono assunte per il loro cervello e per la loro attitudine “Googley” e, una volta che hanno superato l'altissima barra di selezione di Google, vengono lasciati a fare le proprie cose. Questo grande rispetto per i dipendenti e la fiducia nella loro motivazione e nelle loro capacità non sono evidenti solo nell'elevata

https://www.researchgate.net/publication/228513145_Exploitation_Exploration_and_Process_Management_The_Productivity_Dilemma_Revisited

S.L. Brown & K. Eisenhardt *The Art of Continuous Change*, 1997, citato in K. Eisenhardt & H. Piezunka, *Complexity Theory and Corporate Strategy*, 2011:

https://www.researchgate.net/publication/284862823_Complexity_and_corporate_strategy

latitudine di decisione loro data, ma si dimostra anche nella messa a disposizione di un ambiente davvero confortevole e ludico con il proverbiale “pranzo gratis”, tavoli da biliardo, sedie da massaggio e zone ricreative. I progetti vengono eseguiti su mappe di lettura che contengono la direzione approssimativa da essere presa, circa nel corso dell'anno seguente. Piani sviluppati più dettagliatamente sono redatti per periodi di tre mesi, comprese le particolari caratteristiche da consegnare. Di frequente, sono richieste modifiche persino all'interno di questi piani trimestrali. Il coordinamento quotidiano avviene attraverso brevi incontri di “stand-up” giornalieri e almeno una videoconferenza settimanale con altri membri del team del progetto in tutto il mondo. Anche gli ingegneri del software senza funzioni di gestione formale spendono fino al 30 o 40% del proprio tempo a coordinare le attività del progetto in questione. Esistono processi decisionali bottom-up e top-down interconnessi per decidere quali nuovi prodotti dovrebbero essere sviluppati. È principalmente attraverso il 20% dei progetti che le nuove idee vengono portate dal basso verso l'alto. Per strutturare l'innovazione dall'alto verso il basso, le decisioni strategiche vengono prese su interi domini di prodotti, oppure vengono sviluppati più specifiche tabelle di marcia per particolari prodotti e gruppi di prodotti. Inoltre, membri di lunga data ed i più esperti dell'organizzazione, compresi gli stessi fondatori, cercano di inserire idee di prodotto con ingegneri in modo informale. Le idee vengono accolte convincendo gli altri che queste idee abbiano un impatto e siano stimolanti, interessanti e utili. Un importante compito dei responsabili di ingegneria è quello di allineare le singole iniziative con la strategia generale. Da una prospettiva di incertezza, è abbastanza evidente che Google si trova ad affrontare elevate quantità di incertezza esterna, sia da nuovi sviluppi e dall'utilizzo di nuovi modelli in Internet sia dalle attività dei concorrenti diretti; si trova di fronte anche ad una notevole incertezza interna in merito alla definizione di nuovi prodotti e all'apertura del processo che porta a questi

prodotti. Mentre gran parte dell'organizzazione è orientata a far fronte all'incertezza, ci sono alcuni elementi volti anche a ridurre le incertezze, come linee guida chiare su come scrivere il codice. C'è anche una crescente consapevolezza del fatto che l'innovazione non è originata necessariamente dalla massima apertura, ma è in parte un prodotto di una strategia strutturata del processo decisionale. Shona Brown, ex ricercatrice alla Stanford e consulente alla McKinsey, fu assunta con l'esplicito incarico di mantenere un equilibrio ottimale tra struttura e caos.”⁶

L'esempio di Google fa emergere alcune questioni che saranno al centro dei seguenti tre capitoli: come identificare i diversi tipi di incertezza che un'organizzazione si trova ad affrontare e come decidere il modo migliore per gestire queste incertezze.

1.2 Cos'è un'organizzazione e perché esiste?

Le organizzazioni svolgono un ruolo vitale nell'aumentare la ricchezza di una società e lo scopo della gestione della progettazione (design) e del cambiamento organizzativo (Change Management) è migliorare la loro capacità di creare valore e quindi efficacia organizzativa. Un'organizzazione è uno strumento che le persone usano per coordinare le loro azioni al fine di ottenere qualcosa che desiderano o “apprezzano”, per raggiungere i loro obiettivi.⁷ Le organizzazioni permettono la creazione di valore, prendendo input dall'ambiente e utilizzando abilità e conoscenze per trasformare tali input in beni e servizi finiti. Attraverso di esse, le persone possono aumentare congiuntamente la specializzazione e la divisione del lavoro, utilizzare la tecnologia su larga scala, gestire l'ambiente organizzativo, risparmiare sui costi di transazione ed esercitare potere e controllo; tutto ciò

⁶ G. Grote, *Theory and Application in the Design of Systems and Organizations*, Springer, 2009: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-84882-373-0_1

⁷ F. Buonocore, F. Montanari & L. Solari, *Organizzazione Aziendale. Comportamenti e decisioni per il management*, Isedi, 2021.

permette di aumentare il valore che l'organizzazione può creare. Ecco in rassegna concetti fondamentali che fanno parte del glossario organizzativo e che permeeranno i successivi capitoli.

La *teoria organizzativa* è lo studio di come funzionano le organizzazioni e di come influiscono e sono influenzate dall'ambiente in cui operano.

La *struttura organizzativa* è il sistema formale di relazioni tra compiti e autorità che controlla il modo in cui le persone coordinano le loro azioni e utilizzano le risorse per raggiungere gli obiettivi di un'organizzazione.

La *cultura organizzativa* è l'insieme di valori e norme condivisi che controllano le interazioni dei membri dell'organizzazione tra loro e con fornitori, clienti e altre persone esterne all'organizzazione.

La *progettazione* (design) organizzativa è il processo mediante il quale i manager selezionano e gestiscono aspetti della struttura e della cultura in modo che un'organizzazione possa controllare le attività necessarie per raggiungere i suoi obiettivi. Il design organizzativo ha importanti implicazioni per il vantaggio competitivo di un'azienda, per la sua capacità di affrontare le contingenze e gestire la diversità, la sua efficienza, la sua capacità di generare nuovi beni e servizi, il controllo dell'ambiente, il suo coordinamento e la motivazione dei dipendenti, infine lo sviluppo e attuazione della strategia.

Il *cambiamento organizzativo* (Change Management) è il processo mediante il quale le organizzazioni riprogettano e trasformano le loro rispettive strutture e culture per passare dal loro stato presente a uno stato futuro desiderato, per aumentare la loro efficacia; il suo obiettivo consiste nel trovare modi nuovi o migliorati di utilizzare le risorse e le capacità

per aumentare la capacità di un'organizzazione di creare valore e quindi le sue prestazioni.

8

1.3 Attori organizzativi coinvolti

Come affermano Maccioni, Virili e Ghiringhelli, *“La gestione della tensione è un processo dinamico che coinvolge più attori a differenti livelli all’interno dell’organizzazione con obiettivi, priorità e profili culturali e di competenza differenti. Governare le tensioni che caratterizzano un processo di cambiamento implica misurarsi con un complesso campo di forze costituito da dimensioni sociali e tecniche e da negoziazioni di aspettative circa le relazioni di potere in atto tra gli attori coinvolti nel cambiamento. Questo processo, basato su sperimentazione attiva e processi di learning by doing, innesca la produzione di una conoscenza organizzativa che progressivamente consente di ridurre il grado di incertezza entro il quale il programma di cambiamento si sviluppa”*.⁹ Le organizzazioni sono inserite in un contesto sociale complesso che è guidato dai bisogni e desideri dei suoi stakeholder. Gli interessi di tutte le parti interessate (‘stakeholder’) devono essere considerati quando si vuole progettare una struttura organizzativa e una cultura che promuova efficacia e limiti la possibilità dei dirigenti e dei dipendenti di utilizzare le risorse organizzative per i propri fini o che vada a ledere gli interessi di altri stakeholder. Creare una cultura etica (di cui parlerò in seguito) e assicurarsi che i membri dell'organizzazione utilizzino regole etiche

⁸ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

⁹ Maccioni, Virili, & Ghiringhelli, *Incerteza e tensioni nel cambiamento organizzativo: Implicazioni per la pratica manageriale da un caso nel settore del parcel delivery*, 2021 (art.):

<http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/incerteza-e-tensioni-nel-cambiamento-organizzativo-implicazioni-per-la-pratica-manageriale-da-un-caso-nel-settore-del-parcel-delivery-maccioni-virili-ghiringhelli/>

nel processo decisionale è fondamentale. I problemi che un'organizzazione deve affrontare mentre cerca di ottenere l'approvazione delle parti interessate includono scegliere quali obiettivi degli stakeholder soddisfare, decidere come allocare i premi organizzativi tra diversi gruppi di stakeholder e bilanciare gli obiettivi a breve e lungo termine.

Gli azionisti delegano ai manager la facoltà di utilizzare efficacemente le risorse organizzative. Il CEO, il COO e il team dirigenziale hanno la responsabilità finale per l'uso efficace di tali risorse.

Un'altra questione da tener presente e che sta emergendo prepotentemente negli ultimi anni riguarda l'*etica aziendale*. L'etica comprende i valori morali, le convinzioni e le regole che stabiliscono i modi giusti o appropriati in cui una persona o un gruppo di stakeholder dovrebbe interagire l'uno con l'altro. L'etica organizzativa è un prodotto di etica sociale, professionale e individuale. Il consiglio di amministrazione e i vertici aziendali possono creare un'organizzazione etica mediante la progettazione di una struttura etica e di un sistema di controllo, la creazione di una cultura etica e il supporto agli interessi dei gruppi di stakeholder.¹⁰

1.4 Cos'è l'ambiente organizzativo e quali sono le fonti di incertezza?

L'*ambiente organizzativo* è l'insieme delle forze che influenzano il modo in cui un'organizzazione opera e la sua capacità di accedere a risorse scarse. La gamma di beni e servizi che l'organizzazione produce e dei clienti che serve nei paesi in cui opera costituisce il suo *dominio*.¹¹ Un'organizzazione escogita strategie inter-organizzative per proteggere e ampliare il suo dominio. L'ambiente, inoltre, può essere specifico o generale:

¹⁰ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

¹¹ Ibi.

l'ambiente *specifico* è costituito da forze che influiscono più direttamente sulla capacità di un'organizzazione di proteggere le risorse, vale a dire i settori e gli specifici gruppi sociali ed economici con i quali l'organizzazione intrattiene relazioni di scambio; l'ambiente *generale* è costituito da tutte le variabili presenti nel contesto in cui l'impresa svolge la propria attività.¹² La gestione dell'ambiente organizzativo è un compito cruciale per un'organizzazione.

Il primo passo è identificare le *fonti di incertezza* ed esaminare le fonti di complessità, come esso sta cambiando rapidamente, e quanto sia ricco o povero. Un'organizzazione deve quindi valutare i benefici e i costi delle diverse strategie inter-organizzative e scegliere quella che meglio le consente di proteggere risorse preziose.

Tra le forze dell'ambiente generale, quelle *economiche* hanno indubbiamente un'influenza considerevole. Le forze economiche, come i tassi di interesse, lo stato dell'economia e il tasso di disoccupazione, determinano il livello della domanda di prodotti e il prezzo degli input. Le differenze nazionali in termini di tassi di interesse, tassi di cambio, livelli salariali, prodotto interno lordo e reddito pro capite hanno un effetto di grande rilievo sul modo in cui le organizzazioni operano a livello internazionale. Generalmente, le organizzazioni cercano di ottenere i loro input o di fabbricare i loro prodotti nel paese con i costi di manodopera o materie prime più bassi. Le *forze tecnologiche*, come lo sviluppo di nuove tecniche di produzione e nuove apparecchiature per l'elaborazione delle informazioni, influenzano molti aspetti delle operazioni delle organizzazioni. L'uso della tecnologia di produzione computerizzata può aumentare la produttività. Allo stesso modo, gli investimenti in attività avanzate di ricerca e sviluppo influenzano il modo in cui le organizzazioni interagiscono tra loro e il modo in cui progettano le loro strutture. Le *forze politiche, etiche e ambientali* influenzano la politica del governo nei confronti delle

¹² R. Candiotta, *Il Sistema organizzativo aziendale*, Giappichelli Editore, Torino, 2014

organizzazioni e dei loro stakeholder. Ad esempio, le leggi che favoriscono particolari interessi commerciali, come una tariffa sulle auto importate, influenzano i clienti e i concorrenti delle organizzazioni. O ancora, la pressione degli ambientalisti per ridurre l'inquinamento atmosferico o per diminuire il livello nazionale di rifiuti solidi, incide sui costi di produzione delle organizzazioni. La progettazione e l'imballaggio dei prodotti rispettosi dell'ambiente possono alterare i rapporti delle organizzazioni con concorrenti, clienti e fornitori. *Le forze demografiche, culturali e sociali*, come l'età, l'istruzione, lo stile di vita, le norme, i valori e i costumi delle persone di una nazione, modellano i clienti, i dirigenti e i dipendenti delle organizzazioni. La domanda di prodotti per l'infanzia, ad esempio, è legata ai tassi di natalità e alle distribuzioni per età nazionali. *Le forze demografiche, culturali e sociali* sono importanti fonti di incertezza in un ambiente globale perché influenzano direttamente i gusti e le esigenze dei clienti di una nazione. I valori culturali e sociali influenzano l'atteggiamento di un paese nei confronti dei prodotti e delle aziende sia nazionali che esteri. *“Clienti in Francia e in Italia, ad esempio, in generale preferiscono le auto prodotte internamente anche nei casi in cui i prodotti d'oltremare sono di qualità e valore superiori. Una società statunitense che stabilisca operazioni in un paese d'oltremare deve essere in sintonia con i metodi e pratiche commerciali del paese ospitante.”*¹³ I paesi differiscono nel modo in cui fanno affari e nella natura delle loro istituzioni commerciali. Differiscono anche nei loro atteggiamenti verso i rapporti sindacali-amministrativi, nei loro standard etici e nelle loro pratiche contabili e finanziarie. A un'organizzazione piace avere una fornitura costante e abbondante di risorse in modo da poter gestire facilmente il proprio dominio e soddisfare le parti interessate. Tutte le forze appena discusse causano tuttavia incertezza per le organizzazioni e rendono più difficile, per i manager, controllare il flusso di risorse di cui hanno bisogno per proteggere e

¹³ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

ampliare i loro domini organizzativi. L'insieme delle forze che causano questi problemi può essere visto anche da un altro punto di vista, ovvero in termini di come esse causano incertezza in quanto influenzano la *complessità*, il *dinamismo* e la *ricchezza* dell'ambiente.¹⁴

La *complessità ambientale* è una funzione della forza, del numero e dell'interconnessione delle forze specifiche e generali che un'organizzazione deve gestire. Maggiore è il numero e maggiori sono le differenze tra loro, più complesso e incerto è l'ambiente e più difficile da prevedere e controllare.¹⁵ *“Ford, ad esempio, era solito ottenere input da oltre 3.000 fornitori diversi. Per ridurre l'incertezza derivante dal trattare con così tanti fornitori, Ford ha intrapreso un programma per ridurre il numero e quindi la complessità dell'ambiente. Ora Ford tratta con meno di 500 fornitori; acquisire le informazioni necessarie per gestire rapporti con loro è molto più facile che acquisire informazioni per gestirne dieci volte quel numero.”*¹⁶ La complessità aumenta anche se, nel tempo, un'azienda produce una più ampia varietà di prodotti per diversi gruppi di clienti. Ad esempio, se una società come McDonald's decidesse improvvisamente di entrare nel settore assicurativo e bancario, avrebbe bisogno di una massiccia infusione di informazioni per ridurre l'incertezza che circonda le nuove transazioni. La complessità può aumentare notevolmente quando le forze specifiche e generali nell'ambiente diventano interconnesse, cioè quando le forze iniziano a interagire in modo che i loro effetti sull'organizzazione diventino imprevedibili. Più l'ambiente di un'organizzazione è complesso, maggiore è l'incertezza su quell'ambiente. Prevedere e controllare il flusso di risorse diventa

¹⁴ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

¹⁵ J. Child, *Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice*, *Sociology* 6 (1972), 1–22; G. G. Dess and D. W. Beard, “Dimensions of Organizational Task Environments,” *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 52–73, citato in G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

¹⁶ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

estremamente difficile e aumentano i problemi associati alla gestione delle transazioni con l'ambiente.

Il *dinamismo ambientale* è una funzione di quanto velocemente le forze negli ambienti specifici e generali cambiano nel tempo, aumentando così l'incertezza che un'organizzazione deve affrontare.¹⁷ Un ambiente è stabile se le forze influenzano l'offerta di risorse in modo prevedibile. Un ambiente è instabile e dinamico se un'organizzazione non può prevedere il modo in cui le forze cambieranno nel tempo. Un'organizzazione in un ambiente dinamico e instabile cercherà modi per renderlo più prevedibile e quindi ridurre l'incertezza che deve affrontare.

Oggi, l'esistenza di nuovi grandi mercati globali in cui le aziende possono entrare, come in Cina, India ed Europa orientale, e la possibilità di accedere a nuove risorse globali e competenze chiave, offrono opportunità per un'organizzazione di ampliare il proprio dominio e creare più valore per gli stakeholder. Tuttavia, poiché le aziende competono sia in patria che all'estero, l'ambiente diventa sempre più complesso (è necessario gestire un numero maggiore di forze e le forze sono interconnesse) e sempre più dinamico (le forze cambiano rapidamente). Di conseguenza, l'espansione globale rende l'ambiente più difficile da prevedere e controllare.

La *ricchezza ambientale* è una funzione della quantità di risorse disponibili per supportare il dominio di un'organizzazione.¹⁸ In ambienti ricchi, l'incertezza è bassa perché le risorse sono abbondanti e quindi le organizzazioni non devono competere per esse; al contrario, in ambienti poveri, l'incertezza è alta perché le risorse sono scarse e le organizzazioni devono competere per ottenerle. Gli ambienti possono essere poveri per due motivi: (1)

¹⁷ H. Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979), citato in G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

¹⁸ W. H. Starbuck, "Organizations and Their Environments," in M. D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pagg. 1069–1123, citato in G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

un'organizzazione si trova in un paese povero o in una regione povera di un paese; (2) c'è un alto livello di concorrenza e le organizzazioni sono in lotta per le risorse disponibili. In ambienti poveri, i problemi che le organizzazioni devono affrontare nella gestione delle transazioni delle risorse sono maggiori. Le organizzazioni devono combattere per attirare clienti o per ottenere i migliori input o la tecnologia più recente. Queste battaglie creano incertezza per un'organizzazione. In un ambiente povero, instabile e complesso, le risorse sono particolarmente difficili da ottenere e le organizzazioni devono affrontare la maggiore incertezza. Al contrario, in un ambiente ricco, stabile e semplice, le risorse sono facili da reperire e l'incertezza è bassa.

2. PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

2.1 Equilibri organizzativi, controllo e autorità

I manager, mentre cercano di strutturare la propria organizzazione per raggiungere gli obiettivi organizzativi prefissati, incontrano e affrontano delle sfide di progettazione organizzativa e le loro risposte a queste influenzano il modo in cui i dipendenti si comportano e interagiscono. Il processo mediante il quale le organizzazioni si evolvono in sistemi complessi mentre allocano persone e risorse ai compiti organizzativi e assegnano a queste diversi livelli di autorità è chiamato *differenziazione*.¹⁹ Un'organizzazione è composta da ruoli interconnessi differenziati in base alle responsabilità dell'attività e all'autorità dell'attività. Trovare un appropriato equilibrio tra differenziazione e integrazione - così come tra accentramento e decentramento dell'autorità decisionale - e utilizzare meccanismi di integrazione appropriati è una delle sfide e obiettivi che questa si pone. Equilibrio che si configura come nodo centrale dello studio di Paul Lawrence (1922-2011) e Jay Lorsch (v. par. 2.3.1). Diverse strutture organizzative fanno sì che gli individui si comportino in modi diversi. Per esempio, le *strutture meccanicistiche* sono progettate per indurre le persone a comportarsi in modi prevedibili. Le *strutture organiche* promuovono flessibilità e risposte rapide a condizioni mutevoli, sono perciò più efficaci in condizioni di incertezza.²⁰

“Un demone dell'incertezza è la contingenza” scrisse Bauman.²¹

¹⁹ Lawrence P.R. & Lorsch J.W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, 1967*:https://www.researchgate.net/publication/234021677_Differentiation_and_Integration_in_Complex_Organizations

²⁰ R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

²¹ Z. Bauman, *La società dell'incertezza*. (R. Marchisio, Trad.) il Mulino, 2014

La *teoria della contingenza* sostiene che per gestire il proprio ambiente in modo efficace, un'organizzazione dovrebbe progettare la propria struttura e i propri sistemi di controllo in modo che si adattino all'ambiente in cui l'organizzazione opera (per approfondimenti v. par. 2.3.1).²² Gli obiettivi delle parti interessate possono essere raggiunti solo quando le capacità e competenze organizzative sono controllate attraverso la struttura organizzativa. Le attività dei membri dell'organizzazione sarebbero caotiche senza una struttura che assegni alle persone ruoli e diriga le loro attività. La forma della gerarchia di autorità determina come avviene il processo decisionale e quanto saranno motivate le persone a perseguire gli obiettivi organizzativi. L'altezza della struttura di un'organizzazione è funzione del numero di livelli nella gerarchia, dell'estensione del controllo a ciascun livello e dell'equilibrio tra centramento e decentramento dell'autorità. Man mano che un'organizzazione cresce, l'aumento della dimensione della componente manageriale è meno che proporzionale all'aumento della dimensione dell'organizzazione. I problemi con le gerarchie alte includono comunicazione e motivazione. Secondo il *principio della catena di comando minima*, un'organizzazione dovrebbe scegliere il numero minimo di livelli gerarchici coerenti con le contingenze che deve affrontare. L'intervallo di controllo è il numero di subordinati che un manager gestisce direttamente ed i due fattori principali che lo influenzano sono la complessità del compito e l'interrelazione tra i compiti.²³ Una sotto-unità in grado di controllare e ridurre direttamente le principali fonti di incertezza o contingenze che un'organizzazione deve affrontare ha un potere significativo. La funzione di ricerca e sviluppo in un'organizzazione biotecnologica è potente perché la principale fonte di incertezza è se l'organizzazione può scoprire nuovi farmaci sicuri. In un ospedale, i medici hanno il potere perché solo loro hanno la capacità di diagnosticare e curare i problemi dei pazienti, la principale fonte di incertezza per un ospedale. Con il passare del

²² G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, 2008 (14^a edizione)

²³ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

tempo, man mano che le contingenze che un'organizzazione deve affrontare cambiano, il potere delle sotto-unità che possono rispondervi aumenta mentre il potere delle sotto-unità che trovano i loro servizi non più così preziosi diminuisce. Nelle organizzazioni imprenditoriali dopo la seconda guerra mondiale, ad esempio, la principale fonte di incertezza era la necessità di fabbricare prodotti abbastanza velocemente da soddisfare la domanda di beni di consumo che si era accumulata durante gli anni della guerra. La produzione divenne la sotto-unità più importante durante il dopoguerra e molti amministratori delegati provenivano dal dipartimento di produzione. Poi, durante gli anni '60, quando le aziende furono in grado di produrre più che sufficientemente per soddisfare le esigenze dei clienti, la principale contigenza divenne la necessità di trovare il modo di vendere più prodotti e il marketing crebbe alla ribalta. Con gli anni '70 arrivò la recessione e le aziende si diversificarono per competere in nuovi settori, perciò la finanza divenne la funzione organizzativa più potente. Oggi, dato il rapido ritmo del cambiamento, il potere delle sotto-unità aumenta e diminuisce al variare della loro capacità di far fronte a specifiche contingenze organizzative.²⁴

2.2 Specializzazione e coordinamento

Progettare la struttura organizzativa è un compito difficile e impegnativo. I manager devono gestire continuamente le dimensioni verticali e orizzontali della struttura e scegliere un'appropriata assegnazione di autorità e responsabilità. Man mano che un'organizzazione cresce e diventa più complessa, diventa importante cambiare la sua struttura per rispondere a bisogni o contingenze mutevoli. Progettare una struttura che si adatti alle esigenze di un'azienda e che contempi situazioni di incertezza è importante,

²⁴ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

talvolta indispensabile. Ogni struttura presenta vantaggi e svantaggi e i manager devono essere pronti e disposti a riprogettare la propria organizzazione per ottenere i vantaggi e anticipare e ridurre al minimo i problemi di una qualsiasi struttura scelta. Un'organizzazione che controlla la propria struttura ha un importante vantaggio competitivo rispetto a una che non lo fa. Le caratteristiche del top management team sono fondamentali a questo riguardo perché determinano come vengono prese le decisioni e come i top manager percepiscono i problemi che l'organizzazione sta vivendo.²⁵

Una *struttura funzionale* è un assetto che raggruppa le persone perché hanno competenze simili o utilizzano le stesse risorse. I gruppi funzionali includono finanza, ricerca e sviluppo, marketing e ingegneria. Un'organizzazione deve adottare una struttura più complessa quando inizia a produrre molti prodotti o quando si confronta con esigenze speciali, come la necessità di produrre rapidamente nuovi prodotti, di trattare con diversi gruppi di clienti o di gestire la crescita in nuove regioni.

2.3 Ambiente, strategia e struttura

La *strategia organizzativa* è un piano d'azione che un'organizzazione si impegna a seguire per creare valore.²⁶ Le organizzazioni che non fissano continuamente nuovi obiettivi ambiziosi e che non cercano di trovare mezzi efficaci per raggiungerli rischiano di essere minacciate da concorrenti più giovani e più agili nella ricerca di modi per appropriarsi le risorse. Di conseguenza, i membri dell'organizzazione a tutti i livelli dell'organizzazione devono sviluppare le proprie capacità e abilità di creazione di valore. I manager devono gestire l'interrelazione tra strategia, struttura e cultura per massimizzare la capacità

²⁵ W.K. Smith & M.L. Tushman, *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*, 2005 :

<https://icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Smith%20and%20Tushman%202005.pdf>

²⁶ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

dell'organizzazione di gestire, migliorare e proteggere il proprio dominio in modo che possa creare valore e soddisfare le parti interessate. Il valore che un'organizzazione crea attraverso la sua strategia è subordinata a come l'organizzazione si posiziona nel suo ambiente in modo che possa usare le sue competenze chiave per competere per le risorse. Le competenze chiave di un'organizzazione sono il prodotto delle sue risorse funzionali e organizzative e della sua capacità di coordinamento.

Tra gli anni '50 e '70 *“un vasto programma di ricerca si sviluppò per esaminare le connessioni tra il variare di alcuni aspetti della struttura interna delle organizzazioni e il variare di una serie di fattori contingenti, sia interni che esterni alle organizzazioni stesse. Questo era basato su due premesse principali: rottura con il presupposto della scuola classica secondo cui esiste un solo modello universale di organizzazione e l'assunzione invece che può esistere una pluralità non predeterminata di forme organizzative; occorrenza di considerare le organizzazioni come un sistema dotato di sub-componenti interne in comunicazione con l'ambiente esterno. [...] La scuola dei sistemi socio-tecnici dimostrò che l'organizzazione interna non è una costante ma una variabile; concetto che fu ripreso successivamente dalla teoria delle contingenze (v. par. 2.1). Quest'ultima seguì due principali indirizzi di ricerca: il primo sviluppò soprattutto lo studio delle connessioni tra strutture organizzative e variabili interne, in particolare tecnologia e dimensioni (Joan Woodward e gruppo di Aston); il secondo approfondì invece lo studio delle connessioni tra struttura organizzativa e alcuni caratteri dell'ambiente esterno (Lawrence e Lorsch).”*²⁷

Siccome le fonti di incertezza prevalgono nell'ambiente esterno, vorrei concentrarmi ora su quest'ultimo indirizzo di ricerca. *“La novità di Lawrence e Lorsch sta nel considerare l'ambiente in cui l'impresa opera non come qualcosa di uniformemente prevedibile o imprevedibile, bensì come costituito da aree che possono avere gradi differenti di*

²⁷ G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, 2008 (14ª edizione), pagg. 382-386

prevedibilità. In particolare essi distinguono tre settori ambientali, ossia scientifico, commerciale e tecnico, e individuano nell'impresa tre dipartimenti specializzati, rispettivamente Ricerca e Sviluppo, Promozione e Vendita e Produzione. [...] L'ipotesi centrale della ricerca è che all'interno di una medesima impresa non esiste un solo modello organizzativo ma coesistono più modelli e questi sono da collegare ai differenti gradi di certezza dell'ambiente in cui agiscono.”²⁸ Lawrence e Lorsch hanno indagato sulla relazione tra le caratteristiche organizzative e il loro ambiente e hanno stabilito che la performance economica di un'organizzazione è determinata dalla sua capacità di soddisfare i requisiti di integrazione e differenziazione in base al loro ambiente. Essi portarono a termine un studio comparativo di sei organizzazioni nello stesso ambiente industriale, confrontando il grado di integrazione e differenziazione tra i sottogruppi in ciascuna azienda e il modo in cui questi sottogruppi erano correlati all'ambiente in cui operava l'azienda. “Risultò che: a) il grado di certezza è massimo nel settore tecnico, intermedio in quello commerciale e minimo in quello scientifico; b) quanto maggiore è l'incertezza ambientale, tanto meno formalizzate sono le strutture aziendali, i manager programmano su periodi temporali più lunghi e gli obiettivi che si pongono sono di ordine generale piuttosto che particolare; c) quanto più i dipartimenti sono differenziati, tanto maggiore è il successo economico delle imprese.”²⁹

²⁸ P.R. Lawrence e J.W. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Harvard U.P., Cambridge, citato in G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, 2008 (14ª edizione), pagg. 391-393

²⁹ Ibid.

3. CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

3.1 Spinte e resistenze

Il cambiamento organizzativo è un processo continuo con importanti implicazioni per l'efficacia organizzativa.³⁰ Spesso, i tipi rivoluzionari di cambiamento che derivano dalla ristrutturazione e dalla reingegnerizzazione sono necessari solo perché un'organizzazione e i suoi manager hanno ignorato o non erano consapevoli dei cambiamenti nell'ambiente e non hanno apportato crescenti modifiche secondo le necessità. Più un'organizzazione cambia, più facile ed efficace diventa il processo di cambiamento. Lo sviluppo e la gestione di un piano per il cambiamento sono vitali per il successo di un'organizzazione. Come già accennato, il *cambiamento organizzativo* è il movimento di un'organizzazione lontano dal suo stato presente e verso uno stato futuro per aumentarne l'efficacia. Le forze per il cambiamento organizzativo includono forze competitive, forze economiche, politiche e globali, forze demografiche e sociali e forze etiche. Le organizzazioni sono spesso riluttanti al cambiamento perché la resistenza al cambiamento a livello di organizzazione, gruppo e individuo dà origine a inerzia organizzativa. Le fonti di resistenza al cambiamento a livello di *organizzazione* includono potere e conflitto, differenze nell'orientamento funzionale, nella struttura meccanicistica e nella cultura organizzativa. Le fonti di resistenza al cambiamento a livello di *gruppo* includono le norme di gruppo, la coesione del gruppo, il pensiero di gruppo e l'escalation dell'impegno; quelle al cambiamento a livello *individuale* includono incertezza e insicurezza, percezione selettiva e ritenzione e abitudine.³¹ Secondo la teoria del cambiamento del campo di forza di

³⁰ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

³¹ Ibid.

Lewin³² (1890-1947), le organizzazioni sono in equilibrio tra le forze che spingono per il cambiamento e le forze che resistono al cambiamento. Per convincere un'organizzazione a cambiare, i manager devono trovare un modo per aumentare le forze per il cambiamento, ridurre la resistenza al cambiamento o fare ambo le cose contemporaneamente. Si distinguono due categorie di cambiamento: *evolutivo*, il quale è graduale, incrementale e specificamente focalizzato, e *rivoluzionario*, ovvero improvviso, drastico e a livello di organizzazione. Una serie di tecniche e metodi del Change Management possono essere implementate per aumentare l'adattabilità delle organizzazioni; esse costituiscono il cosiddetto *sviluppo organizzativo* (OD, Organization Development). Le tecniche di OD possono essere utilizzate per superare la resistenza al cambiamento e per aiutare l'organizzazione a cambiare sé stessa.³³

3.2 Il ciclo di vita organizzativo

Secondo Ichak Adizes, le organizzazioni attraversano una serie di fasi man mano che crescono ed evolvono. Le quattro fasi del ciclo di vita dell'organizzazione sono: nascita, crescita, declino e morte.³⁴ Le organizzazioni nascono quando gli imprenditori utilizzano le proprie capacità e competenze per creare valore. La *nascita* organizzativa è associata alla responsabilità della novità; è una fase rischiosa perché l'imprenditorialità è un processo rischioso, le procedure organizzative sono nuove e non sviluppate e l'ambiente può essere ostile.

³² K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, 1951: <https://ia802905.us.archive.org/4/items/in.ernet.dli.2015.138989/2015.138989.Field-Theory-In-Social-Science-Selected-Theoretical-Quoers.pdf> (in particolare, pagg. 247, 256)

³³ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

³⁴ I. Adizes, "Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems of Organizations," *Organizational Dynamics* 8 (1979), pagg. 3–25; D. Miller and P. Freisen, "Archetypes of Organizational Transitions," *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), 268–299, citato in G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012.

La *teoria dell'ecologia* delle popolazioni organizzative, i cui maggiori esponenti sono Michael Hannan e John Freeman (1977), afferma che i tassi di natalità organizzativa in un nuovo ambiente sono inizialmente molto alti, ma diminuiscono man mano che aumenta il numero di organizzazioni di successo in una popolazione.³⁵ Il numero di organizzazioni in una popolazione è determinato dalla quantità di risorse disponibili nell'ambiente. La forza trainante del modello di ecologia della popolazione è la selezione naturale, il processo che assicura la sopravvivenza delle organizzazioni che dispongono delle competenze e delle capacità che meglio si adattano all'ambiente. Man mano che le organizzazioni crescono, aumentano la divisione del lavoro e la specializzazione e sviluppano le competenze che danno loro un vantaggio competitivo, ossia che consente loro di accedere a risorse scarse.

La *teoria istituzionalista* sostiene che le organizzazioni adottano molte delle loro routine dall'ambiente istituzionale che le circonda per aumentare la loro legittimità e possibilità di sopravvivenza. Gli stakeholder tendono a favorire le organizzazioni che considerano affidabili e legittime.³⁶ Una nuova organizzazione può accrescere la propria legittimità scegliendo gli obiettivi, la struttura e la cultura utilizzati da altre organizzazioni di successo nelle sue popolazioni. Se le organizzazioni non riescono a gestire efficacemente il processo di crescita, il risultato è il *declino* organizzativo, lo stadio in cui un'organizzazione entra quando non riesce ad anticipare, riconoscere o adattarsi alle pressioni esterne o interne che ne minacciano la sopravvivenza. Fattori come l'inerzia organizzativa ed i cambiamenti dell'ambiente possono accelerare questo stadio.

La *morte* dell'organizzazione si verifica quando un'organizzazione cede le sue risorse rimanenti o liquida i suoi beni. Quando inizia il processo di scioglimento, l'organizzazione

³⁵ G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, 2008 (14^a edizione), pagg. 461-463

³⁶ G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, 2008 (14^a edizione), pagg. 470-475

interrompe i suoi legami con i suoi stakeholder e trasferisce le sue risorse ad altre organizzazioni.³⁷

3.3 Processo decisionale e controllo dell'incertezza

I problemi che incontrano molte aziende affermate sono un avvertimento sulla necessità di incoraggiare l'apprendimento organizzativo in modo tale che le organizzazioni abbiano la capacità di adattarsi e modificare attivamente e continuamente i loro ambienti. Strategia e struttura sono gli strumenti che un'organizzazione utilizza per modellare il proprio futuro; le decisioni sulla strategia e sulla struttura che un'organizzazione prende ora determineranno il suo destino tra anni. Il *processo decisionale organizzativo* è il processo di risposta a un problema cercando e selezionando una soluzione o un corso d'azione che creerà valore per gli stakeholder dell'organizzazione.³⁸ In relazione al grado di complessità, seguendo la tesi di Herbert Simon (1916-2001), possiamo distinguere le decisioni organizzative in: *decisioni programmate*, impiegate per problemi noti e routinari in cui le alternative decisionali sono chiare e le loro conseguenze sono prevedibili con elevato grado di accuratezza, in esse sono spesso impiegati criteri decisionali razionali oppure derivati dall'esperienza, quindi l'alternativa scelta avrà un successo; *decisioni non programmate*, riguardanti problemi che l'organizzazione non sa delineare con chiarezza, in cui le alternative decisionali sono incerte e per i quali l'esperienza accumulata o i metodi decisionali razionali si rilevano inefficaci.³⁹ Le decisioni programmate forniscono stabilità a un'organizzazione e aumentano l'efficienza. Le decisioni non programmate, che prosperano in condizioni di incertezza, consentono a un'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti del proprio ambiente e di trovare soluzioni a nuovi problemi. Il *modello*

³⁷ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

³⁸ H. A. Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1960), p. 206, citato in G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

³⁹ G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, 2008 (14^a edizione)

razionale del processo decisionale delinea come avviene il processo decisionale quando non c'è incertezza. Ignora gli effetti dei costi di informazione e di gestione. Il processo attraverso il quale i manager cercano di migliorare il desiderio e la capacità dei membri dell'organizzazione di comprendere e gestire l'organizzazione e il suo ambiente in modo che possano prendere decisioni che migliorano continuamente l'efficacia organizzativa è chiamato *apprendimento organizzativo*. Le routine e le procedure che un'organizzazione utilizza per prendere decisioni programmate possono causare inerzia organizzativa. Quando il processo decisionale programmato scaccia il processo decisionale non programmato, il livello di apprendimento organizzativo diminuisce. La tecnologia dell'informazione e i sistemi di gestione della conoscenza possono essere sviluppati per migliorare il processo decisionale e migliorare l'apprendimento organizzativo. Le strutture cognitive (insiemi di convinzioni, preferenze, aspettative e valori correlati) influenzano il modo in cui i manager interpretano i problemi che un'organizzazione deve affrontare e modellano il modo in cui prendono le decisioni.⁴⁰ I pregiudizi cognitivi (come per esempio l'illusione del controllo e la difesa dell'ego) possono distorcere il modo in cui i manager elaborano le informazioni e prendono decisioni.

3.3.1. Thompson: il controllo dell'incertezza come logica organizzativa

Un'intuizione analoga a quella di Lawrence e Lorsch, presentata nel paragrafo 2.3.1, *“costituisce il motivo centrale della riflessione teorica di James Thompson, la cui opera può essere considerata come un varco che conduce dal passato prossimo (teoria della contingenza) al presente tuttora in fieri.”* In primo luogo, Thompson opera una sintesi tra il *modello razionale* – che concepisce l'organizzazione come un sistema chiuso, *“che funziona in base ad alcune variabili conosciute e controllate, e suggerisce strategie*

⁴⁰ G. R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, Pearson, 2012

orientate a garantire prestazioni regolari e costanti” – ed il modello naturale – che la concepisce invece come un sistema aperto, influenzato dai soggetti che vi operano e dall’ambiente esterno. Quest’ultimo, a differenza del modello naturale, “suggerisce strategie di adattamento e di sopravvivenza come se l’organizzazione fosse un organismo alle prese con le incertezze create da una molteplicità di variabili non completamente note”. Secondo Thompson, entrambi i modelli colgono una parte di verità: “da un lato l’organizzazione come macchina costruita razionalmente per fornire prestazioni regolari e prevedibili, e dall’altro l’organizzazione come organismo naturale che si adatta e si flette alle circostanze esterne.” Tale sintesi porta ad un nuovo modello che considera “le organizzazioni come sistemi che fronteggiano le incertezze dell’ambiente e sono da queste influenzati, e che al tempo stesso hanno bisogno di certezza e agiscono razionalmente in base a decisioni premeditate.” In secondo luogo, opera una distinzione tra razionalità tecnica e organizzativa che, secondo il sociologo, costituisce il presupposto per comprendere la logica generale che presiede all’azione organizzativa. “Tutte le azioni strumentali, dice Thompson, sono radicate da un lato nei risultati desiderati e dall’altro nelle convinzioni sull’efficacia di un determinato rapporto di causa ed effetto nell’ottenerli. Tuttavia, solo una piccola parte di queste azioni avviene in condizioni di certezza, cioè secondo una razionalità tecnica di massima efficienza e con tecnologie perfette. Nella maggior parte dei casi, come ha spiegato Simon, agiamo in condizioni di incertezza, perché non siamo del tutto certi né della bontà dei risultati che decidiamo di raggiungere né dell’efficacia delle tecnologie utilizzate per raggiungerli. Questo non significa, tuttavia, rinunciare a utilizzare le tecnologie disponibili. Thompson osserva che a volte l’intensità del desiderio di determinati tipi di risultati, come la pace nel mondo, porta alla creazione di organizzazioni complesse come le Nazioni Unite, che operano manifestamente con tecnologie imperfette. L’esempio utilizzato da Thompson è importante non solo perché

sottolinea che una tecnologia può essere imperfetta, ma anche per l'ampio uso che propone del concetto di tecnologia. La tecnologia include non solo gli apparati meccanici, ma qualsiasi conoscenza specialistica utilizzata per raggiungere un determinato fine. Si può quindi affermare che anche il chirurgo utilizza le tecnologie nell'effettuare un'operazione e l'avvocato nella difesa dei suoi assistiti. A seconda del loro campo di attività, le organizzazioni possono quindi sviluppare un tipo di tecnologia piuttosto che un altro." Questo diverso grado di certezza occupato dalle tecnologie, lo porta a delinearne una tipologia suddivisa in tre classi. "La prima è quella delle "tecnologie a lunga concatenazione". Implicano una sequenza di operazioni collegate in modo seriale in modo che l'operazione B possa essere eseguita solo dopo l'operazione A e prima dell'operazione C. Esempi tipici di questa tecnologia sono la catena di montaggio e le apparecchiature automatizzate delle industrie di processo. La seconda classe è quella delle "tecnologie mediatiche", che consistono nel collegare tra loro numerosi utenti o clienti che diventano così interdipendenti. Si tratta di una tecnologia tipicamente utilizzata nelle burocrazie che hanno il compito di estendere una rete di utenti secondo modalità standardizzate (banche, assicurazioni, servizi telefonici, ecc.). La terza classe è formata dalle cosiddette "tecnologie intensive", che si manifestano quando l'oggetto dell'intervento sono gli esseri umani e quindi quando avvengono interazioni tra questi e chi utilizza la tecnologia. Esempi tipici di tecnologia intensiva sono le cure mediche, ma anche l'insegnamento e qualsiasi forma di formazione a cui le persone sono sottoposte. Le tecnologie intensive sono le meno standardizzate e le meno ripetitive." L'importanza di questa nuova tipologia risiede, da una parte, nell'innovazione di un nuovo modello teorico unificante delle tecnologie, "le cui varianti riguardano non solo le prestazioni materiali ma anche i servizi e gli interventi sull'uomo"; dall'altra, nella sua utilità nella spiegazione che le tecnologie che possono seguire criteri di razionalità tecnica con un rapporto ottimale tra costi e

risultati sono solo quelle di collegamento lineare, poiché sono *“le uniche tecnologie "sigillabili" in un sistema chiuso, protetto dai turbamenti ambientali. Tuttavia, le organizzazioni non possono avere solo tecnologie di collegamento lineare. Ogni organizzazione è anche un sistema aperto che interagisce con l'ambiente esterno dove le variabili da affrontare sono numerose e non sempre note. Di conseguenza, le organizzazioni devono ricorrere a tecnologie più imperfette (mediate e soprattutto intensive), ma che consentano rapporti con il mondo esterno. Ciò significa che la sola razionalità tecnica non è sufficiente a garantire la razionalità organizzativa. Quest'ultima è essenzialmente la razionalità di un sistema aperto che si confronta con l'ambiente esterno e che agisce secondo criteri di sufficienza in condizioni di certezza.”* La logica che presiede all'azione delle organizzazioni consiste essenzialmente nel controllare le incertezze di origine ambientale tutelando il più possibile il proprio nucleo tecnologico interno. Questo è un punto cardine dell'intuizione di Thompson, che permette di *“ricondere una vasta e eterogenea gamma di meccanismi, istituti, procedure e strategie osservabili nella vita di un'organizzazione a un modello unitario: in un'organizzazione strumentale che agisce secondo principi di razionalità, tutti i meccanismi e le scelte rilevanti possono essere spiegati come orientati a controllare le possibili fonti di incertezza. Questi meccanismi e queste scelte si trovano sia a livello amministrativo che strategico, e possono essere decifrati secondo il criterio di una escalation che va da misure limitate e di ordinaria amministrazione a misure sempre più critiche e globali, via via che sale la soglia dell'incertezza da controllare. In tal modo si possono osservare: dispositivi che funzionano da polmoni (buffer) per assorbire le variazioni esterne (esempio stoccaggio in input e output); misure per incentivare o scoraggiare le variazioni di domanda esterna (es. tariffe speciali, saldi. Vendite promozionali, ecc.); provvedimenti con cui le organizzazioni cercano di anticipare o di adattarsi ai mutamenti esterni come*

assunzione di personale temporaneo, sospensione di forza lavoro in eccedenza, programmazione anticipata di attività (ad esempio lavoro straordinario, spostamento delle ferie, ecc.). A livello strategico, di fondamentale importanza per le organizzazioni è la scelta del proprio campo di azione e quindi del proprio ambiente di attività (task environment). Il criterio ispirato a razionalità è sempre quello di diminuire il più possibile le dipendenze dall'ambiente esterno: esempio diversificare i prodotti, avere più fornitori. La ricerca di potere e di prestigio vengono così lette da Thompson essenzialmente come la ricerca di risorse da spendere nel proprio ambiente di attività per controllare l'incertezza. A seconda delle circostanze si metteranno in atto strategie di competizione, di collaborazione o di fusione, ma lo scopo fondamentale resta il controllo dell'incertezza di origine esterna. Le strategie variano anche in funzione delle tecnologie adottate." Le organizzazioni che operano con prevalenti tecnologie a collegamento lineare tendono a controllare l'incertezza attraverso politiche di integrazione verticale nella produzione del prodotto; quelle che operano con prevalenti tecnologie di mediazione cercano di espandere il proprio campo di azione in senso orizzontale (allargamento delle reti di utenza: ad es. banche, ferrovie, servizi telefonici,); infine, quelle che operano con prevalenti tecnologie intensive come ospedali e scuole, di fronte al problema di controllare l'incertezza, cercano di norma di incorporare l'oggetto su cui intervengono (ad es. degenza continuata, convitto a tempo pieno). "Rientrano infine nella stessa logica di controllo delle incertezze ambientali le strategie che le grandi corporations (nonché le associazioni di interesse) mettono in atto per influenzare con attività di lobby la politica degli enti governativi che possono avere conseguenze sul maggiore o minore grado di incertezza del loro ambiente di attività." Questo modello estremamente unificante invita a "interpretare l'attività delle organizzazioni economiche come orientata non tanto a massimizzare il profitto quanto il controllo delle fonti esterne di incertezza. Il profitto viene "declassato" da fine a

strumento, mentre assume un'importanza strategica lo slack organizzativo, ovvero la ridondanza di alcune risorse critiche come mezzo per agevolare il controllo dell'incertezza. Queste conclusioni, osserva Thompson non contrastano con l'osservazione che le imprese cercano anche flessibilità. Certezza e flessibilità non sono che due aspetti della medesima logica organizzativa. Ciò appare chiaro se si considera il comportamento amministrativo nella sua interezza, come un processo che avviene nel corso del tempo e che coinvolge tutti i livelli dall'alto in basso e viceversa. Scrive Thompson: Il paradosso dell'amministrazione - la doppia ricerca di certezza e di flessibilità - ruota in gran parte attorno alla dimensione temporale. Nel breve termine l'amministrazione cerca la riduzione o l'eliminazione dell'incertezza al fine di avvantaggiarsi sul piano delle valutazioni della razionalità tecnica. Nel lungo termine è probabile invece che l'amministrazione si sforzi di raggiungere la flessibilità attraverso la libertà dall'impegno - ciò che viene detto slack -; infatti maggiore è il fondo di capacità non impegnate e maggiore sarà la sicurezza dell'organizzazione di potersi autoregolare in caso di incertezza futura.” L'originalità di Thompson consiste proprio “nell'articolare e approfondire l'analisi di Simon sulle condizioni in cui gli uomini (e le organizzazioni) decidono. La distinzione tra razionalità tecnica e razionalità organizzativa non conduce ad una semplice dicotomia tra certezza e incertezza. La razionalità organizzativa contempla livelli decrescenti di certezza, e man mano che l'incertezza aumenta chi decide deve ricorrere a criteri sempre meno precisi di valutazione.”⁴¹

Nel prossimo capitolo vorrei volgere uno sguardo ai giorni d'oggi alla luce di quanto scritto finora, in particolare tenendo ben presente il criterio ispirato a razionalità dell'azione organizzativa secondo Thompson ed i concetti di ricchezza, dinamismo e complessità dell'ambiente.

⁴¹ Tutte le citazioni virgolettate presenti nel par. 3.3.1 sono tratte da G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, 2008 (14^a edizione), pagg. 393-401

4. NAVIGARE IN TEMPI DI FORTE INCERTEZZA

4.1 COVID-19

Nel 2020, dopo pochi mesi dallo scoppio della pandemia di COVID-19, la PWC (PriceWaterhouseCoopers) ha pubblicato una guida, rivolta alle imprese, dal titolo “Navigare in tempi di incertezza; come rispondere alla sfida del COVID-19”. In essa, ha elaborato sei principi cardine da considerare per la gestione dei potenziali impatti del COVID-19 sul rispettivo business:

1. Sviluppare una visione della situazione post-crisi e definire il proprio posizionamento to-be e pianificare gli investimenti per accelerare la ripresa.
2. Mantenere l’ambiente di lavoro integro e tutelare gli impiegati.
3. Garantire la continuità operativa e rinforzare l’area Operations e IT per rispondere alle nuove sfide.
4. La trasformazione dei processi in ottica digitale diventa un «imperativo» sia verso i clienti che verso l’interno.
5. Gestire il rischio di liquidità e la valutazione degli asset illiquidi, valutare l’efficacia dell’operato delle funzioni di controllo e i potenziali impatti contabili.
6. Monitorare il framework fiscale, legale e regolamentare al fine di garantire la conformità normativa e cogliere eventuali opportunità.

La crisi sanitaria ha contribuito ad enfatizzare *“alcuni trend già in atto nel settore, tra cui il processo di digitalizzazione ed emancipazione dei clienti, che finora era stato rallentato anche da ragioni culturali oltre che da limiti tecnologici, e la forte pressione sulla redditività, accentuata dall’attuale momento di incertezza e dai forti deflussi in corso”*. Riferendosi in particolare al punto 3 e 4, viene sottolineato che *“Il COVID-19 ha evidenziato come l’analisi dei rischi «tradizionali» possa risultare di poco valore in presenza di situazioni mai sperimentate prima e con carattere sistemico. In questo contesto, temi quali la sicurezza informatica e le gestioni del cyber risk assumeranno un ruolo ancora più rilevante. Se da un lato l’aggiunta di nuova capability e strumenti tecnologici permette di gestire volumi mai riscontrati prima, dall’altro potrebbe*

*comportare nuovi rischi per la sicurezza informatica che potrebbero richiedere interventi per gestire le nuove esigenze di data protection e data retention legate alla gestione di dati confidenziali al di fuori degli spazi e dei canali usuali. Gli investimenti IT in queste aree non potranno più essere considerati solo alla luce delle possibili perdite/ frodi, ma dovranno diventare un pilastro su cui la società basa la sua possibilità di resilienza. Il lockdown ha fatto scoprire agli Asset & Wealth Manager e ai propri clienti che in un contesto di forti limitazioni un'operatività quasi esclusivamente da remoto è possibile mediante strumenti di collaborazione, sebbene non sempre efficace come quella umana. Passata la crisi, il livello di operatività basata sull'interazione umana tornerà inevitabilmente a crescere, ma non ritornerà ai livelli precedenti. Ne deriva che alcune delle barriere culturali da parte della clientela verranno meno e crescerà la richiesta di servizi erogati in modo digitale/remoto. La necessità di rispondere tempestivamente alle criticità connesse al contesto attuale sta già determinando l'accelerazione nell'adozione di nuovi strumenti di collaborazione e tecnologie digitali che rappresenteranno un asset fondamentale anche per competere negli scenari futuri. La diffusione di nuove tecnologie digitali diventa ancora più rilevante per consolidare nuove modalità di lavoro, permettere e rafforzare le interazioni con i clienti online favorendo il Social Distancing.*⁴² È evidente che queste nuove modalità emergenti mirano ad innovare le modalità di erogazione delle prestazioni lavorative ed a rimodellare l'approccio all'organizzazione del lavoro, facendo leva su “codici di accesso” quasi ridondanti quando si parla di incertezza: flessibilità, che in queste circostanze sembra potersi declinare in positivo come condizioni di lavoro conciliabili; autonomia nell'esecuzione del lavoro, come risposta al crescere dell'incertezza e dell'esigenza di adattamento dell'organizzazione all'ambiente.⁴³

⁴² <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/Navigare-in-tempi-di-incertezza-AWM.pdf>

⁴³ P. M. Ferrando, *I fini e la natura dell'impresa: una frontiera in divenire*, ImpresaProgetto, editoriale n. 3-2020: <https://www.impresaprogetto.it/editorials/2020-3/ferrando> &

4.2 Guerra Russia-Ucraina

La guerra in corso, così come la pandemia, ha avuto e sta tuttora avendo un notevole impatto sull'ambiente organizzativo, andando ad intaccare complessità, dinamismo e ricchezza, la cui centralità riemerge anche dalle parole che seguono. *“La guerra tra Russia e Ucraina influisce direttamente sull’operatività quotidiana e sulle prospettive di crescita delle Piccole e medie imprese italiane. Il convegno virtuale “Fare e gestire imprese verso un’economia di guerra” (ESTE editore) è stato l’occasione per guardare agli scenari futuri e per fare il punto su che cosa possono fare le nostre imprese per affrontare la situazione, caratterizzata da forte incertezza e da impatti significativi su vari canali. A cominciare da quello commerciale, contando che le esportazioni dall’Italia verso la Russia avevano un valore di circa 7,7 miliardi di euro, l’1,5% del totale delle esportazioni europee che valgono 70 miliardi di euro: una cifra significativa per gli operatori e le imprese che facevano affari con i Paesi ora in guerra.”* Ecco, vorrei soffermarmi proprio su questo punto che, soprattutto in termini di ricchezza ambientale, è centrale. Una delle questioni principali, che l’attuale guerra ha posto sotto i riflettori, è la forte dipendenza dal gas russo delle aziende del Vecchio Continente. Come ho scritto nei precedenti capitoli, di norma un’organizzazione aspira ad avere una fornitura costante e abbondante di risorse in modo da poter gestire facilmente il proprio dominio e soddisfare le parti interessate. Essa, con lo scopo di diminuire l’incertezza, cerca di diminuire il più possibile le dipendenze dall’ambiente esterno: ad esempio diversificando i prodotti o avendo più fornitori (ma, anche qui, seguendo la logica della razionalità organizzativa, non avendo un numero eccessivo e ingestibile di fornitori, v. esempio par. 1.4.1). Ed è proprio questa dipendenza dalle risorse di Mosca che sta spargendo grande incertezza ed importanti quesiti che stanno influenzando e influenzeranno le prossime mosse delle organizzazioni coinvolte. *“Il*

conflitto ha acuito una situazione già complicata: il mercato dell'energia era caratterizzato dall'offerta ridotta nei mercati internazionali delle materie prime.” La ricerca di risorse da spendere nel proprio ambiente di attività per controllare l'incertezza è una delle questioni che sta riemergendo prepotentemente. La guerra in corso ha acuito dunque problemi legati ai forti rincari dell'energia e delle commodity, alle difficoltà di approvvigionamento delle materie prime e alla contrazione degli scambi commerciali.

*“Il secondo canale di impatto è quello finanziario: “I mercati sono in fibrillazione, c'è una forte volatilità, con elevate difficoltà a realizzare aumenti di capitale e progetti di espansione. Assistediamo a un fenomeno di de-risking globale, per il quale si abbandonano le attività più rischiose per puntare sui cosiddetti safe-asset, beni il cui valore si preserva nel tempo con alta probabilità, ma in questo momento sono pochi”, ha spiegato Gregorio De Felice, Chief Economist di Intesa Sanpaolo. Le PMI devono poi fare i conti con il rincaro dei prezzi dell'energia, che mina la competitività delle imprese non solo italiane, ma pure europee. Tra le aziende del Vecchio Continente, fortemente dipendenti dal gas russo, e quelle asiatiche e americane si è creato uno svantaggio competitivo, visto che queste ultime sono più indipendenti dalle risorse di Mosca.”*⁴⁴ Nonostante tutti gli sforzi di previsione e pianificazione, in guerra ogni cosa è inevitabilmente ed anzi necessariamente incerta. Ingredienti indigesti al mondo industriale, che ha bisogno di programmare potendo contare su un quadro stabile e quanto più possibile prevedibile. *“Alla crisi sanitaria in attenuazione si è sovrapposto il conflitto tra Russia e Ucraina che ha aumentato l'incertezza e accentuato fortemente le tensioni nei mercati delle materie prime”*⁴⁵ scrive l'Istat.

⁴⁴ Tutte le citazioni virgolettate presenti in questo capitolo fanno riferimento alla seguente fonte: <https://www.paroledimanagement.it/fare-impresa-nelleconomia-di-guerra/>

⁴⁵ www.istat.it citato in <https://finanza.lastampa.it/News/2022/04/13/istat-grande-incertezza-su-impatto-guerra-risparmio-fra-punti-di-forza-economia/NzdfMjAyMi0wNC0xM19UTEI>

Conclusioni

Partendo dal presupposto che i singoli decisori e le organizzazioni mirano ad acquisire e mantenere il controllo sulle proprie azioni e sulle attività svolte, sono stati distinti i contenuti, le fonti, le cause e le conseguenze delle incertezze che possono ostacolare il controllo riducendo la prevedibilità e la trasparenza delle situazioni. Questo studio, tramite l'approfondimento del tema dell'incertezza, ha mostrato inoltre che la gestione dell'ambiente organizzativo è un compito cruciale per un'organizzazione. Il primo passo è identificare le fonti di incertezza ed esaminare le fonti di complessità, come l'ambiente stia cambiando rapidamente, e quanto sia ricco, povero e complesso.

I manager dell'organizzazione dovrebbero essere consapevoli e comprendere l'incertezza perché consentirà loro di gestire meglio le informazioni. È attraverso la gestione delle informazioni che i membri affrontano l'incertezza e che le organizzazioni ottengono un vantaggio strategico rispetto ai concorrenti. Cercare di ridurre e far fronte all'incertezza rappresentano due differenti approcci alla gestione delle incertezze. Dalla discussione dei loro vantaggi e svantaggi in relazione alle diverse contingenze, si è argomentato che la maggior parte delle volte le organizzazioni devono mescolare i due approcci al fine di raggiungere un adeguato equilibrio tra certezza e flessibilità. Sono state presentate varie teorie che gestiscono l'incertezza in maniera differente.

Un limite dell'approccio tradizionale è rappresentato dal rischio che esso porti i manager a considerare l'incertezza in modo binario, a presumere che il mondo sia certo, e quindi aperto a previsioni precise sul futuro, o incerto e quindi completamente imprevedibile.

La sottovalutazione dell'incertezza può portare a strategie che non difendono dalle minacce né sfruttano le opportunità che livelli di incertezza più elevati possono offrire.

All'altro estremo, supporre che il mondo sia del tutto imprevedibile può portare i manager ad abbandonare del tutto il rigore analitico dei loro tradizionali processi di pianificazione e basare le loro decisioni strategiche principalmente sull'istinto. I manager avversi al rischio che pensano di trovarsi in ambienti molto incerti non si fidano del loro istinto e soffrono di paralisi decisionale. Evitano di prendere decisioni critiche sui prodotti, i mercati e le tecnologie che dovrebbero sviluppare. Si concentrano invece su programmi di reingegnerizzazione, gestione della qualità o riduzione dei costi interni. Sebbene preziosi, questi programmi non sostituiscono le scelte di strategia aziendale.

La struttura, come ha sottolineato Thompson nella sua opera, è uno strumento fondamentale della razionalità organizzativa, poiché con le scelte di struttura si fronteggia (e si tenta di ridurre) l'incertezza ammessa dalle scelte tecniche.

Prendere decisioni strategiche sistematicamente valide in condizioni di incertezza richiede un approccio diverso, che eviti questa rischiosa visione binaria.

Bibliografia

Allaire Y. & Firsirotu M. (1984). *Theories of Organizational Culture*, citato in Smith, W., & Tushman, M. (2005). *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*:

<https://icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Smith%20and%20Tushman%2005.pdf>

https://www.researchgate.net/publication/228513145_Exploitation_Exploration_and_Process_Management_The_Productivity_Dilemma_Revisited

Barbera, F., & Pais, I. (2017). *Fondamenti di sociologia economica*. Milano: Egea.

Bauman, Z. (2014). *La società dell'incertezza*. (R. Marchisio, Trad.) il Mulino.

Bonazzi, G. (2008). *Storia del pensiero organizzativo*. FrancoAngeli.

Buonocore, F., & Sonari, L. (2021). *Organizzazione aziendale. Comportamenti e decisioni per il management*. Isedi.

Candiotta, R. (2014). *Il sistema organizzativo aziendale*. Torino: Giappichelli Editore.

Eisenhardt K.M. & Piezunka H. (2011). *Complexity Theory and Corporate Strategy*:

https://www.researchgate.net/publication/284862823_Complexity_and_corporate_strategy

Grote, G. (2009). *Management of Uncertainty: Theory and Application in the Design of Systems and Organizations*. London: Springer.

Jones, G. R. (2012). *Organizational theory, design, and change*. Pearson .

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*:

https://www.researchgate.net/publication/234021677_Differentiation_and_Integration_in_Complex_Organizations

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*.

<https://ia802905.us.archive.org/4/items/in.ernet.dli.2015.138989/2015.138989.Field-Theory-In-Social-Science-Selected-Theoretical-Oaoers.pdf>

Maccioni, Virili, & Ghiringhelli (2021). Incertezza e tensioni nel cambiamento organizzativo: Implicazioni per la pratica manageriale da un caso nel settore del parcel delivery: <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/incertezza-e-tensioni-nel-cambiamento-organizzativo-implicazioni-per-la-pratica-manageriale-da-un-caso-nel-settore-del-parcel-delivery-maccioni-virili-ghiringhelli> Maggi, B. (2017). L'azione organizzativa in Thompson e oltre. In J. Thompson, *L'azione organizzativa*. ISEDI.

Mui, C. (2014). 3 Key design factors for an effective devil's Advocate. *Forbes*: <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2014/04/23/3-keys-to-an-effective-devils-advocate/?sh=398f560183d1>

North, D. (2006). *Capire il processo di cambiamento economico*. (E. Felice, Trad.) il Mulino.

Radicchi, D. (2014) *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, (rivista *Gentes*): <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, citato in Zeller, D. (2021). The Relationship of Organizational Structure, Performance and the type of Technology: <https://www.researchgate.net/profile/Donna->

[Zeller/publication/349718197_The_Relationship_of_Organizational_Structure_Performance_and_the_Type_of_Technology/links/603e555b4585154e8c70b530/The-Relationship-of-Organizational-Structure-Performance-and-the-Type-of-Technology.pdf](#)

Sitografia

<http://www.biblio.liuc.it/scripts/essper/default.asp>

<http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/>

<https://www.impresaprogetto.it>

<https://www.pwc.com/>

<https://www.paroledimanagement.it/>