

PIANO FORMAZIONE FORMATORI REGIONE UMBRIA 2008

**SVILUPPO DELLE COMPETENZE STRATEGICHE
PER LA PIANIFICAZIONE
E LA GESTIONE
DEGLI ORGANISMI DI FORMAZIONE**

LA GESTIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE

**IL NUOVO MANAGEMENT
E LA RICCHEZZA NASCOSTA
DELLE ORGANIZZAZIONI**

IL NUOVO MANAGEMENT

- dalla metafora meccanica al sistema vivente e alle costellazioni
- l'anima delle organizzazioni
- il passaggio ad una nuova visione del mondo

“Noi stiamo lasciando l’era delle organizzazioni organizzate e stiamo entrando in un’epoca in cui l’abilità di capire, facilitare e incoraggiare processi di auto-organizzazione diverrà la competenza chiave.”

(Gareth Morgan)

ORGANIZZAZIONI

le teorie e le spiegazioni della vita
organizzativa sono fondate su metafore
che ci inducono a vedere ed a concepire
le organizzazioni in modi diversi e parziali
(Gareth Morgan)

le organizzazioni sono generalmente
dei fenomeni complessi, ambigui e
paradossali.

non sappiamo che cosa le
organizzazioni siano

le organizzazioni rappresentano più
realtà nello stesso tempo

UN'ORGANIZZAZIONE PUÒ ESSERE, SIMULTANEAMENTE, TUTTE LE SEGUENTI COSE:

- una specie organizzativa capace di sopravvivere in certi ambienti e non in altri;
- un sistema di elaborazione di informazioni in grado di apprendere certe cose ma non altre;
- un ambiente culturale caratterizzato da valori, credenze e pratiche sociali precise;
- un sistema politico in cui gli individui interagiscono per promuovere i propri interessi;

UN'ORGANIZZAZIONE PUÒ ESSERE, SIMULTANEAMENTE, TUTTE LE SEGUENTI COSE:

- un'arena in cui si sviluppa una serie di conflitti subconsoci o ideologici;
- un prodotto o una manifestazione di un più profondo processo di cambiamento sociale;
- uno strumento usato da un gruppo di individui per sfruttare e dominare altri individui;
- ecc

LE METAFORE

possono essere usate per evidenziare i
diversi significati che può assumere il
fenomeno organizzativo e per capire le
relazioni che intercorrono tra questi diversi
significati

METAFORE DELLE ORGANIZZAZIONI

(Morgan)

le organizzazioni come:

- MACCHINE
- ORGANISMI
- cervelli
- cultura
- politica
- prigioni psichiche
- cambiamento
- dominio

METAFORA DELLA MACCHINA

- le organizzazioni possono essere sistemi razionali che funzionano nella maniera più efficace possibile (la razionalità è data dalla sua efficienza)
- l'organizzazione è costituita da parti interfacciabili e sostituibili in cui anche i dipendenti devono comportarsi come se fossero componenti meccaniche

METAFORA DELLA MACCHINA

- le funzioni devono essere ben definite e quindi il funzionamento organizzativo deve essere routinizzato, affidabile, prevedibile, efficiente
- le organizzazioni sono perfettamente progettabili: esiste una sola soluzione organizzativa ottimale

METAFORA DELLA MACCHINA

- dimensione rilevante rivestono i meccanismi operativi e le linee gerarchiche (il controllo della incertezza è garantito dalla gerarchia)
- le interazioni con l'ambiente non costituiscono una dimensione significativa o problematica

METAFORA DELLA MACCHINA

POTENZIALITÀ

- validità in presenza di compiti molto chiari e di un ambiente stabile; quando si vuole produrre esattamente lo stesso prodotto più volte, quando la precisione gioca un ruolo fondamentale, quando la componente umana è docile e rispettosa
- sviluppa strumenti e metodi organizzativi

METAFORA DELLA MACCHINA

LIMITI

- le strutture meccanicistiche sviluppano resistenze e difficoltà per adattamenti ai mutamenti ambientali
- può dar luogo ad effetti non previsti e non desiderati (sopravvento di interessi diversi rispetto agli obiettivi iniziali)

METAFORA DELLA MACCHINA

LIMITI

- favorisce burocrazie prive di senso di realtà
- genera effetti disumanizzanti sui dipendenti specie a bassi livelli
- si preoccupa esclusivamente del rapporto tra obiettivi, struttura ed efficienza

METAFORA DELL'ORGANISMO

- le organizzazioni sono concepite come sistemi viventi collocati in un più vasto ambiente dal quale dipendono per tutta una serie di bisogni.
- la sopravvivenza è l'obiettivo fondamentale; pertanto le organizzazioni sono sistemi adattivi ed in evoluzione
- l'organizzazione è costituita da sottosistemi (strategico, strutturale e tecnologico, gestionale, umano) interdipendenti

METAFORA DELL'ORGANISMO

- l'organizzazione è caratterizzata da processi interattivi che devono essere tenuti in equilibrio sia all'interno che all'esterno (rilevanza dei processi di controllo e regolazione dell'incertezza)
- la razionalità della organizzazione è nella coerenza tra la strategia, la struttura e tecnologia e i bisogni dei dipendenti e dell'ambiente esterno

METAFORA DELL'ORGANISMO

POTENZIALITÀ

- importanza attribuita ai rapporti tra le organizzazioni ed i loro ambienti
- la gestione organizzativa può essere migliorata prestando attenzione ai bisogni che devono essere soddisfatti per la sopravvivenza

METAFORA DELL'ORGANISMO

POTENZIALITÀ

- evidenzia l'esistenza di specie diverse di organizzazioni (quindi possibilità di scelta tra alternative)
- capacità dei modelli organizzativi organicistici di rispondere a processi innovativi
- contributi sulla ecologia e sui rapporti interorganizzativi

METAFORA DELL'ORGANISMO

LIMITI

- le organizzazioni ed i loro ambienti sono considerati troppo concretamente
- ipotizza l'unità funzionale e l'armonia delle organizzazioni
- può assumere valenza ideologica

AMBIENTE



**METAFORA
OLOGRAMMA COMPLESSO
COSTELLAZIONI**

CULTURA



NORME E VALORI NON SCRITTI
RAPPORTI INTERPERSONALI CLIMA
ATTEGGIAMENTI MENTALI
ENTUSIASMO IDENTIFICAZIONE
IDEOLOGIA CONVENZIONI
CREDO, EMOZIONI, SENTIMENTI
INVIDIA, PAURA, GELOSIA, RABBIA,
TRISTEZZA, GIOIA, PASSIONE,
FIDUCIA,



CAPITALE INTELLETTUALE

- CAPITALE UMANO
- CAPITALE DI RELAZIONI SOCIALI
- CAPITALE STRUTTURALE
- CAPITALE RELAZIONALE ESTERNO

CAPITALE UMANO

- Competenze
- Atteggiamenti mentali
- Vivacità intellettuale

CAPITALE DI RELAZIONI SOCIALI

- Competenze sociali
- Relazioni interpersonali
- Identità condivisa

CAPITALE STRUTTURALE

- Cultura
- Organizzazione
- Innovazione

CAPITALE RELAZIONALE

- Rapporti contrattuali
- Sinergie

“RISORSE UMANE”

SONO QUALCOSA AL DI SOPRA DI OGNI
MISURAZIONE.

LE CAPACITÀ DI QUESTE RISORSE
CRESCONO ILLIMITATAMENTE
QUANDO OGNI PERSONA COMINCIA A
PENSARE

(Taiichi Ohno)

E AGIRE