

Indice

	<i>pag.</i>
<i>Gli autori</i>	XV
<i>Prefazione</i>	XIX
Capitolo 1	
Concetti di base e confini organizzativi	
1.1. Due concetti di base: l'attore e l'azione organizzativa	1
1.2. L'attore organizzativo e la varietà dei confini organizzativi	2
1.3. L'azione organizzativa	6
1.4. Contenuti e finalità dell'azione organizzativa	8
1.4.1. La divisione del lavoro	9
1.4.2. Il controllo sulle relazioni: interdipendenza e coordinamento	9
1.5. Progettazione organizzativa e mobilità dei confini organizzativi	14
Bibliografia	17
Capitolo 2	
L'individuo. Microstruttura del lavoro, conoscenza, competenze e potere	
2.1. Introduzione: schema del Capitolo e parole-chiave	19
2.2. Assetto della microstruttura del lavoro: compiti e mansioni	21
2.2.1. Struttura dei compiti	22
2.2.2. Le mansioni	26
2.2.2.1. Tipologie di mansioni	27
2.2.3. Meccanismi di relazione della microstruttura del lavoro: formalizzazione del comportamento	30
2.2.3.1. Formalizzazione del comportamento	30
2.2.3.2. Interazione Sociale	33
2.3. La Conoscenza	36
2.3.1. Assetto della conoscenza: le competenze professionali dell'individuo	36
2.3.1.1. Il <i>mainstream</i> della competenza	37
2.3.1.2. Le competenze trasversali: la dicotomia tra <i>hard skill</i> e <i>soft skill</i>	39
2.3.1.3. Le principali modalità di misurazione delle <i>soft skill</i>	41
2.3.2. Assetto della conoscenza: l'innovazione tecnologica nelle microstrutture del lavoro	42
2.3.2.1. Innovazione tecnologica e nuove qualifiche lavorative	42

	<i>pag.</i>
2.3.3. I meccanismi di relazione della conoscenza al livello dell'attore individuo: l'apprendimento	44
2.3.3.1. Il ruolo dell'apprendimento nei contesti organizzativi: <i>Life Long Learning, Action Learning, e-Learning</i>	46
2.4. Il potere	48
2.4.1. Assetto del potere. Le fonti strutturali: risorse e incertezza	48
2.4.2. Meccanismi di relazione: tattiche per acquisire e utilizzare il potere	49
2.5. Conclusioni e spunti	50
Bibliografia	51

Capitolo 3

Il gruppo e il *teamworking*

3.1. Introduzione	57
3.2. Il gruppo nelle organizzazioni	58
3.3. Il gruppo di lavoro. Elementi costitutivi	60
3.4. Caratteristiche dei gruppi di lavoro: l'assetto	63
3.4.1. La formalizzazione e la durata del gruppo	63
3.4.2. Le dimensioni di un gruppo	65
3.4.3. La leadership del gruppo	66
3.4.4. I ruoli nel gruppo	69
3.5. I meccanismi di relazione nel gruppo e le dinamiche di gruppo	73
3.5.1. I meccanismi di comunicazione	73
3.5.2. I meccanismi di potere	75
3.5.3. Le relazioni affettive	76
3.5.4. La verifica come strumento di miglioramento della performance del gruppo	78
3.6. Gli stadi di sviluppo dei gruppi	78
3.6.1. Orientamento	79
3.6.2. Ridefinizione	79
3.6.3. Coordinamento	80
3.6.4. Implementazione	80
3.6.5. Conclusione	80
Bibliografia	81

Capitolo 4

I livelli dell'attore organizzativo: azienda

4.1. Introduzione	85
4.2. Le attività e la tecnologia: l'infrastruttura	86
4.2.1. Le attività	87
4.2.1.1. Variabilità/varietà e grado di complessità delle attività	88
4.3. Le interdipendenze fra attività ed il valore economico delle attività	91
4.4. Il valore economico delle attività	91
4.5. Le unità organizzative: la sociostruttura	92
4.5.1. Unità funzionali e di prodotto-mercato	93
4.6. La gestione delle relazioni fra le unità: potere e interdipendenza	95

	<i>pag.</i>
4.6.1. Coercizione e autorità	96
4.6.2. L'agenzia	97
4.6.3. L'influenza e l'interdipendenza fra unità	98
4.7. La matrice di raggruppamento in unità	99
4.8. I meccanismi di coordinamento	102
4.8.1. La gerarchia	103
4.8.2. I meccanismi di integrazione orizzontali e trasversali	105
4.8.2.1. Le posizioni di collegamento e i manager integratori	106
4.8.3. I meccanismi di pianificazione e controllo	109
4.9. La sovrastruttura	110
4.9.1. I contenuti della cultura	111
4.9.2. Cultura di fondo e cultura aziendale	112
4.9.3. La presenza di più subculture all'interno dell'azienda	113
4.9.4. Le manifestazioni simboliche della cultura organizzativa	115
4.9.5. La gestione della cultura organizzativa	117
Bibliografia	117

Capitolo 5

I livelli dell'attore organizzativo: *network*

5.1. Introduzione: il problema dei confini organizzativi	121
5.2. L'analisi del <i>network</i> fra mercato e gerarchia	123
5.3. Le fasi di analisi del <i>network</i>	125
5.3.1. L'analisi degli attori	125
5.3.2. L'analisi delle interdipendenze interaziendali	126
5.3.2.1. L'origine delle interdipendenze interaziendali	126
5.3.2.2. La natura dell'interdipendenza interaziendale	127
5.3.2.3. Il grado di dipendenza interaziendale	128
5.3.3. Analisi dei meccanismi istituzionali di coordinamento	128
5.3.3.1. I meccanismi sociali e interpersonali	130
5.3.4. I meccanismi contrattuali	131
5.3.4.1. I meccanismi contrattuali non <i>equity</i>	132
5.3.4.2. I meccanismi contrattuali <i>equity</i>	135
5.3.5. I meccanismi associativi e di collegamento	137
5.3.6. I meccanismi di regolazione collettiva	139
5.3.7. La scelta dei meccanismi istituzionali di coordinamento	141
Bibliografia	146

Capitolo 6

Forme organizzative e contributi teorici

6.1. Introduzione: il concetto di forma organizzativa	149
6.2. Le forme organizzative al livello individuale	150
6.3. Le forme organizzative a livello gruppo	153
6.4. Le forme organizzative al livello azienda	159
6.4.1. Le forme sociali	160

	<i>pag.</i>
6.4.2. Le forme funzionali	161
6.4.3. Le forme divisionali	164
6.4.4. Le forme a matrice	169
6.4.4.1. Reti interne: matrici temporanee ed <i>adhocrazie</i>	171
6.4.5. La forma gruppo di imprese o <i>holding</i>	172
6.5. Le forme organizzative al livello del <i>network</i>	176
6.5.1. Gli assetti a costellazione	176
6.5.2. Le popolazioni di aziende	178
6.6. Alcuni criteri di analisi delle forme organizzative	181
6.6.1. La complessità	182
6.6.2. Il grado di standardizzazione e formalizzazione	185
6.6.3. Il grado di accentramento/decentramento di una forma organizzativa	187
6.7. Contributi teorici in competizione	192
6.7.1. Gli studi sulla microstruttura del lavoro individuale e di gruppo: le c.d. teorie classiche	193
6.7.2. Gli studi organizzativi a livello «azienda»: dall'organizzazione razionale all'organizzazione complessa	200
6.7.3. Le relazioni interaziendali e i nuovi «ambienti» organizzativi	204
Bibliografia	212

Capitolo 7

Progetti e Processi: la dimensione interfunzionale nell'organizzazione

7.1. Introduzione	221
7.2. Il progetto e la <i>projectification</i>	224
7.3. Il progetto nell'organizzazione	227
7.3.1. Il <i>project manager</i>	227
7.3.2. Il gruppo di progetto	228
7.3.3. La forma organizzativa a progetti	229
7.4. Il concetto di processo e le tipologie di processi organizzativi	231
7.4.1. Processi di lavoro	232
7.4.2. Processi manageriali	233
7.5. L'organizzazione per processi	236
7.6. Aspetti metodologici del <i>Process Management</i>	238
7.6.1. La Mappatura dei processi	238
7.6.2. I Diagrammi di flusso	239
7.6.3. Il <i>Business Process Reengineering</i>	241
Bibliografia	242

Capitolo 8

L'individuo. Affettività, personalità e motivazione

8.1. Introduzione: schema del Capitolo e parole-chiave	245
8.2. Assetto dell'affettività: differenze individuali e motivazione	246
8.2.1. Personalità: aspetti definitivi e approcci	247
8.2.1.1. L'approccio dei tratti: il modello dei <i>Big Five</i>	249

	<i>pag.</i>
8.2.1.2. L'approccio situazionista	251
8.2.1.3. L'approccio socio-cognitivo	251
8.2.1.4. L'approccio umanistico	254
8.2.1.5. Personalità e caratteristiche della mansione	255
8.2.2. La motivazione al lavoro	256
8.2.2.1. L'approccio centrato sui bisogni	257
8.2.2.2. L'approccio centrato sui valori	261
8.2.2.3. L'approccio centrato sulle scelte cognitive	262
8.2.2.4. L'approccio centrato sull'autoregolazione	264
8.2.2.5. Comprendere le differenze: quale equilibrio tra differenze delle persone e caratteristiche delle mansioni?	265
8.2.3. Le emozioni	267
8.3. Meccanismi di relazione dell'affettività: le abilità relazionali	269
8.3.1. I comportamenti controproduttivi in ambito lavorativo	271
8.3.1.1. <i>CWB</i> e l'influenza del controllo	273
Bibliografia	274

Capitolo 9

La negoziazione.

Strumento di gestione organizzativa e crescita aziendale

9.1. Premessa	277
9.1.1. Scena negoziale n. 1	278
9.1.2. Scena negoziale n. 2	278
9.1.3. Scena negoziale n. 3	279
9.2. Le competenze negoziali come strumento gestionale e di crescita, pervasivo in ogni organizzazione	280
9.3. Negoziare, una competenza chiave nelle aziende di ogni settore e dimensione	282
9.4. Cos'è la negoziazione?	285
9.5. Bisogna sempre negoziare allo stesso modo? Gli approcci negoziali	287
9.6. Strategie e tattiche negoziali	292
9.7. Interessi, diritti e potere	293
9.8. Cinque impatti rilevanti sulla gestione aziendale	294
9.9. La negoziazione da competenza individuale ad organizzativa	296
9.10. Conclusioni	298
Bibliografia	299

Capitolo 10

Il cambiamento organizzativo

10.1. Introduzione	301
10.2. La capacità di cambiare	305
10.3. Il cambiamento come sfida per il <i>management</i>	308
10.4. L'oggetto del cambiamento	308
10.5. Il contenuto del cambiamento	312
10.6. Il contesto del cambiamento	315
10.6.1. Le spinte e le resistenze al cambiamento	316

	<i>pag.</i>
10.6.2. Le spinte al cambiamento	317
10.6.3. Le resistenze al cambiamento	320
10.7. Le tipologie di cambiamento	327
10.7.1. Il governo del cambiamento organizzativo e il modello di Lewin	329
10.8. Il processo e le strategie di cambiamento	332
10.9. Gli strumenti di cambiamento	340
10.10. Il ruolo del <i>management</i> nel processo di cambiamento organizzativo di un museo. Il caso del MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli	344
Bibliografia	348

Capitolo 11

Il cambiamento dell'organizzazione del lavoro: le forme flessibili

11.1. Introduzione: lo scenario attuale sull'organizzazione del lavoro	351
11.2. Transizione tecnologica, nuove logiche di lavoro e flessibilità lavorativa	353
11.3. La flessibilità come <i>asset</i> organizzativo	354
11.4. <i>Behaviour flexibility</i>	355
11.5. Lo <i>Smart Working</i> : una nuova logica di lavoro?	357
11.6. <i>Innovative Work Behaviour</i> (IWB)	359
11.7. Il passaggio alle nuove forme di lavoro flessibile	361
Bibliografia	364

Capitolo 12

Per un'applicazione delle pratiche di *Diversity Management* (DM) nelle organizzazioni

12.1. Introduzione	369
12.2. Le origini del tema della diversità nelle organizzazioni	369
12.2.1. L'approccio demografico	370
12.2.2. L'approccio politico e l'inclusione	371
12.2.3. L'approccio economico	372
12.2.4. L'approccio critico	373
12.3. Identità individuale e organizzativa	374
12.4. Resistenza organizzativa: verso un sistema inclusivo egemonico	375
12.4.1. Dalla liminalità all'inclusione	376
Bibliografia	378

Capitolo 13

La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione: opportunità, criticità e resistenze

13.1. Introduzione	381
13.2. Le nuove tecnologie a supporto dei processi di cambiamento della Pubblica Amministrazione	382
13.3. Trasformazione digitale: alla ricerca di efficienza e flessibilità organizzativa	383

	<i>pag.</i>
13.4. I servizi per il cittadino e il <i>citizen engagement: e-government e e-governance</i>	385
13.5. Considerazioni finali e aspetti legati al “lato oscuro” dell’utilizzo spinto della tecnologia e della digitalizzazione del lavoro	387
13.5.1. Il livello e la qualità della comunicazione	387
13.5.2. Il benessere e lo stress dei lavoratori	388
13.5.3. Dinamiche disfunzionali: fenomeni di isolamento, <i>free-riding</i> e conflitto	389
13.5.4. Possibili interventi e modalità di gestione delle relazioni lavorative “in digitale”	390
Bibliografia	391

Capitolo 14

Innovazione organizzativa e dei modelli di business. Un *framework* per l'imprenditoria sociale

14.1. Introduzione	395
14.2. Modelli di business: nuovi paradigmi possibili	397
14.3. <i>Bricolage</i> e imprenditoria sociale	399
14.4. Indagine empirica sulle imprese sociali del settore del patrimonio culturale	401
14.4.1. Design della ricerca	401
14.4.2. Analisi dei risultati	406
14.5. Proposta di un <i>framework</i> teorico unitario per l'imprenditoria sociale	417
Bibliografia	421

Capitolo 15

Organizzazione e musica ovvero Organizzare e suono

15.1. Premessa	425
15.2. Organizzazione e musica: la questione dei confini dell'azione organizzativa	426
15.2.1. Ma noi umani, siamo innaturali?	426
15.2.2. Il tempo della nostra vita: contenuto e contenitori	427
15.3. L'attore individuo: musica e microstruttura	428
15.3.1. Alcuni concetti base della progettazione della microstruttura	429
15.4. L'attore gruppo: orchestra, direzione e contenimento	431
15.4.1. I gruppi come contenitori	431
15.5. L'attore azienda: il caso del teatro d'opera	434
15.5.1. Il vertice strategico: un supremo contenitore	436
15.5.2. Analisi del processo di produzione di un'opera lirica	437
15.6. L'attore <i>network</i> : le nuove sfide organizzative della rete	442
15.6.1. Piattaforme informatiche e condivisione della musica	443
15.6.2. Reti, linguaggi e nuove forme di <i>management</i>	445
Bibliografia	446

	<i>pag.</i>
Capitolo 16	
Studiare organizzazione aziendale come ambito di produzione culturale	
16.1. Introduzione	449
16.1.1. Impostazione dei prossimi paragrafi	454
16.2. Studiare organizzazione aziendale come ambito di produzione simbolico-culturale	456
16.2.1. Ma cosa significa “interpretazione simbolico-culturale”?	457
16.2.2. Apprendimento individuale e organizzativo	459
16.2.1.1. Apprendimento adulto e abilità diagnostiche	460
16.3. Dal gioco delle regole alle ... regole del gioco	462
16.3.1. Spazi fisici e spazi mitici della nostra aula	463
16.4. Potenzialità e limiti dell’approccio proposto	465
Bibliografia	468