

## Un Modello Organizzativo Relazionale

Prof. Ing. Piero Migliarese  
Università della Calabria  
Cosenza



Convegno Crisi, Organizzazione Decisione,  
Cambiamento  
5 dicembre 2013 Auditorium CTO -  
Firenze

### Messaggi della presentazione

- Assieme alle relazioni umane e interpersonali anche le modalità Organizzative di una azienda influenzano fortemente il **benessere** di una organizzazione
- Il **Modello Organizzativo Relazionale** presentato è una rappresentazione di una Organizzazione ( Struttura Organizzativa , Sistemi Organizzativi , Variabili comportamentali ) orientata all'**interazione** tra i partecipanti
- Il lavoro presenta il concetto di **Relazione Organizzativa** che si realizza tra Uffici / Unità Organizzative di un 'azienda o di un ente, in base ai compiti e alle finalità da svolgere.
- La **validità delle relazioni organizzative** incide su performance e benessere di una organizzazione



## Indice

- Alcuni trends nell'Economia d'Impresa e nell'Organizzazione Aziendale
- Il concetto di Relazione Organizzativa
- Il Modello Organizzativo Relazionale
- Applicare il Modello: una proposta metodologica
- Esempi di applicazioni (di successo) del Metodo proposto
- Conclusioni



## Trends attuali nell'economia di impresa

- Introduzione di variabili immateriali: capitale immateriale, fiducia, reciprocità, reputazione, collaborazione ...
- Superamento di una visione ristretta dell'economia neoclassica
- Superamento di una impostazione puramente utilitaristica e basata esclusivamente sul self interest
- Importanza dei legami sociali e delle reti di relazioni sociali all'interno dell'organizzazione
  - Granovetter: approccio sociologico all'economia dell'impresa
  - P. Donati: approccio relazionale alla sociologia



## Trends nell'organizzazione aziendale



- Taylorismo / Fordismo : un approccio fisiologico
- Esperimenti di Hawthorne e Human Relations: l'importanza delle variabili sociali e motivazionali
- Modelli sistemici : importanza della coerenza tra variabili organizzative
- Organizzazione a rete e modello relazionale dell'organizzazione : superamento della pura gerarchia

## L'organizzazione di un'impresa è fatta di:



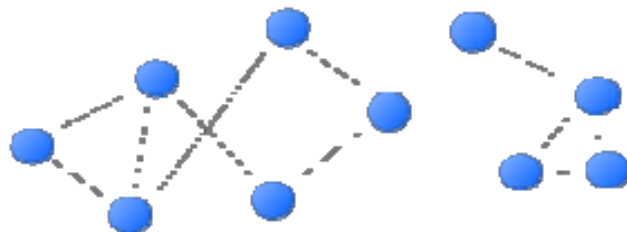
- **Strutture Organizzative** ( vedi Organigrammi , Funzionigrammi, Unità Organizzative , Uffici ... )
- **Sistemi Organizzativi** ( vedi Sistemi di Programmazione e di budgeting , Sistemi di coordinamento , Procedure Organizzative, Sistemi di valutazione ... )
- **Stile di Direzione** (modelli di leadership, variabili comportamentali .. )

## Modello Organizzativo Relazionale

- Trasposizione in campo aziendale dell'approccio relazionale alla sociologia
- L'organizzazione di impresa vista come reticolo di **relazioni organizzative** tra **nodi** interni ed esterni



Nodi e Relazioni nelle e fra le Organizzazioni:





## Nodi e Relazioni nelle e fra le Organizzazioni



**Nodo della rete :**




- puo' essere a seconda del grado di disaggregazione dell'analisi

un Intera Organizzazione oppure

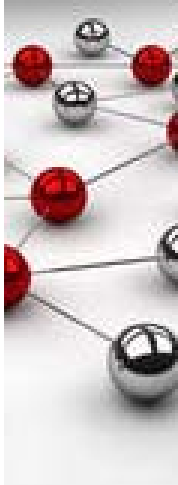
un Ufficio oppure

una Persona/una posizione all'interno di un ufficio

- è una Unità Organizzativa attiva dotata di un certo grado di **autonomia** e di margini di **iniziativa**



## Relazioni Organizzative nelle e fra le Organizzazioni



**RELAZIONE ORGANIZZATIVA** è un legame tra due nodi

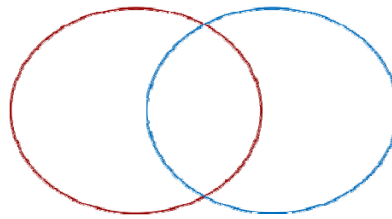




## Attività/compiti interagenti

Attività/ compiti nodo 1

Attività/ compiti nodo 2



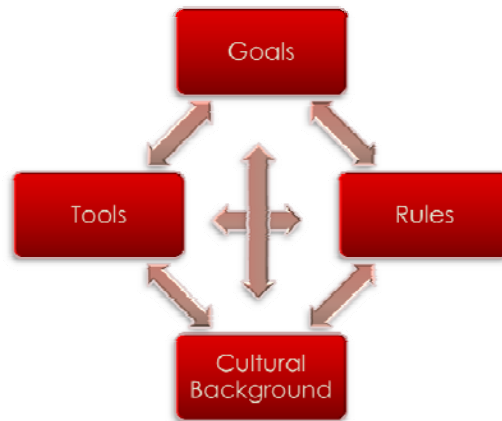
Attività/ compiti  
interagenti



## Dimensioni della Relazione Organizzativa

- Le attività interagenti derivano da compiti comuni **interdipendenti** o da esigenze di coordinamento tra i nodi
- La relazione organizzativa è determinata dalla interazione e dalle attività interagenti e interdipendenti tra i nodi
- La relazione organizzativa puo' essere analizzata con riferimento a quattro dimensioni :
  - **Goals** (obiettivi): insieme di obiettivi e finalità comuni tra i nodi interagenti
  - **Tools** (strumenti) : strumenti tecnologici e giuridici per svolgere le attività interagenti
  - **Rules** (regole): regole organizzative per l'azione e l'autonomia dei nodi .
  - **Cultural background**(cultura ): Cultura organizzativa dei nodi interagenti

## Modello organizzativo relazionale: quattro dimensioni della relazione organizzativa



## Significato delle quattro dimensioni della relazione organizzativa

- **Goals** : tipologia di obiettivi comuni tra i nodi che interagiscono,

Grado di condivisione ( sharing ) degli obiettivi da parte dei nodi , attori della relazione,significatività dei goals

- **Tools** :

Strumentazione , mezzi tecnologici e giuridici per svolgere le attività interagenti ( strumenti ITC , internet , accordi , convenzioni , contratti .. )

..continua

■ **Rules :**

Norme , procedure organizzative , regole organizzative , ambiti di autonomia nello svolgimento dei compiti interagenti

■ **Cultural backgrounds:**

Cultura Organizzativa : orientamento commerciale , scientifico , amministrativo-giuridico .Orientamento alle persone o al compito. Condivisione di valori di identità aziendale



## Tipologie/ qualità delle Relazioni Organizzative

■ Relazioni Organizzative :

**FORTI** vs **DEBOLI**

**SIGNIFICATIVE** vs **NON SIGNIFICATIVE**

**INNOVATIVE** vs **NON INNOVATIVE**

Relazioni Organizzative **FORTI** :

Goals significativi , coerenti con finalità aziendali, grado di condivisione elevato ; Tools adeguati , innovativi ; Rules organizzative che favoriscono iniziativa e autonomia dei nodi , Culture organizzative sinergiche





	Relazioni organizzative FORTI	Relazioni organizzative DEBOLI
<b>Goals</b>	Condivisi, chiari, significativi, utili per i nodi, strategici, incrementanti il valore dei nodi stessi.	Non molto condivisi, ambigui, marginali per i nodi e per l'impresa.
<b>Organizational rules</b>	Incoraggiano e facilitano le relazioni, coerenti, riconoscono ex post i risultati raggiunti	Non definite e con un basso controllo
<b>Tools</b>	Presenza di strumenti legali ed istituzionali adeguati per definire la relazione  Presenza di validi strumenti tecnologici.	Esistono strumenti per la relazione, ma non sono ben definiti. Sono dovuti principalmente all'organizzazione informale tra i nodi.
<b>Cultural Background</b>	Sostiene ed accresce il valore della relazione. Clima cooperativo. Non eccessiva distanza e componibilità tra i nodi dal punto di vista culturale, dei valori etici, della valorizzazione del lavoro.	I nodi sono liberi di prendere iniziative ma l'organizzazione tende a dare poco valore e supporto ai nodi.

## Fasi della metodologia

### Analisi delle criticità organizzative e relazionali

- Rilevazione di aree organizzative con problemi (inefficienza, inefficacia, conflittualità)
- Analisi delle relazioni Organizzative esistenti (as is), connesse alle aree di criticità organizzativa
- Rilevazione di carenze/incoerenze in termini di Goals, Tools, Rules, Cultural Backgrounds delle relazioni organizzative esaminate
- Analisi delle relazioni organizzative più inadeguate (deboli)



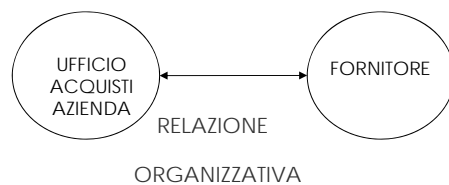
### (Ri)progettazione delle relazioni organizzative

- Intervento sui 4 assi delle relazioni critiche per ottenere relazioni organizzative più valide e quindi più efficaci( to be )



### 1.Un Esempio Aziendale : problemi organizzativi azienda/fornitori

- Ufficio Acquisti : acquisto di materie prime e semilavorati da una azienda fornitrice esterna :



## Analisi della relazione organizzativa

Rules : regole organizzative dell'azienda. Grado di **autonomia** e margini discrezionali dell'ufficio acquisti nel contrattare tempi e costi della fornitura

Tools : strumenti giuridici : esistenza di un accordo di medio termine con il fornitore o meno , esistenza di un **contratto** per la valutazione della qualità .**Strumenti tecnologici** : esistenza di un software per l'invio e l'accettazione dell'ordine

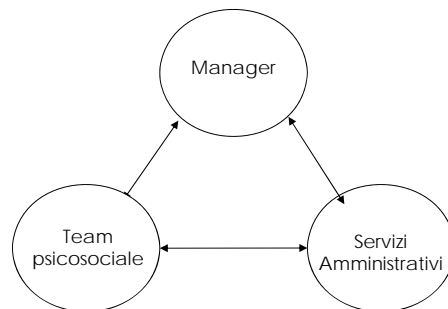
Cultural backgrounds : **intesa** tra azienda e fornitore

Goals : obiettivi comuni e parzialmente condivisi relativi al **medio termine** per entrambi i nodi

## 2.Applicazione dell' approccio relazionale ad un servizio psicosociale ospedaliero

ANALISI

- Relazioni deboli e conflittuali tra psicologhe e amministrazione
- Strumenti informativi ed informatici inadeguati tra psicologhe e manager del servizio .



## Soluzioni proposte/Interventi

- Realizzazione di un Sistema Informativo e di cartelle psicosociali informatizzate ( Tools )



- Miglioramento della relazione Manager / Team psicosociale
- Parziale miglioramento relazione Manager /Amministrazione

## 3. Costruzione di Reti di Imprese Collaborative. Supporto allo sviluppo di un Cluster/Consorzio di PMI: il Progetto Europeo CADIC

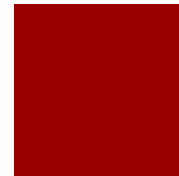
- CADIC: Cross Organizational Assesment and Development of Intellectual Capital
- Progetto Europeo FP7
- 4 Università ( Fraunhofer, LSE, Università Politecnica de Catalunya, Unical), 5 Associazioni di PMI e 5 PMI.
- Obiettivo: supportare lo sviluppo di cluster di PMI
- Caso di studio in Italia: Cluster di Imprese dell' Oil&Gas in provincia di Vibo Valentia

## Supporto allo sviluppo di un Cluster di PMI: il Progetto Europeo FP7 CADIC

Criticità iniziali: vari tentativi falliti di creare un consorzio.

Risultati dell'analisi relazionale iniziale:

- Goals: creare un cluster di circa 15 PMI complementari per sviluppare sistemi integrati a maggiore valore aggiunto, **ma** alcuni attori perseguono la crescita attraverso la sola integrazione verticale
- Rules: lealtà nella conduzione delle gare; pari dignità nei rapporti; ruolo di leadership del principale cliente sul territorio (GE Oil&Gas)
- Tools: praticamente inesistenti
- Cultural Background: condivise e tacite, derivanti dall'appartenenza a una stessa filiera e a una storia industriale comune



## Sviluppo di un Cluster/Consorzio di PMI: il Progetto CADIC

### INTERVENTI

- **Riunioni** per chiarire gli obiettivi del cluster e delle singole organizzazioni: solo 6 imprese rilevano di avere obiettivi compatibili
- Relativamente a rules /tools: **creazione di ruoli organizzativi** (Country Coach, Cluster Relation Manager, Cluster Facilitator); riunioni periodiche; **piattaforma informatica**



### ALCUNI RISULTATI:

- le 6 imprese hanno sottoscritto un **contratto di rete** e partecipato a diverse gare in collaborazione.
- Un **miglioramento della qualità delle relazioni** organizzative è stato rilevato attraverso lo strumento di rilevazione degli obiettivi condivisi/questionario di rilevazione descritto nel lucido seguente.



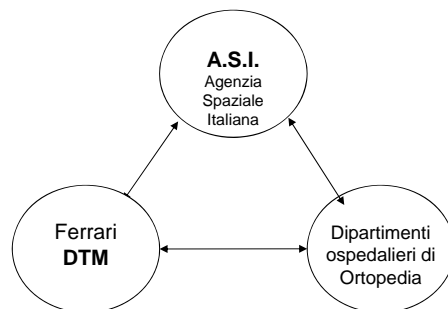
## Una griglia di valutazione di goals (obiettivi condivisi) (Metodologia CADIC)

### Una applicazione alla dimensione "Goals"

GOAL of the organizational relation (the Goal/s is/are the raison d'etre of the relation)					
Please indicate with a score from "0" to "4" to what extent the following Goals are <b>relevant</b> for the success of the relationship.					
GOALS	Please indicate with a score from "0" to "4" to what extent the following goals are considered <b>relevant</b> for the success of the relationship (A)	Please indicate with a score from "0" to "4" to what extent you and your partner are <b>sharing</b> on the following goals (B)	Total (A x B)	Last measurement	Increased / Decreased
Improving competitive position	4	2	8	4	●
Acquiring new customers	4	2	8	12	●
Developing new products/technologies	1	2	2	2	●
Reducing costs	3	2	6	3	●
Reducing risks	3	2	6	3	●
Non-organizational goals/Any kind of goal	2	3	6	3	●
<b>Total</b>			<b>36</b>	<b>27</b>	●

## 4. Collaborazione tra enti in un progetto di trasferimento tecnologico

- Il modello è stato applicato a un caso di Trasferimento Tecnologico dal settore Aerospaziale a quello Sanitario



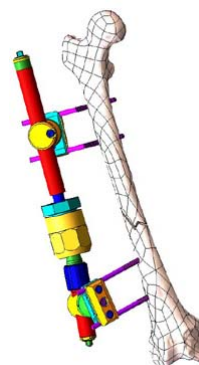
## Il progetto

**ASI** (Agenzia Spaziale Italiana) e **Ferrari DTM** avevano deciso di sperimentare in campo medico una tecnologia già sviluppata per il settore aerospaziale.

L'obiettivo era quello di sviluppare un tutore in fibra di carbonio per la ricomposizione delle fratture ossee (radiotrasparente e più leggero per il paziente).

### Criticità iniziali:

La sperimentazione avviata presso alcuni **Reparti di ortopedia** procedeva con difficoltà (inerzia dei soggetti coinvolti, difficoltà nella collaborazione)



## Interventi sui 4 assi del modello: un esempio

### 1. *Analisi delle criticità relazionali organizzative tra gli enti*

- Goals condivisi
- Limiti sull'asse Rules (regole indefinite)
- Limiti sull'asse Cultural Background (valori e linguaggi diversi)

### 2. *(Ri)progettazione delle relazioni organizzative critiche*

- Gli interventi condotti si sono focalizzati su tools organizzativi (riunioni face-to-face, autonomia del team) che hanno consentito lo sviluppo di Rules (regole organizzative) e la definizione di valori/linguaggio comuni(cultural backgrounds)

### *Risultati:*

- Successo del progetto e sviluppo di interessanti applicazioni non previste (es. uso Telemetria)



## Come si analizza una Relazione Organizzativa



- Valutazione della **Coerenza** tra le quattro dimensioni della Relazione esaminata
- Valutazione della validità della dimensione **Goals** ai fini dell'efficacia organizzativa

## Come si riprogetta una Relazione Organizzativa critica



- Interventi per assicurare la **Coerenza** le quattro dimensioni della relazione organizzativa
- Interventi per migliorare l'efficacia organizzativa (azioni su **Goals** tra le unità organizzative coinvolte)



## Conclusioni

- Il **Modello Organizzativo Relazionale** presentato è una rappresentazione di una Organizzazione ( Struttura Organizzativa , Sistemi Organizzativi , Variabili Comportamentali ) orientata all'**interazione** tra i partecipanti
- Si ottiene una descrizione di una organizzazione come Rete di Relazioni Organizzative (lati )tra Uffici (nodi).
- L'esistenza di **relazioni organizzative significative** è importante per l' efficacia aziendale e per il benessere dei partecipanti.
- In ambiti di lavoro **le relazioni organizzative** sono distinte dalle **relazioni umane e interpersonali** anche se si influenzano reciprocamente ed entrambi influiscono sul benessere aziendale .
- È stata formulata una **Metodologia** di analisi e (ri)progettazione organizzativa basata sulle relazioni organizzative

