

# ORGANIZZARE

---

*Vuol dire assegnare “ruoli”*

# DEFINIZIONE DI “ORGANIZZARE”



**TRECCANI**  
LA CULTURA ITALIANA

**a. Dare una struttura ordinata a qualcosa, mettendo i vari elementi che la compongono in connessione tra loro, così che possano operare insieme per un fine determinato:** *o. un ufficio, una società, un'azienda; o. un ministero, la sezione di un partito; o. il lavoro. Anche, dare una sistemazione organica: o. la propria linea politica; o. la propria vita; o. le idee. Nel rifl., unirsi e coordinarsi per il raggiungimento di un fine, imponendosi un certo ordine, una linea di condotta: organizziamoci meglio se vogliamo che il lavoro dia buoni risultati; i cittadini si sono organizzati per opporsi agli sfratti.*

**b. Predisporre quanto è necessario per l'esecuzione di qualche cosa:** *o. una cena, una festa, una gita; o. un congresso, una campagna di stampa, una manifestazione politica; o. un complotto, una rivolta, un'insurrezione.*

**c. Unire, preparare un gruppo più o meno vasto di persone attraverso un'opera di sensibilizzazione, di propaganda, di coordinazione, per raggiungere un determinato fine:** *o. i lavoratori, i contadini, gli studenti, nelle lotte sindacali, in rivendicazioni di vario genere.*

# ORGANIZZARE

---

Vuol dire definire (e presidiare):



regole



Comportamenti

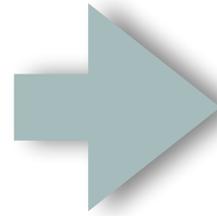


Fini

# COME GOVERNARE UN SISTEMA ORGANIZZATIVO

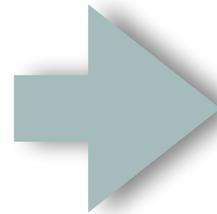
---

**regole e ruoli**



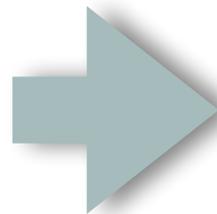
*è il sistema di definizione dei ruoli, delle responsabilità e delle sanzioni*

**Comportamenti e relazioni**



*è la modalità con la quale le persone agiscono e interagiscono all'interno del contesto organizzativo*

**Fini e valori**



*è l'ambito in cui si definiscono le "attenzioni priorità in ragione dell'importanza*

# 1) LE REGOLE

---

► il rispetto delle regole, in un sistema sociale, può essere determinato da:

\* **condivisione:** le regole fanno parte del bagaglio valoriale e l'individuo sente il **bisogno** di rispettarle



*la condivisione è difficile da ottenere, ma garantisce una maturità sociale e la promozione dei valori che sostengono le regole*

\* **costrizione:** le regole sono imposte e vigilate mediante sistemi di controllo



*la costrizione è “costosa” e richiede l’attivazione di sovrastrutture di controllo e generale demotivazione e deresponsabilizzazione*

**SONO  
LE “PRASSI” E I  
“COMPORIMENTI”  
A DETERMINARE  
UNA BUONA  
ORGANIZZAZIONE**

*Le “regole” non bastano*

*Le “regole” sono importanti, ma se non diventano “prassi comportamentali”, cioè se non vengono recepite e condivise, possono promuovere la convinzione che non siano importanti*

*Altrettanto accade se le regole non sono “utili”, applicabili e funzionali*

## 2) I COMPORTAMENTI E RELAZIONI

- .....
- il “comportamento” esprime la percezione di sé nel contesto.

*Contrasto*

*La propensione al contrasto rivela il disconoscimento del valore della relazione costruttiva o la presunta incapacità di ottenerla*

*Il giusto equilibrio tra il contrasto (inteso come distanza) e il consenso (inteso come intesa) produce buone relazioni*

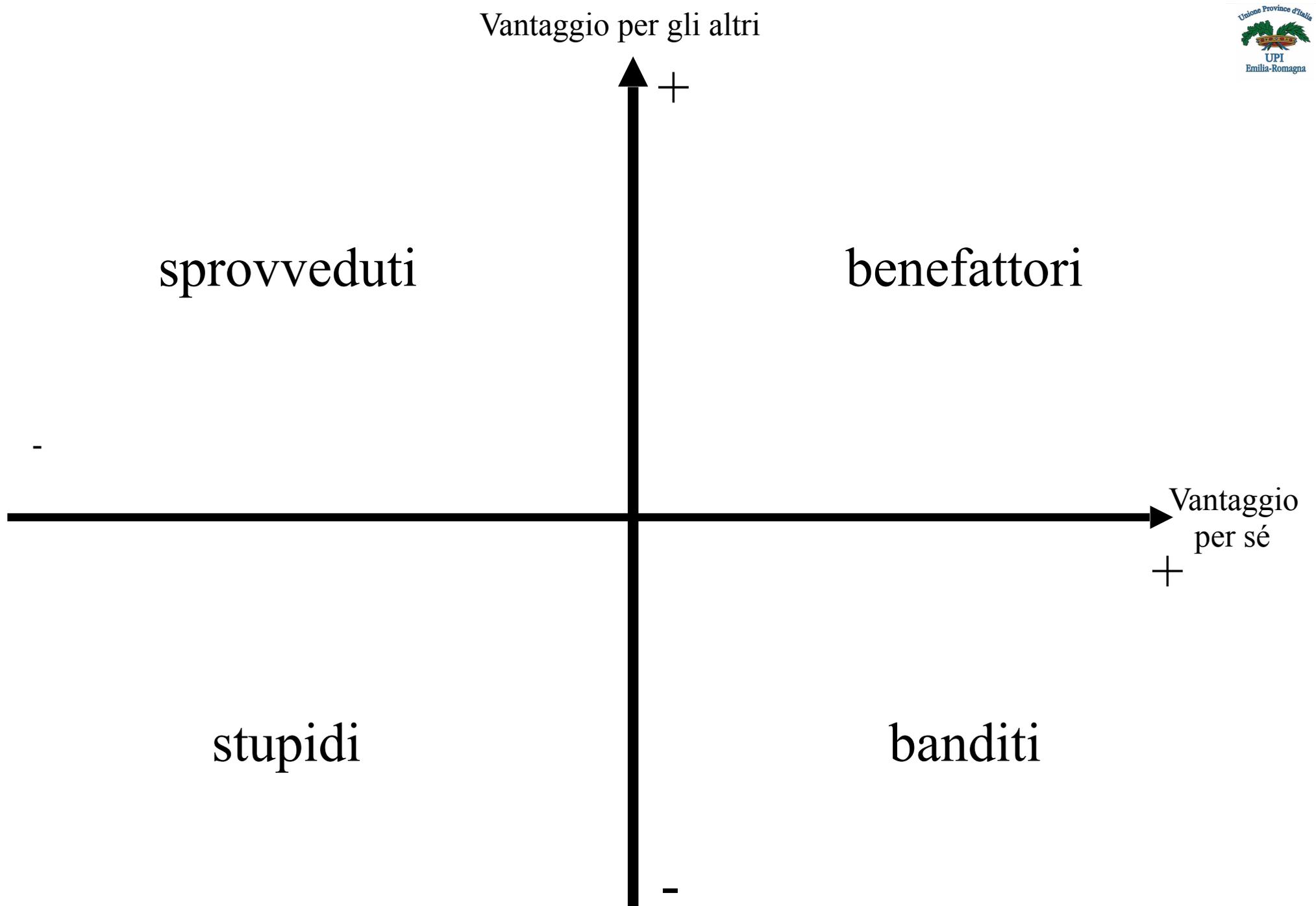
*Indifferenza*

*La ricerca del consenso a qualunque costo può portare alla perdita dei valori da perseguire, a vantaggio delle pretese degli interlocutori*

*Consenso*

# ORGANIZZARE VUOL DIRE MIGRARE DA “IO” A “NOI”

*Il comportamento  
“organizzativo”  
richiede una  
dimensione  
relazionale che può  
definirsi “elementare”  
perché comune a  
qualsiasi contesto,  
indipendentemente  
dalle dimensioni e  
dalle situazioni  
lavorative*



**LE LEGGI FONDAMENTALI DELLA STUPIDITA' UMANA**

di Carlo M. Cipolla,

## 2) I FINI E I VALORI

- .....
- I fini e i valori esprimono l'ambito di "condivisione necessaria"

*Funzionalità*

*La propensione al conseguimento dei risultati attesi, anche in contrasto con gli adempimenti può portare alla denigrazione della correttezza*

*Ancora una volta, il giusto equilibrio tra le due componenti consegue il risultato migliore perchè coniuga coerenza di fini e correttezza nell'azione amministrativa*

*Inerzia*

*Il mero rispetto degli adempimenti senza l'attenzione al risultato da conseguire porta al formalismo e al disinteresse verso il fine istituzionale*

*Adempimenti*

# PROMOZIONE DI VALORI E / O DI ADEMPIMENTI

*Nelle pubbliche amministrazioni è ormai prevalente la promozione di adempimenti formali e la disattenzione sui valori che si intendono perseguire, con il rischio di generare la convinzione che le prescrizioni formali siano essere un “valore”, indipendentemente dal risultato che consegno, anche se portano all'appesantimento dell'azione amministrativa o al mancato conseguimento dei fini*

# OGNI “CAPO” È UN CONTAMINATORE DI STILI E VALORI

.....  
*il cambiamento  
si “contagia” dall'alto*

*in un contesto organizzativo i  
“valori” hanno un andamento  
“gravitazionale”, cioè, dall'alto verso  
il basso.*

*Sono i vertici del sistema (i capi) che  
generano stili e valori e li  
contaminano a tutta l'organizzazione*

*Un “capo” puntuale genera  
collaboratori puntuali*

*Un “capo” collaborativo genera un  
clima collaborativo*

*Un “capo” demotivato genera persone  
senza motivazione*

*Un “capo” poco rispettoso delle regole  
genera un ambiente disponibile alla  
scorrettezza e all'illegalità... o  
collaboratori che “non si riconoscono”*

# ORGANIZZARE VUOL DIRE ASSEGNARE “RUOLI”

---

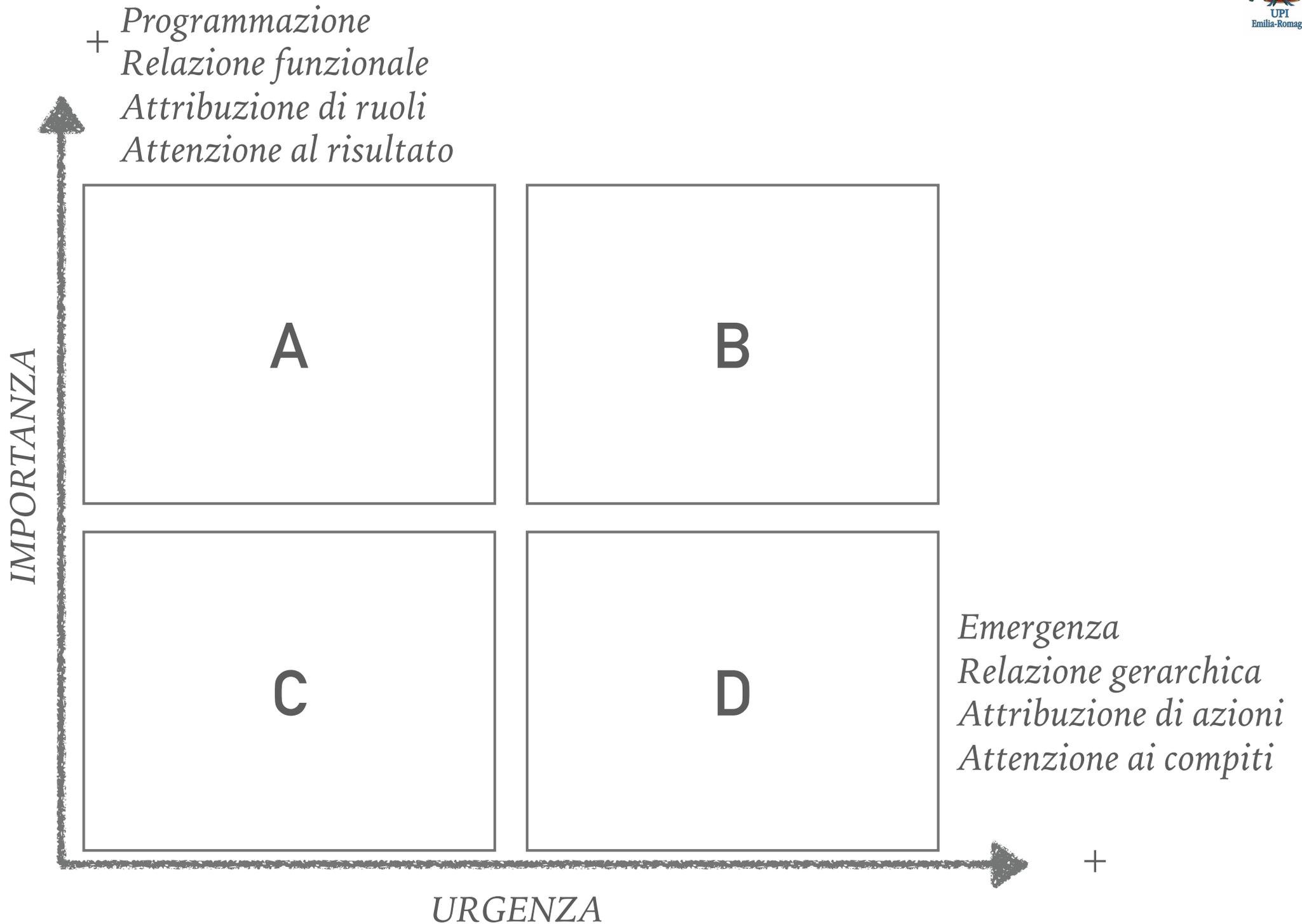
# IL RUOLO

***FORMALE:** ciò che il sistema attribuisce alla posizione (funzioni e responsabilità)*

***ATTESO:** ciò che l'ambiente richiede alla posizione*

***PERCEPITO:** ciò che il soggetto ritiene di essere e dovere fare*

***ESERCITATO:** ciò che si riesce a "fare" (è la risultante delle prospettive precedenti)*



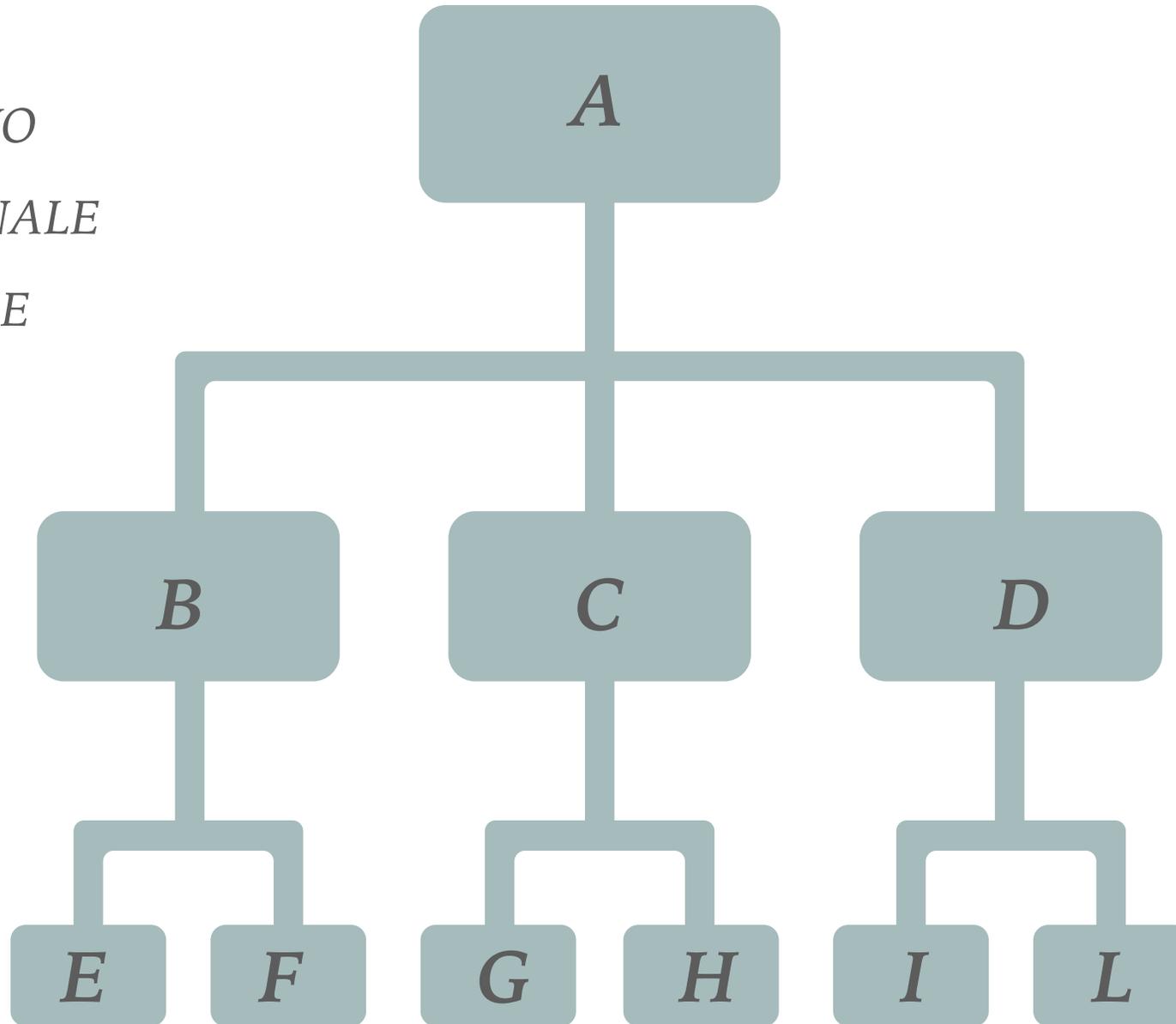
# I SISTEMI CHE INTERAGISCONO ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

FORMALE

OPERATIVO

RELAZIONALE

VALORIALE



# C'È DIFFERENZA TRA ORGANIZZARE E FUNZIONARE ?

---

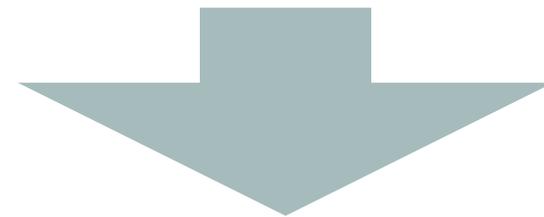
- L'organizzazione ha lo scopo di fissare regole, per orientare i comportamenti verso il perseguimento di fini condivisi
- Il funzionamento è lo scopo primario di ogni organizzazione e consiste nel conseguire gli scopi istituzionali

**È possibile organizzare bene, ma non riuscire a funzionare**



*Se prevale l'attenzione alle prescrizioni rispetto al risultato*

**È possibile funzionare senza essere organizzati**



*Accade nelle organizzazioni che si fondano sulla "buona volontà" di alcuni, ma ciò personalizza il contesto*