

Sociologia del Lavoro e dell'organizzazione

2018-19 II Semestre // 3, 4, 5 Giugno 2019

Op 1 – LABORATORIO: Apprendimento, leadership e
processi decisionali nelle organizzazioni democratiche

1 – Intro

Matteo Villa – Giulia Colombini



UNIVERSITÀ DI PISA
CISP
Centro Interdisciplinare
Scienze per la Pace

Alcune domande:

- Cosa c'entrano una con l'altra?
- Esistono organizzazioni democratiche?
- **Può un'organizzazione essere/diventare democratica?**
- **Quali conseguenze** hanno un più o meno elevato livello di democratizzazione delle organizzazioni
 - per le organizzazioni stesse,
 - per i loro membri
 - per la società?
- **Può una democrazia essere tale se le organizzazioni non sono democratiche?**

Nel corso, Metafora dei sistemi politici:

Viviamo in una società democratica. Perché dunque sono tenuto ad obbedire agli ordini del mio superiore per otto ore al giorno? Si comporta come un maledetto dittatore e ci dà continuamente degli ordini dicendoci che cosa dobbiamo pensare e che cosa dobbiamo fare. Che diritto ha di comportarsi così? È vero che l'azienda ci dà un salario, ma questo le dà forse il diritto di imporci le opinioni ed i sentimenti? L'azienda non ha nessun diritto di ridurci a tanti robot che devono eseguire ogni comando.

- Nel corso: Dimensione politica delle organizzazione inevitabile ma spesso sottaciuta ...**
- Non infrangere l'etichetta organizzativa; tabù funzionale alla stessa politica organizzativa!
 - Politica ed economia non separabili

Potenzialità

- **Riconoscere il ruolo costruttivo della politica** nella creazione dell'ordine sociale
- **Critica mito della razionalità organizzativa** (es. funzionale a chi?)
- **Superare l'illusione delle organizzazioni come sistemi funzionalmente integrati**
- **Introdurre politica nell'analisi del comportamento** per svelare gli interessi e la natura politica anche dei comportamenti altruistici
- **Consapevolezza ruolo e implicazioni politiche delle organizzazioni nella società**

Limiti

- **Pericolo: accentuata politicizzazione del fenomeno organizzativo**
- **Principi pluralistici: retorica o applicazione concreta?**
Rischio sopravvalutare potere del singolo e rimozione differenze di potere

Se organizzazioni sistemi politici, di quale tipo ? Anche democratici?

Nel corso: Forme di governo organizzativo più diffuse:

- Autocrazia: potere di uno (individuo o gruppo)
- Burocrazia: potere/governo della legge/norma
- Tecnorazia: potere dell'esperto
- Cogestione: governo di coalizione tra parti contrapposte (potere negoziazione)
- Democrazia rappresentativa: governo dei rappresentanti eletti
- Democrazia diretta: governo partecipativo (nei processi decisionali)
- **Tipi ideali e Forme miste**

Altre forme / tipi di potere:

- Adhocrasia: struttura di potere ad-hoc (e a termine)
- Eterarchia: potere di tutti (diversi tipi di soggetti, connesso a cogestione)
- Particolarismo: potere di alcuni (affiliati)
- Anarchia: potere di (apparentemente) nessuno → es. mercato

E il dirigente? Può essere democratico? Nel corso:

Dirigente Unitario

- No politica, conformazione dipendenti, autorità formale: meccanicismo e organicismo
- Strumento utile per dirigenti autoritari e carismatici; presa su opinione pubblica
- Retorica e realtà (*es.: appartenenza, collettivo, famiglia, team, coesione, populismo*)

Dirigente Pluralista

- Inevitabilità processi politici; anche strumentalizzare appartenenza x scopi personali
- Tentare di equilibrare / coordinare i diversi interessi (vinco-vinci)
- Conflitto e giochi di potere possono avere effetti sia positivi che negativi
- Gestire il conflitto, utilizzare lo stile adeguato (fig. 6.7 e 6.8), favorire apprendimento

Dirigente Radicale

- Dove cultura profondamente radicalizzata
- Non è possibile soluzioni vinco-vinci
- Contrapposizioni management - lavoratori

**Nel corso:
Possibili
Modelli
Come...**

**Più
democratici?**

Principio n° 5: imparare ad apprendere

- ✓ Scrutare ed anticipare i cambiamenti ambientali
- ✓ La doppia subroutine dell'apprendimento
- ✓ Strutture che autoemergono

Principio n° 1: inserire l'“intero” nelle singole “parti”

- ✓ Le visioni, i valori e la cultura possono venir considerati come il "DNA" dell'organizzazione
- ✓ “Intelligenza a rete”
- ✓ Strutture che si riproducono
- ✓ Gruppi di lavoro olistici; ruoli diversificati

Principio n° 4: il minimo di regole

- ✓ Standardizzare solo quello che è assolutamente necessario

Organizzazioni come cervello olografico

Principio n° 2: l'importanza della ridondanza

- ✓ Nei processi informali
- ✓ Nelle competenze e nei processi lavorativi

Principio n° 3: la differenziazione necessaria

- ✓ La complessità interna deve corrispondere a quella dell'ambiente

Alcune ulteriori domande su organizzazione e democrazia:

- Cosa vuol dire organizzazione democratica?
- Si può semplicemente parlare di organizzazioni **democratiche e non democratiche**?
- Oppure di **più o meno democratiche**?
E cosa potrebbe essere il massimo della democrazia?

E abbiamo detto, su organizzazione e società

- Viviamo in una società organizzazionale...

Quindi

- Se le organizzazioni non sono democratiche
- Può esserlo la società? In che modo? In che senso?

Molti pensatori del '900 hanno sviluppato le loro riflessioni e analisi a partire dall'evento più traumatico della storia recente: **il nazismo**.

Domande angoscianti e a cui è difficile rispondere:

- Come è stato possibile?
- Può tornare?



Forse le risposte sono meno ovvie di quanto vorremmo e più complesse?

Com'è possibile concepire una società che non sia un rapporto tra persone?" Ciò implica una società che non avrebbe l'individuo come sua unità. Ma in tale società non può darsi vita economica se in essa non possono verificarsi né cooperazione né scambio, entrambi rapporti personali tra individui? Come può il potere sorgere, essere controllato e diretto a fini utili se non esistono individui che esprimano le loro volontà e desideri? E che tipo di essere umano si suppone popoli questa società se non deve avere alcuna coscienza di sé e se la sua coscienza non deve servire a metterlo in rapporto col prossimo? Una cosa del genere sembra francamente impossibile a esseri umani dotati del tipo di coscienza a noi noto.

K. Polanyi 1935, "L'essenza del fascismo"



“la società non esiste. Ci sono solo individui, uomini e donne, e ci sono famiglie. Nessun governo può far nulla se non attraverso la gente e la gente per prima cosa deve pensare a se stessa. È nostro dovere badare a noi stessi e poi badare agli altri”

Margaret Thatcher, 1988



Quale nesso tra democrazia, autoritarismo, economia e mercato?

Il caso – discusso – della burocrazia La banalità del male e la distruzione dell'umano




UNIVERSITÀ DI PISA



Quale nesso tra democrazia, totalitarismo e burocrazia ?

Le ambivalenze tipiche, le virtù e le aberrazioni

Tra  Necessità di regole, servizi, apparati e mediazioni istituzionali
(rischi di) Restrizioni inaccettabili della libertà

Questioni attuali:

- Dibattito su **crisi della democrazia** liberale, populismo, ecc. Analisi che:
 - Alcuni riprendono “La grande trasformazione” (Polanyi) e comparano la fase attuale e quella osservata tra le due guerre
 - Il fenomeno totalitaristico intrecciato alla riorganizzazione della economia e della società a tutela di alcuni interessi.
Compatibilità totalitarismo, “liberismo economico”, “managerialismo”
Smentito il presunto vincolo liberalismo / democrazia?
- **Difficile dire, non cerchiamo qui risposte a domande tanto complesse, ma indaghiamo le pratiche ...**
Per Kurt Lewin ci possono insegnare qualcosa ...

“È, infatti, errato presumere che gli individui, se abbandonati a se stessi, tendano a seguire, nella vita di gruppo, uno schema democratico. L’assunto non vale neppure per i gruppi appartenenti a una società democratica.”

K. Lewin, 1945, “Il problema della democrazia e il gruppo”



*“ [...] è possibile «imporre l'autocrazia a un individuo». Questi, cioè, potrebbe «apprendere» l'autocrazia adattandosi a una situazione impostagli dall'esterno. **Viceversa, gli individui non possono essere obbligati alla democrazia, che va appresa attraverso un processo di partecipazione volontaria e responsabile.** Un processo di trasformazione in senso democratico richiede un tempo molto maggiore che non il processo inverso, dalla democrazia all'autocrazia.”*

K. Lewin, 1945, “Il problema della democrazia e il gruppo”



Possiamo provare a mettere in discussione l'idea che:

Organizzazione è metafora dello sfruttamento

Michels: organizzazioni finiscono sempre per essere controllate da pochi individui. Anche quelle apparentemente democratiche

Weber e Michels: i rischi della razionalizzazione

Marx: razionalizzazione → ricerca di plusvalore e accumulazione capitalistica

Selznick e altri: le istituzioni che hanno scopi sociali finiscono necessariamente per tradire i fini originari (pessimismo, mission drift)

E arricchire una letteratura ancora povera che poco si occupa delle organizzazioni democratiche, della democrazia nelle organizzazioni, del rapporto tra organizzazione e democrazia ...

Lunedì:

Partiremo con alcune domande: **ci interroghiamo** sulle organizzazioni democratiche

Dovremo scoprire e imparare se possiamo fare, se stiamo facendo un'organizzazione democratica ... (**apprendimento**)

Martedì:

Che cosa potrebbe voler dire governare, gestire il potere democraticamente (**leadership**)

Martedì e Mercoledì:

Cosa può voler dire decidere democraticamente (**processi decisionali**)

Mercoledì:

Come può cambiare la democraticità di un'organizzazione

“Le organizzazioni parlano per scoprire che cosa stanno facendo”

“Il modo in cui l’attivazione viene fatta è ciò che un’organizzazione saprà”

Karl Weick, 1977



Prima di parlare
devi essere sicura di
quello che vuoi dire

Come posso sapere
quello che penso finché
non vedo che cosa dico?



Pronti via!