

# 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

6 – Organizzazioni democratiche: affrontare la crisi

Matteo Villa – Giulia Colombini



UNIVERSITÀ DI PISA  
**CISP**  
Centro Interdisciplinare  
Scienze per la Pace

## EMOTIONS AT THE HELM ACTION RESEARCH CASE STUDIES OF CHANGE IN SOUTHERN EUROPEAN SOCIAL ENTERPRISES



•Financial crisis 2008



Austerity policies



Increasing needs of the  
population

Source of funding	2008	2013
Public	61,3%	55,3%
Private	23,9%	19,4%
Own	14,8%	25,3%

**a:** Sources of funding for third sector organisations

## EMOTIONS AT THE HELM

### ACTION RESEARCH CASE STUDIES OF CHANGE IN SOUTHERN EUROPEAN SOCIAL ENTERPRISES



•Financial crisis 2008



Austerity policies



Increasing needs of the  
population

Debt	2008	2013
None	41,0%	4,2%
<25%	35,1%	60,4%
50% - 75%	4,9%	4,8%
>75%	3,3%	10,9%

**b:** Distribution of net liabilities  
in 2008 and 2013

## EMOTIONS AT THE HELM

### ACTION RESEARCH CASE STUDIES OF CHANGE IN SOUTHERN EUROPEAN SOCIAL ENTERPRISES



•Financial crisis 2008



Austerity policies



Increasing needs of the  
population



•Organisations could not  
attend the needs of the  
population



Need to diversify in order  
to survive



At the same time maintain  
a stable mission



Social enterprises (SEs) in  
Italy and Spain

## ONG A e NGO B

Due organizzazioni spagnole che si occupano di “inclusione sociale”

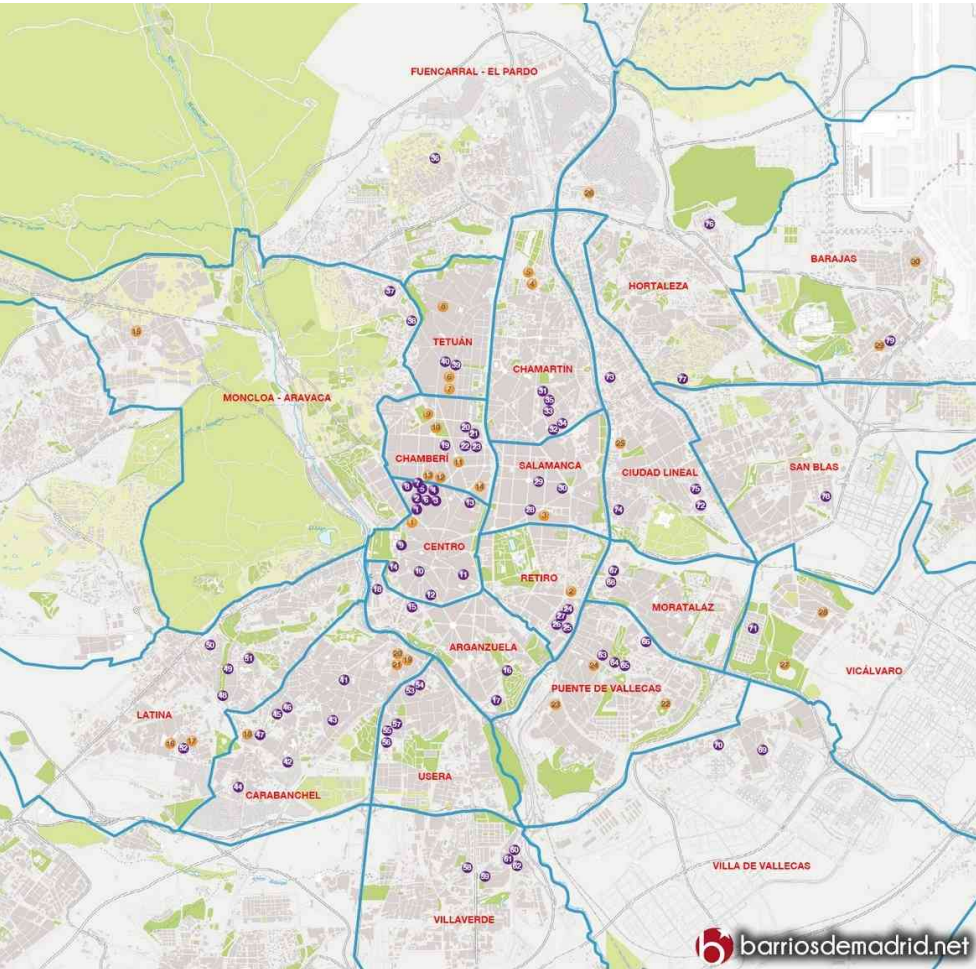
Ricerca sul campo e una comparazione tra le organizzazioni:

- Osservazioni
- Interviste semi strutturate
- Partecipazione a incontri ed eventi delle organizzazioni

Periodi e luoghi di ricerca: Madrid- Barcellona

- Febbraio 2014 – Luglio 2014
- Ottobre 2014
- Febbraio 2015

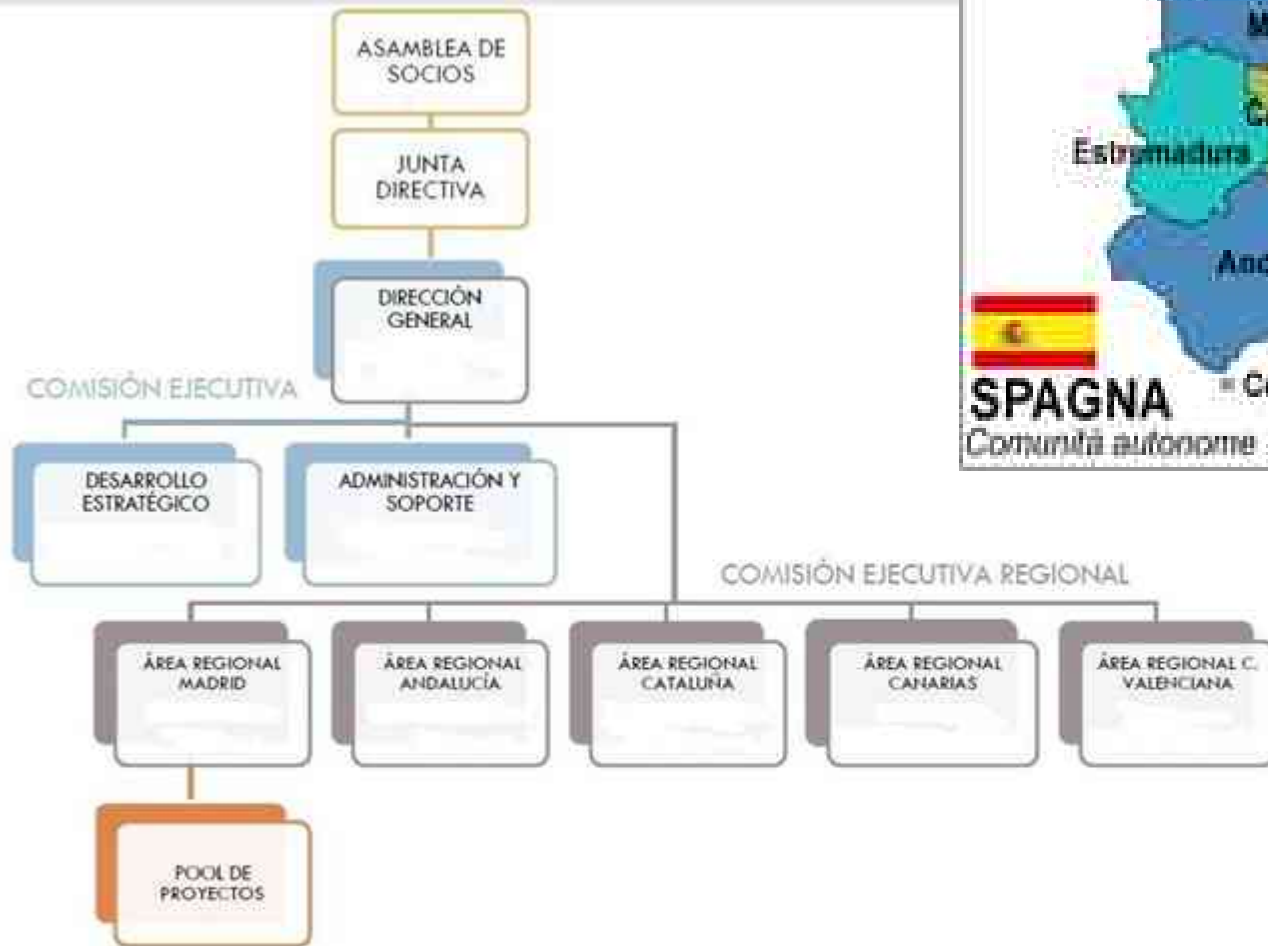
# Organizzaizone A



# Organizzaizone A



UNIVERSITÀ DI PISA



## **MISSIONE:**

*Sviluppare azioni volte a migliorare la qualità della vita delle persone, fornendo loro un alloggio dignitoso e adeguato alle loro esigenze e possibilità.*

## **Visione:**

*Vogliamo essere un punto di riferimento nel campo dell'accoglienza e dell'intervento sociale, sostenibile e riconosciuto per la sua qualità, indipendenza e impegno.*

## **Madrid**

2 sedi distaccate. Una più operativa, una di gestione e amministrazione (barrio: Puente de vallecas)

Fonte: Pagina web dell'organizzazione A



**L'IDEA:** L'organizzazione nasce nel 1989 a Madrid quando un gruppo di persone si organizza per aiutare i più giovani ad accedere a una casa ("Vivienda"). Decidono in progettare il primo bando per finanziamenti di affitti per i più giovani". Il loro obiettivo era di contrastare la mancanza di una dimora fissa e migliorare le condizioni dei senza tetto.

Negli anni '90, con l'aumento dell'immigrazione aumenta la richiesta di aiuto da parte di persone in cerca di una fissa dimora.

**"Burbuja" del 2008** e crisi dei mutui, con conseguenti ondate di sfratti, che fanno sì che aumentino le richieste da parte della popolazione nei confronti dell'organizzazione anche sul fronte sociale.

2012/2013 → l'organizzazione contava 250 lavoratori in tutta Spagna

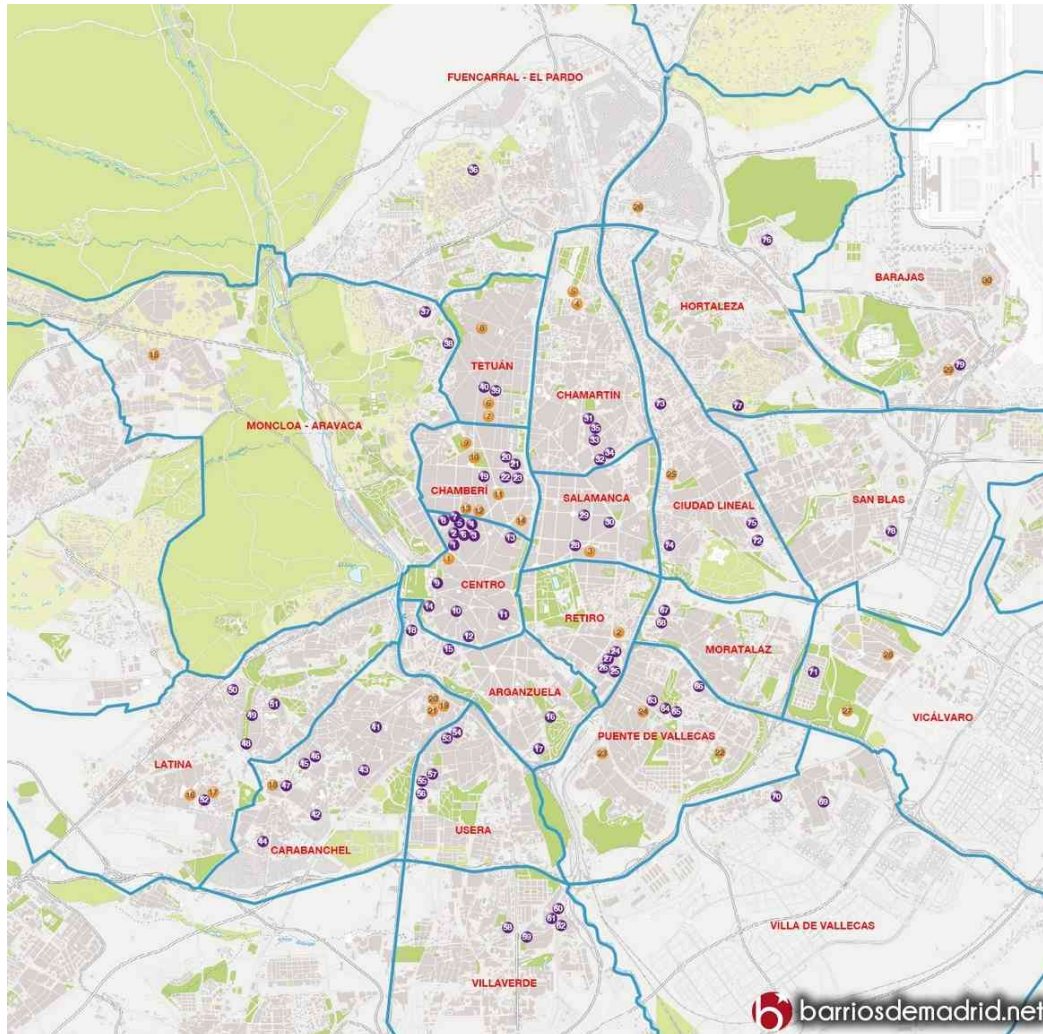
## Le impressioni

- Le sedi e il mio primo ingresso nelle due strutture dell'organizzazione:
  - Ingresso: le due segretarie e la tipografia
  - Edifici e collocazione
  - Persone
  - Spazi
  
- Interviste e osservazioni con: Soci, direttore, amministrazione, il responsabile regionale della Catalogna, responsabile regionale di Madrid, operatori sui progetti.

# Organizzazione B



UNIVERSITÀ DI PISA



Se ruega confirmar asistencia a tlfno: 915220221/695183022 o al email: [hocuelo@hocuelo.org](mailto:hocuelo@hocuelo.org)

## Valori dell'organizzazione (fonte: documenti interni)

Promozione, sviluppo e costruzione di una società basata sulle differenze delle diverse etnie e culture.

Servizi e sostegno ai giovani e alle loro famiglie e problemi di integrazione nella società di giovani provenienti da diversi contesti.



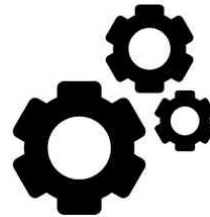
## Nuestros Proyectos

### Progetti in:

- Madrid
- Castilla la Mancha
- Castilla Leon



AVIVAR



EMPLEO: INCLUSION  
ACTIVA



CIUDADANIA GLOBAL



CENTRO DE MENORES  
"AL AMAL"



ACOGIDA INTEGRAL DE  
JÓVENES

**2001:** progetto di accoglienza residenziale per minori (dai 12 ai 18 anni), principalmente immigrati, che hanno subito maltrattamenti, o senza famiglia.

Ampliamento dei progetti: progetti di integrazione (scuole e quartiere)

- Le sedi e il primo ingresso nella struttura dell'organizzazione:

Edificio e collocazione:

- Persone
- Spazi

Ho parlato con: Soci, direttore, amministrazione, operatori coinvolti sui progetti.

## LAVORO IN GRUPPI: RIFLETTERE SU COME

Lettura dei dati raccolti durante la ricerca.

- Cosa può accadere alle organizzazioni?
- Chi può essere coinvolto? A quali livelli organizzativi?
- Come possono circolare le informazioni all'interno dell'organizzazione?
- Quali visioni possono prevalere?

- Gestione top-down delle informazioni
- Passaggio delle informazioni sia formale che informale
- Leadership non legittimata / leadership formale e informale
  
- Licenziamenti per motivi economici (ERE expediente de regulacion de empleo)  
50% dei lavoratori – Processo di alcuni ex-dipendenti
- Intervento sindacale per limitare il taglio degli stipendi
  
- Diversificazione di alcuni progetti
- Cluster con altre organizzazioni per economie di scala



# Organizzazione A

- *Quando prendono decisioni sul personale, a volte comunicano con i team leader e a volte le informazioni sono molto brevi, ti vengono date e a volte vengono fornite dopo che il problema è stato risolto. Il lavoratore non si sente curato (operatrice).*
- *In questo ufficio si sente tutto, sapevamo qualcosa, ma niente di ufficiale. (operatrice).*
- *Dalle riunioni si sente tutto, in questo ufficio si sente tutto.. . (operatrice)*
- *Si io sapevo tutto, ma tu non puoi e non dovresti parlarne con i tuoi colleghi. Non hai nemmeno voglia di farlo. Penso che l'informazione sia affrettata, improvvisata, si percepisce un clima di tensione, tutti sanno che qualcosa non va. Tutti parlano, sai che qualcosa sta cambiando (operatrice).*
- *Quando abbiamo fatto quegli incontri quasi tutti sapevano cosa stava succedendo. In un'entità come questa è molto facile che le informazioni circolino facilmente. Non potevo farti una mappa, ma ci sono persone che guidano attraverso relazioni informali, persone che raggiungono prima il livello informale del livello formale (direttore).*

*È stato tutto dall'alto verso il basso. Suppongo che sia stata una proposta del consiglio di amministrazione all'assemblea dei soci, sono loro che hanno deciso il licenziamento. Le informazioni ci sono arrivate dall'alto e siamo stati informati del licenziamento. Non c'è stata alcuna consultazione con i lavoratori. Un giorno tutto il personale è stato informato, i membri del consiglio ci hanno informato nel nostro ufficio che stavano per licenziare molte persone, ma non è stato detto a chi (operatrice).*

*Come quando abbiamo deciso di licenziare e percepire uno stipendio basso, abbiamo deciso di fare un giro per tutte le squadre di lavoro, spiegando perché abbiamo questa situazione e quali misure intendiamo proporre. È vero che lo abbiamo fatto male perché non abbiamo dato opzioni, ma ci siamo sforzati di spiegarlo (direttore).*

*Siamo rimasti un po' piu' della meta' (in questo ufficio). Ciò significa che abbiamo più o meno lo stesso livello di lavoro e siamo meno persone (operatrice).  
Sappiamo che ci può toccare ogni giorno, dobbiamo sempre migliorare, è un po' demotivante, il livello di stress è alto, tutto deve essere fatto più velocemente, si commettono più errori (operatrice)*

*Credo che questa organizzazione abbia una chiara mancanza di leadership, non c'è nessuno che si assume la responsabilità. Non c'è una chiara leadership. Qualche anno fa avevamo due dirigenti, era una chiara leadership, davano indicazioni, assumevano dei rischi, non come ora. .. (operatore)*

- Passaggio delle informazioni principalmente informale
- Leadership legittimata / leadership formale e informale/ riconosciuta nell'organizzazione e nei progetti
- Forte senso di appartenenza
  
- Licenziamenti sono relativi a un progetto (1 residenza per minori)
- Nella fase della crisi molti hanno deciso di fare delle donazioni alla ONG
  
- Nessun intervento sindacale
  
- Diversificazione e crescita di alcuni progetti

# Organizzazione B

- *Le difficoltà economiche sono state vissute con comprensione, sforzo molta onestà. C'erano persone che dicevano che dovevano riscuotere, e altri che dicevano potevano aspettare. Le persone onestamente hanno detto quali erano i loro bisogni. E l'organizzazione ha risposto di conseguenza. C'è una sensazione di tranquillità da parte della gente.*
- *L'unica formula era la donazione, prendo 1000 euro al mese, e lascio 100 euro al mese in modo da poter giustificare le spese e risparmiare. L'hanno fatto volontariamente, liberamente. E quelli che se ne sono andati non l'hanno fatto, quelli che sono rimasti l'hanno fatto. Nel resto della popolazione, 80%, tutto il personale ha donato il 10% dello stipendio per 11 mesi. Da febbraio a dicembre. Abbiamo regolamentato due persone, io mi sono messo part time e prendo una parte della disoccupazione. Lavoriamo 30 e ne guadagniamo 20. (direttore)*

	<b>Change strategies</b>	<b>Leadership styles</b>
1	Authoritative-coercive	Autocratic or directive
2	Empirical-rational	Explicative or interpretative
3	Utilitarian-competitive	Laissez-faire or accommodating
4	Normative-educational	Democratic or cooperative-active