

Sociologia del Lavoro e dell'organizzazione

2017-18 II Semestre

L5 - Le organizzazioni in quanto
sistemi politici

Matteo Villa - matteo.villa@unipi.it
https://people.unipi.it/matteo_villa/



ANALYSIS &
POLICY FOR
RESPONSIBLE
MANAGEMENT &
SUSTAINABLE
DEVELOPMENT



L'organizzazione come un sistema politico

- Ruolo di interessi, conflitti, giochi di potere, processi decisionali
- Analisi degli elementi che danno vita a fenomeni di natura politica
- Organizzazioni come sistemi di governo



L'organizzazione come un sistema politico ?

- Quali domande intorno a questa metafora ?



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.

Argomenti del testo:

1. Perché una metafora politica
2. Le organizzazioni in quanto sistemi di governo
3. Le organizzazioni come arene politiche:
 - Gli interessi
 - Il conflitto
 - Il potere e le fonti del potere
4. Le organizzazioni pluraliste
5. Potenzialità e limiti della metafora



Azienda metalmeccanica, di medie dimensioni, circa 140 addetti.

Lo stabilimento è parte di una linea produttiva che ne include altri due di proprietà di un gruppo industriale diversificato. Sono presenti:

- 1. Imprenditori:** proprietà distribuita tra 3 famiglie + piccoli azionisti
- 2. Management:** 1 Manager (si occupa dell'intera linea produttiva) e 2 ingegneri, responsabili della progettazione e della produzione di questa azienda
- 3. Quadri intermedi:** Capi reparto (produzione, montaggio, impiantistica), Capi "isole", Responsabili di Manutenzione, Magazzini, Uffici Tecnici e Amministrativi
- 4. Impiegati** (tecnici e amministrativi)
- 5. Operai** (specializzati e generici) e **manovali**

Compito. I cinque gruppi si calano nel loro ruolo all'interno del contesto produttivo – aziendale. Considerate che è un momento di crisi e crescenti difficoltà. Se non ci sarà un aumento dell'efficienza produttiva l'impianto potrebbe venire chiuso e portato altrove...

I cinque gruppi provano dunque a rispondere alle seguenti domande:

- A. Cosa vi aspettate da ... chi ... ?
- B. Cosa temete da parte di ... chi ... ?
- C. Cosa potete nei confronti di ... chi ...?



1. Imprenditori

Diverse concezioni; Evoluzione nel tempo di: Proprietà, Moventi, Ruolo (interno / esterno);
Tipi vari: Dinastia industriale. Trasmissione generazionale. Finanziere, capitalista monetario.
Piccolo imprenditore, innovatore, auto-imprenditore, ecc.

2. Manager

Origini; Funzioni; Trasformazione identità e immagine sociale. Top manager, superstar.
Nuova centralità e ricchezza (stock option): la mano visibile del mercato.

3. Quadri intermedi

Tipi diversi, anche in base a tecnologia. Fra incudine e martello; Evoluzione.

4. Impiegati

Storia antica; Lavoro intellettuale? Distinzione e vicinanza, duplicità e ambivalenza
Proletarizzazione dei servizi?

5. Operai

Origini più o meno brutali tra mobilità, emigrazione; Dalla diversità alla Classe;
Ruolo del Marxismo; 3 approcci: proprietà/lavoro, Posizione sul MdL, Mestiere/ Professione;
Evoluzione: tipo sociale o progresso tecnologico oppure ... ?

0. Perché una metafora politica



UNIVERSITÀ DI PISA

Osservazioni dell'operaio: contraddizione tra essere cittadino e lavoratore
in termini di diritti → Dimenticarsi per 8 h/gg di vivere in una democrazia

Situazione estrema, non sempre, ma più frequente di quanto si pensi

- **Autorità, potere, gerarchia** sono argomenti molto trattati (da dirigenti, sindacati e non solo)
 - Organizzazioni \approx Sistemi di governo (garantire ordine e coordinamento)
 - Diversi principi: Autoritari \leftarrow ---- \rightarrow Democratici
- Vuol dire: **fenomeno organizzativo è sostanzialmente politico**
 - Si realizza anche attraverso processi impliciti, trame e manovre \pm occulte
 - Scalfisce idea di organizzazione razionale con obiettivi comuni
 - A partire da Barnard (organizzazione = sistemi cooperativi...)
- **Politica: negoziazione, mediazione interessi diversi**
 - Produrre ordine evitando forme totalitarie (Aristotele)
 - Lewin

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"



→ Sarà al centro della sperimentazione del laboratorio

La storia di Henry Ford II e Lee Jacocca:
Organizzazione autoritarie e problemi di successione

Altre forme di organizzazione autoritaria:

- unico proprietario
- aziende familiari
- oligarchie (≠ tipi: anche sindacati, cooperative e associazioni)
- **tutte** le organizzazioni: possibili **mix** di autoritarismo, carisma, familismo, oligarchia, ecc.

- **Autocrazia**: varie sfumature e diffusione in molti tipi di organizzazione
- **Oltre la distinzione dicotomica autocrazia / democrazia**:
diversi tipi di sistemi politici – organizzativi →

Forme di governo organizzativo più diffuse (fig. 6.1):

- 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 / sfumature 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

Politica ed economia: non separabili

Tutte le organizzazioni e istituzioni economiche hanno forme di governo

- Forme di governo: complesse e ambivalenti
- Es. Cogestione:
 - di lotta e di governo?
 - autogestione tra pubblico e privato (fabbriche gestite dai lavoratori)
 - auto- e co-gestione e eterogenesi dei fini (es. cooperative)

Forma organizzativa richiede sempre scelta di natura politica

No neutralità: valori, differenze, conflitti.

- Es. 1: la razionalità economica è neutra?
- Es. 2: il mercato del lavoro è un rapporto tra domanda e offerta?
- Es. 3: decisioni sono un fatto tecnico?

2. Organizzazioni come arene politiche



UNIVERSITÀ DI PISA

I processi politici:

- Diversità interessi
- Processi di mediazione tra interessi: negoziazione, coalizioni, influenza
- Eventuali conflitti, \neq forme di potere e \neq modi di gestire

Fenomeno politico:

- Altera il flusso dell'attività organizzativa
- È parte di essa e si sviluppa in maniera continuativa

→ **Studiare \neq modi di rapporti tra 1. Interessi, 2. Conflitti, 3. Potere**

- Autocratico: lo faremo così
- Burocratico: dobbiamo farlo così
- Tecnocratico: è meglio farlo così
- Democratico: come dobbiamo farlo?

2.1 L'analisi degli **interessi**



UNIVERSITÀ DI PISA

Interessi: attitudini che comprendono obiettivi, valori, desideri, aspettative, anche predisposizioni, ecc. ...

- Difficili da definire e utilizzare (cfr. Swedberg)
- Concetto tautologico? “un uomo preferisce fare ciò che preferisce fare”... Macauley, 1829.
- Hirschman: *Il concetto di interesse dall'eufemismo alla tautologia* (1985)
Cfr. Teoria dell'embeddedness (Polanyi, Granovetter)

Variabile “Spaziale”: Processo politico è connesso ai problemi di **posizionamento** nella tutela (conservazione o estensione) dell'area di interessi....

Un modo per analizzare gli interessi organizzativi:

Mansione, Carriera, Extraorganizzativi (fig. 6.2)

Un modo per analizzare gli interessi organizzativi: Mansioni, Carriera, Extraorganizzativi

Equilibri diversi:

- Perfetta sovrapposizione / conciliazione
- Conflitti e Compromessi (interiori / altri)
- Potere diverso di gestione

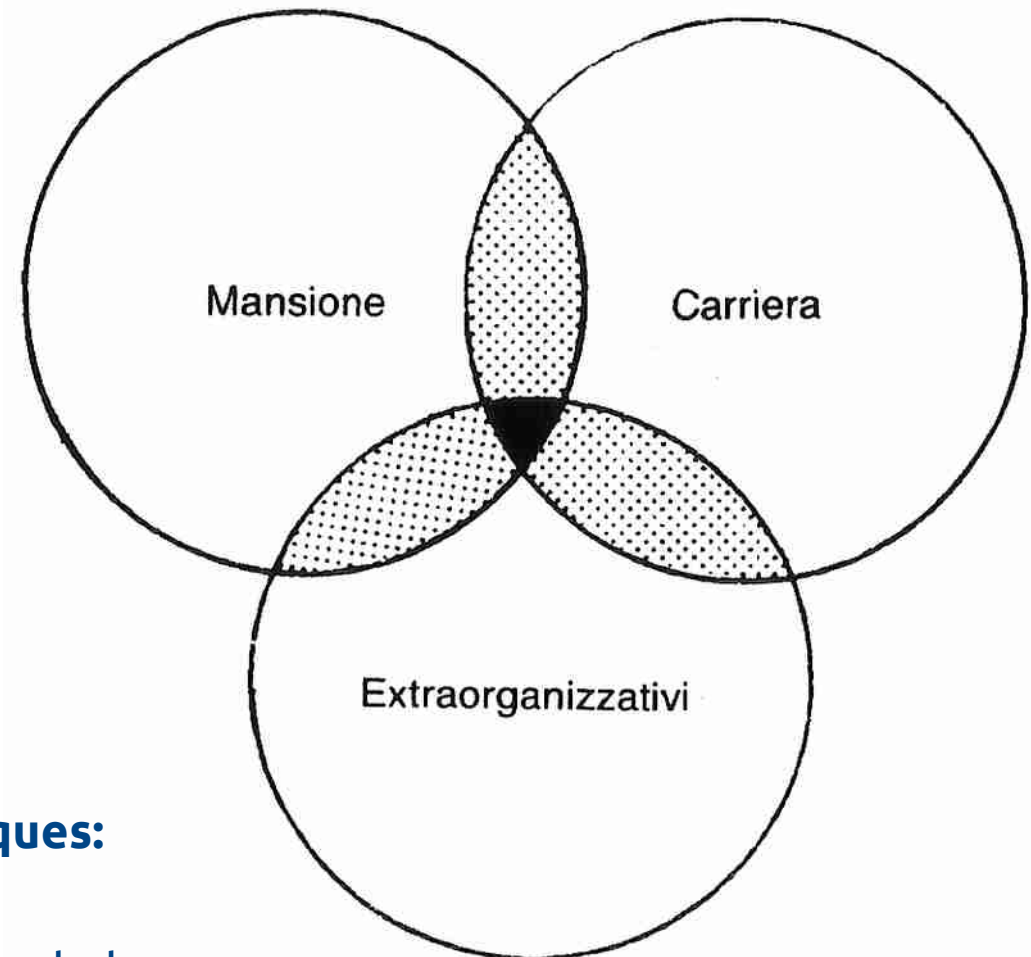
Pregi e Limiti dello schema. Tensioni tra:

- sfera privata / professionale
- presente / futuro
- vecchio / nuovo (es. strategie)
- formale / informale
- top-down / bottom-up

Organizzazioni: coalizioni di coalizioni e cliques:

- dominanti / di opposizione
- fine: aumentare potere di chi lo ha / di chi non lo ha

→ *Altri esempi.... Università, Docenti, Rappr. Studenti. Partiti*



Conflitti: ogni volta che interessi si scontrano

- È parte normale della vita organizzativa (non eccezione o devianza). Cfr. Simmel.
- Interpersonale; tra gruppi e coalizioni; esplicito e/o latente; formalizzato o no
- Nasce da tensioni varie su mansioni, direzione, ecc.

Organizzazioni come sistemi competitivi e cooperativi:

Necessità di collaborare ma anche gli uni messi contro gli altri. **Vincitori e vinti?**

Comportamento politico = risposta a tensioni e contraddizioni

→ Spesso segue trame e partite molto complesse

≠ Modi con cui i lavoratori resistono alle pressioni, Adattamenti secondari (Goffman)

→ Ingannare e controllare l'altro (operai, impiegati, quadri, manager, imprenditori)

→ Status e rispetto di sé

Alcuni si istituzionalizzano, ritualizzano, ecc. (diventano parte del funzionamento)

Spesso difficile risalire a cause/origini (dimensione storica e trans-contestuale)

→ cfr. Kapferer "norme e manipolazione delle relazioni in un contesto di lavoro")

Strumento di risoluzione dei conflitti di interesse

- [ANCHE] da esso dipendono gli esiti dei conflitti
- NO definizione chiara, coerente [e condivisa] di potere:
 - Problema
 - Risorsa che si detiene
 - Caratteristica delle relazioni: Risorsa/Problema → relazione di influenza (dipende come si caratterizza, quali effetti, ecc.)

Si possono esaminare:

- le condizioni contingenti
- I processi storici

Fonti del potere organizzativo (fig. 6.3)

- Da cui hanno origine le dinamiche di potere (sviluppo di relazioni di influenza, ecc.)
- Che caratterizzano diversamente processi organizzativi e organizzazioni
- A cui i membri delle organizzazioni ricorrono (consapevolmente o meno)

Fig. 6.3 – Le fonti del potere organizzativo

Elenchiamo qui di seguito le più importanti fonti del potere organizzativo:

1. AUTORITÀ FORMALE
2. CONTROLLO DELLE RISORSE SCARSE
3. SFRUTTAMENTO DELLE STRUTTURE, DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI ORGANIZZATIVI
4. CONTROLLO DEI PROCESSI DECISIONALI
5. CONTROLLO DELLA CONOSCENZA E DELL'INFORMAZIONE
6. CONTROLLO DEI RAPPORTI DI CONFINE
7. CAPACITÀ DI GESTIRE SITUAZIONI INCERTE
8. CONTROLLO DELLA TECNOLOGIA
9. ALLEANZE, RETICOLI DI ALLEANZE E CONTROLLO DELLA «ORGANIZZAZIONE INFORMALE»
10. CONTROLLO DELLE CONTRO-ORGANIZZAZIONI
11. GESTIONE DEI SIMBOLI E DEI SIGNIFICATI
12. GESTIONE DEI RAPPORTI TRA I DUE SESSI
13. CONTROLLO DEI FATTORI STRUTTURALI CHE CONDIZIONANO LO SCENARIO
14. IL POTERE POSSEDUTO

Come tali fonti del potere “interferiscono” con / caratterizzano il processo organizzativo?

3. Concezioni della gestione delle organizzazioni



UNIVERSITÀ DI PISA

Esercizio:

Gli **imprenditori** della azienda dell'esercizio precedente

Ascoltano e discutono con i tre **manager** (tre squadre)

Vogliono raccogliere indicazioni e suggerimenti per decidere come gestire la situazione tra i diversi interessi/posizioni e rischi di possibili conflitti

Fino QUI: concezione dell'organizzazione di tipo PLURALISTA

- **Enfatizza natura pluralista di interessi, conflitti e fonti del potere**
- **Ipotesi:** società basata su gruppi diversi che contrattano e competono x partecipare a divisione equilibrata del potere (ideale aristotelico, distinzioni sociali, sistemi politici dinamici).
- **Si contrappone a**
 - concezione **1. ORGANICA** o **UNITARIA** (interessi singolo = società, cultura uniforme) - approccio **2. RADICALE** (interessi di classe contrapposti)

Le 3 concezioni permettono di:

- Comprendere fenomenologie organizzative
- Identificare ideologie alla base di \neq pratiche manageriali

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
- *NM: organizzazioni a forte appartenenza, importanza collettivo, team, coesione, ecc.*

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

Sociologia del Lavoro e dell'organizzazione

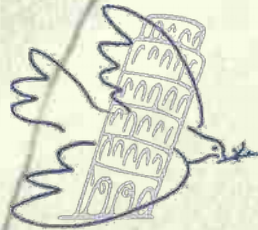
2017-18 II Semestre

L6 – Le organizzazioni in quanto
strumenti di dominio

Matteo Villa - matteo.villa@unipi.it
https://people.unipi.it/matteo_villa/

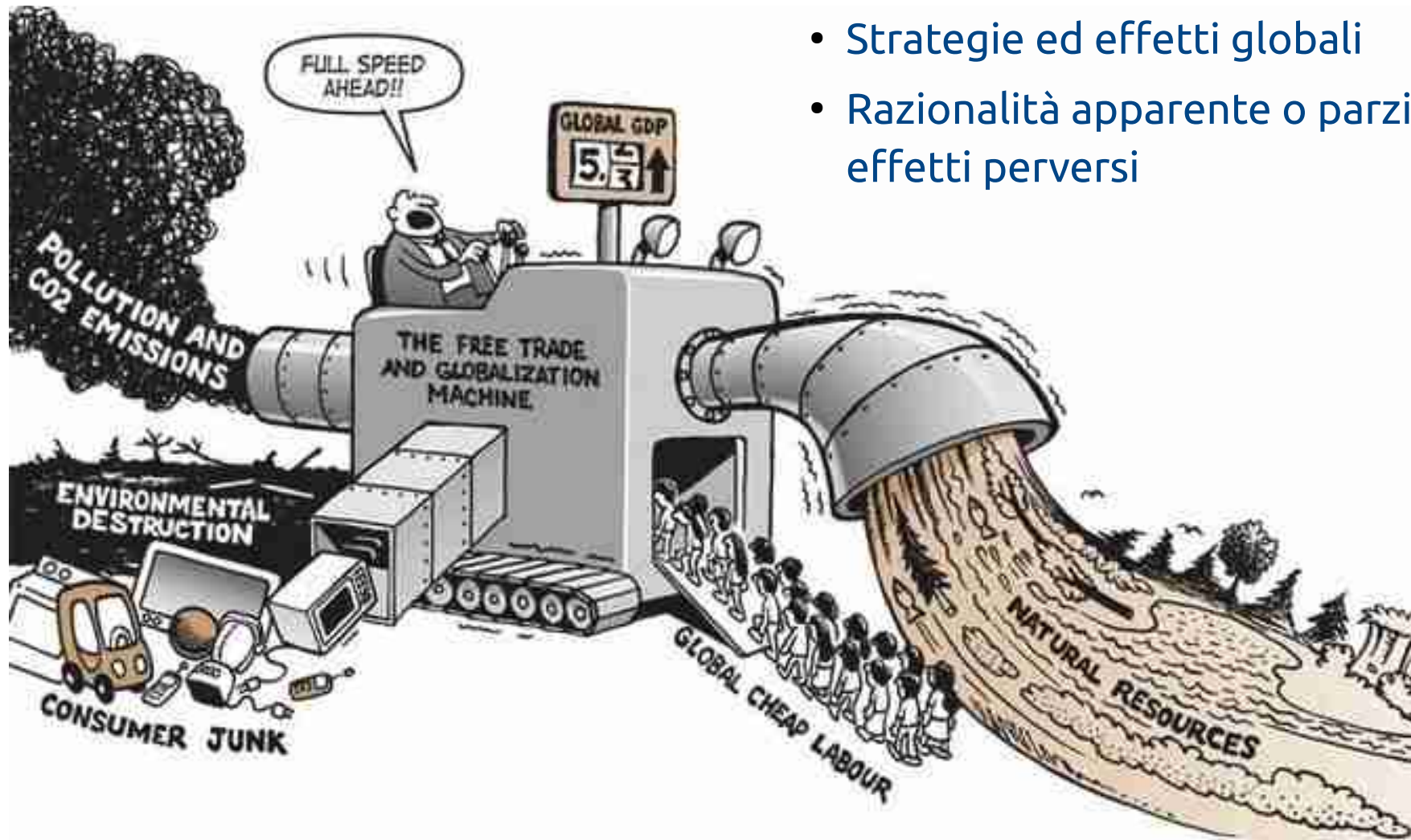


ANALYSIS &
POLICY FOR
RESPONSIBLE
MANAGEMENT &
SUSTAINABLE
DEVELOPMENT



L'organizzazione strumento di dominio

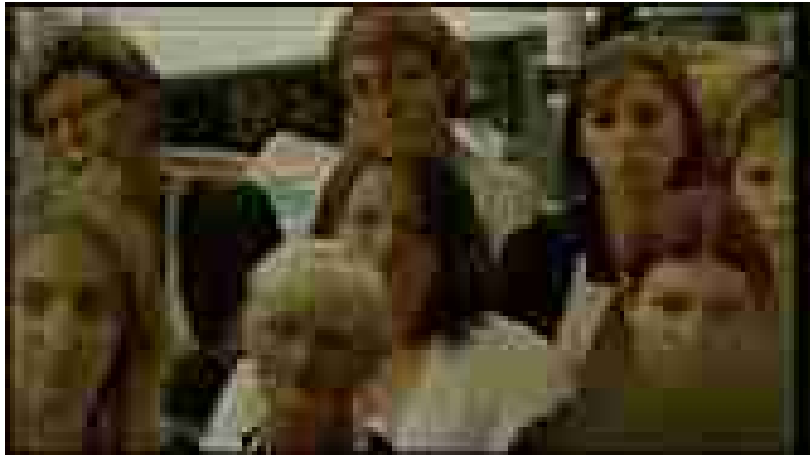
- Sfruttamento lavoratori, comunità e ambiente
- Strategie ed effetti globali
- Razionalità apparente o parziale ed effetti perversi



Ci stiamo autodistruggendo?

Le organizzazioni ci stanno distruggendo?

- **Cibo, inquinamento ambientale, condizioni di lavoro, sfruttamento persone e risorse del terzo mondo.**
- **In tutti questi casi:
profitto e dimensione economica prevale su tutto il resto.**
- **Organizzazioni: attori razionali che perseguono interessi di tutti?**
 - **idea lontana dalla realtà**
 - **spesso strumenti di dominio per interessi egocentrici di una élite**



L'organizzazione come sistema di dominio?

- Quali domande intorno a questa metafora ?





L'organizzazione come sistema di dominio?

- Quali domande intorno a questa metafora ?



I) Funzioni del processo produttivo:

- Management
- Progettazione e design
- Fornitura, Acquisto, Magazzino
- Produzione
- Montaggio, Assemblaggio, Installazione
- Commerciale: Marketing e Vendita
- Amministrativo, Legale e Contratti
- Gestione risorse umane
- Trasporto

II) Casi e componenti del prodotto: tabella

III) Gr. 1 - Compito 1: Siete i Manager dell'azienda che avete scelto.

In gruppo, scegliete uno dei casi del punto II e provate a immaginare la situazione, il funzionamento dell'impresa; quindi – discutendone - rispondere alle domande del foglio:

IV) Compito 2: Siete i lavoratori.

Provare a riflettere su quali potrebbero essere le possibili conseguenze per voi che lavorate in una o più delle parti del processo produttivo esternalizzate e vivete nella zona:



Organizzazione come metafora dello sfruttamento. Es. costruzione piramidi.
Processo di dominio

Contributi di Marx, Weber e Michels:

Weber: tre modelli di autorità per dominio sociale e ruolo della burocrazia
(oggi con le nuove tecnologie?)

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

Weber e Michels: i rischi della razionalizzazione

Marx e altri: razionalizzazione per ricerca del plusvalore e accumulazione
capitalistica.

“Morte di un commesso viaggiatore” (Arthur Miller)

Utilizzo, sfruttamento e scaricamento: succhiare il frutto e buttare la buccia

Persone e comunità. Lavoratori con diversi gradi e posizioni

- **Organizzazioni, classi e controllo:** dalla prima industrializzazione a... mercato del lavoro primario e secondario, migrazioni e sottoclassi
- **Rischi, malattie professionali e incidenti sul lavoro:** dalle terribili condizioni dell'800 a ... insicurezza, sfruttamento, terzo mondo e immagine sociale
- **Ubriacarsi di lavoro:** effetti di stress, squilibrio personalità e relazioni familiari, sradicamento; monitoraggio e sorveglianza, pressioni e tensioni
- **Politica organizzativa e organizzazione radicalizzata:** colletti blu e bianchi: avvicinamento? MDL primari e secondari: destini diversi o comuni (es. downsizing)? Tutele e profitto, trasformazioni nel tempo: ancora verso il XIX secolo? Esempio diverso della cogestione (Germania)?

Strutture mondiali di potere

- Dalla mano invisibile del mercato alla mano visibile del management
- Centralizzazione della governance delle aziende (elite inattaccabili)
- Sconfinamenti nella politica (ITT e Cile)
- Organizzazioni autoritarie e paesi democratici (annullati?)

Imprese globali: una storia di sfruttamento? O .. benefici?

- Sfruttamento o Opportunità? (es. offshoring: non perdere o guadagnare?)
- Dilemma e Ambivalenza
- Effetti della prima industrializzazione e nel sud del mondo (cfr. Polanyi)
- Investimento o estrazione di capitali?
- Clienti di se stesse
- Fanno ciò che vogliono?

Dimensione politica delle organizzazione inevitabile ma spesso sottaciuta ... Non infrangere l'etichetta organizzativa; tabù ... funzionale alla stessa politica organizzativa!

Potenzialità

- **Riconoscere il ruolo costruttivo della politica** nella creazione dell'ordine sociale
- **Critica mito della razionalità organizzativa** (es. funzionale a chi?). Razionalità è politica, no neutralità. Rivalutare valenza ideologica del concetto di razionalità
- **Superare l'illusione delle organizzazioni come sistemi funzionalmente integrati**
 - Spesso tensioni disintegratrici, integrazione dip. da dipendenza reciproca.
 - Organizzazioni = coalizioni di interessi in evoluzione
 - Sistemi aperti, con livelli di autonomia e conflitti anche distruttivi tra le parti
- **Introduce politica nell'analisi del comportamento** in ambiente organizzativo
Aiuta a svelare gli interessi e la natura politica anche comportamenti altruistici
- **Consapevolezza ruolo e implicazioni politiche delle organizzazioni c/o società**

Limiti

- **Pericolo: accentuata politicizzazione del fenomeno organizzativo**
 - politicizzare ogni comportamento, usare tutto a fini personali
 - vedere la politica ovunque, sospettare sempre secondi fini
 - rischio estremizzare importanza atteggiamenti cinici, egoisti, privi di scrupoli (letteratura su questo)
 - idea di organizzazioni come giochi a somma zero
- Ridurre possibilità di collaborazione e apertura
- **Principi pluralistici: retorica o applicazione concreta?**
- Rischio sopravvalutare potere del singolo e rimozione differenze di potere (es. modelli partecipativo – di coinvolgimento, cogestione, ecc.)

Potenzialità:

- mette in luce la duplicità della razionalità
- considera valori e premesse ideologiche (diversamente dalla teoria classica)
- possibile sviluppare una teoria dell'organizzazione "a favore degli sfruttati"
- rilevanza concreta dell'approccio "radicale"
- permette di affrontare il problema dello sfruttamento

Limiti:

- non cogliere le forme organizzative non dominanti
- è orientata ideologicamente a sinistra? Forse, ma tutte sono orientate ...
- rischio di non vedere il potere come variabile relazionale complessa e il proprio ruolo in esso
- rischio di vedere sempre una congiura e non comprendere le dimensioni sistemiche, interpersonali e ... nascoste e inconsce