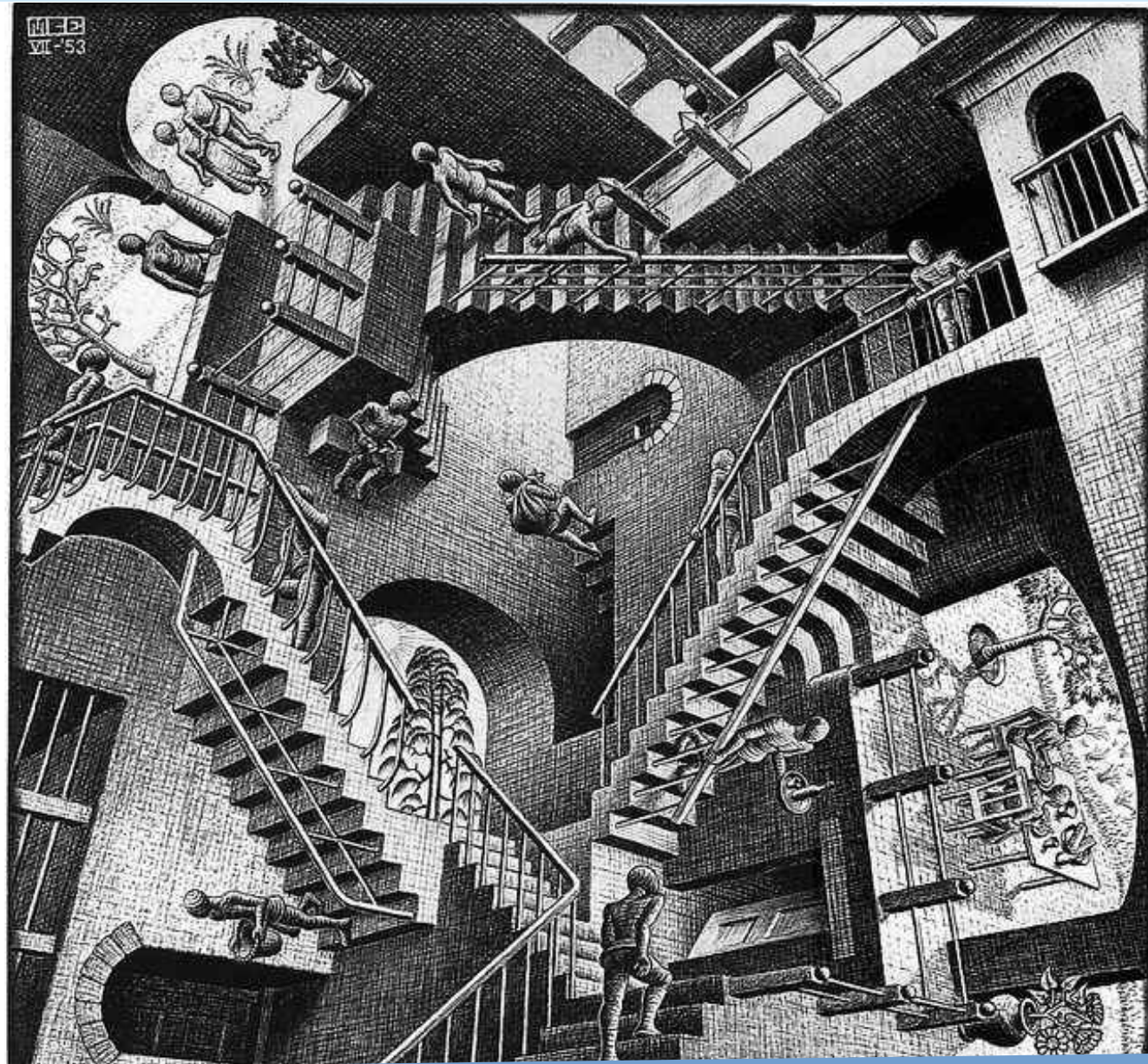


# Sociologia della Organizzazione

2021-22 Il Semestre

## L5 - Le organizzazioni in quanto sistemi politici

Matteo Villa - [matteo.villa@unipi.it](mailto:matteo.villa@unipi.it)  
[https://people.unipi.it/matteo\\_villa/](https://people.unipi.it/matteo_villa/)





## 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



Min. 33:30



## 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 ... ?



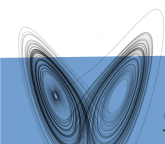


## Ripresa esercitazione

- Domande e riflessioni
- I diversi soggetti possono essere visti in termini di ruoli/relazioni reciproci
- Gli aspetti che si possono considerare sono (per esempio):
  - ≠ di potere → Potenziali conflitti
  - ≠ di interessi → ≠ Modi di gestirli
  - ≠ di bisogni → ≠ Modi di gestire le ≠
  - ≠ culture

## Quali strumenti di analisi / comprensione dalle diverse metafore?

- Macchina, Organismo, Cultura, Politica, ....





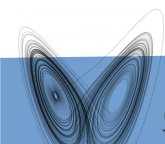
# 0. Perché una metafora politica



UNIVERSITÀ DI PISA

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.

Fonte: Morgan 2002





**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** argomenti molto trattati (dirigenti, sindacati, ecc.)  
→ Organizzazioni ≈ Sistemi di governo (garantire ordine e coordinamento)  
→ Diversi principi: Autoritari ←----→ Democratici
- **Vuol dire: fenomeno organizzativo è sostanzialmente politico**  
→ Si realizza anche attraverso processi impliciti, trame e manovre ± 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)  
→ Ma la democrazia va appresa ... non può essere imposta  
(Kurt Lewin: Opzione 1)



## Organizzazione autoritarie

**La storia di Henry Ford II e Lee Jacocca: autorità e problemi di successione**

### Altre forme di organizzazione autoritaria:

- unico proprietario
- aziende familiari
- oligarchie (≠ tipi: anche sindacati, cooperative e associazioni)

**Tutte** le organizzazioni si basano su possibili **mix** di autoritarismo, carisma, familismo, oligarchia, ecc.

→ **Autocrazia**: varie sfumature e diffusione in molti tipi di organizzazione

→ **Non solo autocrazia**: diversi tipi di sistemi politici – organizzativi →



## Forme di governo organizzativo più diffuse

**(Oltre la distinzione dicotomica autocrazia / democrazia): (fig. 6.1):**

- Autocrazia: potere di uno (individuo o gruppo)
- Burocrazia: potere/governo della legge/norma
- Tecnoautocrazia: 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, più o meno formalizzate**

## Altre forme del potere (solitamente non formalizzate):

- Adhocrasia: struttura di potere ad-hoc (e a termine)
- Eterarchia: potere di tutti (diversi tipi di soggetti, es. cogestione, co-progettazione)
- 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
- Esempi:
  - cogestione: di lotta e di governo?
  - autogestione (es. fabbriche gestite dai lavoratori, scuola Steiner): tra pubblico e privato
  - rischi di eterogenesi dei fini (es. cooperative sociali)

### Forma organizzativa richiede sempre scelta di natura politica

### No neutralità: valori, differenze, conflitti.

- Es. 1: la razionalità economica: È solo economica? È razionale? Per chi?
  - Es. 2: il mercato del lavoro: si forma da rapporto tra domanda e offerta?
  - Es. 3: decisioni tecniche: sono (solo) tecniche?
- Possibili esempi ...



## 2. Organizzazioni come arene politiche

### I processi politici:

- Processi di mediazione tra interessi diversi: negoziazione, coalizioni, influenza
- Eventuali conflitti:  $\neq$  forme di potere e  $\neq$  modi di gestire
- Necessità di trovare “la quadra” tra forme e fonti del potere e di legittimità diverse. Es.:
  - Autocratico: lo faremo così
  - Burocratico: dobbiamo farlo così
  - Tecnocratico: è meglio farlo così
  - Democratico: come dobbiamo farlo?
  - *Discrezionale: dovremmo farlo così, ma ...*



### Quindi, il fenomeno politico:

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

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



### 1. **Interessi:**

Attitudini che comprendono obiettivi, valori, desideri, aspettative, predisposizioni, ecc. ...

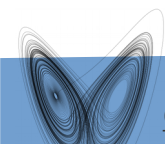
- Difficili da definire e utilizzare (cfr. Swedberg)
- Concetto tautologico? “un uomo preferisce fare ciò che preferisce fare”...Macauley, 1829.  
Hirschman: *Il concetto di interesse dall'eufemismo alla tautologia* (1985)

### **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:** Mansione, Carriera, Extraorganizzativi

## **Equilibri diversi:**

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

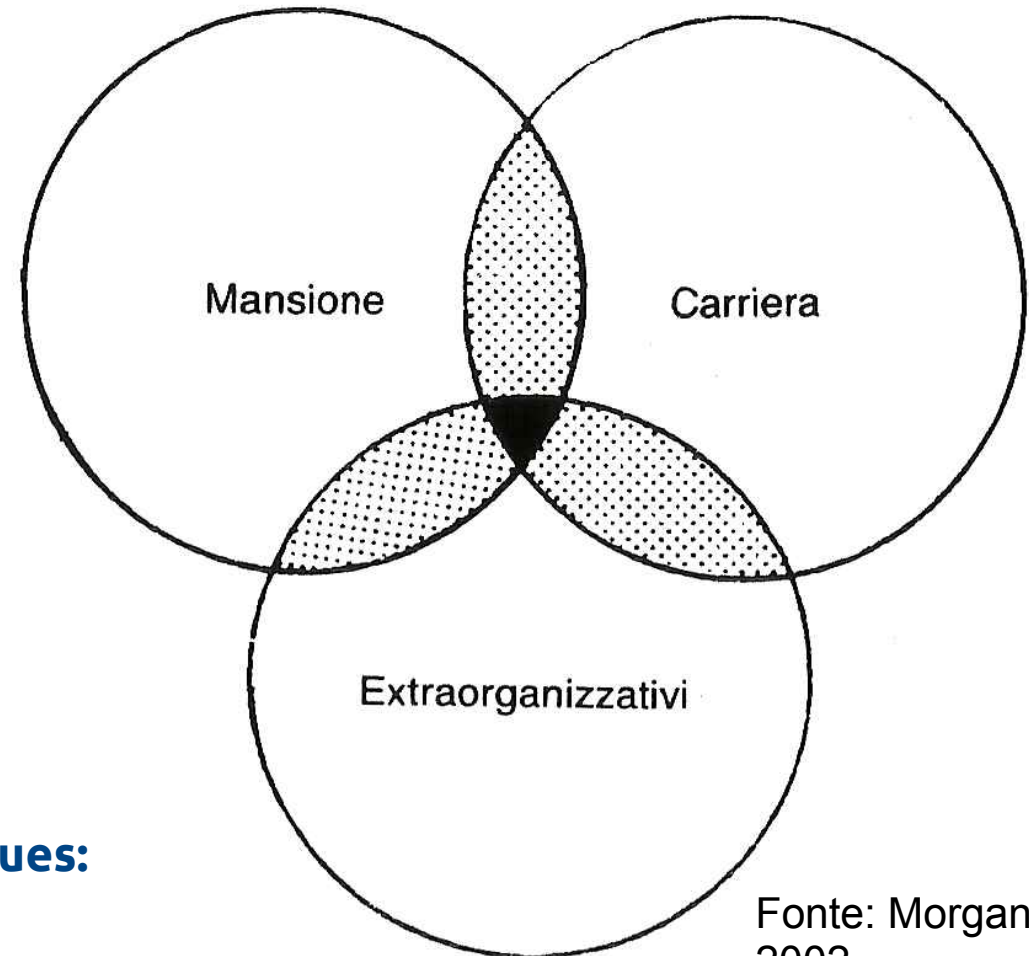
## **Pregi e Limiti dello schema. Tensioni tra:**

- 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.... Coop Sociale simulazione, Università, Docenti, Rappr. Studenti. Partiti*



Fonte: Morgan  
2002

### 2. 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**

#### Organizzazioni:

- **Sistemi competitivi e cooperativi: Vincitori e vinti?**
- **Comportamento politico** = risposta a tensioni e contraddizioni (trame complesse)
- **Anche modi con cui i lavoratori tutelano se stessi** (contro-organizzazioni) e **resistono alle pressioni** (adattamenti secondari, Goffman 1961)

#### Conflitti:

- **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”)



### 3. Potere = Strumento di risoluzione dei conflitti tra interessi ≠

- [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

#### 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?**

**→ Ripensarle in relazione alle situazioni viste/sperimentate con le esercitazioni e altre.**