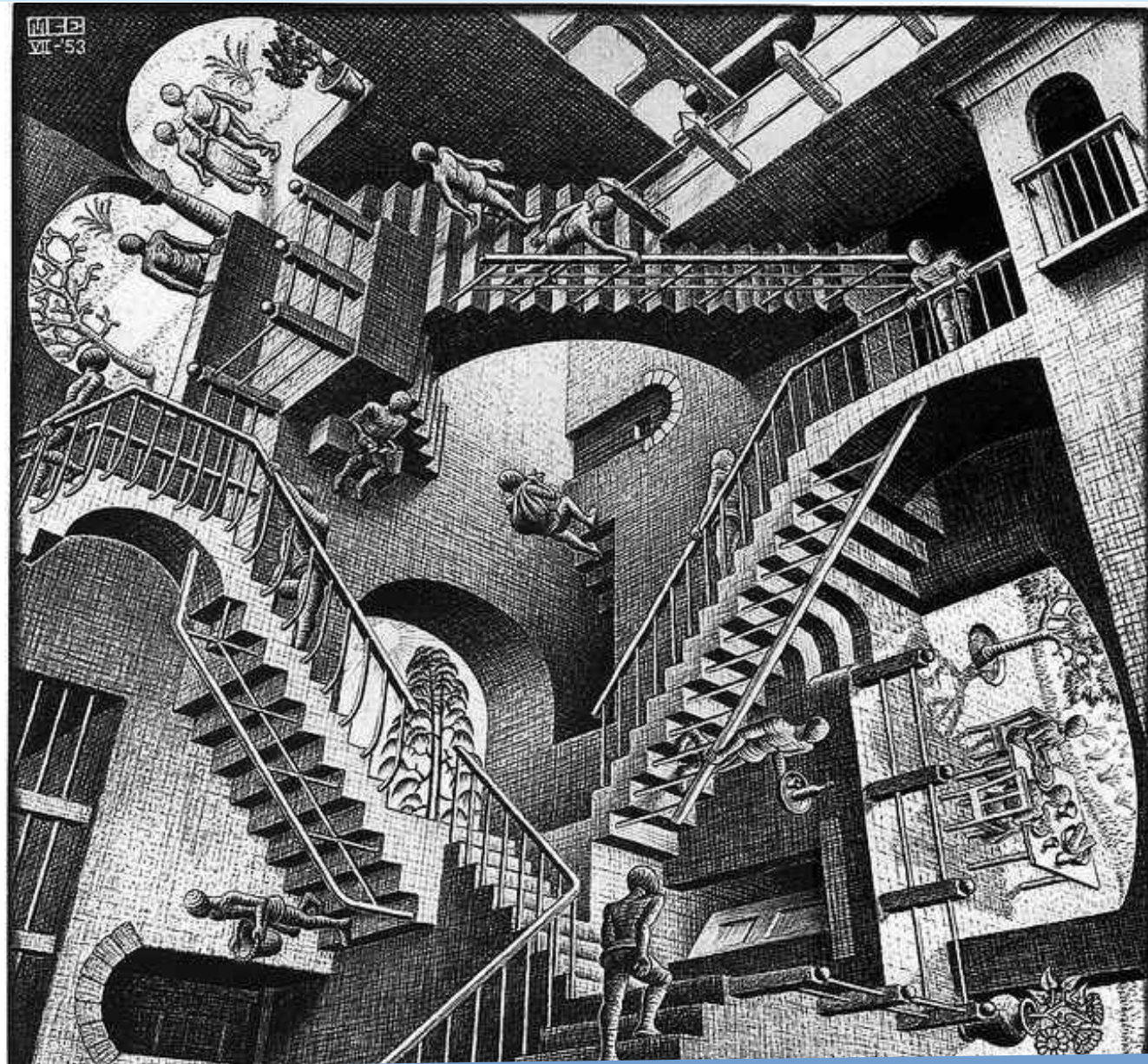


Sociologia della Organizzazione

2022-23 II Semestre

L5 - Le organizzazioni in quanto sistemi politici

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



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 ...?



Soggetti della produzione:

1. Imprenditori

Diverse concezioni; Evoluzione nel tempo di: Proprietà, Moventi, Ruolo (interno / esterno);
Tipi vari: Dinastia industriale. Trasmissione generazionale. Capitalista finanziario. Azionista di riferimento. 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, in base a organizzazione, dimensioni, tecnologia.... Fra incudine e martello; Evoluzione.

4. Impiegati

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

5. Operai

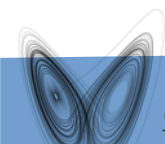
Origini più o meno brutali tra mobilità, emigrazione; Dalla diversità alla Classe;
Ruolo del Marxismo; 3 approcci: proprietà/lavoro, Posizione sul MdL, Mestiere/ Professione;
Evoluzione: tipo sociale o progresso tecnologico oppure ... ?

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,



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



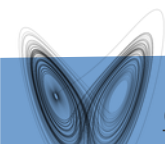
0. Perché una metafora politica



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 con diversi principi: Autoritari ←-----→ Democratici
- **Fenomeno organizzativo è sostanzialmente politico**
→ Anche attraverso processi impliciti, trame e manovre ± occulte
→ Mette in questione idea di “organizzazione razionale con obiettivi comuni”
- **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



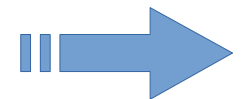
Altre forme di organizzazione autoritaria:

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

Organizzazioni spesso 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

(Tipi ideali, oltre la dicotomica autocrazia / democrazia): (fig. 6.1):

- Autocrazia: potere di uno (individuo o gruppo)
 - Burocrazia: potere della legge/norma
 - Tecno-crazia: potere dell'esperto
 - Cogestione: coalizione tra parti contrapposte (potere negoziazione)
 - Democrazia rappresentativa: governo rappresentanti eletti
 - Democrazia diretta: partecipazione al governo
- **Tipi ideali e Forme miste, più o meno formalizzate**

Altre forme del potere (solitamente non formalizzate):

- Adhocrasia: struttura 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 nessuno

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, norme, differenze, conflitti,

- Es. 1: razionalità economica: È solo economica? È razionale? Per chi?
 - Es. 2: mercato: 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
- **Conflitti:** ≠ forme di potere → ≠ modi di gestirli
- **Trovare “la quadra”** tra forme e fonti del potere 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

→ **Studiare ≠ modi di rapporti tra: 1. Interessi, 2. Conflitti, 3. Potere**



1. Interessi:

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

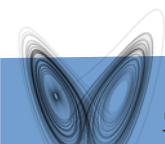
- Difficili da definire e utilizzare (cfr. Swedberg)
- Concetto tautologico? “un uomo preferisce fare ciò che preferisce fare”...Macauley, 1829.
Hirschman: *Il concetto di interesse dall'eufemismo alla tautologia* (1985)

Secondo alcuni 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

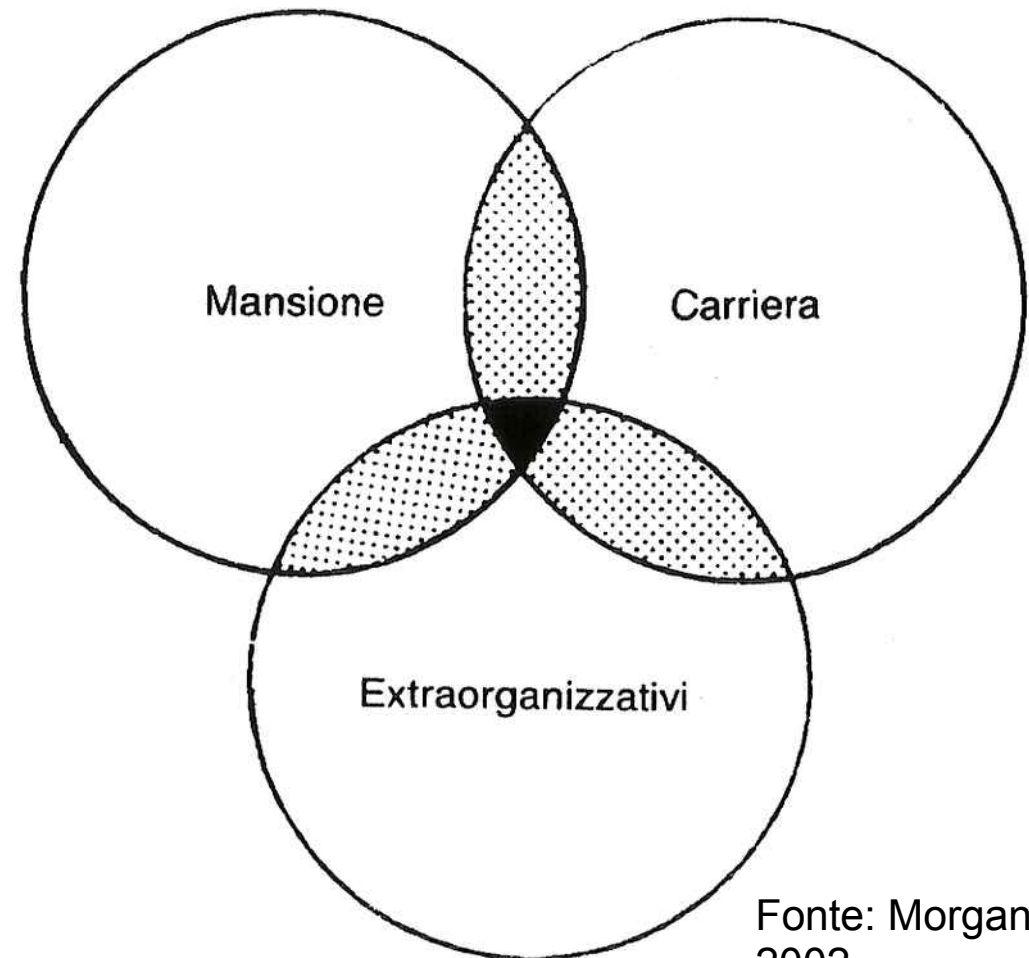
Pregi e Limiti dello schema. Tensioni tra:

- 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 (Barnard): 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 / Influenza

Si possono esaminare:

- le condizioni contingenti
- I livelli di contesto
- I processi storici

Fonti del potere organizzativo (fig. 6.3) →

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



“Quick, get me a conflict resolution expert!”

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.

Fino QUI: concezione dell'organizzazione di tipo PLURALISTA

- Enfatizza natura pluralista di interessi, conflitti e fonti del potere
- **HP**: società basata su gruppi diversi che contrattano e competono x partecipare a divisione equilibrata del potere (ideale aristotelico, distinzioni sociali, sistemi politici dinamici).

Concezione PLURALISTA si contrappone a concezioni:

- **ORGANICA** o **UNITARIA** (interessi singolo = società, cultura uniforme)
- **RADICALE** (interessi di classe contrapposti)

Le 3 concezioni permettono di:

- Comprendere diverse fenomenologie organizzative
- Identificare ideologie alla base di diverse pratiche manageriali



3. Concezioni della gestione delle organizzazioni



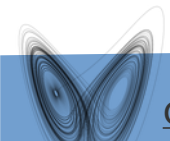
UNIVERSITÀ DI PISA

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



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

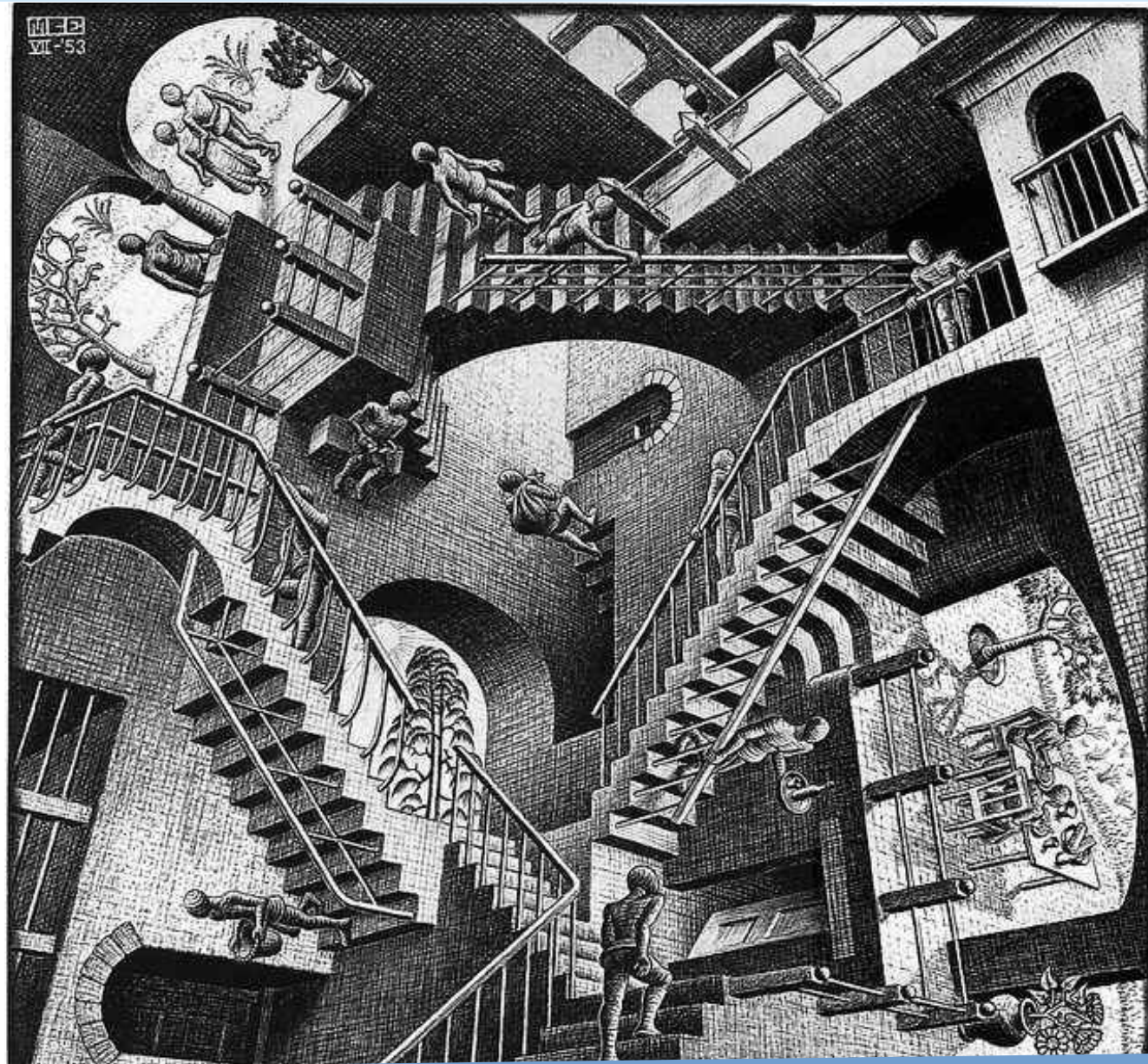
- Dove cultura profondamente radicalizzata
- Non è possibile soluzioni vinco-vinci
- Contrapposizioni management - lavoratori

Sociologia dell' Organizzazione

2022-23 II Semestre

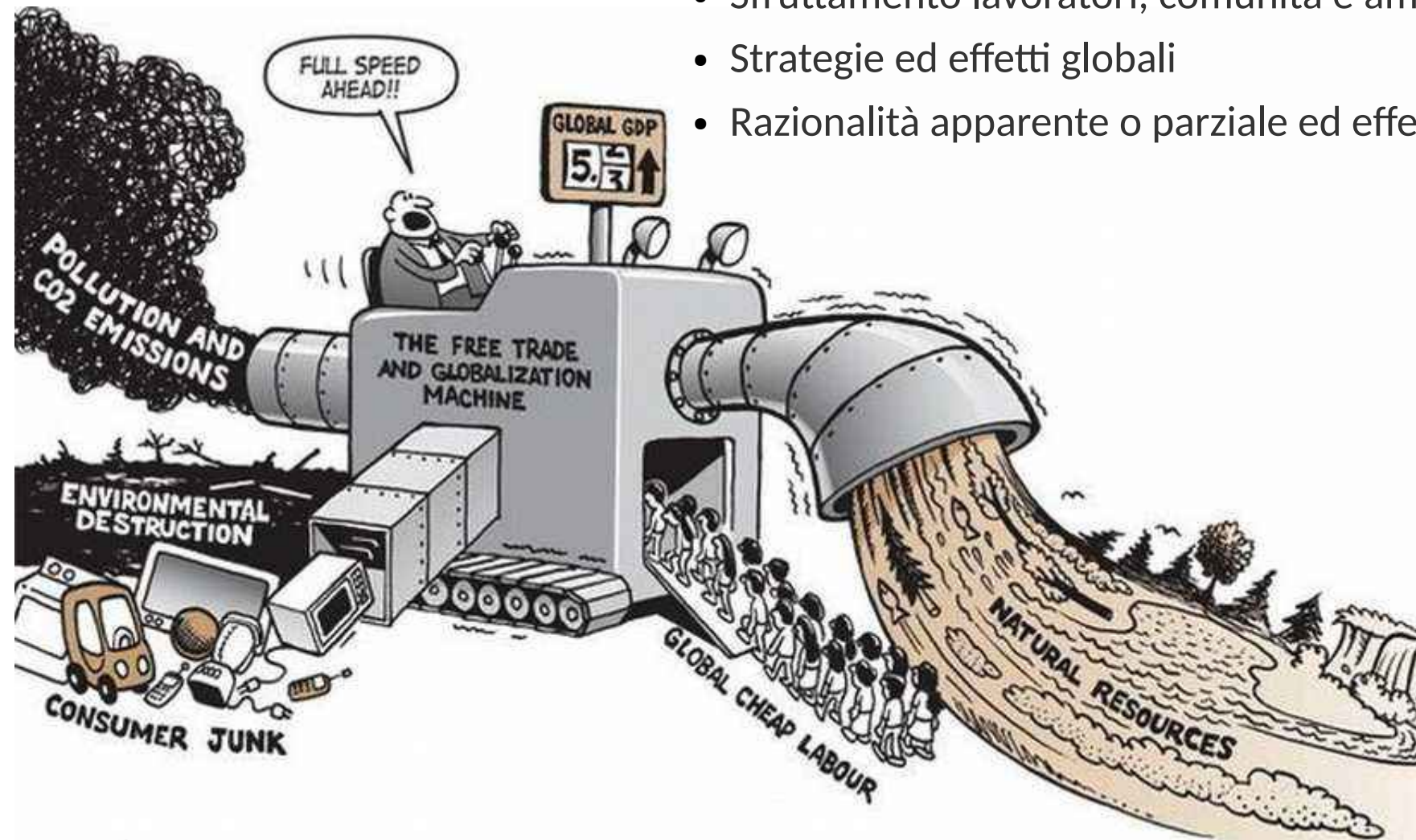
L6 - Le organizzazioni in quanto strumenti di dominio

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



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 e distruzione ambientale, estrazione risorse paesi terzi
Condizioni di lavoro, sfruttamento persone
Controllo, intrusione privacy e influenzamento idee,
- 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 ?

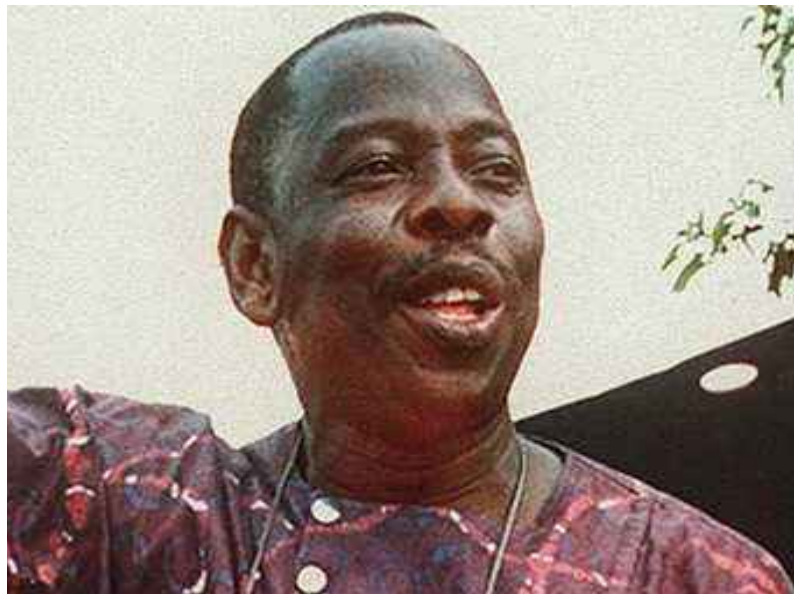


NIGER DELTA



L'organizzazione come sistema di dominio?

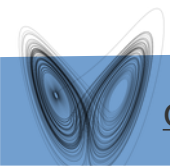
- Quali domande intorno a questa metafora ?





L'organizzazione come sistema di dominio?

- Quali domande intorno a questa metafora ?



To make or to buy ?



UNIVERSITÀ DI PISA

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.

Provate 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

Alcuni contributi classici:

Weber: tre modelli di autorità per dominio sociale e ruolo della burocrazia

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, paesi terzi e immagine sociale
- **Ubriacarsi di lavoro:** effetti di stress, squilibrio personalità e relazioni familiari, sradicamento; monitoraggio e sorveglianza, pressioni e tensioni
- **Trasformazioni:**
 - colletti blu e bianchi: avvicinamento?
 - Tutele e profitto, trasformazioni nel tempo: ancora verso il XIX secolo?
 - Esempio della cogestione (Germania): diverso?



Strutture mondiali di potere

- Dalla mano invisibile del mercato alla mano visibile del management
- Centralizzazione governance aziende (elite inattaccabili)
- Sconfinamenti nella politica (ITT e Cile)
- Organizzazioni autoritarie e paesi democratici (annullati?)
- Managerialismo e politica: connessioni fra passato e presente



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

- Sfruttamento o Opportunità? (es. offshoring: non perdere o guadagnare?)
- Effetti sociali prima industrializzazione e colonizzazione (Polanyi 1944)
- Investimento o estrazione di capitali?
→ killings of land and environmental defenders (212 in 2019)
- Clienti di se stesse
- Fanno ciò che vogliono?



Domande conclusive (per cui non c'è semplice risposta nel testo)?

- Che differenza c'è tra potere e dominio?
- Che cosa è il dominio?
- Quando il potere si trasforma in dominio?



Dimensione politica delle organizzazione inevitabile ma spesso sottaciuta per

- Non infrangere l'etichetta organizzativa;
- Tabù ... funzionale alla stessa politica organizzativa!

Potenzialità

- **Riconoscere il ruolo costruttivo della politica** nella creazione dell'ordine sociale
- **Critica al mito della razionalità organizzativa.** 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 dipende da dipendenza reciproca.
 - Organizzazioni = coalizioni di interessi in evoluzione
- **Introduce politica nell'analisi del comportamento** in ambiente organizzativo
Aiuta a svelare gli interessi e la natura politica anche dei 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
 - 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
- include valori e premesse ideologiche (diversamente dalla teoria classica)
- possibile sviluppare una teoria dell'organizzazione “a favore degli sfruttati”
permette di affrontare il problema dello sfruttamento
- rilevanza concreta dell'approccio “radicale”

Limiti:

- non cogliere le forme organizzative non dominanti
- è orientata ideologicamente a sinistra? Forse, però 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

