

SOCIOLOGIA DELL'ORGANIZZAZIONE

INTRODUZIONE

Cos'è un'organizzazione?

Vi sono diverse definizioni di organizzazioni e ogni studioso della sociologia economica ne ha formulata una:

-1) GALLINO — Gruppo o collettività che, volendo perseguire determinati scopi, coordina razionalmente l'attività dei propri membri per mezzo di procedure esplicite ed un sistema di norme impersonali

→ Secondo Gallino l'organizzazione è un sistema di regole scritte e impersonali (valgono per tutte le cariche lavorative) che spiegano chi fa cosa e in che modo farlo tra i membri di un gruppo organizzativo.

-2) SCOTT – Strutture sociali create da individui per facilitare il raggiungimento di obiettivi determinati attraverso la collaborazione

→ Secondo Scott è un insieme di strutture sociali e quindi un insieme di rapporti tra persone che si rapportano tra loro per raggiungere determinati obiettivi comuni (Collaborazione: le persone devono essere motivate, intenzionate a cooperare e collaborare; Se non vi sono queste caratteristiche l'organizzazione diventa inefficace).

-3) MINTZBERG – insieme di modalità con cui il lavoro viene diviso in compiti diversi, e delle modalità con cui questi vengono coordinati

→ Secondo Mintzberg è un insieme di modalità in cui il lavoro viene diviso come ad esempio nel taylorismo: un'organizzazione semplice e ripetitiva per rendere il lavoratore efficiente, poiché non possiede competenze specifiche e deve imparare e impraticarsi (e deve farlo in fretta per non diminuire il lavoro).

-4) FERRANTE/ZAN – forma di azione collettiva reiterata basata su processi di differenziazione e di integrazione, tendenzialmente stabili ed intenzionali

→ Secondo Ferrante e Zan l'organizzazione è un'attività collettiva e ripetuta (reiterata) con un grado di durevolezza nel tempo basata sui processi di coordinamento e divisione del lavoro ovvero: All'interno di una fabbrica ogni operaio ha il suo compito e questi compiti vengono successivamente organizzati.

-5) GRANDORI – modalità di divisione del lavoro e di coordinamento tra cui anche i meccanismi di mercato

→ Organizzazione vista come mercato

ELEMENTI ESSENZIALI DELLE ORGANIZZAZIONI

a) **Sono costrutti Sociali**: Insieme di persone che coordinano e cooperano tra loro per raggiungere un determinato obiettivo.

b) **Formalmente costituite e regolate da procedure esplicite**: come ad esempio, un'impresa che si deve registrare alla camera di commercio

c) **Costituite per raggiungere determinati fini**: questi elementi non sono condivisi da tutti ed in particolare il secondo e il terzo non sarebbero né sufficienti né necessari a definire un'organizzazione:

- **Differenza tra organizzazione formale vs organizzazione informale**

→ + Molti autori fanno distinzione tra organizzazione formale e informale

Formale: Con regole ben definite

Informale: Spesso le regole sono applicate a metà o non sono applicate proprio, ad esempio, una norma ha dei poteri, ma se non viene applicata non può essere esercitata e rispettata.

- **I membri dell'organizzazione possono avere fini distinti dall'organizzazione e diversi tra di loro** → Obiettivi comuni: non è detto che tutti gli individui debbano avere lo stesso

obiettivo, si arriva infatti a una consapevolezza volta a trovare un compromesso tra incentivi e contributi per motivare gli operai di una fabbrica ad aumentare e rendere maggiormente efficiente il loro lavoro.

- Il fine organizzativo può non esistere in quanto tale o non andare oltre la sopravvivenza.

PER CREARE UN'ORGANIZZAZIONE E' QUINDI NECESSARIO/A (e può essere un problema):

- Definire Un obiettivo comune
- Dividere i compiti
- Collaborazione tra i membri
- Reperire le risorse dall'esterno, le materie prime e le risorse finanziarie oltre che il personale.
- Vendere prodotti ed erogare servizi per sopravvivere
- Formare l'individuo e renderlo in poco tempo efficiente e produttivo (ma deve comunque, avere un minimo di competenza iniziale).
- Nel momento in cui un nuovo membro sostituisce un veterano, il primo deve essere in grado immediatamente di operare efficientemente.

SCUOLA E TEORIE DELL'ORGANIZZAZIONE

SISTEMA RAZIONALE

- Concepire l'organizzazione come un sistema di parti pianificato, realizzato scientificamente e chiuso ovvero: una volta creato, il sistema è in grado di operare continuamente senza la presenza di elementi che ne ostruiscono l'organizzazione.
- Quest'analisi viene compiuta da esperti e ingegneri
- L'imprevisto può così essere eliminato (anche se è impossibile che un'organizzazione non abbia imprevisti).

TAYLOR E LA NASCITA DELL'INDUSTRIA DI PRODUZIONE DI MASSA

Oggi si pone il problema del sistema di Welfare concepito sul lavoro, che è organizzato in questo modo: grandi aziende che assicurano un lavoro stabile, in una situazione economica in cui la disoccupazione era limitata. Anche in Italia negli anni '60 la disoccupazione era veramente bassa.

Taylor e Fordismo sono dei sistemi di produzione di massa. L'industria di massa è in grado di far avere una stabilità lavorativa agli operai. Taylor è un ingegnere che opera tra la fine dell'800 e inizio del '900 dove si sviluppa l'industrializzazione e dove viene utilizzata la nuova tecnologia.

Il pensiero dominante è quello positivista: fiducia nel progresso tecnologico che risolverà i problemi dell'uomo. C'era l'idea che l'uomo e i suoi problemi si potessero studiare con il metodo scientifico. L'obiettivo era quello di massimizzare il lavoro, e questo portò un passaggio dalla craft production (lavoro artigianale o semi artigianale; pochi beni) alla produzione di massa (mass production).

L'industria inizia ad essere in grado di produrre grandi quantità di prodotti uniformi, standardizzati → meno tempo per produrre significa poter praticare prezzi bassi (perché i costi della produzione sono più bassi). Si realizza così l'economia di scala (all'aumentare del numero di beni prodotti diminuisce il costo singolo del bene o il costo marginale).

Nasce così il mercato di massa con beni quali ad esempio macchine e/o frigoriferi, che prima appartenevano solo a poche persone, mentre ora appartengono alla massa.

Il passaggio alla produzione di massa è possibile grazie a:

- Progressi in campo tecnologico e produttivo (es. produzione di pezzi intercambiabili per semplificare e velocizzare le operazioni di montaggio);
- Creazione di una rete di infrastrutture di trasporto che porta ad un aumento delle dimensioni di mercato sul territorio nazionale. La produzione di massa necessita di un grande mercato dove poter vendere le merci prodotte;

La produzione di massa richiede molta manodopera, la quale è fornita dalla massa di immigrati (che non erano specializzati al lavoro che dovevano svolgere) → manodopera generica.

Per inserire nei processi produttivi grandi masse di operai non qualificati, occorre cambiare l'organizzazione. Questo porta alla nascita dell'organizzazione scientifica del lavoro, che elimina l'empirismo e l'improvvisazione.

Principi dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL):

- Studio scientifico del miglior metodo di lavoro
- Ricerca della soluzione ottimale (miglior soluzione ottenibile), la quale va applicata per avere la massima efficienza e per incrementare la produttività
- Selezione e addestramento scientifico della manodopera
- Separazione tra progettazione (tecnico), direzione (dirigenti) ed esecuzione (operaio) del lavoro
- Instaurazione di rapporti di stima e di cordiale collaborazione con la manodopera

Gli operai di Taylor: sono semplici esecutori. Di conseguenza sono disincentivati ad avere idee che migliorino il processo produttivo e non portano un miglioramento della qualità.

Caporeparto: ha funzione di supervisore e controlla l'operato dell'operaio per far sì che esegua le operazioni identificate dai tecnici.

Questo sistema è fortemente sensibile al comportamento degli operai, che possono fermare la produzione. La quale se si ferma, comporterà un maggior costo, perchè la minor quantità prodotta farà abbassare i salari (es. catena di montaggio). Si traducono così i principi:

1. Scomposizione e analisi dei singoli movimenti e tempi di lavoro: l'operaio viene cronometrato e avvengono misurazioni dei tempi e dei metodi
2. Razionalizzare i movimenti: si eliminano i movimenti inutili che fanno perdere tempo, ricomponendo un nuovo processo che tiene solo i movimenti efficienti;
3. Standardizzazione dell'attività lavorativa: il lavoro dev'essere svolto da tutti in un determinato modo. Per fare questo si identificano delle procedure ottimali di lavoro;
4. Semplificazione dei compiti lavorativi

Questo meccanismo ha bisogno di ottimi strumenti di controllo, e deve essere conforme alle procedure lavorative predefinite. Questa razionalizzazione viene estesa a tutta la gestione aziendale e porta alla creazione di grandi organizzazioni con molteplici livelli gerarchici.

Bisogna avere una chiara definizione dei poteri e delle responsabilità ai vari livelli dirigenziali.

E' fondamentale anche che la manodopera sia selezionata scientificamente, ossia bisogna mettere l'uomo giusto nel posto giusto.

Infine secondo il Taylorismo, il datore di lavoro dovrebbe rappresentare la figura del buon padre di famiglia (paternalismo), il quale dovrebbe pensare ai bisogni degli operai senza che sia necessaria la presenza di sindacati.

IL FORDISMO

Ford applica i principi Tayloristi di massa alla produzione e realizza ciò che aveva progettato Taylor con la catena di montaggio/nastro convogliatore.

Catena di montaggio: è il principio per cui il bene che deve essere assemblato viene a mano a mano assemblato facendo scorrere i pezzi lungo il nastro trasportatore. Questo nastro scorre e passa verso ogni operaio che svolge una determinata mansione al fine di ultimare la produzione del bene. Gli operatori non sono qualificati (perché presi da artigianato e agricoltura) ma il fatto di affidare compiti relativamente semplici permetteva agli operai di riuscire ad imparare in fretta.

L'altro aspetto importante è che Ford si accorge che è in grado di produrre auto in massa in un tempo limitato. Questo gli permise di abbassare sia i costi di produzione che i prezzi delle automobili, e di conseguenza ottenere un numero più alto di persone invogliate a comprarle.

Tutto ciò porta ad un'**economia in scala**, ovvero aumentando la produzione del bene, i beni prodotti in più costano meno di prima (più produco e meno costo dei beni che produco in più).

Con il suo metodo, Ford riesce a mettere le auto sul mercato a prezzi sempre minori, aumentando il numero di persone che si potevano permettere di acquistarne una, causando il doppio effetto di un aumento della domanda, e di conseguenza anche un aumento della produzione delle auto, ottenendo appunto un'economia in scala.

C'è infine un allargamento del mercato fino ad arrivare ai mercati di massa (televisione o radio). Diminuendo i prezzi delle macchine anche gli operai che le producevano potevano comprarsele, quindi Ford arriva a creare un mercato di lavoro/consumo, alzando i salari e riducendo gli orari di lavoro. In questo modo ottiene benessere diffuso e consumo di massa.

SVILUPPO DELLA CATENA DI MONTAGGIO

Il punto di partenza è la craft production. Questa, nelle automobili si traduceva nel fatto che prendendo in considerazione la Ford, c'era un operaio assemblatore molto bravo con tecniche notevoli che si occupava da solo di tutte le operazioni di montaggio e andava in giro per la fabbrica a trovare i pezzi. Questo operaio faceva tutto da solo e costruiva l'automobile pezzo per pezzo (anche se una volta i pezzi erano tutti diversi perché non c'erano macchinari per produrre pezzi uguali e intercambiabili), chiedeva aiuto all'operaio aggiustatore che si occupava di rendere i pezzi perfettamente compatibili.

Ford cambia catena di montaggio nel 1913, facendo in modo che l'operaio non dovesse andare a cercare i pezzi, ma bensì stesse fermo mentre era la macchina a muoversi. Questo richiedeva un numero più elevato di operai, ma portò un incremento della produzione proprio perché l'operaio doveva fare solo una singola azione.

La prima Ford prodotta era la Model T che uscì per la prima volta nel 1926. Queste auto avevano tutte caratteristiche uguali (anche i telai) e un solo colore (nero). In un breve periodo di tempo, Ford riuscì a venderne 20000.

Per fare sì che la casa automobilistica durasse nel tempo, Ford sapeva che in seguito avrebbe dovuto far uscire diversi modelli, ma la Model T ebbe molto successo perché costava relativamente poco e questo metteva sempre più americani nelle condizioni di comprarla. Inoltre (e soprattutto) era una macchina solida e facile da riparare.

Ford infine alzò salari e ridusse l'orario da 9 a 8 ore al giorno (circolo virtuoso della produzione di massa).

IN SOSTANZA

Grazie alla produzione di massa si realizzano economie di scala, così il costo di produzione cala e diminuiscono i prezzi di vendita, i quali causano un aumento della domanda.

L'imprenditore quindi aumenta la produzione per soddisfare la domanda e ciò gli consente di aumentare le economie di scala, andando a ridurre ulteriormente i costi di produzione.

All'aumentare dei beni prodotti il costo unitario diminuisce: principio delle economie di scala.

Se per qualche motivo l'impresa dovesse diminuire le auto prodotte, il costo diventerebbe altissimo, e se le vendite crollassero, l'industriale finirebbe per pagare costi di produzione altissimi.

Negli anni '70 ormai tutti avevano le macchine, e questo innescò così una crisi enorme del modello Fordista (che verrà comunque risolta successivamente attraverso varie fasi).

Il Fordismo è adatto ad una produzione in espansione, mentre se il mercato si contrae diventa vulnerabile, poiché i macchinari della produzione Fordista vanno bene per produrre solo determinati modelli tutti uguali. Se dovessi produrre altri tipi di auto non potrei utilizzare il metodo Fordista.

I LIMITI DEL MODELLO PRODUTTIVO DI MASSA

- **Rigidità economica:** è un modello troppo rigido che non si adatta bene alle situazioni di mercato che possono cambiare facilmente ogni anno. Infatti al diminuire dei volumi produttivi i costi salgono.

- **Rigidità tecnico impiantistica:** la produzione di massa si basa su macchinari grandi, costosi e difficilmente riadattabili a situazioni differenti. Cambiare questi macchinari dopo poco tempo comporta una perdita enorme.
- **Rigidità organizzativa:** rigidità data dalla lunghezza della catena gerarchica e dalla standardizzazione del processo lavorativo (turni straordinari sono tutti rigidamente formati). Spinge l'operaio ad organizzarsi con i sindacati per la propria difesa. L'industria di oggi richiede molta flessibilità in vista del futuro e questa cosa non si adatta al modello Fordista. Proprio perché non va fermata la catena di montaggio, l'operaio ha tanti pezzi di scorta, perché se rimane senza pezzi interrompe la produzione, quindi l'operaio stesso scarta il pezzo difettoso e lo cambia con quello di scorta (il modello giapponese si basa sul fatto di avere meno prodotti accumulati in magazzino e quindi inutili per evitare sprechi).
- **Rigidità nelle relazioni di lavoro:** rigida regolamentazione sindacale e troppe regole sul lavoro.
- **Problemi sulla qualità:** gli operai non sono mai stimolati, inoltre la catena di montaggio non si può mai fermare. Di conseguenza i pezzi difettati vanno avanti lo stesso producendo una macchina difettosa. Quando però il consumatore diviene esigente, il problema della qualità diventa frequente e nasce concorrenza anche sulla qualità.

Il modello Fordista è quindi adeguato solo a una produzione stabile e prevedibile a lungo termine, e la concorrenza è basata sul prezzo (vendo a prezzi minori, di conseguenza ho successo).

WEBER E L'ANALISI DELLA BUROCRAZIA

Sviluppa un'analisi burocratica in connessione con il potere e con i tre tipi puri di potere legittimo. Da qui corrisponde l'individuazione dell'ideal-tipo.

Potere: è la possibilità di ottenere obbedienza presso un gruppo di persone

Potere legittimo: è un potere che trova obbedienza senza bisogno di minacciare ed utilizzare l'uso della forza. Il potere legittimo (o autorità) trova l'obbedienza spontanea da parte di coloro i quali sono tenuti ad obbedirvi. Ci sono tre motivazioni per le quali si tende ad obbedire, da qui i tre tipi puri che sono:

- **Carismatico:** è un potere che si fonda sulle qualità di chi detiene il potere. Costui ha qualità che lo rendono tale per cui, se mi dice di fare una cosa io obbedisco anche se non mi sembra la scelta migliore. Questo potere ha però bisogno di essere sempre innovato. Di fatto, se comincio a sbagliare gli altri dubitano del mio potere (esempio Napoleone).
- **La successione:** il figlio erede non sarà mai come il padre e non avrà mai le stesse qualità di quest'ultimo, quindi dovrà esercitare il potere in un'altra maniera.
- **La tradizione:** il sovrano che regna da generazioni (se muore il re, il figlio diventa un sovrano per successione). Il problema è la perdita della fiducia nella tradizione, infatti ad esempio, nel passaggio tra la Monarchia e la Repubblica le persone hanno perso la fiducia nello Stato.

POTERE LEGALE RAZIONALE

Si ubbidisce ad una persona in base a una norma o a una regola impersonale, la quale stabilisce chi deve esercitare il potere e quali limiti esistono nel suo esercizio (esempio: se viene nominato un Governo che non ha la fiducia del Parlamento, gli viene revocata la nomina).

Questo potere si basa su un sistema di regole scritte, le persone obbediscono ad una persona (nei limiti della sua carica) perché è scritto in una norma.

Anche ai massimi livelli il detentore del potere deve stare a delle regole che sono previste dalla legge e non riguardano una sola persona, ma tutti.

*Aspetti regolati dalla legge: testamento (forma di tutela a tutti gli eredi).

Il potere legale razionale è spesso un potere che va oltre la legge quasi come fosse assoluto (Mao).

Secondo Weber per esercitare il potere su un grande numero di persone, il sindaco di una città ad esempio, nell'esercizio del suo potere, ha bisogno di qualcuno che trasmetta gli ordini ad altri soggetti, i quali usano il potere ricevuto per eseguire questi ordini, mentre ci sono ulteriori altri soggetti che si occupano di controllare che chi deve obbedire lo faccia davvero.

E' l'apparato amministrativo ad occuparsi di fare questo, aiutando il capo o presidente carismatico a trasmettere gli ordini e a controllare che questi siano rispettati (detta anche burocrazia legale razionale).

Weber parte dallo studio dell'esercito tedesco e dello Stato francese. Osservandoli deduce una serie di caratteristiche fondamentali, le mette assieme e crea l'idealtipo della burocrazia legale razionale.

PRINCIPI GENERALI DELLA BUROCRAZIA LEGALE RAZIONALE:

- 1) **Si basa sull'analisi del lavoro d'ufficio** e l'obiettivo è rispondere in maniera più efficace possibile agli utenti.
- 2) **Funziona sulla base di norme**, che ci dicono come devono essere distribuiti i compiti delle attività negli uffici, la loro composizione e la loro gerarchia.
- 3) **Classificazione da parte dell'utenza, di problemi in determinate casistiche esaustive** (per tutti quelli che richiedono la carta d'identità il funzionario applicherà la medesima procedura a tutti gli utenti, procedura che si suppone sia maggiormente adeguata per una massima tutela del cittadino)
- 4) **Fiducia nell'equità e nella razionalità della norma** (la norma che dice cosa deve fare il funzionario si basa sul fatto che sia equa e necessaria per raggiungere uno scopo)

CARATTERISTICHE:

- 1) **Organizzazione:** Si garantisce stabilità basandosi sul fatto che nessuno è insostituibile, permettendo di diminuire le persone singole.
Potrebbe succedere di avere ad esempio un funzionario che ha esperienza ed ha acquisito determinate competenze, se questa persona poi cambiasse lavoro e andasse da un'altra parte, oppure in pensione, l'azienda si troverebbe privata del suo migliore funzionario.
Per evitare una situazione catastrofica, l'azienda cerca di trasmettere queste competenze attraverso un documento per iscritto, in maniera tale che chi arriva dopo di lui sappia cosa fare. In questa maniera nessuno è insostituibile.
- 2) **Gerarchia:** L'organizzazione ha una gerarchia, ovvero gli ordini dati dall'ufficio superiore vengono eseguiti da quelli al piano inferiore. Ogni ufficio ha delle persone superiori o inferiori, nel quale quelli inferiori devono sottostare a quelli superiori.
Secondo la legge, ogni ufficio deve avere un funzionario competente per quel determinato ruolo.

IL PERSONALE:

- 1) **I soggetti vengono assunti tramite un concorso** che attesta le competenze determinate
- 2) Non detiene i mezzi di produzione o gestione
- 3) Deve dare rendiconto dell'uso dei beni dell'organizzazione
- 4) Percepisce uno stipendio fisso in base al proprio rango gerarchico
- 5) Non deve divulgare questioni di lavoro (segreto d'ufficio, polizia, militari)
- 6) Deve separare i propri interessi ed affari privati da quelli dell'azienda
- 7) Deve avere il proprio incarico come unica occupazione o comunque quella primaria (il lavoro del funzionario deve essere svolto a pieno, perché in questo modo si garantisce competenza e autonomia).

Il funzionario deve fare ciò che dice il superiore solo se previsto dalla legge. Se il superiore dispone qualcosa che va contro la legge, chi sta al di sotto non è obbligato a eseguire la disposizione.

Per garantire che il funzionario sia sempre imparziale, gli vengono date una serie di garanzie:

- 1) Il concorso per merito in base a criteri universalistici (per evitare che vengano assunti raccomandati)
- 2) Il servizio che prestano, costituisce una carriera con determinate promozioni, dall'anzianità e dai meriti (i funzionari possono ricevere delle promozioni perchè esistono dei livelli).

Un bravo dirigente dovrebbe assumere la persona più competente per il ruolo in questione, ma vi sono diversi casi in cui un capo assume determinati lavoratori per fare dei favori. Ad oggi vige il principio dell'anzianità di servizio, che diventa però un fattore demotivante perché chi è da meno tempo in azienda si sente demoralizzato, rendendo questo meccanismo controproducente.

- 3) I funzionari sono obbligati a sottostare ai compiti affidati dall'autorità competente dei loro superiori. Storicamente si decise di non aumentare il salario (nonostante determinati meriti dei lavoratori), ma di mantenerlo invece fisso per tutti i funzionari.

TAYLOR E WEBER ASPETTI COMUNI:

- Attenzione rivolta agli aspetti formali dell'organizzazione.
- La legittimazione dei ruoli e i comportamenti d'ufficio previsti all'interno delle organizzazioni, si basano su regole precedentemente scritte e a cui i lavoratori devono sottostare.
- Stessa visione sui modi in cui il personale lavoratore deve svolgere i propri compiti (tutti gli operai che svolgono un determinato compito, avendo lo stesso ruolo hanno anche le stesse regole, le quali ci dicono come svolgere in maniera efficiente quel determinato lavoro).
- Il mettere in evidenza e per iscritto tutti gli aspetti lavorativi d'ufficio, comportamenti ed azioni.
- Assunto che "i soggetti nell'organizzazione si comportano in conformità con le regole" (assunto che non è certo, vi è incertezza).

Merton

Attraverso le sue analisi mette in evidenza delle conseguenze inattese riguardo alla burocrazia, mettendo in luce il fatto che se le persone si comportano come descritto nelle regole, non è vero che si abbia sempre l'efficacia giusta, ma ci possono essere conseguenze inattese poiché si possono verificare degli effetti negativi quali ad esempio:

- Incapacità di adattarsi alla novità
- Ritualismo burocratico (la norma diventa fine a sé stessa e viene applicata anche quando non risolve il problema)
- Contrastanti aspettative di burocrazia
- Spirito di corpo
- Orgoglio di mestiere.

L'incapacità addestrata: deriva dal fatto che la burocrazia è basata su una forte specializzazione.

Il funzionario svolge compiti sulla base di una serie di norme e procedure applicate, che impara a fare perché svolge ogni giorno. Queste procedure si applicano a tutte le persone con cui il funzionario ha a che fare.

Quando però verranno fatte altre richieste, il funzionario tenderà ad applicare i medesimi modelli che ha imparato con il tempo. Inoltre il funzionario applica queste procedure anche perché viene valutato sulla base del rispetto delle regole (il datore controlla se il funzionario ha rispettato le regole nel risolvere un determinato problema).

Questo però è un sistema che non funziona, infatti quando la procedura non è adatta il lavoratore va in **ansia**, tendendo ad insistere nell'applicazione della regola con un sistema di difesa, perché oltre al rispetto di quella regola non sa cosa fare.

Un rituale è un comportamento che viene messo in atto per risolvere un problema. Questo però è fine a se stesso perché serve solo per governare, gestire ed eliminare l'ansia e l'angoscia degli individui.

La regola, che era concepita come la risoluzione di un problema, diventa fine a sé stessa.

La conseguenza di ciò è l'insoddisfazione dei clienti e quindi la relativa notizia che la società è

incompetente. Tutto ciò deriva da un problema di fondo, ovvero il funzionario tende a incasellare il cliente in una determinata procedura già preimpostata, oltre alla quale il funzionario non può andare.

I burocrati funzionari della burocrazia tendono a cercare di ricomprendere ogni caso singolo all'interno di una categoria più ampia, mentre invece il cittadino che richiede un servizio vuole che questo sia personalizzato e diverso da tutti gli altri.

Di fronte alle proteste, il funzionario tende ad irrigidirsi e non fa nulla per aiutare il cliente, rendendo il contrasto insanabile. Di conseguenza succede che il politico propone una riforma della Pubblica Amministrazione, con la quale cerca di risolvere il problema del cittadino.

Il rischio è che il funzionario possa reagire a questo cambiamento, difendendo il proprio lavoro abbinato ad una reazione di lamentele con orgoglio e spirito di corpo, che finisce però nella chiusura totale e rifiuto di cambiamento finendo per boicottare proprio ogni tentativo di cambiamento, e tornando quindi all'incapacità addestrata.

DIVERSE VARIANTI DEL MODELLO BUROCRATICO DI MERTON

Altri autori sottolineano che alcune di queste disfunzionalità, sono spiegate dal fatto che il modello burocratico non è unico ma bisogna differenziare tra burocrazia meccanica e professionale.

Tutto parte da un'intuizione di Gouldner che mette in evidenza il fatto che nel modello weberiano vi è tensione tra due principi: quello di disciplina (ossia ogni ufficio ne ha uno più forte al di sopra, e un altro più basso da lui controllato, gerarchia) e di competenza (i compiti vengono affidati ad un ufficio in base a determinate competenze, divisione del lavoro in base alla competenza).

Esempio: caso della miniera in cui, secondo il principio di competenza, i minatori danno retta a chi si dimostra competente e a chi è più esperto. Ma in tutto ciò vi è anche un principio di gerarchia che dà problemi, perché le procedure non sono adatte se vengono date da un uomo che non è esperto. Spesso il capo non è il più esperto, ma è uno che ha solo un livello di studio superiore che non gli dà competenze specifiche, quindi l'operaio sarà meno improntato a seguire le sue direttive e di conseguenza si crea una tensione.

BUROCRAZIA MECCANICA E BUROCRAZIA PROFESSIONALE

Ci sono due modelli, uno in cui i compiti sono uniformi e standardizzati, l'altro è un modello più adatto a compiti che richiedono discrezionalità e iniziativa, perciò se i compiti sono standardizzati, io identifico le procedure per svolgerli e le do ai lavoratori. A quel punto posso mettere un capo che vede se il lavoratore rispetta le regole.

Però le attività che si possono verificare sono imprevedibili. Si possono verificare situazioni in cui io devo decidere in che misura applicare quella procedura. Serve quindi assoluta competenza dell'operatore che deve seguire le procedure in maniera intelligente e deve essere dotato di discrezionalità.

Nella burocrazia meccanica prevale la gerarchia (disciplina), mentre nella burocrazia professionale prevale la competenza.

BUROCRAZIA MECCANICA: Vengono assegnate a tutti delle procedure da seguire. L'operaio le impara e le applica, mentre il lavoro del capo squadra è quello di controllare il rispetto della procedura. Grazie a questa ripetitività il lavoro può anche essere programmato, ad esempio se durante un periodo dell'anno so che l'azienda ha maggiore richiesta, richiedo che l'azienda produca di più.

La burocrazia meccanica ha le seguenti caratteristiche:

- 1) Coordinamento basato sulla standardizzazione del processo di lavoro (delle regole o procedure)
- 2) Compiti operativi semplici e ripetitivi, che richiedono competenze relativamente limitate e breve addestramento
- 3) Elevato grado di pianificazione del lavoro
- 4) Procedure di lavoro altamente formalizzate nel nucleo operativo (sia in ambito operaio che impiegatizio)
- 5) Proliferazione di regole, norme e comunicazioni formalizzate in tutta l'organizzazione
- 6) Accentramento decisionale
- 7) Enfasi sul controllo ad ogni livello dell'organizzazione
- 8) Ambiente stabile e prevedibile = consente la programmazione dell'attività secondo flussi regolari di produzione

Esempi:

- imprese tradizionali di produzione di massa (imprese taylor/fordiste)
- organizzazioni di servizi, pubbliche e private, nelle quali gli operatori svolgono compiti semplici e ripetitivi (anagrafe o uffici autorizzazioni, call center, fast food)

Il nucleo operativo di una burocrazia meccanica è standardizzato da regole e norme. Una delle funzioni organizzative qui fondamentali è il controllo, e all'esterno i clienti hanno un comportamento prevedibile.

Ad esempio la Ford produce Ford T in quantità perché sa che le macchine le venderà tutte. Ci sono organizzazioni non tradizionali che tendono ad adattare questo modello, magari avvalendosi delle nuove tecnologie (ad esempio in un call center) c'è una tendenza a riprodurre logiche organizzative di carattere fordiste in cui il lavoratore applica procedure uguali, fare sempre le stesse cose allo stesso modo.

Il nucleo operativo in questo modello, è caratterizzato dal basso modello di motivazione. Le burocrazie meccaniche sono rigide, pesanti e lente.

BUROCRAZIA PROFESSIONALE

In questo caso i compiti sono prevedibili e ripetitivi, ma complessi. Se è vero che c'è un insieme di cose che devo sempre fare, è altrettanto vero che questi sono compiti complessi, quindi devono essere esercitati impiegando autonomia e professionalità, e a seconda dei casi bisogna adattare procedure differenti per risolvere il singolo caso.

Queste competenze richiedono che i lavoratori siano professionisti con molti anni di studio. Nel caso del medico professionista ad esempio, la pianificazione prima del lavoro è ridotta, perché se dessimo al medico delle regole dettagliate, rigide e invariabili, questi non potrebbe operare in maniera corretta.

Serve autonomia per decidere qual è la scelta da prendere, infatti il capo non ha il compito di controllare i medici, quello messo in atto è un controllo di tipo diverso.

Anche nelle scuole un insegnante deve adattare le tipologie di insegnamento in base alla classe.

CRITICHE A TAYLOR E A WEBER:

Danno per scontato che il comportamento degli individui non faccia parte dei possibili problemi dell'azienda (metodo della one best way), ossia che se sorgono problemi di tipo non collaborativo o conflittuale, vuol dire che c'è stata una struttura organizzativa mal progettata e/o mal realizzata.

Questo viene criticato perché l'individuo, in realtà, ha un proprio punto di vista (attore) e ha un proprio pensiero per raggiungere al meglio lo scopo. I mezzi per raggiungere gli obiettivi spesso differiscono da quelli dell'azienda. Queste critiche portarono alla nascita di nuove correnti di pensiero: la Scuola delle Relazioni Umane.

SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE

Rappresentata da E. Mayo (che ha un approccio motivazionista), pone l'attenzione sull'esistenza di motivazioni al lavoro, diverse da quelle economiche (es. dar importanza alla soddisfazione del proprio lavoro).

Questa scuola nasce negli stabilimenti della Western Electric Company di Hawthorne (Chicago), mentre si studiava l'ipotesi di relazione tra l'illuminazione e rendimento lavorativo.

Il risultato di questa ricerca è stato che:

1. All'aumentare della luce, aumentava anche il rendimento delle operaie (comportamento atteso)
2. Al diminuire della luce aumentava ugualmente il rendimento (comportamento inatteso)

Con questa ricerca si evidenziò che le persone hanno reazioni legate alla psicologia:

- Se mi sento osservata/controllata lavoro di più

Il comportamento inatteso ottenuto dalla ricerca venne quindi spiegato dalle operaie, che percepirono l'abbassamento della luce come una sfida al loro rendimento.

Nella stessa fabbrica negli anni, si fecero vari esperimenti guidati dai ricercatori di Harvard per capire:

1. I fattori che favoriscono il rendimento operaio (il rendimento dipende principalmente dal salario, inteso come premio e sanzione)
2. Le cause per cui le operaie si lamentavano
3. Quali sono i fattori di solidarietà e di antagonismo

Risultato delle ricerche:

- La supervisione amichevole (abbinata a migliori relazioni umane nel gruppo di lavoro), viene individuata come fattore principale di aumento del rendimento dell'operaio. Questo fattore ha un'incidenza che supera l'incentivo economico.

Con gli anni successivi quindi i capi hanno lasciato più spazio alle operaie, con la conseguenza che queste ultime si sono prese troppo spazio (es. tutto il tempo a chiacchierare senza lavorare, permessi presi per questioni sempre più inutili).

Infine il capo si arrabbia e minaccia licenziamenti, quindi il rendimento delle operaie aumenta nuovamente per la paura di essere licenziate.

- Le lamentele sono spesso relative a paghe, orari e sorveglianza, ma spesso sono anche il risultato di fattori psicologici (es. immagine del capo come del padre severo), disturbi della personalità e di una carente integrazione dell'individuo nella società.

Questi fattori psicologici superano le condizioni di lavoro in sé.

- I gruppi di lavoro rappresentano delle micro-società con delle regole proprie (regole informali), che prescrivono la solidarietà e l'omogeneità all'interno dei gruppi.

Nel gruppo di lavoro si creano delle regole informali che tutti rispettano, creando un meccanismo di autodifesa rispetto all'esterno.

Es. di norme informali:

- Non devi produrre troppo → ad esempio nella produzione a cottimo, dove se il capo decide che bisogna produrre 100 e l'operaio riesce a produrre 101, allora il capo dà un premio (il cottimo), all'operaio per quell'unità in più che è riuscito a produrre
- Non devi produrre poco → se lo fai sei un imbroglione
- Non dire mai nulla al capo che possa danneggiare un compagno → se lo fai sei uno spione

Quindi l'organizzazione informale è un insieme di regole non scritte, che hanno comunque una grande rilevanza nell'azienda.

Nella cultura organizzativa di Taylor, l'operaio è un mero esecutore delle procedure decise dai capi (la one best way), diverso dall'operaio giapponese che viene incentivato a migliorare il processo di produzione.

Con la Scuola delle Relazioni Umane si pone attenzione su sentimenti, gruppi, norme sociali non scritte, e status. La lotta per lo status (così come per gli altri fattori) non va interpretato come un errore di progettazione, ma bensì come la risposta adattiva di esseri umani in situazioni problematiche.

Il comportamento organizzativo può essere difforme per altri aspetti:

- Esistenza di una divergenza tra interessi individuali e scopi dell'organizzazione
→ l'organizzazione deve negoziare o contrattare con gli operai per far sì che cooperino per raggiungere gli scopi dell'organizzazione (Barnard);
- Ritenere che gli obiettivi dell'organizzazione siano superiori all'interesse individuale
→ non è detto che la one best way sia stata decisa dai capi e non dagli operai (Simon)
- Gli individui fondano tutta la propria azione sulla ricerca del potere → lotta al potere (Crozier)

BARNARD

Gli elementi fondamentali del suo pensiero:

1. Parabola del masso → Supponiamo che ci sia una persona che ha solo una strada per andare in un posto, e su quella strada si trovi un masso. Questa persona non riesce a spostare il masso da sola, e nemmeno con l'aiuto di altre 3 persone, ma passa un contadino con il carro: si potrebbe attaccare il masso al carro, ma bisogna convincere il contadino che ovviamente non vuole perdere una giornata di lavoro per colpa di un masso che non è nel suo interesse spostare, quindi si contratta, dandogli un compenso affinché sposti il masso.
La morale è che l'organizzazione è una realtà cooperativa che necessita di:
 - Gruppo con compito unitario
 - Collaborazione consapevole
 - La cooperazione dei soggetti (es. il contadino) non è scontata
2. Il fine dell'organizzazione è diverso dai moventi individuali
3. Collegandosi al punto 2, bisogna allineare gli scopi dell'organizzazione con moventi individuali. Questo è il compito di un buon manager, il quale può allineare questi due fattori con due strumenti:
 - Persuasione: convincere le persone della bontà degli obiettivi dell'organizzazione (metodo poco diffuso, inoltre non sempre è possibile)
 - Contrattazione tra contributi richiesti (prestazioni lavorative) agli individui e incentivi dati a loro.

La decisione di un individuo si basa nella contrattazione tra contributi e incentivo, quindi è importante dare gratificazione personale, ma allo stesso tempo devono esserci anche delle sanzioni negative.

RAPPORTO TRA INDIVIDUI E ORGANIZZAZIONE

Gli individui contrattano, e la contrattazione ha per oggetto il contributo che danno gli individui e quello che questi ricevono in cambio (gli incentivi che le organizzazioni possono offrire sono molti).

Barnard identifica una area di indifferenza, ossia un'area nella quale gli ordini sono accettabili senza mettere in discussione altre motivazioni. In queste aree le persone stesse sanno già le cose che devono fare.

Secondo Barnard il bravo dirigente è quello che riesce a mantenere alta questa area di indifferenza, e deve essere capace di dare qualcosa in cambio alle persone, che susciti il loro interesse.

A seconda dell'organizzazione e delle capacità del superiore, l'area di indifferenza può essere più ampia o più ristretta (ciò deriva dal grado in cui gli incentivi offerti dall'organizzazione eccedono il costo per l'individuo), di fatto tanto più è ampia quest'area, tanto più flessibile risulterà l'organizzazione (per flessibilità si intende che se il datore chiede al lavoratore di fare dello straordinario per molto lavoro, il lavoratore se non ha riconoscimento un economico in più, ha bisogno comunque di altri incentivi) → Principio di equità seriale.

Un altro studioso della sociologia è **Herbert Simon**, che ha analizzato il **concetto di razionalità limitata**. Nella sua tesi di laurea, Simon prende atto dell'idea che le cose spesso non vanno come sono scritte nelle regole, quindi c'è una distanza tra come le cose dovrebbero andare e come vanno. A questo punto serve un modo per studiare il comportamento degli individui, e questo si fa osservando gli individui nei momenti in cui compiono delle scelte.

Secondo Simon le scelte non sono obbligate, nel senso che sta agli individui rispettare o meno le regole in un contesto. Sempre secondo Simon, gli uomini cercano di prendere decisioni razionali ovvero, la decisione razionale è una decisione identificata come quella adatta a raggiungere un proprio obiettivo.

Razionalità assoluta: secondo questo modello, gli individui prendono la decisione razionale ottimale, ovvero quella che garantisce di perseguire gli obiettivi prefissati in maniera efficiente minimizzando i costi. In questo modo gli individui raccolgono tutte le informazioni possibili su quel problema, e dopo

essersi fatti un'idea perfetta del problema, pensano a tutte le possibili soluzioni. Dopo aver valutato tutte le soluzioni, ne valutano i pro e i contro, e fatto questo, l'individuo è in grado di prendere la decisione ottimale.

LIMITI ALLA RAZIONALITÀ

L'uomo ha dei limiti **cognitivi**, ovvero ci sono dei limiti alla capacità di gestire tutte le situazioni relative al problema, quali ad esempio limiti nel calcolare e valutare tutte le possibili conseguenze delle alternative di azione. Inoltre i limiti possono essere:

- **Espressivi**: quindi capacità di comunicare e di intendersi
- **Esterni**: quindi il tempo a disposizione e le circostanze esistenti in un determinato momento.

Questi limiti oggi sono in parte superati con l'avvento dei computer e della tecnologia avanzata, ma solo in parte, perché nelle situazioni complesse l'incertezza rimane.

In determinate situazioni la decisione razionale diventa la migliore e quella che soddisfa i miei obiettivi, quindi non si sceglie più la decisione ottimale. In questo modo non realizzo gli obiettivi in maniera ottimale, ma efficiente.

Sulla stessa linea di pensiero di Simon troviamo **Crozier**, il quale parte dall'idea che gli individui nell'organizzazione mettono in atto un'azione strategica, ovvero questi hanno degli interessi legittimi e nel perseguire questi interessi mettono a punto delle strategie finalizzate ad un obiettivo.

Il comportamento strategico però, include il fatto che bisogna tener conto che le azioni suscitano reazioni da parte degli altri individui, quindi l'uomo deve cercare di prevedere queste reazioni.

L'uomo non è solo un esecutore (come ad esempio nella scuola classica) e non è soltanto un cuore, ma è anche una mente.

Gli individui negoziano in base alla loro capacità, quindi la loro azione è finalizzata a mantenere il proprio potere e ad aumentarlo. La contrattazione è basata sul potere che ciascuno di noi ha (che non è sempre lo stesso) e che si può utilizzare per perseguire i propri interessi.

Crozier concentra la sua attenzione sulle burocrazie pubbliche (esempio manifattura tabacchi?).

L'obiettivo di Crozier è quello di eliminare la discrezionalità e riguarda al massimo grado anche la dirigenza, la quale segue delle regole finalizzate a eliminare la possibilità di assumere iniziative autonome.

Garanzie dei funzionari: servono affinché i funzionari siano razionali e non facciano cose per compiacere il loro capo. Vi sono dei periodi dell'anno in cui si lavora di più e alcuni in cui si lavora meno, ma è comunque tutto prevedibile. Di conseguenza tutti i lavoratori sono consapevoli del fatto che potrebbero avere lavoro o meno.

La dirigenza è priva di discrezionalità, perché c'è prevedibilità' pressoché completa dei dirigenti verso i sottoposti. In questo modo non c'è vero potere perché il capo mette in pratica le regole, ma si è prigionieri delle regole stesse.

In questo contesto il potere reale è detenuto solo da chi conserva margini di discrezionalità, ossia di imprevedibilità nei confronti degli altri. Se il capo riesce ad avere il controllo delle fonti di incertezza nell'organizzazione, i suoi sottoposti non possono sapere con certezza quale decisione lui prenderà. Questo è il potere del capo. Non è detto però che ad avere questo margine di imprevedibilità sia necessariamente quello che sta al vertice, ma potrebbe essere il contrario, ossia ad avere l'imprevedibilità può essere chi è sotto nella gerarchia, oppure può esserci imprevedibilità anche tra due ruoli dello stesso livello (potere orizzontale).

Secondo **Crozier**, il potere di un individuo consiste nella capacità di controllare i margini d'incertezza e di scelta, utilizzando un determinato tipo di discrezionalità.

Il potere è nelle mani di chi riesce a mantenere sia un certo grado di autonomia, sia un certo livello di imprevedibilità, oltre ad avere delle alternative di scelta che gli altri individui non conoscono. Queste decisioni possono essere favorevoli o meno agli altri, e chi detiene un margine di prevedibilità può utilizzarlo per scambiare il contenuto delle proprie scelte, con qualcosa a suo favore.

Il potere reale non si basa sulle regole, ma si crea sugli equilibri che derivano dalle regole, e nel caso degli operai è un potere orizzontale (tra due ruoli). Questo potere è detenuto da chi conserva margini di discrezionalità e imprevedibilità nei confronti di altri.

ESEMPIO: Operai di produzione

Ogni volta che si rompe un macchinario utilizzato dagli operai di produzione, questi chiedono aiuto all'operaio di manutenzione. Questo può andare subito ad operare, oppure può essere in dubbio perché ha diversi clienti prima o per altre ragioni.

Tutto ciò però blocca la produzione e quindi l'operaio di produzione deve incentivare l'operaio di manutenzione proponendogli uno scambio (che può riguardare piccole cose o favori), per far sì che quest'ultimo effettui un pronto intervento.

Uno degli elementi di scambio può essere il riconoscimento di ruolo per supremazia effettiva.

Questo può essere ad esempio il rispetto tra un operaio più importante e uno minore.

Secondo le regole nell'ordinamento aziendale, l'operaio di produzione non può aggiustare da sé i macchinari, quindi di fatto l'operaio di produzione è obbligato ad attendere l'operaio di manutenzione.

Potere verticale: Il potere è tanto maggiore quanto più le incertezze controllate da un individuo riguardano risorse critiche per gli altri individui e per l'organizzazione nel suo insieme. Ad esempio se un individuo inferiore sulla scala gerarchica, possiede margini di incertezza ed imprevedibilità nello svolgimento del proprio lavoro che il superiore non può controllare, egli esercita il potere sul superiore.

Il possesso di competenze tecniche esclusive è certamente una fonte di potere, perché permette di disporre di margini di incertezza difficilmente controllabili da altri di un grado gerarchico superiore (se un individuo ha competenze che lo rendono insostituibile, questi può esercitare potere su altri individui di grado gerarchico superiore).

CONFRONTO TRA CONCETTO DI POTERE TRA WEBER E CROZIER

In Weber, il potere è legato al ruolo e alla posizione gerarchica che ciascun individuo occupa nell'organizzazione così come prescritto dalle regole formali, quindi il potere in Weber è formale. Inoltre in questo contesto il potere si esercita solo dall'alto verso il basso.

In Crozier, può darsi che alla gerarchia formale corrisponda un esercizio di potere, ma siccome il potere è un potere di fatto che dipende dalla capacità di rendere il proprio comportamento incerto per gli altri, questo potere può essere esercitato sia nei confronti di qualcuno che sta al di sotto, sia nei confronti di chi è gerarchicamente superiore.

In Crozier il potere va in senso verticale ma anche orizzontale.

L'organizzazione diventa quindi un contesto in cui avvengono delle lotte per il potere, e in cui gli individui per perseguire i propri interessi personali, devono difendere il proprio potere e aumentarlo, demolendo quello degli altri. Tutto ciò è negativo per il perseguimento dell'organizzazione, e la lotta per il potere trova limite nel fatto che tutti si spingono al perseguimento degli interessi fino a che non mettono in secondo piano la sopravvivenza dell'organizzazione.

IL RAPPORTO TRA ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE

Negli autori classici (Taylor, Weber) della teoria dell'organizzazione, l'ambiente esterno è considerato:

- ➔ Prevedibile e controllabile in tutti gli aspetti (autorità antitrust controllano che vengano rispettate le regole sulla concorrenza), e tutto ciò di esterno che può influire sull'organizzazione
- ➔ Stabile nel breve, medio e lungo periodo

- Nella scuola classica di Taylor, l'ambiente esterno non rappresenta una forma di incertezza (Ford T)

Secondo invece l'istituzionalismo sociologico, l'ambiente esterno:

- Non è del tutto prevedibile e controllabile
- Può essere instabile e mutevole, i consumatori reagiscono non in maniera prevedibile all'impatto dell'organizzazione sull'ambiente.
- Per sopravvivere in un ambiente incerto, l'organizzazione deve adattarsi alle azioni e alle esigenze dell'ambiente, quindi per sopravvivere si deve adattare.

Gli autori istituzionalisti dicono che l'ambiente deve basarsi sulle istituzioni create dagli umani, ma che queste condizionano i comportamenti e il modo di pensare degli umani stessi.

Le istituzioni per gli istituzionalisti sono pratiche dotate di un certo grado di stabilità e socialmente accettate, valide.

Queste istituzioni variano a seconda dei luoghi e dei momenti storici, ossia le regole che valgono in un posto e in un periodo determinati, variano nel tempo. Le istituzioni sono viste anche come norme (che possono essere di vario tipo), ovvero un insieme di regole che orientano i comportamenti umani.

ISTITUZIONI COME ORGANIZZAZIONI

Secondo Selznick, un'organizzazione diventa un'istituzione quando:

- Cessa di essere uno strumento razionale per raggiungere uno scopo
- Diviene socialmente accettata a vivere e operare in sé, a prescindere dall'efficienza
- Assume valore in sé e ha all'interno un insieme di valori, principi ed esigenze che vengono perseguiti e soddisfatti
- Si arriva a dare per scontato che questi valori e principi debbano essere perseguiti, e che vi sia un'organizzazione incaricata che svolge una serie di funzioni minime per la collettività.

Quando l'organizzazione diventa istituzione, non ha più il problema della sopravvivenza perché viene data per scontata e diventa legittima (caso Parmalat: Parmalat aveva acquisito lo status di istituzione, ma poi l'ha perso e si è dimostrato che stava fallendo).

Altri esempi di organizzazioni diventate istituzioni:

- Stato
- Enti pubblici territoriali e dotati di legittimità in sé, come il Comune
- Scuola, università
- Chiesa → non è un'organizzazione pubblica ma viene considerata un'istituzione, perché viene dato per scontato il fatto che debba esistere
- Imprese ed organizzazioni private che acquisiscono legittimità in sé, tale da darne per scontata l'esistenza

PHILIP SELZNICK (rappresentante del vecchio istituzionalismo)

Importante la relazione con l'ambiente.

L'organizzazione è concepita come sistema adattivo, ossia deve essere vista come qualcosa che serve prima di tutto a lottare per sopravvivere all'interno dell'ambiente e adattarsi alle sue richieste (situazione paragonabile all'organismo vivente). Questo processo deve tenere conto che l'ambiente è fatto di centri di poteri istituzionali, i quali esercitano la propria influenza sulle organizzazioni per orientarne l'azione.

L'organizzazione perde di vista i suoi obiettivi originari quando va a compressi con le richieste dell'ambiente.

Questo accade perché c'è il fenomeno della recalcitranza dei mezzi: un'organizzazione in origine è uno strumento per raggiungere un obiettivo, ma per garantirsi la sopravvivenza i suoi membri in qualche modo devono adattarsi al contesto, e questo può chiedere di fare delle cose contrarie agli scopi originari.

L'organizzazione non dovrebbe adattarsi a queste richieste, ma continuare la sua strada con il rischio di non riuscire a sopravvivere. Nella realtà però, l'organizzazione rifiuta di suicidarsi e quindi accetta anche richieste contrarie ai propri obiettivi (**recalcitranza**). Quindi la sopravvivenza dell'organizzazione non è più un mezzo per perseguire un obiettivo, ma diventa un fine in sé e per sé. Il risultato di questo fenomeno è una vera propria degenerazione organizzativa (anche se è una situazione piuttosto ordinaria).

LA RICERCA TVA (TENNESSEE VALLEY AUTHORITY, 1949)

È un'organizzazione creata da Roosevelt all'interno della valle del Tennessee negli anni 30. La valle del Tennessee è un territorio agricolo, il quale è soggetto a fortissimi inondazioni che disturbano l'agricoltura e non consentivano lo sviluppo economico.

TVA si occupa di costruire delle dighe con lo scopo di promuovere lo sviluppo economico del Tennessee, e anche degli obiettivi sociali. TVA inoltre deve operare a livello locale.

Questi dirigenti si rendono conto che si trovano a lavorare in centri di potere come i proprietari di potere, i quali dettano delle regole e sono accettati e legittimi in quel contesto.

Questi esercitano delle pressioni e condizionamento per TVA, che pur armandosi di buone intenzioni, per fare qualcosa di concreto deve scendere a patti con questi centri di potere, poiché senza il consenso di questi non potrebbero operare. Alla fine, compreso dopo compreso, TVA prende delle decisioni che vanno addirittura a favore dei forti, a scapito dei più deboli, stravolgendo così l'obiettivo per il quale l'organizzazione era nata, al fine di garantirsi la sopravvivenza.

L'adattamento all'ambiente avviene attraverso diverse strategie, tra le quali la principale è la cooptazione: un meccanismo di selezione dei ruoli che vengono scelti da coloro che sono già al vertice di questa organizzazione → vengono cooptati da chi è già dentro a questa organizzazione.

Esistono due modi di cooptazione:

- 1) Cooptazione di tipo formale: consiste nell'inserimento, nei propri organi di governo, di esponenti delle organizzazioni esterne. Questo sistema ha una valenza simbolica, infatti avviene una condivisione del potere formale, ma non sostanziale. Nell'esempio della TVA, vengono create delle cariche, oppure avviene l'inserimento negli organi di governo, di esponenti delle comunità locali, di associazione di tutela e aiuto dei poveri o delle popolazioni di colore.
- 2) Cooptazione informale: consiste nell'inclusione, nei processi decisionali, dei rappresentanti delle organizzazioni. E' detta informale perché non è regolata da nulla, ma la partecipazione è effettiva (sostanziale).

L'organizzazione deve assicurare la propria sopravvivenza. Come si può impedire che questo porti alla perdita degli scopi originari?

- 1) La sopravvivenza non è tanto un problema di acquisizione di risorse materiali, ma è soprattutto un problema di acquisizione di legittimità presso l'ambiente. Se c'è la legittimità, le risorse materiali verranno di conseguenza.
- 2) A tale fine un'organizzazione deve acquisire lo status di istituzione, ossia di organizzazione che ha valore in sé, portatrice di valori e principi riconosciuti dall'ambiente. In questo modo la legittimità diventa propria dell'organizzazione, oltre che riconosciuta dall'ambiente.

Le organizzazioni quindi sono in grado di proporre valori quando hanno una propria identità, riconosciuta e accettata.

Il leader è colui che definisce gli scopi e i valori dell'organizzazione, e fa in modo che tutti percepiscano che questa organizzazione sta lavorando per affermare questi principi e questi obiettivi (missione aziendale). Se tali valori sono accettati e legittimati dall'ambiente esterno, essi sono in grado di assicurare legittimità in sé ad un'organizzazione.

In questo modo la leadership non solo garantisce la sopravvivenza dell'organizzazione/istituzioni, ma assicura che questa sia coerente con i suoi obiettivi originari. Definire i principi e i valori dell'organizzazione, serve anche all'interno dell'organizzazione a impedire che gruppi interni

prendano il sopravvento piegando l'azione organizzativa ai propri interessi. Oggi per esempio i discorsi sulla responsabilità sociale che fanno le imprese, fanno riferimento alla legittimità.

NEO - ISTITUZIONALISMO SOCIOLOGICO E ORGANIZZATIVO

Il pensiero di Selznick viene poi ripreso e sviluppato a metà degli anni '70.

Il "neo" nei suoi primi contributi nasce dal problema di ricerca: ossia cercare di spiegare perché organizzazioni dello stesso tipo siano così simili, ossia abbiano tendenzialmente gli stessi uffici, stesse procedure e compiano scelte gestionali simili.

Tutto questo è detto **processo di isomorfismo**, ossia nella realtà, si osserva che le organizzazioni di un stesso tipo, settore produttivo o contesto sociale nascono diverse, ma poi con il tempo si assomigliano sempre di più: stessi uffici, stesse procedure, stesse scelte organizzative (popolazioni organizzative: insieme di organizzazioni simili).

Perché le organizzazioni sono soggette ai processi di isomorfismo?

Isomorfismo istituzionale: i processi di isomorfismo sono condizionati, ricevono pressioni, dal contesto dell'ambiente esterno di carattere istituzionale, e si impongono alle organizzazioni come regole, norme socialmente accettate e legittimate, valide in sé, date per scontate in questo senso istituzionale.

Questo ambiente in cui siamo inseriti, è chiamato dagli autori "campo organizzativo": insieme delle organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori più importanti, consumatori di risorse e prodotti, agenzie di controllo (organizzazioni pubbliche che hanno controllo su altre organizzazioni), organizzazioni che producono beni e servizi simili (definizione del campo organizzativo dall'analisi di Powell e DiMaggio).

Perché questa attenzione sul campo organizzativo?

Questo approccio studia tutte le organizzazioni che fanno parte di uno stesso campo all'interno dello stesso ambiente, e come si influenzano reciprocamente. Ogni organizzazione condiziona e allo stesso tempo è condizionata dalle altre organizzazioni, le quali fanno parte dell'ambiente. A questo punto sparisce la distinzione tra quelle che vengono influenzate e quelle che esercitano influenza.

3 tipi di isomorfismo istituzionale:

- 1) Isomorfismo coercitivo: l'organizzazione è sottoposta a pressioni che la obbligano a conformarsi. E' obbligata dalle leggi o per contratto stipulato da un'altra impresa (es. leggi sulla sicurezza sul lavoro, creazione di uffici pubblici per obbligo di legge) → Ufficio Relazioni con il Pubblico, obblighi di acquisizione di certificazioni di qualità dettati da leggi, protocolli di produzione per le azienda componenti una filiera produttiva → la Benetton decide come produrre i suoi maglioni alle sue filiali di produzione.
- 2) Isomorfismo mimetico: Al fine di fronteggiare una situazione di incertezza, l'organizzazione adotta le stesse soluzioni che hanno già adottato altre organizzazioni di successo, secondo processi imitativi (es. dare in appalto servizi senza prima aver fatto un'analisi dei costi e dei benefici; acquisire certificazioni di qualità, senza impatto sui processi produttivi).
Tutte queste scelte possono rappresentare un caso di isomorfismo se vengono attuate senza la prova che tutto ciò porterà un reale beneficio in termini di efficacia o efficienza all'organizzazione, ma vengono attuate per mostrare all'ambiente che si fanno le cose giuste (per chi mi sta guardando), le cose appropriate (la logica dell'appropriatezza organizzativa).
- 3) Isomorfismo normativo → non vuol dire che derivi da delle leggi o norme, ma deriva invece dall'inglese. Normative in questo caso significa "culturale".

Le organizzazioni di questo tipo hanno al vertice professionisti che usano le stesse tecniche di gestione, metodi di programmazione o di controllo, le stesse procedure e programmi d'azione. Si tende a dotare le organizzazioni cui appartengono degli stessi uffici e unità organizzative; condividono con i loro colleghi posti al vertice di altre organizzazioni le stesse modalità di affrontare i problemi, gli stessi valori deontologici e professionali. Questo sistema in Italia non è così forte ma è forte negli Stati Uniti.

Esempio:

- L'utilizzo, da parte delle grandi imprese private, degli stessi metodi di programmazione, contabilità, controllo di gestione, di selezione e gestione del personale, che sono diffusi da università prestigiose o da importanti scuole di management (direzionale aziendale)

LOGICA DELL'EFFICIENZA / EFFICACIA VS LOGICA DELL'APPROPRIATEZZA (March e Olsen, 1989)

Nei processi di isomorfismo, le tecniche, procedure e scelte organizzative, sono adottate per acquisire maggiore legittimità nell'ambiente e nel contesto sociale. Questi processi non avvengono per la convinzione che essi porteranno ad una maggiore efficacia ed efficienza organizzativa.

La struttura e le scelte organizzative possono quindi essere dettate da:

- Ricerca dell'efficienza e/o dell'efficacia → logica dell'efficienza e/o dell'efficacia
- Ricerca dell'appropriatezza, della legittimità nei confronti dell'ambiente → logica dell'appropriatezza.

I due criteri possono entrare in conflitto o in contraddizione.

Le scelte organizzate si traducono in processo di isomorfismo, perché fanno le scelte appropriate secondo la logica dell'appropriatezza. Magari è la scelta più efficiente ma il punto è che l'organizzazione non la compie perché la scelta rende più efficiente solo per avere maggiore legittimazione.

ESEMPI DI DOMANDE:

- Leadership di Selznick
- Differenze tra Istituzionalismo e neoistituzionalismo:
- istituzionalismo storico si concentra di una organizzazione e di come quella organizzazione è influenzata e si rapporta con l'ambiente
Neoistituzionalismo studia più organizzazione insieme e di come si influenzano a vicenda → condizionamento reciproco.
Per Selznick l'organizzazione è condizionata dall'ambiente. Il rapporto è visto a senso unico che per garantirsi la sopravvivenza si adatta con il rischio di perdere gli scopi originari degenerando.
- Definizione di isomorfismo istituzionale → spiegare in generale che cos'è e poi possiamo spiegare i tre tipi di isomorfismo
- Quali sono gli elementi ricorrenti nella definizione dell'organizzazione?
- Weber
- Taylor
- Burocrazia legale e razionale: in generale; caratteristica dei funzionari, garanzie dei funzionari: stipendi fisso, promozione, pensione;
- Quali sono le innovazioni dell'organizzazione scientifica del lavoro rispetto alla craft production?
- Quali sono le caratteristiche del taylorismo'
- Che cos'è la catena di montaggio? E la conseguenza sul lavoro.
- Che cosa sono le conseguenze inattesa della burocrazia? Merton: incapacità addestrata (sapere perfettamente la procedura e appena esce dalla procedura non si sa più cosa bisogna fare) → va in ansia → applicazione rituale della procedura
- Scuola delle risorse umane
- Area di indifferenza
- Simon → concetto di razionalità limitata (si sceglie la I azione che soddisfa i nostri criteri) mentre in passato era la one best way
- Crozier → concetto di potere e la differenza tra concetto di potere di Weber (vedere l'esempio dell'informatico)

1. Cosa dice la teoria di contributi e incentivi di Barnard?
2. Come fa l'organizzazione a convincere le persone a collaborare secondo Barnard?