

Unità didattica 1 – *Il ruolo dei soggetti nelle organizzazioni*

Margini di incertezza e potere



Michel Crozier
(1922-2013)

Premessa

La frase celebre...

«L'uomo non è soltanto un braccio e non è soltanto un cuore. L'uomo è una mente, un progetto, una libertà»

Rifiuta l'idea dei membri di un'organizzazione come semplici esecutori di comandi (braccio), con qualche sensibilità (cuore)

In altri termini...

Per capire un'organizzazione non sono sufficienti approcci (studi) che considerano i membri (dell'organizzazione) come semplici esecutori di comandi; o che sottolineano alcune sensibilità e aspetti psicologici.



Critica a Scuola delle
relazioni umane

Critica a Weber,
Taylor, ecc.

Occorre riconoscere che
i membri di
un'organizzazione
hanno una mente; **pensano,**
progettano



Partendo da Barnard...

Completa il discorso di Barnard (necessità di soddisfare i moventi)

I soggetti (singolarmente o in gruppo) sviluppano **strategie** per tutelare quelli che reputano **i loro interessi**, per esempio per conquistare/difendere margini di potere

Interesse di Crozier è soprattutto per **strategie per conquistare/difendere margini di potere**. Ma non parla del potere che deriva dalla struttura organizzativa formale (o comunque non solo)



Discorso sul potere

Tante **situazioni** non sono riconducibili al potere **legittimo** (A è legittimato nei confronti di B) →
E si tratta di situazioni non episodiche, ma frequenti e rilevanti per le organizzazioni

Crozier mette in primo piano tali **situazioni**, studiando i **reali rapporti di potere**

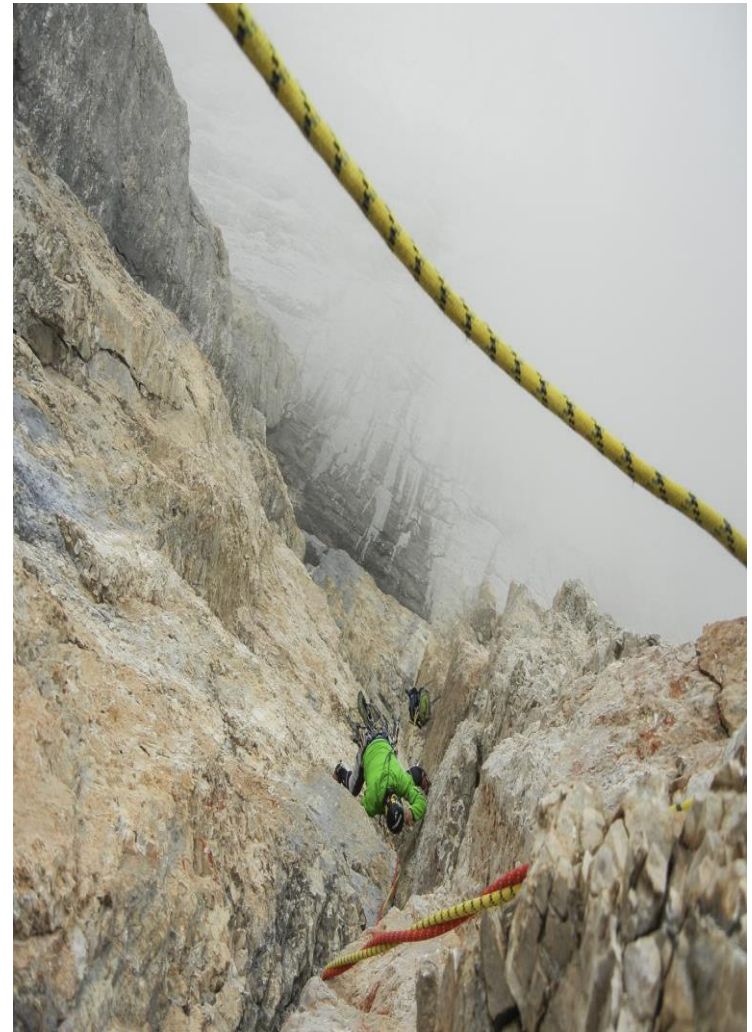
Il potere come controllo dell'incertezza

Il potere è legato alla diseguale capacità degli attori di un'organizzazione di controllare **aree/margini di incertezza** presenti nei rapporti con altri soggetti

Altra cosa rispetto all'autorità formale connessa al grado gerarchico occupato in un'organizzazione

Questo potere si annida nelle **situazioni imprevedibili;** negli **interstizi delle strutture formali,** negli ambiti di azione lasciati inevitabilmente aperti dalle strutture formali

In tali interstizi ci sono le **risorse e opportunità** per esercitare il potere



Un esempio (di Crozier)

Un giocatore conosce le carte degli altri, può prevedere le mosse degli altri

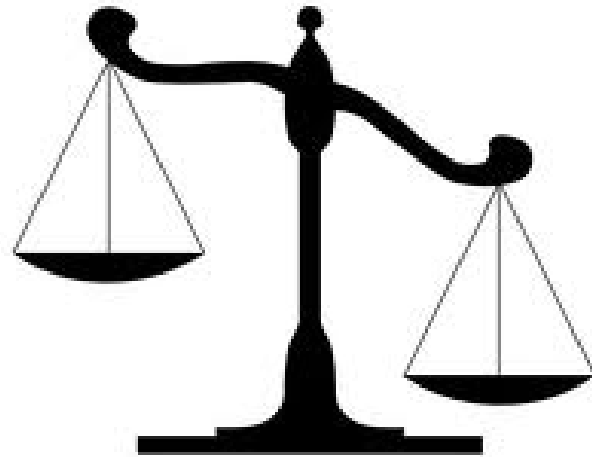
Ciò che per gli altri è incertezza per lui è **prevedibilità**



Che significa...

Le radici del **potere** si trovano in **rapporti squilibrati di prevedibilità** tra due o più soggetti (chi gestisce-chi subisce incertezza)

Prevedibilità



Incertezza

Studi su aziende pubbliche

La ricerca sul monopolio dei tabacchi francese...



Un «microcosmo bloccato», senza conflitti espliciti, ma antipatie, rivalità, ecc., poche occasioni (sforzi) di relazione/comunicazione.

Poche prospettive di carriera, cambiamenti, riconoscimenti, ecc. → Insoddisfazione, soprattutto tra i dipendenti **più anziani**



condotte non previste, disfunzioni,
malfunzionamenti, «norme», prassi ben diverse
da quelle prescritte dall'organizzazione

Operai di manutenzione



Operai di produzione

sono i soli che possono
intervenire sui
macchinari anche per i
guasti meno importanti
(conoscenze)



Operai di manutenzione

sono i soli che possono
intervenire sui
macchinari anche per i
guasti meno importanti
(conoscenze)



Operai di produzione

Potere: dal loro
intervento dipendeva
produzione e
retribuzione degli
operai (sistema a
cottimo)

Cercano di mantenere
margini di incertezza →
sistema di favori, ecc.

Operai di manutenzione

sono i soli che possono
intervenire sui
macchinari anche per i
guasti meno importanti
(conoscenze)



Organizzazione

Potere: dal loro
intervento dipendeva
produttività dello
stabilimento,
valutazione
performance, ecc.

Cercano di mantenere
marginii di incertezza →
Diritto di organizzarsi il
loro lavoro, ecc.

*«Gli incidenti meccanici costituiscono il solo avvenimento veramente importante che **non possa essere previsto in anticipo**»*

*«Le sole persone che possono trattare seriamente e con competenza quell'avvenimento cruciale, costituito dalla fermata forzata di un macchinario, sono gli operai di manutenzione. **Nessuno nel reparto può realmente controllarli**, perché nessuno è realmente competente a questo riguardo. Si è così obbligati a rimettersi totalmente a loro»*

Operai di manutenzione dispongono di un potere che non si spiega alla luce degli organigrammi e delle norme

Operai di produzione si trovano (nei loro confronti) in una situazione di vera e propria dipendenza

Capi-reparto possono difficilmente essere considerati loro «superiori»

Le strategie dei singoli per il controllo dell'incertezza, quindi per il potere, possono portare a **condotte non previste** con conseguenze non positive per l'organizzazione



«**Circoli viziosi**», ossia processi degenerativi, disfunzioni, malfunzionamenti

Coloro che controllano/beneficiano di margini di incertezza cercano di mantenere la situazione (e sviluppano strategie a tal fine)



Coloro che subiscono i margini di incertezza cercano di ridurli (e sviluppano strategie a tal fine)

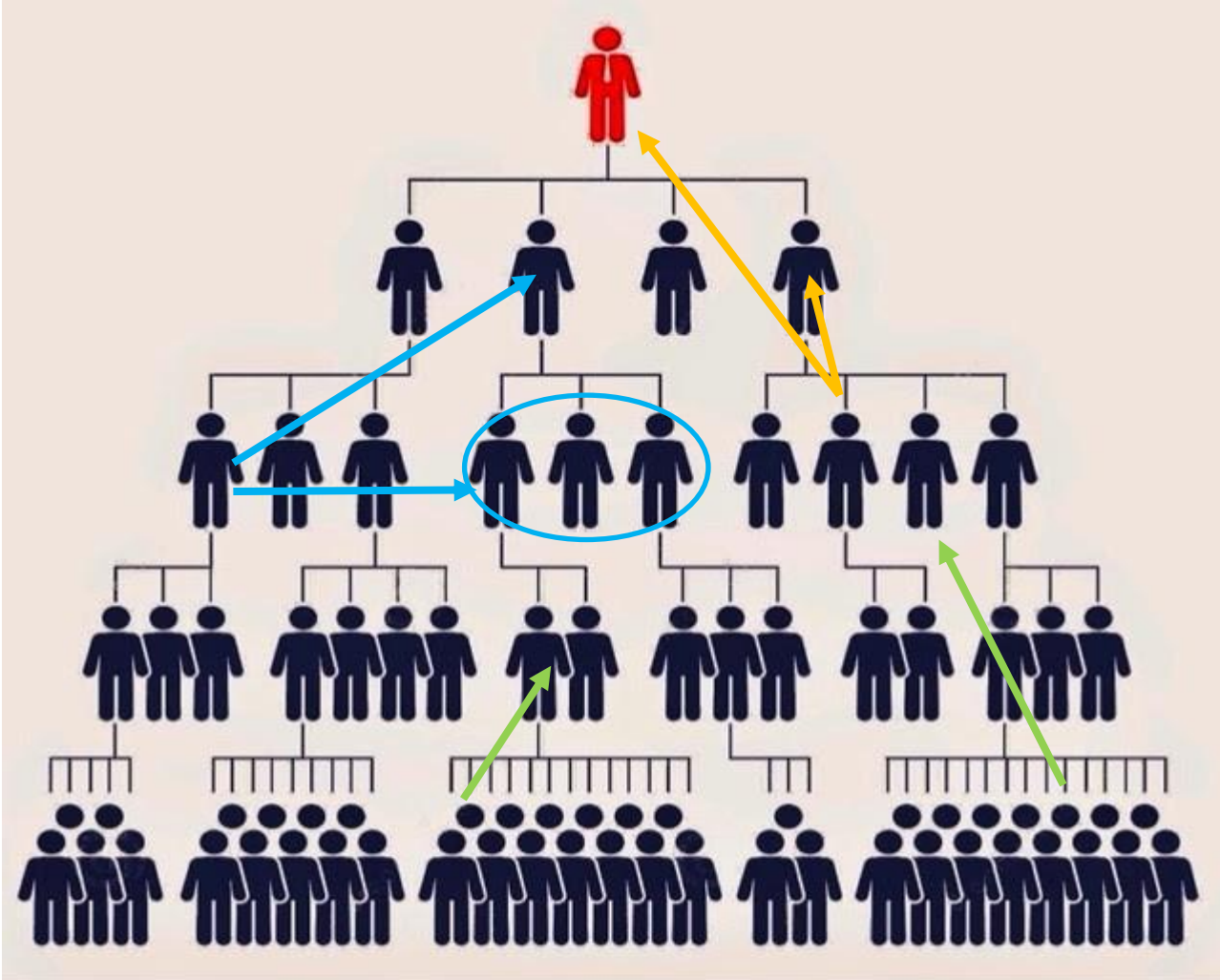
Riassumendo...

Dalle analisi di Crozier e di altri (Friedberg, Perrow, Thompson)

- Il potere non corrisponde necessariamente all'autorità formale (che deriva da gerarchia)
- Non si esercita soltanto dall'alto verso il basso, ma anche in direzione opposta e in senso orizzontale

-
- Si caratterizza meno come possibilità di emettere ordini e ottenere obbedienza e più come forma di influenza (potere di fatto)
 - In un'organizzazione possono esserci/osservarsi molteplici strategie di diversi membri, anche in conflitto tra loro

-
- dinamiche che impianti teorici classici non riescono a cogliere (situazioni «inspiegabili» o «invisibili» per quegli approcci/modelli)





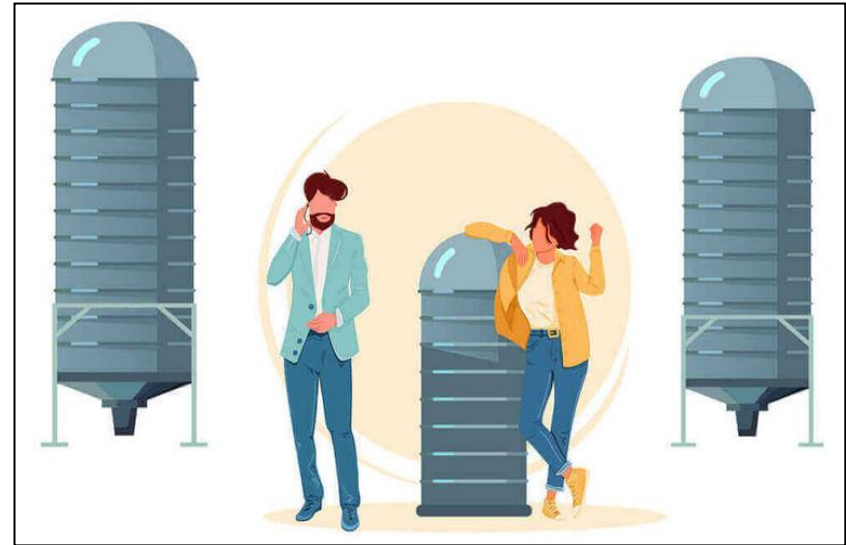
Esigenze/strategie
di potere



Comunicazione



Esigenze/strategie
di potere



«Sylos» di
conoscenze,
informazioni

Testi di riferimento

G. Bonazzi, *Come studiare le organizzazioni*, cap. 2