

**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 (sulla 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 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**

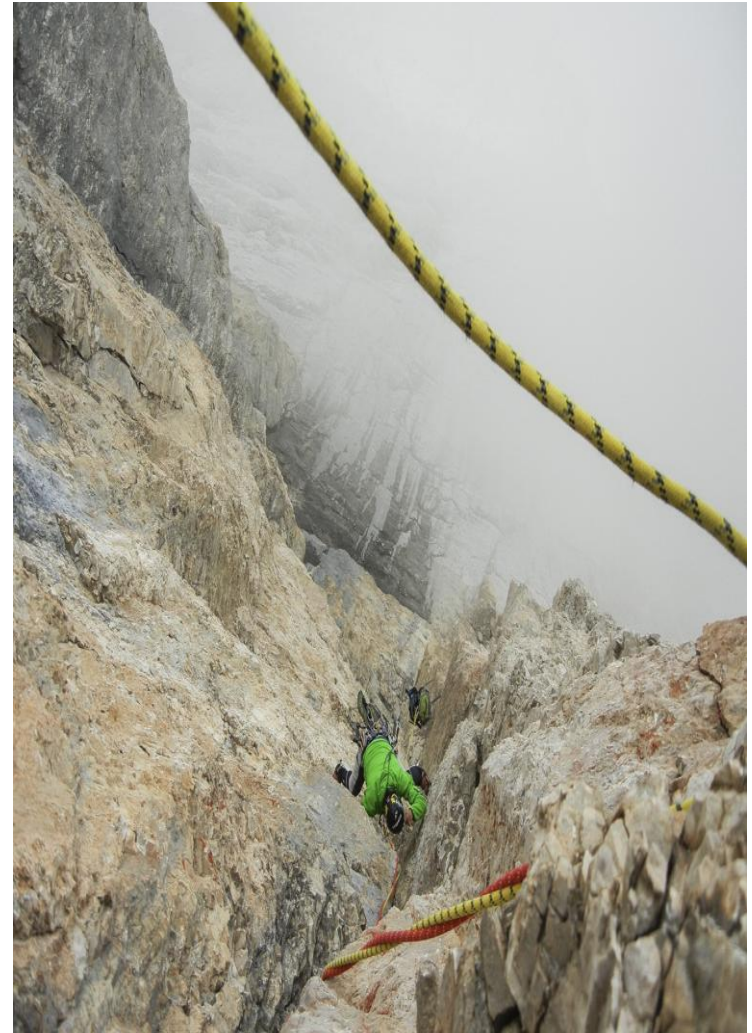
# Il potere come controllo dell'incertezza

---

Enfatizza (e studia) il potere 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 negli **interstizi delle strutture formali (regole, ecc.)**, negli ambiti di azione lasciati aperti dalle strutture formali-  
In tali interstizi ci sono le **risorse e opportunità** per esercitare il potere enfatizzato da Crozier



# Un esempio (di Crozier)

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

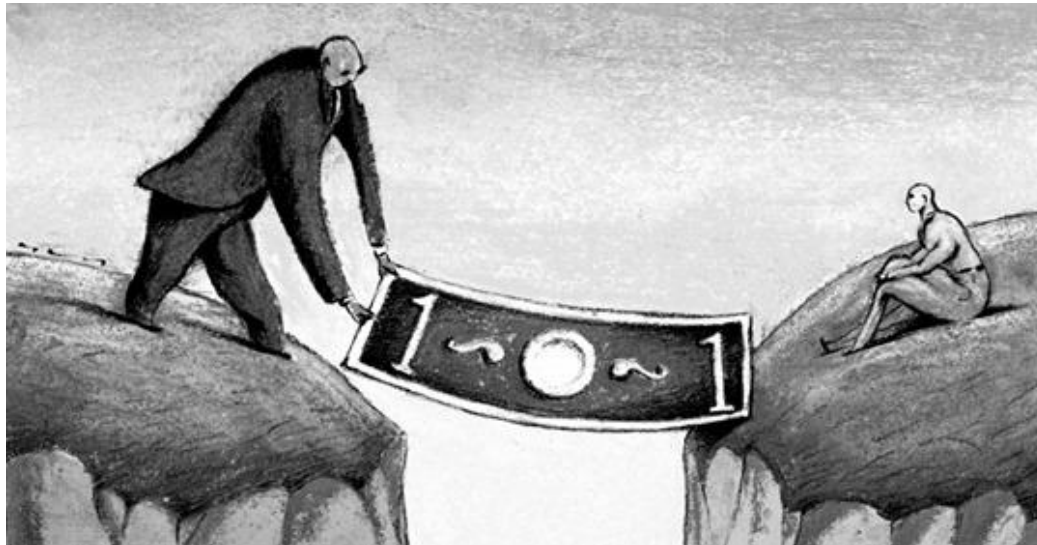
Ciò che per gli altri è incertezza per lui è **prevedibilità**



# Che significa...

Le radici del **potere** si trovano in **rapporti squilibrati di prevedibilità** tra due o più soggetti

Se un soggetto è in grado di prevedere le mosse altrui, nascondendo le proprie, si può dire che si trova in un rapporto (di potere) favorevole rispetto agli altri.



---

Situazione di imprevedibilità, di elevata incertezza  
(su decisioni, comportamenti dell'altro)



Porta a condizioni di «vulnerabilità», «ricattabilità»,  
«dipendenza»

# **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)

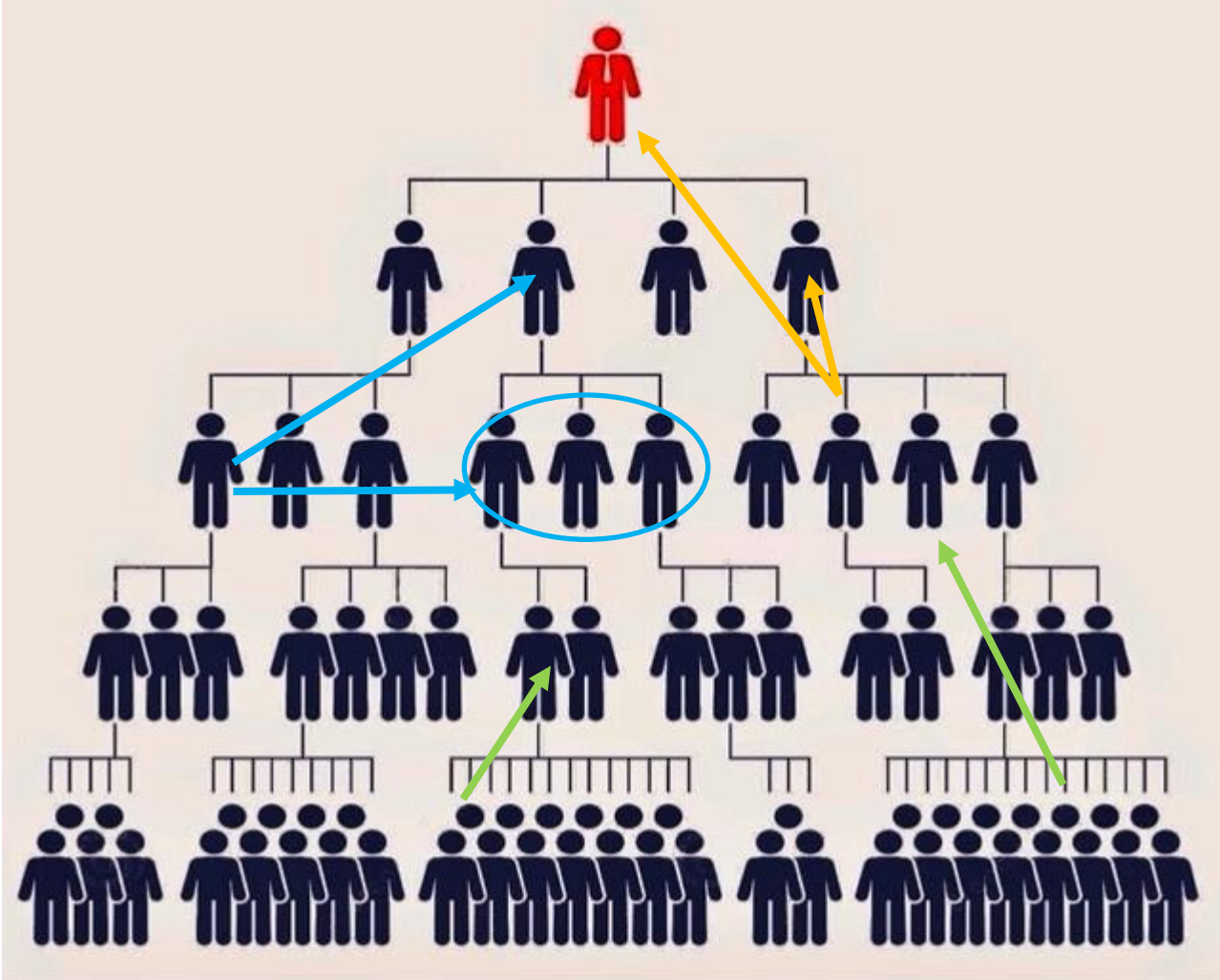
# Riassumendo...

---

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

- 
- In un'organizzazione possono esserci/osservarsi molteplici strategie di diversi membri, anche in conflitto tra loro
  - dinamiche che le teorie «classiche» non riescono a cogliere (situazioni «inspiegabili» o «invisibili» per quelle teorie)



# Testi di riferimento

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