Unità didattica 2 – *Le organizzazioni e l'ambiente*

Le influenze dei «centri di potere esterno»

Philip **Selznick**

(1919 -)

Un approccio pessimista

Funzionalismo: organizzazioni come sistemi sociali che devono soddisfare alcuni bisogni

Enfasi sulle influenze dei **centri di potere**

Pessimismo: cambiamento organizzativo ← esito di logiche degenerative

Per comprendere Selznick…

Influenza di **Robert Michels** (studi sulla degenerazione del sistema di rappresentanza del partito socialdemocratico tedesco)

Studia in prevalenza **organizzazioni pubbliche o semi-pubbliche** tenute a perseguire obiettivi di interesse generale

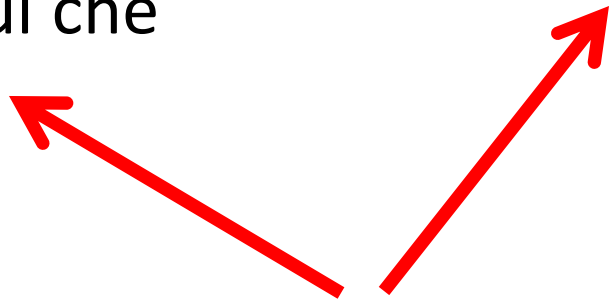
L’inevitabile paradosso

Individui e **ambiente**…

Indispensabili perché l’organizzazione possa esistere.
Ma fonti di dilemmi, tensioni, pressioni (e in alcuni casi di inefficacia, fallimenti)

Vita reale
nell'organizzazione
(dinamiche tra individui che
ne fanno parte)

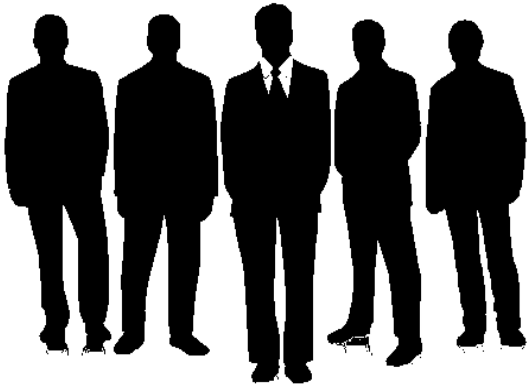
Ambiente



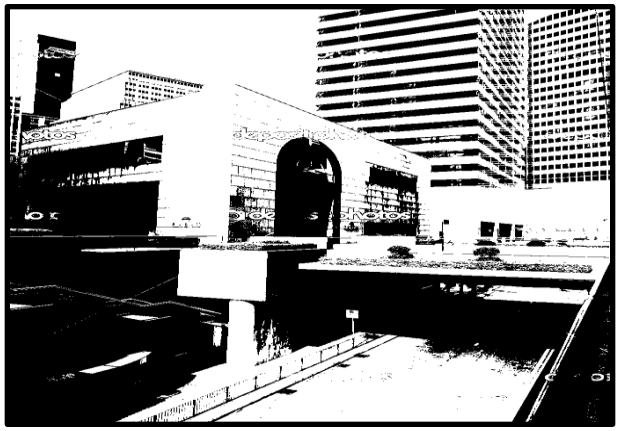
Aspetti più interessanti (da studiare) per comprendere i comportamenti delle organizzazioni

In particolare si focalizza su…

Cricche interne



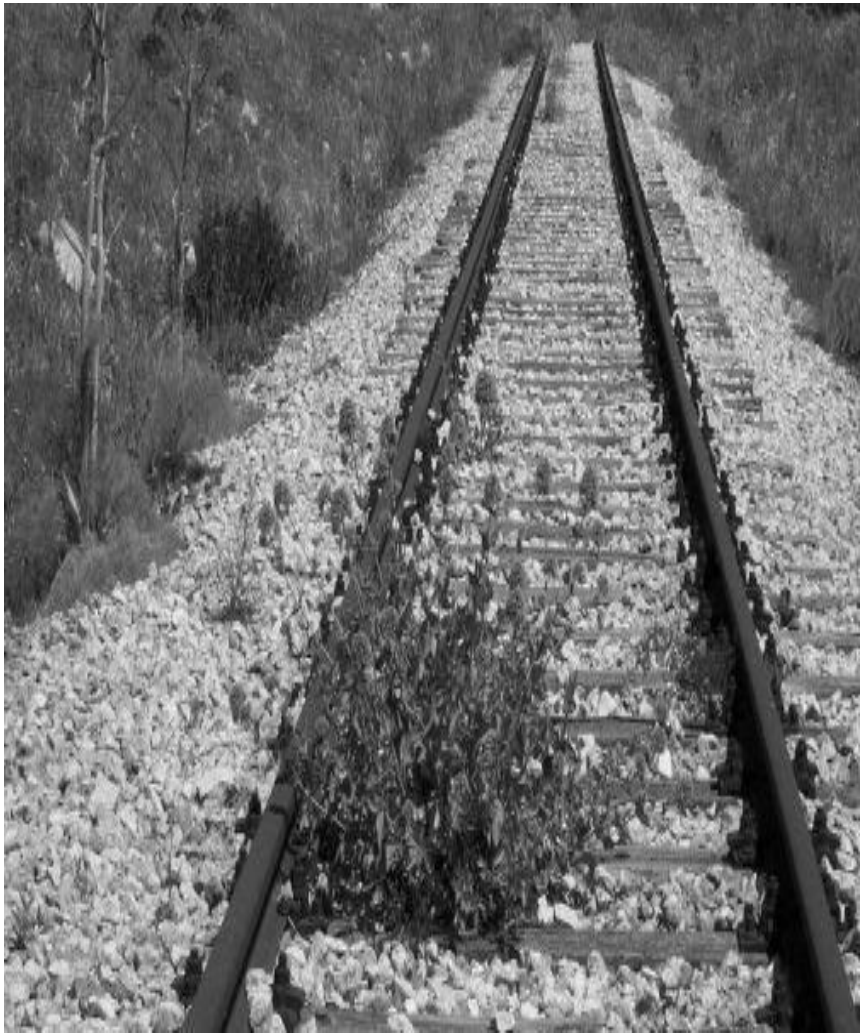
Centri di potere esterno



Centri di potere esterno

Organizzazioni reagiscono alle influenze dell’ambiente…

…si adattano per sopravvivere



O meglio, si adattano per soddisfare alcuni **bisogni fondamentali**

Sicurezza, stabilità, continuità dell'azione, omogeneità dell'immagine, ecc.

Per soddisfare tali bisogni cercano/utilizzano vari tipi di **risorse**

Tesi principale

Persone fondano una organizzazione per perseguire uno **scopo** (discorso alla Barnard)

Hanno bisogno di **risorse** (economiche, di consenso, legittimazione ecc.) per soddisfare alcuni bisogni fondamentali della organizzazione, quindi per farla sopravvivere

per avere risorse devono scendere a **compromessi** con **centri di potere**, che esercitano pressioni sulla organizzazione, pongono vincoli, ecc.

Da ciò derivano c**onseguenze impreviste,** tra cui…

«attenuazione della purezza del programma originario»,
allontanamento dagli scopi originari

In altri termini…

Che tipo di cambiamento?

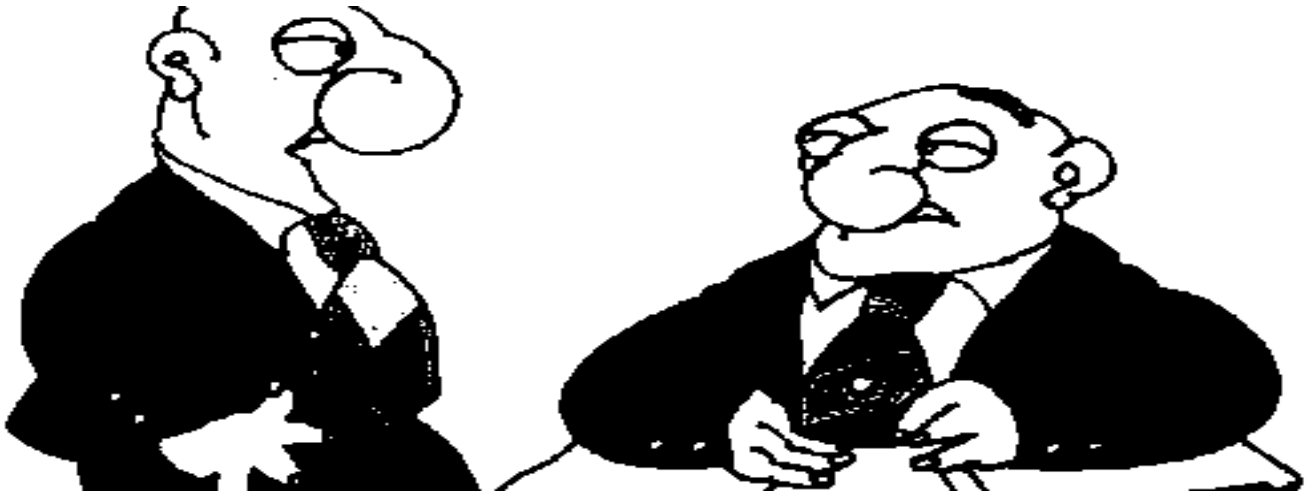
Allontanamento dagli scopi originari

Ambiente (istituzioni)

Dilemma dei dirigenti

Perseguire a ogni costo e senza compromessi il fine per cui l'organizzazione è nata

Scendere a compromessi con le pressioni esterne



Utopisti, privi di senso di realtà

Cinici

Chi gestisce la struttura

Chi difende le finalità

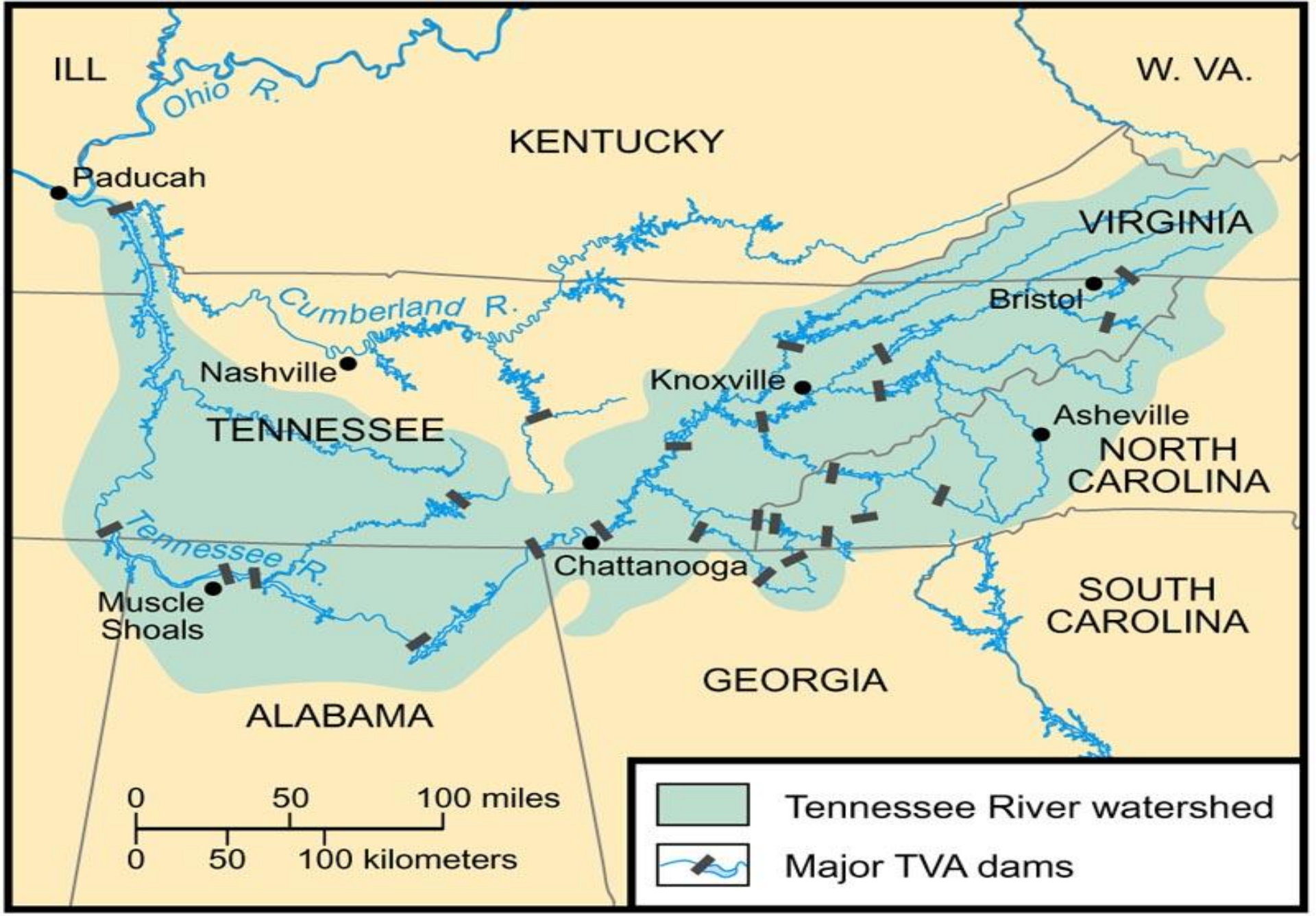
Recalcitranza dei mezzi

Organizzazione... **strumento indispensabile, ma imperfetto**, che tende a deformare l'obiettivo

Causa: hanno **esigenze di conservazione** (che possono entrare in contrasto anche con la realizzazione degli scopi organizzativi)

Lo studio sulla Tennessee Valley Authority (TVA)

Ente voluto dal
presidente
degli Stati Uniti
Franklin D. Roosevelt
nel quadro del *New Deal,*
creato con atto
costitutivo del Congresso
nel maggio 1933



The Tennessee Valley Authority

Obiettivi TVA

Realizzare un vasto programma di opere pubbliche nella valle del Tennessee per **migliorare le condizioni di vita delle popolazioni** residenti in quel territorio

Iniziative…

Costruzione di dighe, centrali elettriche, produzione/distribuzione di fertilizzanti a basso prezzo, assistenza tecnica ed economica ad agricoltori, promozione di scuole professionali, costruzioni di spazi aggregativi, di centri di vita sociale

David Lilienthal (“Mr. TVA”)

Disegno della ricerca

Obiettivo: esaminare i processi degenerativi all'interno dell'organizzazione

Metodologia: raccolta e analisi di documenti, rapporti, dati di varie fonti, interviste (dirigenti e personale TVA, testimoni privilegiati, ecc.)

Sotto il segno della polemica

In molti sostenevano che costituiva un caso di **concorrenza sleale** nel sistema di libera impresa e andava **contro i principi dell'autonomia locale**

Per cui necessità di…

Coinvolgere enti locali, associazioni professionali, comunità etniche, scuole, università, organizzazioni di volontariato, uffici statali e federali, ecc.

«Radici nell'erba»

Collaborazione con le «istituzioni legate alle popolazioni»?

…in nome degli «interessi della popolazione»

Ma…

Cosa sono vuol dire «interessi della popolazione» e «istituzioni legate alle popolazioni»?

Sono **astrazioni indeterminate**

Interessi contrapposti

Quali interressi erano più rappresentati dalle «Istituzioni legate alle popolazioni»?
Soprattutto i grandi proprietari!

Centro di potere

Grandi proprietari terrieri (lobby)

Fanno pressioni
(dirette o attraverso enti, associazioni, ecc.)
e pongono vincoli

Da cui deriva… un crescente scostamento tra scopi originari della TVA e la sua prassi

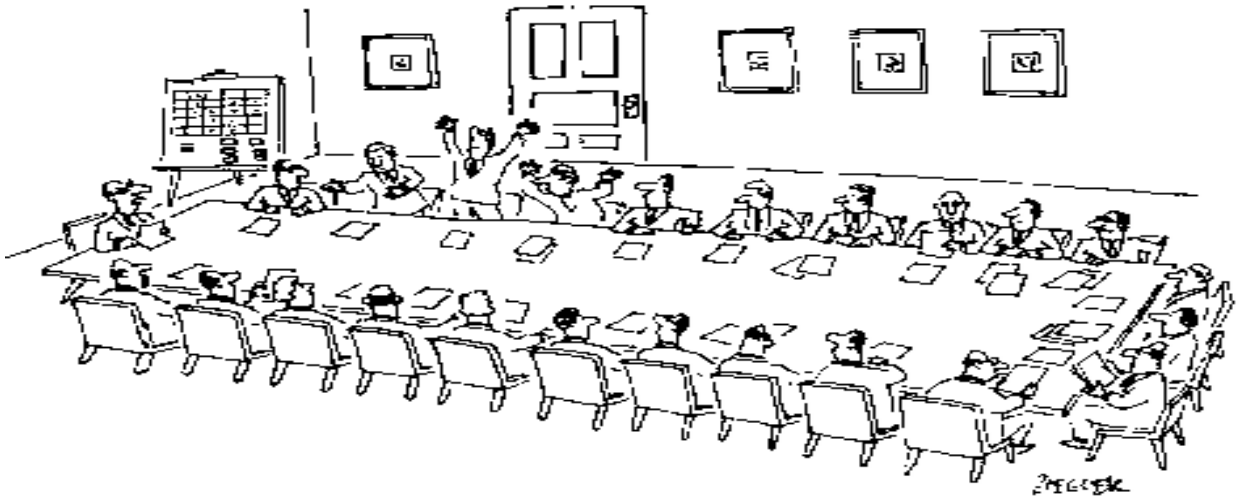
Come avviene? La cooptazione

Definizione

«Il processo di assorbimento di nuovi elementi nella direzione o nella struttura che determinano la politica dell'organizzazione, come mezzo per prevenire minacce alla stabilità e alla sua esistenza»

Cooptazione formale

Quando un’organizzazione assorbe ufficialmente nuovi membri attraverso allargamento degli organi direttivi o creazione di nuovi ruoli



Risposta a una situazione di difficoltà provocata da **mancanza di consenso da parte della base**

Ma attenzione… Non si traduce sempre in un effettivo trasferimento di potere, dunque in un cambiamento di orientamento dell'organizzazione. E' spesso un atto simbolico.

Cooptazione informale

Si accetta un compromesso con centri di potere esterni. Per **fronteggiare le minacce** provenienti da tali entità e **garantire la sopravvivenza** dell'organizzazione

Non è detto che ci sia inserimento di persone a essi vicine negli organi decisionali dell'organizzazione

Talvolta è nascosta.
Si bada alla sostanza
del potere
non alla sua
rappresentazione
formale

La cooptazione informale è quella che ha più impatto su orientamenti, valori, scopi. Quasi sempre li contraddice, producendo un «solco» tra essi e la condotta pratica

Alcune critiche

In sintesi…

L’adesione alla teoria non avviene per ragioni razionali, ma per il suo fascino, per i sentimenti che la circondano

L’impegno degli individui è sempre destinato a degenerare? Perché non possono esistere altre conseguenze?

Organizzazioni-istituzioni e funzioni della leadership

Ruolo della leadership

Un’organizzazione non è sempre destinata a tradire gli obiettivi originari, ma può raggiungerli quando è diretta da una **leadership efficace**

A seconda del tipo di organizzazione

Ma a quali condizioni?

Distinzione tra **organizzazioni strumentali (o di servizio)**, che si limitano a svolgere dei compiti, e **organizzazioni-istituzioni**, capaci di **progettualità**, che assumono **identità**, propongono e rappresentano **valori**

Decisioni di routine riguardano di più le **organizzazioni strumentali (o di servizio)**, valutate in termini di efficienza tecnica

Decisioni critiche riguardano le **organizzazioni-istituzioni** e riguardano la definizione di valori, identità, scopi (ruolo della leadership)

Le funzioni della leadership

- **Definisce la missione dell'organizzazione**
- **Incorpora lo scopo nell'organizzazione,** cerca di creare e diffondere un certo modo di pensare, di sentire coerente con lo scopo
- **Difende l'integrità dell'organizzazione**
- **Compone i conflitti interni**

I rischi per la leadership

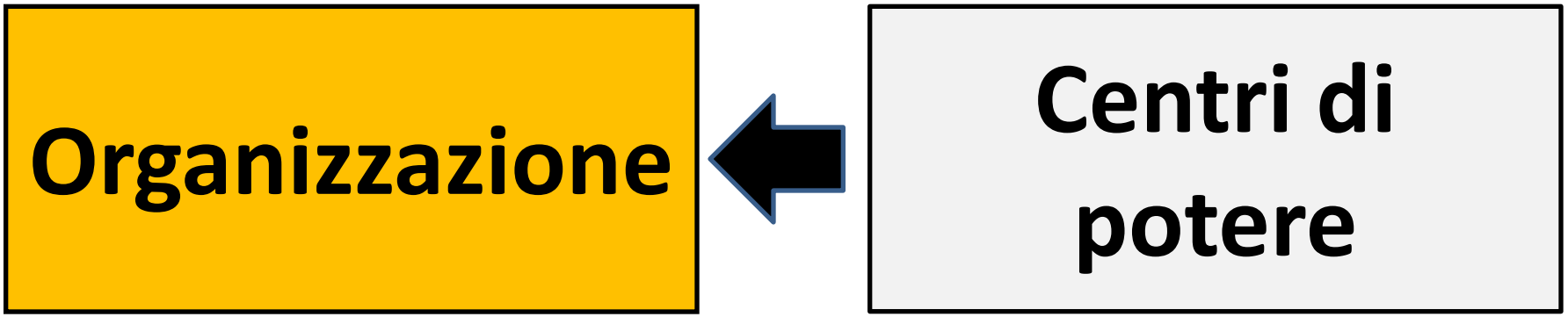
- **La fuga nella tecnologia,** la leadership, in carenza di obiettivi, si concentra sui mezzi
- **L'opportunismo,** si perseguono fini a breve termine, senza una visione di largo respiro
- **L'utopismo,** quando si perseguono obiettivi non raggiungibili

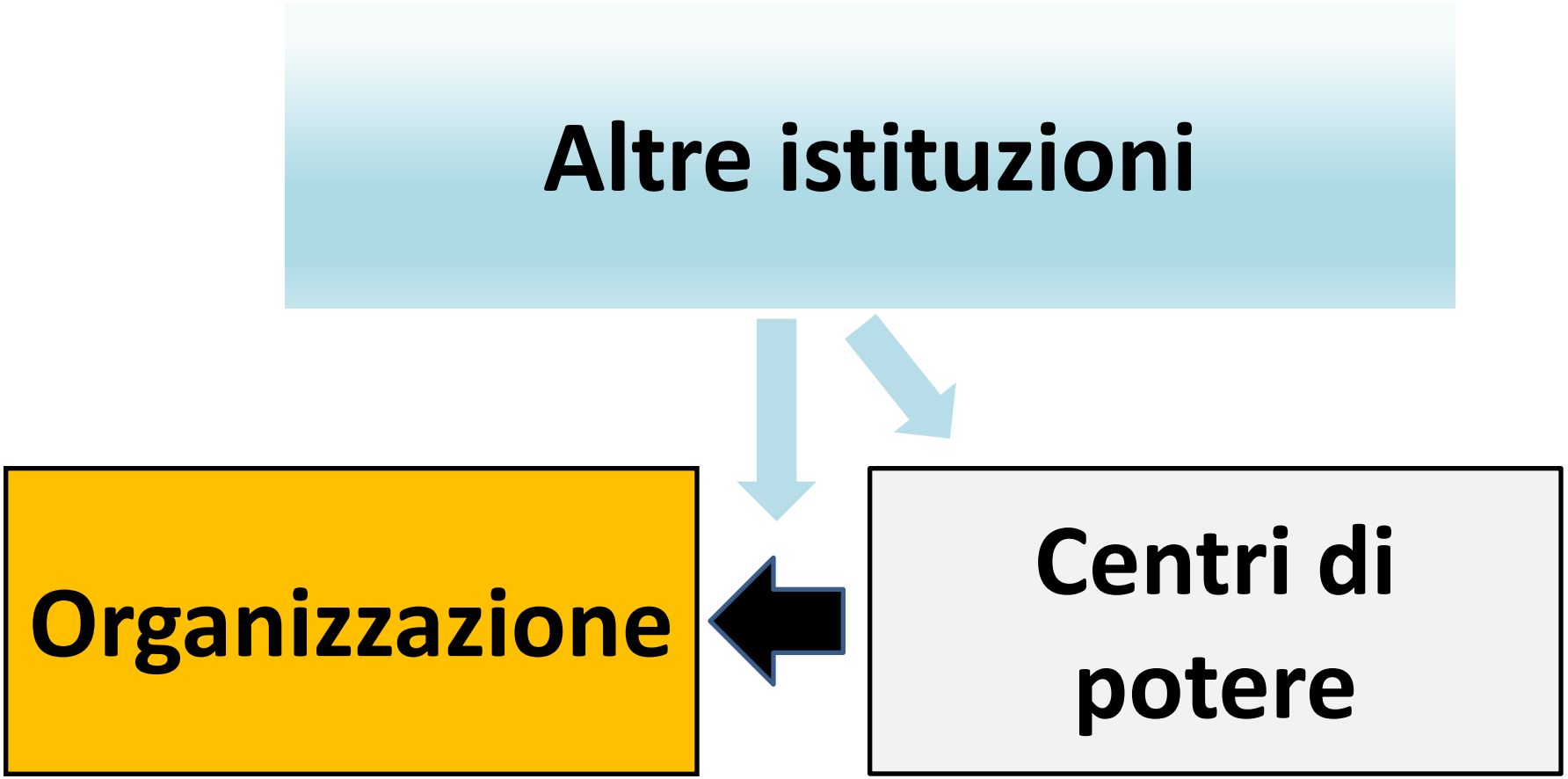
Ulteriori critiche e un approfondimento

Ulteriori critiche

Ma allora il fallimento di un'organizzazione (come per esempio la TVA) dipende dai limiti della sua dirigenza o è sempre da imputare a fattori esterni?

Approfondimento




Altre istituzioni
Organizzazione
Centri di potere

E ancora…

Sono possibili situazioni molto differenti,
con risultati negativi o positivi

Centri di potere → **Organizzazione**

Importante multinazionale/brand

Impresa subfornitrice (lavora per altre imprese, ma una è cliente più importante)

Testi di riferimento

G. Bonazzi, *Come studiare le organizzazioni,* cap. 3