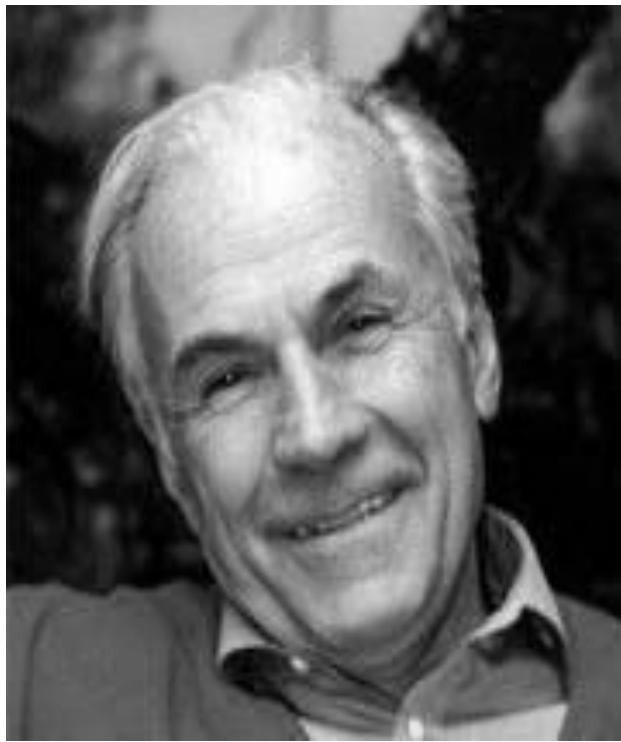


Unità didattica 1 – *Il ruolo dei soggetti nelle organizzazioni*

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.

```
graph TD; A[...] --> B["Critica a Weber,  
Taylor, ecc."]; A --> C["Critica a Scuola delle  
relazioni umane"]
```

Critica a Weber,
Taylor, ecc.

Critica a Scuola delle
relazioni umane

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 quindi i **reali rapporti di potere**

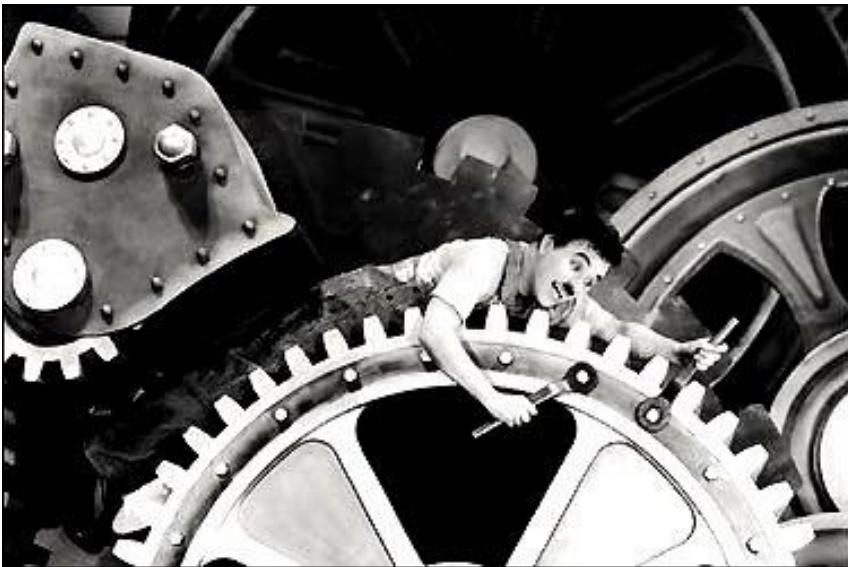
Il potere come controllo dell'incertezza

Enfatizza (e studia) il potere legato alla diseguale capacità degli attori di un'organizzazione di controllare **i margini di incertezza** presenti nei rapporti con altri soggetti

Per comprendere meglio tale discorso, occorre ricordare cosa si proponevano il taylorismo e le altre teorie delle «organizzazioni razionali) (*v. slides introduttive*)



Regole precise che prescrivono i comportamenti di tutti i membri dell'organizzazione (*one best way* → ossia modo migliore di comportarsi per l'efficienza dell'organizzazione)



Ma questa (dice Crozier) è un'utopia. Ci sono sempre situazioni imprevedibili, comportamenti non predeterminati, previsti, prevedibili. E qui si «annida» il potere

L'esempio della partita a carte

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

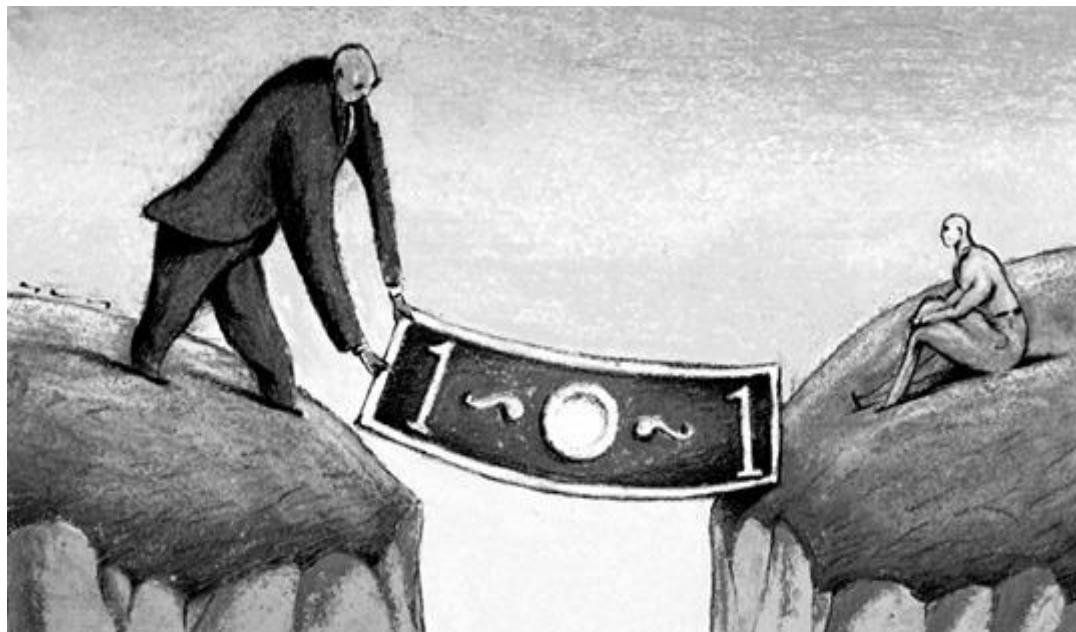
Ciò che per gli altri è incertezza per lui è **prevedibilità**



Che significa...

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

Ossia se un soggetto ha margini di **imprevedibilità riguardo a come si comporterà**



E da queste margini di imprevedibilità, su come si comporterà **riesce a ricavarne dei vantaggi**



Sfruttando, in molti casi, forme di «vulnerabilità», «ricattabilità», «dipendenza» dell'altro

Studi su aziende pubbliche

La ricerca sul monopolio dei tabacchi francese...



Un «microcosmo bloccato», senza conflitti esplicativi, 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
margini 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 macchina, 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»

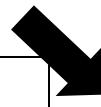
Riassumendo...

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

- Molto di questo potere (non legittimo) si basa sul conservare **margini di imprevedibilità** nel modo in cui si compie un'attività
- In un'organizzazione possono esserci/osservarsi **molteplici strategie di diversi membri**, anche in conflitto tra loro

- Coloro che controllano/beneficiano di margini di imprevedibilità cercano di conservarli
- Coloro che li subiscono cercano di ridurli o eliminarli



Dunque,
organizzazioni
attraversate da lotte
di potere

- 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

-
- Emergono 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