

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**

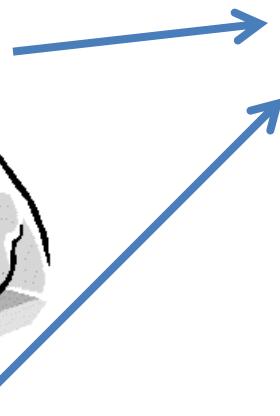
Pessimismo: cambiamento organizzativo ← esito di logiche degenerative

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...

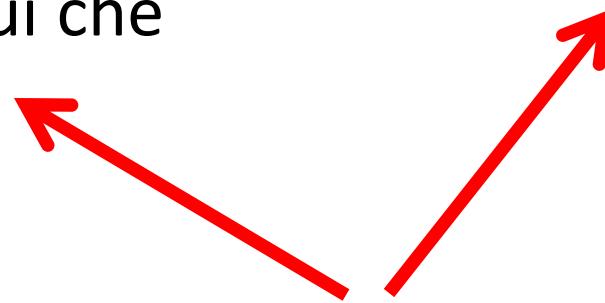
Indispensabili perché
l'organizzazione
possa esistere.

Ma fonti di dilemmi,
tensioni, pressioni
(e in alcuni casi di
inefficienza, fallimenti)

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

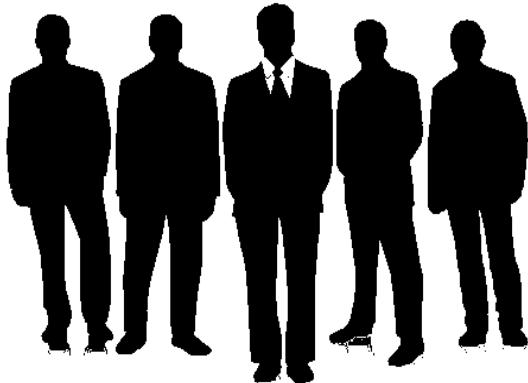
Ambiente

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

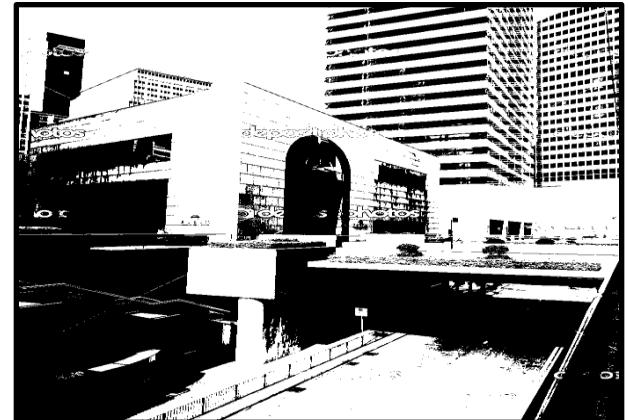


In particolare si focalizza su...

Cricche interne

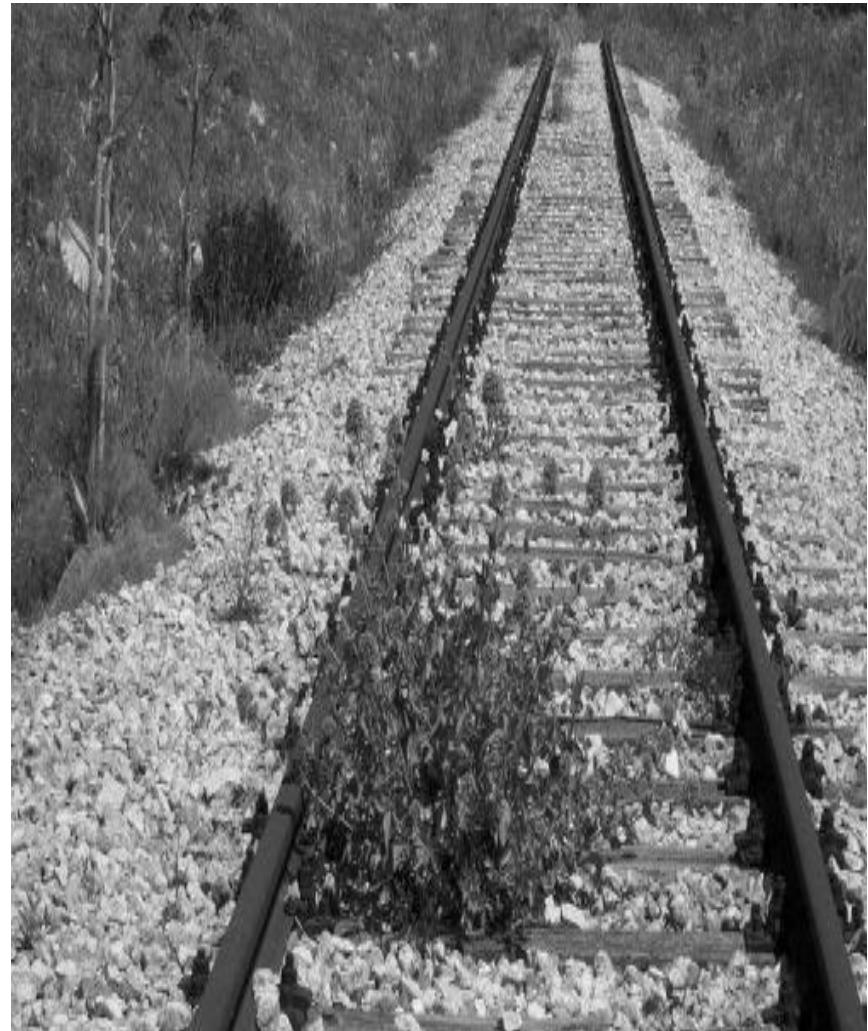


Centri di potere esterno



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.



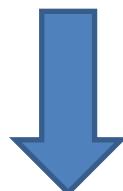
Per soddisfare tali bisogni cercano/utilizzano
vari tipi di **risorse**

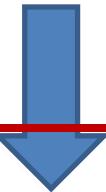
Tesi principale



Personne 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 **conseguenze impreviste**, tra cui...

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

In altri termini...

*Che tipo di
cambiamento?*



**Ambiente
(istituzioni)**

Allontanamento
dagli scopi originari



Centro di potere



Centro di potere

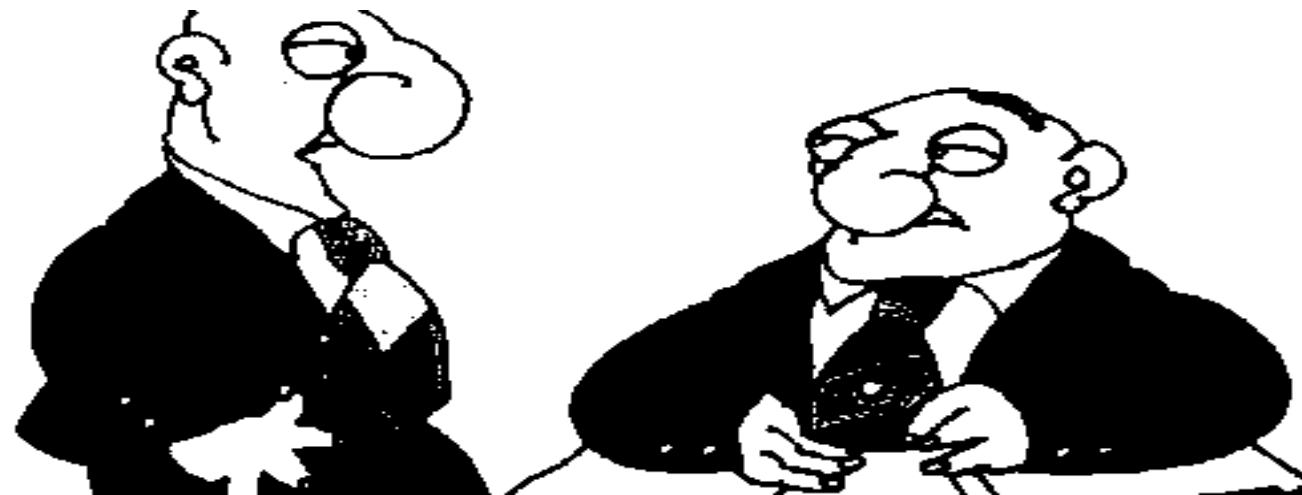
Obiettivo: garantire
servizi e infrastrutture
di qualità a tutti i
cittadini

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

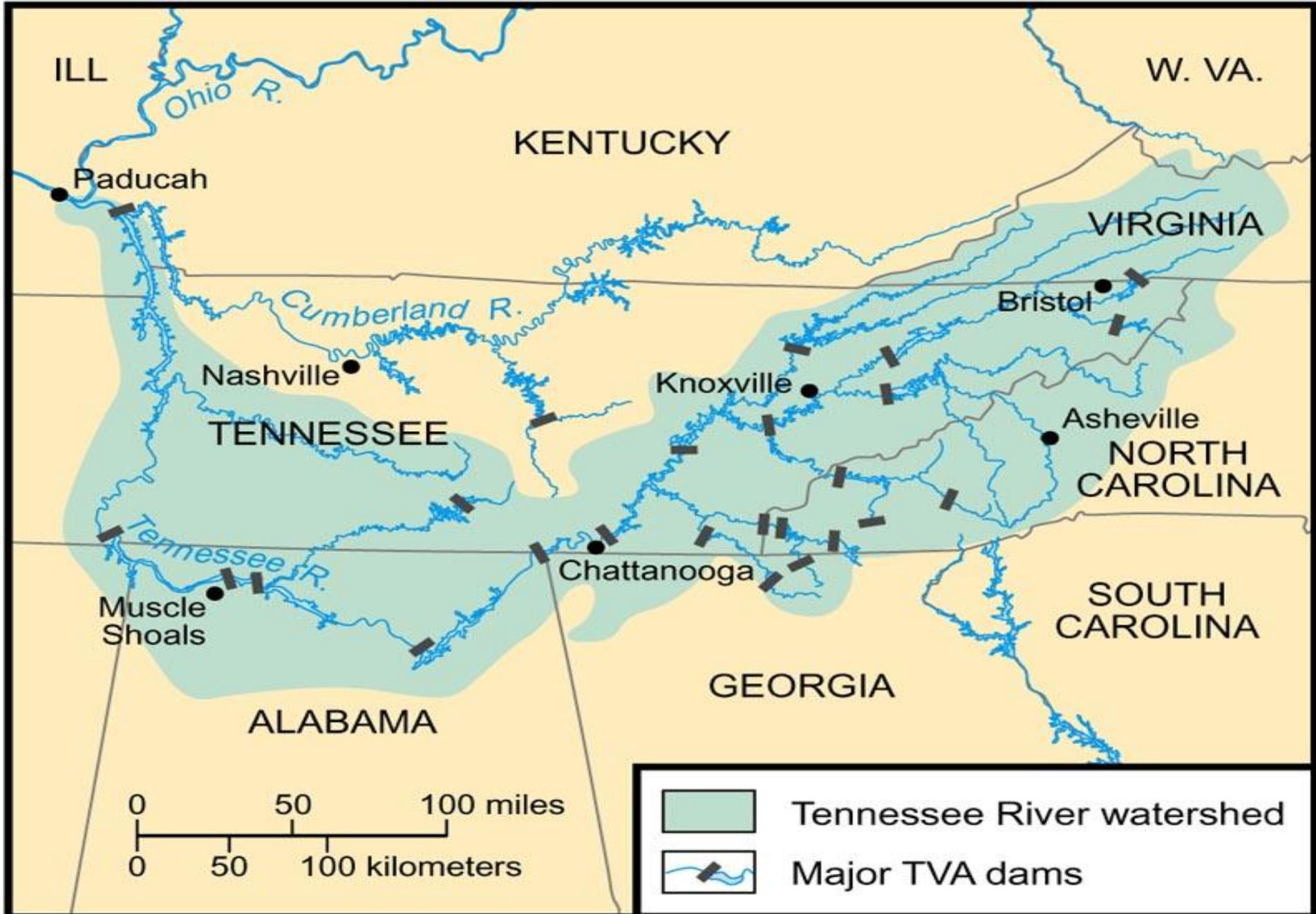
Organizzazione... **strumento indispensabile, ma imperfetto**, che tende a deformare l'obiettivo

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»

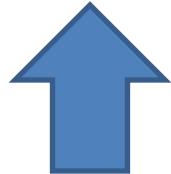


Collaborazione
con le
«istituzioni
legate alle
popolazioni»?

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



Centro di potere



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



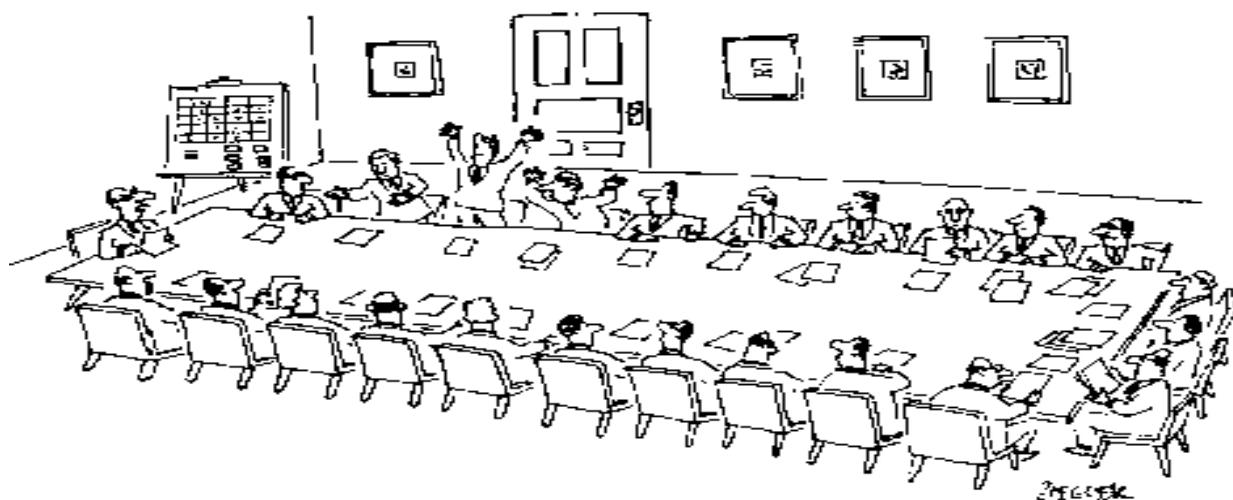
Come avviene? La cooptazione

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?

Domanda a Selznick

Ma anche i «centri di potere» possono essere organizzazioni! E per questi non vale la tesi dell'allontanamento dagli scopi?

Risposta di Selznick

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



Ma a quali condizioni questo è possibile? Selznick distingue 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**

Queste ultime (ossia le **organizzazioni-istituzioni**) si caratterizzano per la necessità di **decisioni critiche** che riguardano la definizione di valori, identità, scopi. E questa è la sfera della leadership

In tali ambiti, la leadership deve svolgere alcune funzioni fondamentali

- **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**

E (sempre la leadership deve evitare alcuni rischi/tentazioni

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

Ulteriori critiche e un approfondimento

Approfondimento

Organizzazione

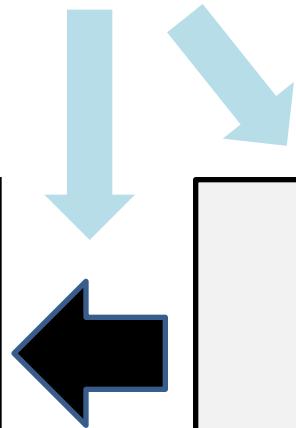
Centri di
potere



Altre istituzioni

Organizzazione

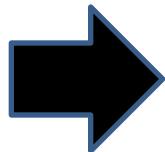
Centri di
potere



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)*

La ricca filiera del fashion in crisi, tra illegalità e piaga del lavoro nero



Testi di riferimento

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