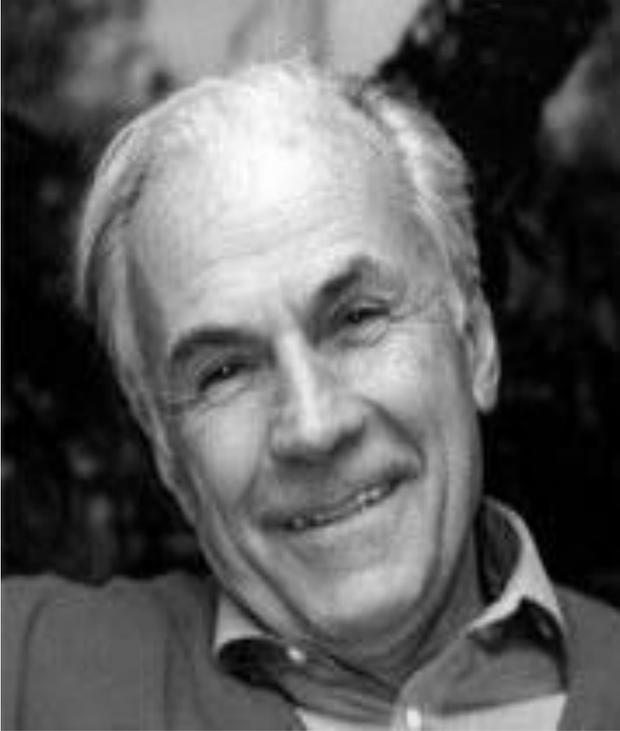


Unità didattica 2 – *Processi decisionali, potere e forme di controllo*

Margini di incertezza e potere



Michel Crozier
(1922-)

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

Potere (come controllo dei margini di incertezza)
si annida nelle situazioni imprevedibili, non
prestabilite (*v. slide su definizioni*). Lì si
sviluppano dinamiche di potere

Un esempio (di Crozier)

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

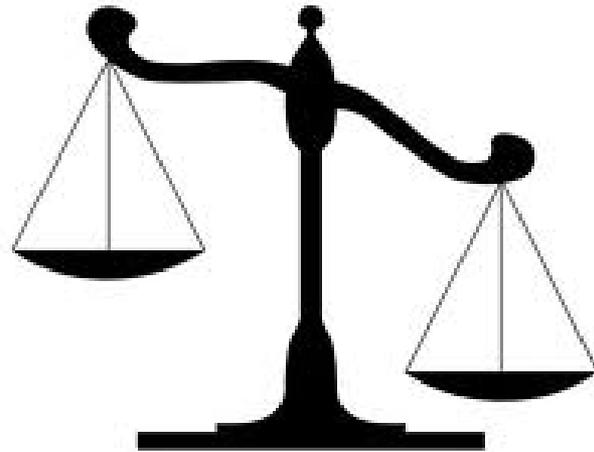
Ciò che per gli altri è
incertezza per lui è
prevedibilità



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...



Microcosmo bloccato, stratificato, senza conflitti espliciti, ma poche occasioni (sforzi) di relazione/comunicazione

Poche prospettive di carriera, cambiamenti, riconoscimenti, ecc.

Insoddisfazione, grande frustrazione; soprattutto tra i dipendenti **più anziani** e i **quadri intermedi**



Alimentavano 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

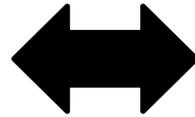
Potere: dal loro
intervento dipendeva
produttività dello
stabilimento,
valutazione
performance, ecc.

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

Dunque, Crozier scopre che i **reali rapporti di potere** tra gli attori-chiave (operai di produzione, operai di manutenzione, capi-reparto, direzione) **non rispecchiano affatto la struttura organizzativa formale** (ossia la distribuzione formale dell'autorità, che corrisponde al potere legittimo razionale)



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»

«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»

Strategie per il potere e «circoli viziosi»

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)

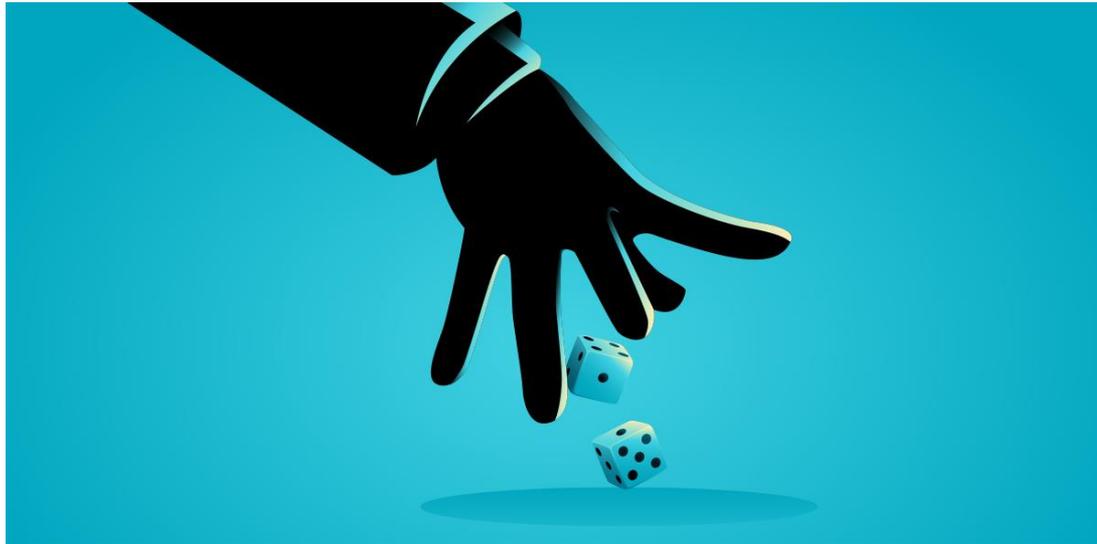
E le strategie dei singoli (per il potere/controllo dell'incertezza) possono portare a **condotte non previste** con conseguenze spesso non positive



Circoli viziosi, ossia processi degenerativi, disfunzioni, malfunzionamenti

**Potere nelle
organizzazioni:
approfondimento dalla
lettura di Crozier**

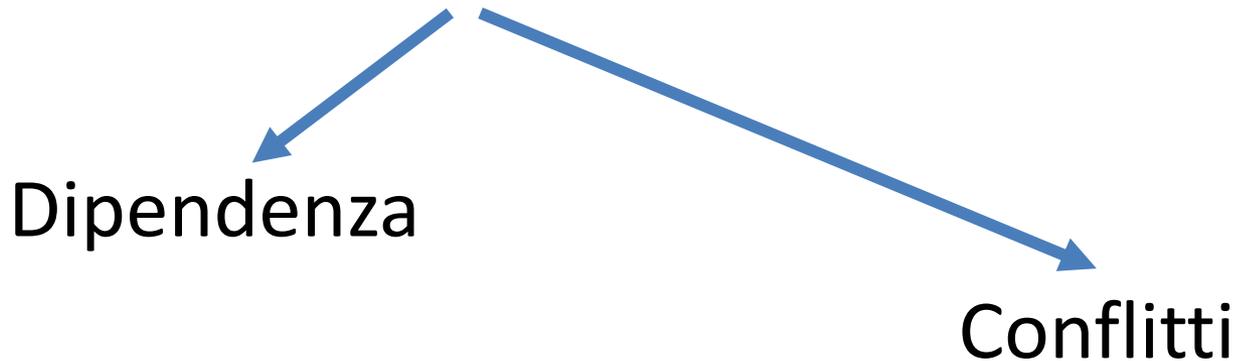
Potere di un individuo o di un gruppo può dunque essere **diverso dall'autorità formale** e dipende dall'**ampiezza della zona di incertezza** che può controllare (rispetto agli altri)



Questo potere si situa soprattutto negli *interstizi* delle strutture formali, negli ambiti di azione lasciati inevitabilmente aperti dalle strutture formali, dalle norme formali

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

Dunque forme di potere **parallele al potere formale**, da cui deriva **riorganizzazione dei rapporti tra le persone** attorno a situazioni di forza di alcuni



Infine, analisi di dinamiche che le teorie classiche (burocrazia, ecc.) non riescono a cogliere. E di **situazioni «inspiegabili» o «invisibili»** per approcci/modelli come quelli di Weber, Taylor

Al centro dell'attenzione (degli studi) soprattutto **strategie/dinamiche di potere** che portano a «**circoli viziosi**» o che comunque alterano strutture formali, relazioni tra persone, ecc.

Testi di riferimento

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