

**Unità didattica 3 – *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**

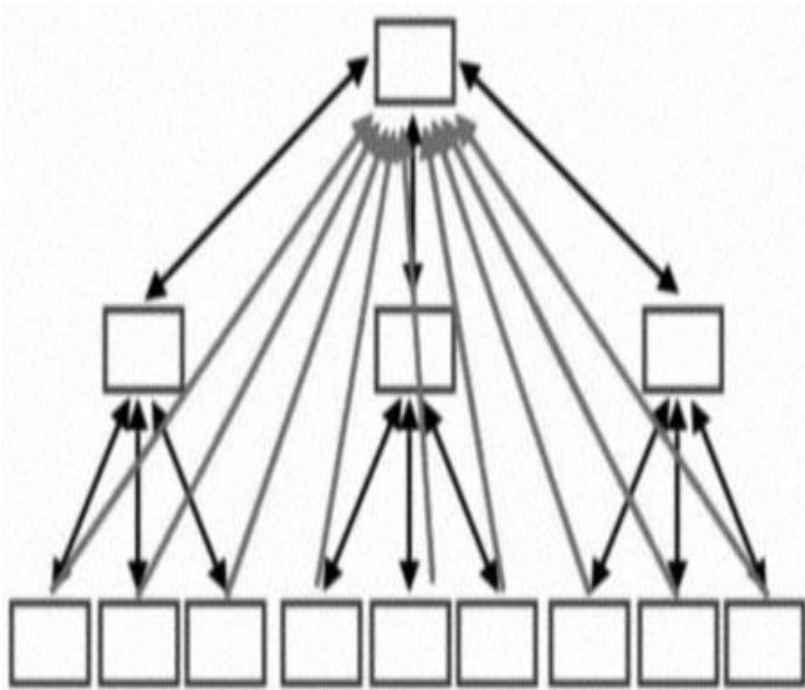
Pessimismo: cambiamento organizzativo ←
esito di logiche degenerative

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

Organizzazione formale, ma...



Ma questa è soltanto un aspetto di una **struttura sociale concreta**. Formata da soggetti che agiscono come esseri umani totali. Ed è immersa in un **ambiente**

L'inevitabile paradosso



Individui e
ambiente...

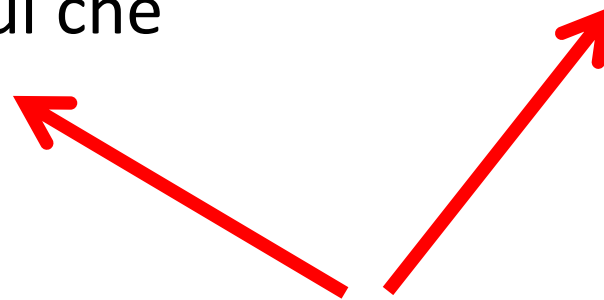
Indispensabili perché
l'organizzazione
possa esistere.

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



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

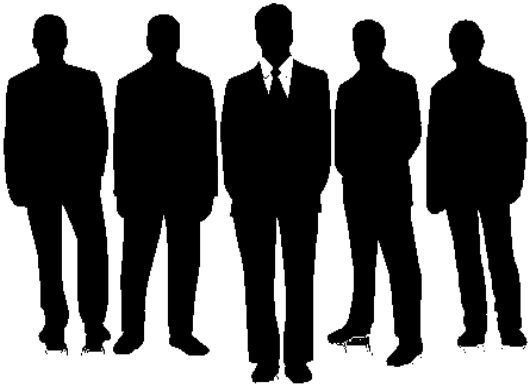
Ambiente



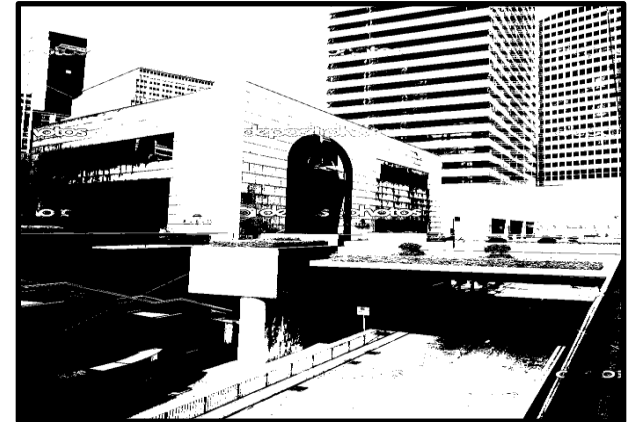
**Aspetti più interessanti (da studiare) per
comprendere i comportamenti delle
organizzazioni**

In particolare si focalizza su...

Cricche interne



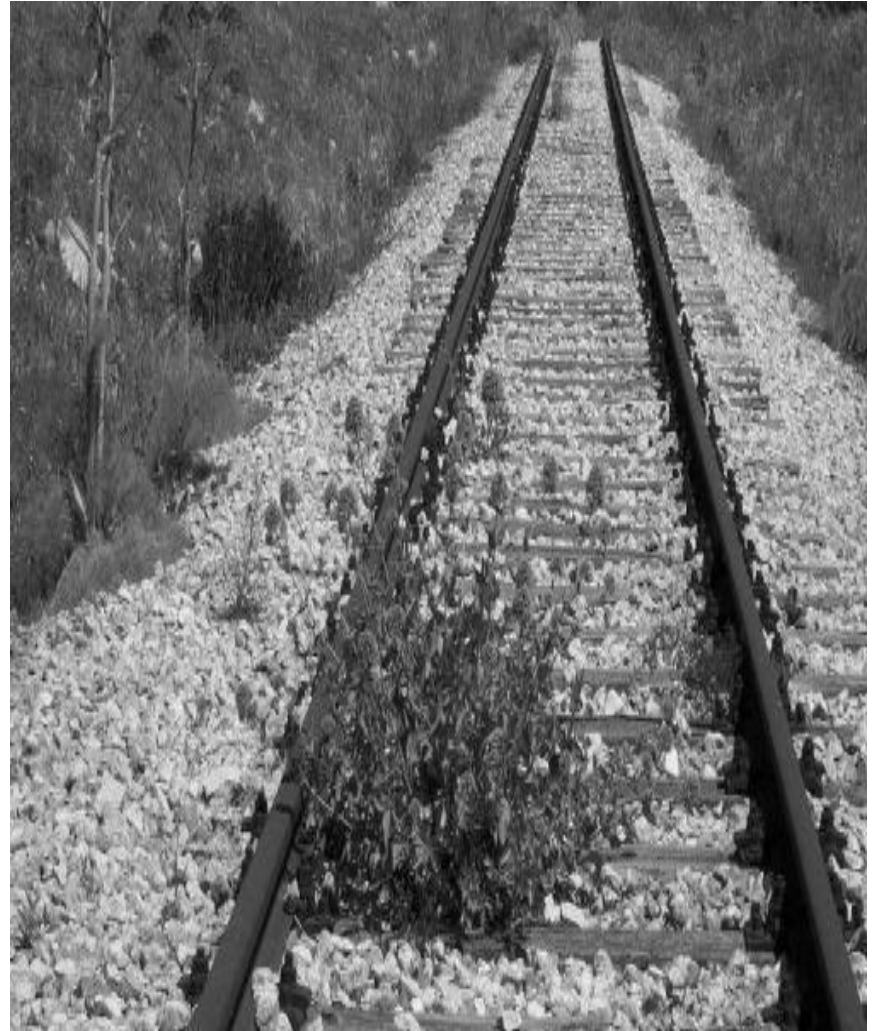
Centri di potere esterno



Centri di potere esterno

Premessa

Organizzazioni sono
strutture adattive,
che 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**

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.

Conseguenze impreviste, tra cui...

attenuazione della purezza del programma originario, **allontanamento dagli scopi originari**

In altri termini...

*Che tipo di
cambiamento?*

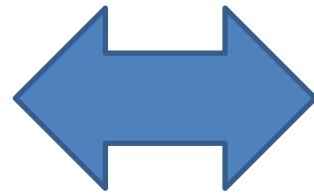


Allontanamento
dagli scopi originari

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

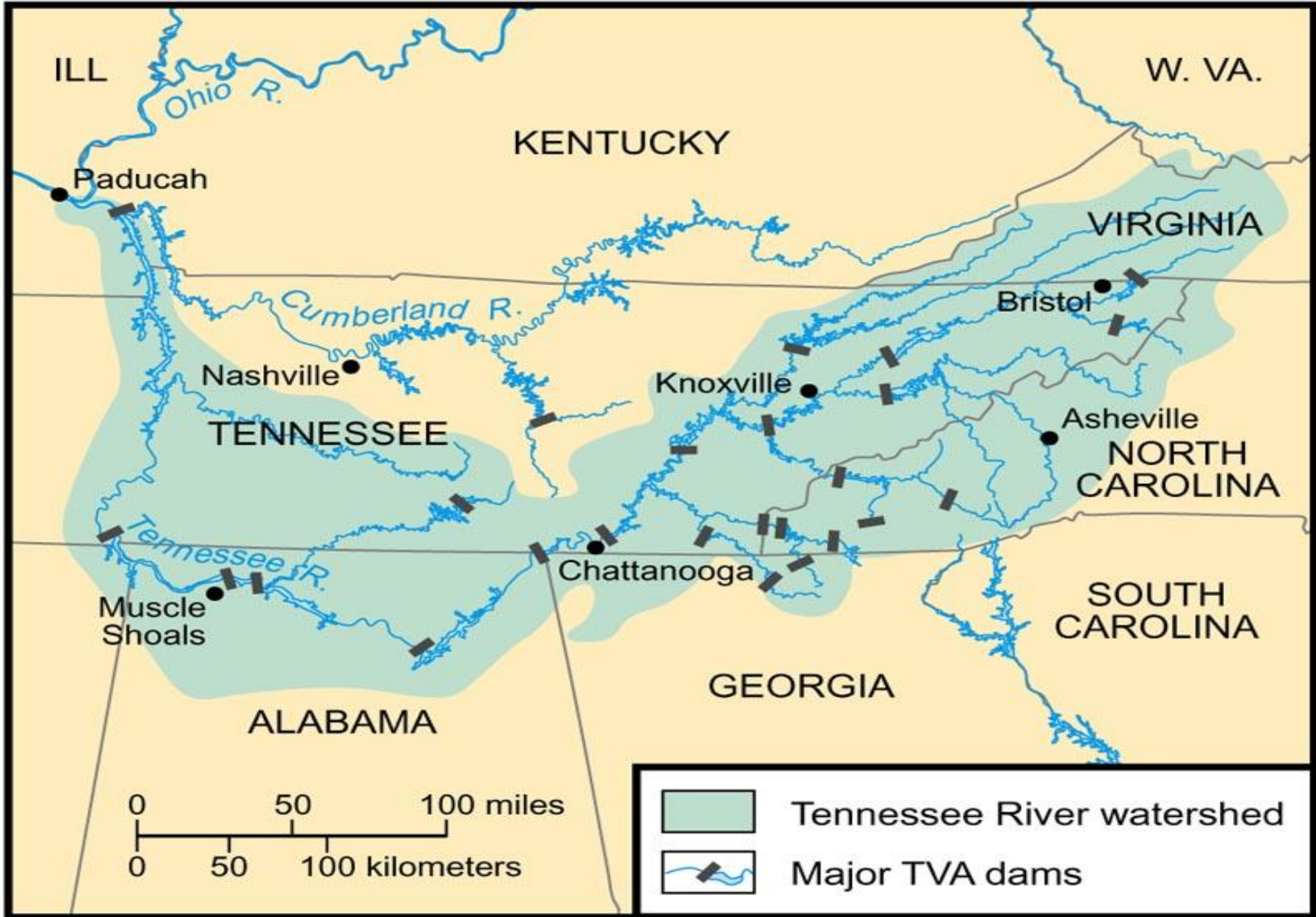
Organizzazione... **strumento indispensabile, ma imperfetto**, che tende a deformare l'obiettivo

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.)

Un organizzazione nata 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...

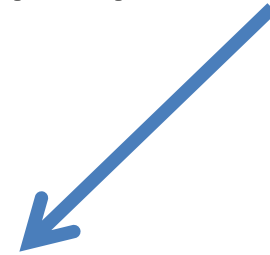
Coinvolgere enti locali, associazioni professionali, comunità etniche, scuole, università, organizzazioni di volontariato, uffici statali e federali, ecc.

In linea con il credo politico delle «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

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

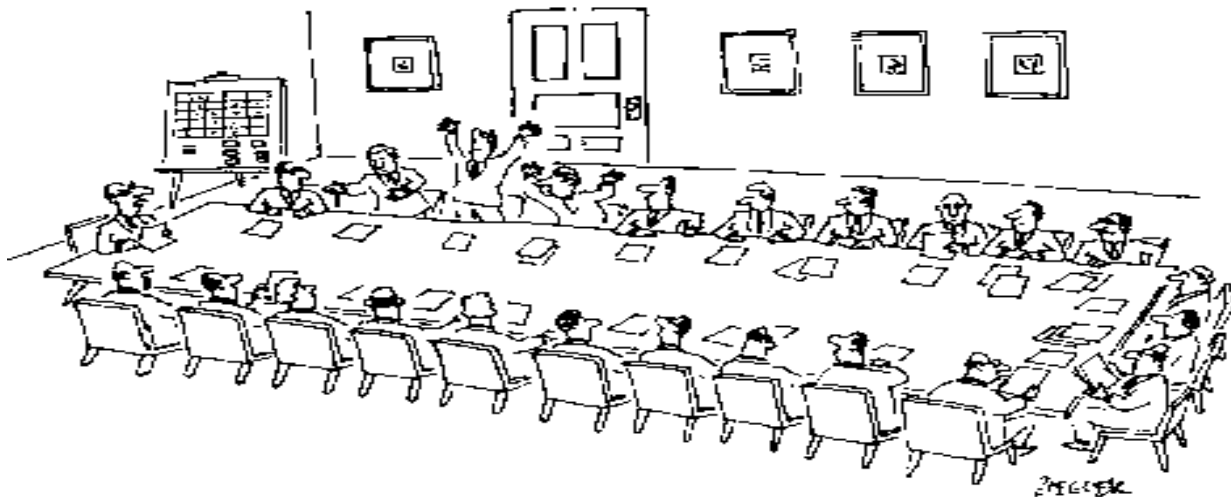
Definizione

«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

Esempio: forme di partecipazione alla direzione, confronto pubblico, ecc



Per **promuovere la partecipazione** di strati più larghi del contesto sociale (della popolazione).

Risposta a una situazione di difficoltà provocata da **mancaanza di consenso, crisi di legittimità,**

Ma attenzione... Non si traduce sempre in un effettivo trasferimento di potere, a 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

Cooptazione alla TVA

Cooptazione formale di enti, comunità, associazioni, ecc.

Cooptazione informale dei grandi proprietari terrieri



Attenuazione degli obiettivi sociali

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?

Una parziale correzione: il ruolo della leadership

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

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 ambiguità e 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?

Organizzazione

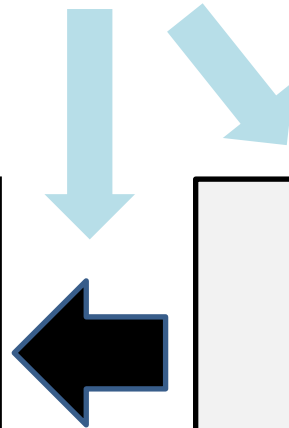


**Centri di
potere**

Altre istituzioni

Organizzazione

**Centri di
potere**



Testi di riferimento

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