

**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

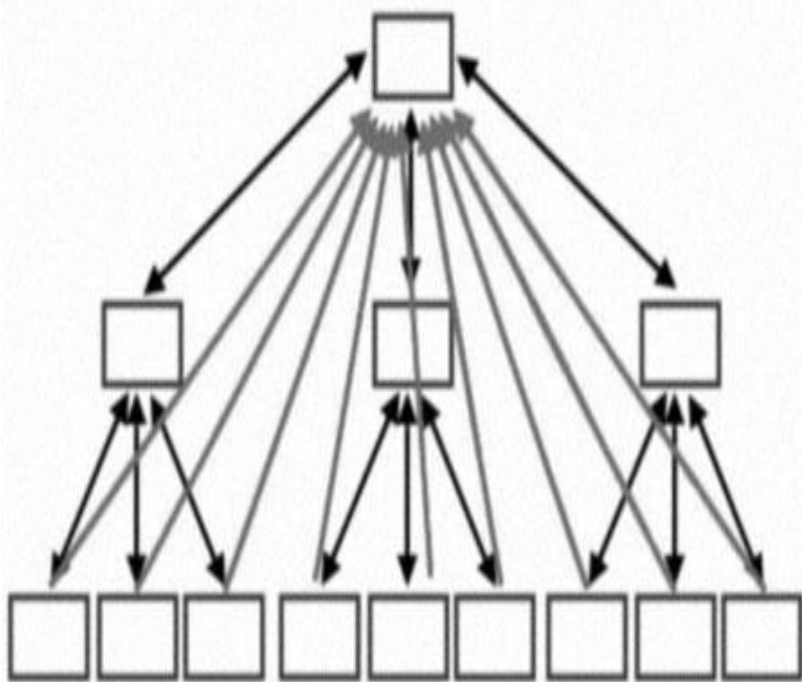
# Per comprendere Selznick...

---

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

# 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...

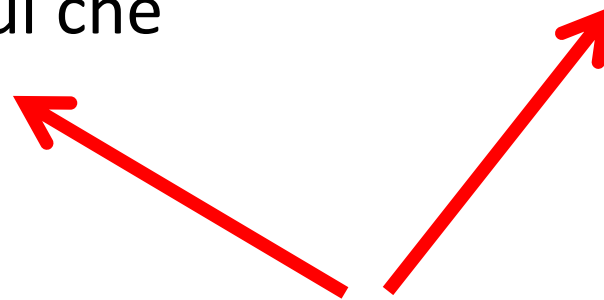
Indispensabili perché  
l'organizzazione  
possa esistere.

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

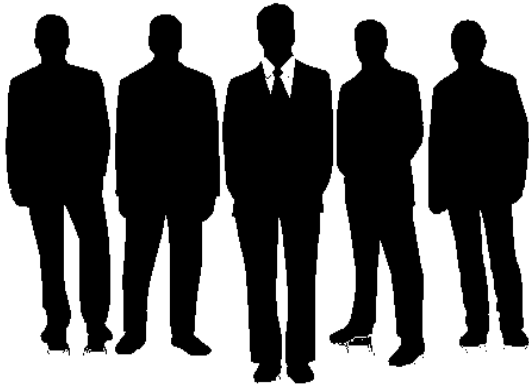


**Aspetti più interessanti (da studiare) per  
comprendere i comportamenti delle  
organizzazioni**

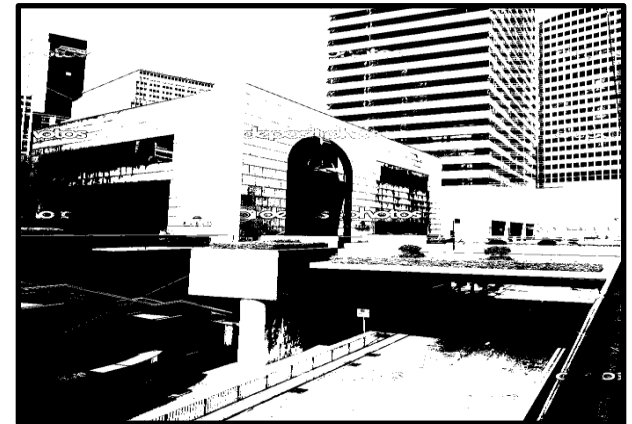
# In particolare si focalizza su...

---

## Cricche interne



## Centri di potere esterno

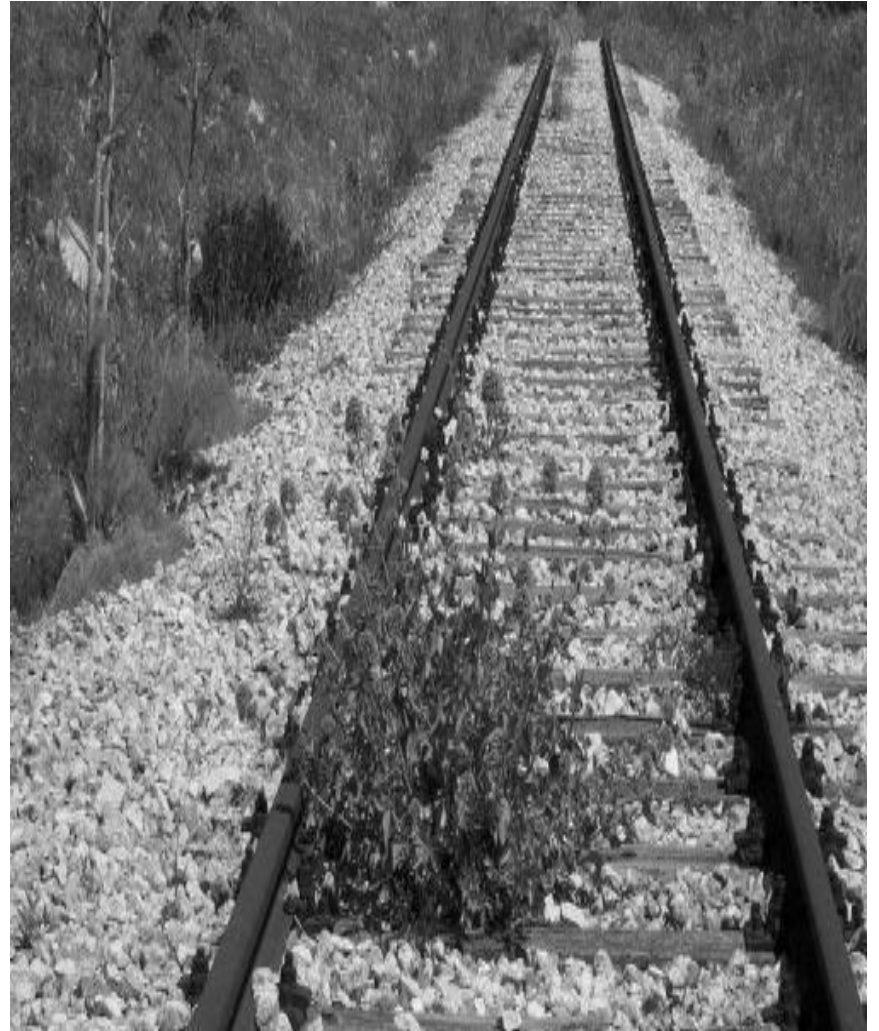




**Centri di potere esterno**

---

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

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

# In altri termini...

*Che tipo di  
cambiamento?*



Allontanamento  
dagli scopi originari

Ambiente  
(istituzioni)



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

# 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

# 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...

---

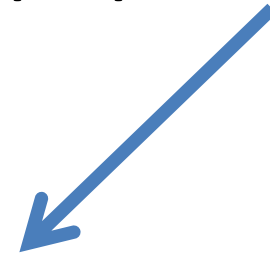
Coinvolgere enti locali, associazioni professionali, comunità etniche, scuole, università, organizzazioni di volontariato, uffici statali e federali, ecc.

# «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

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

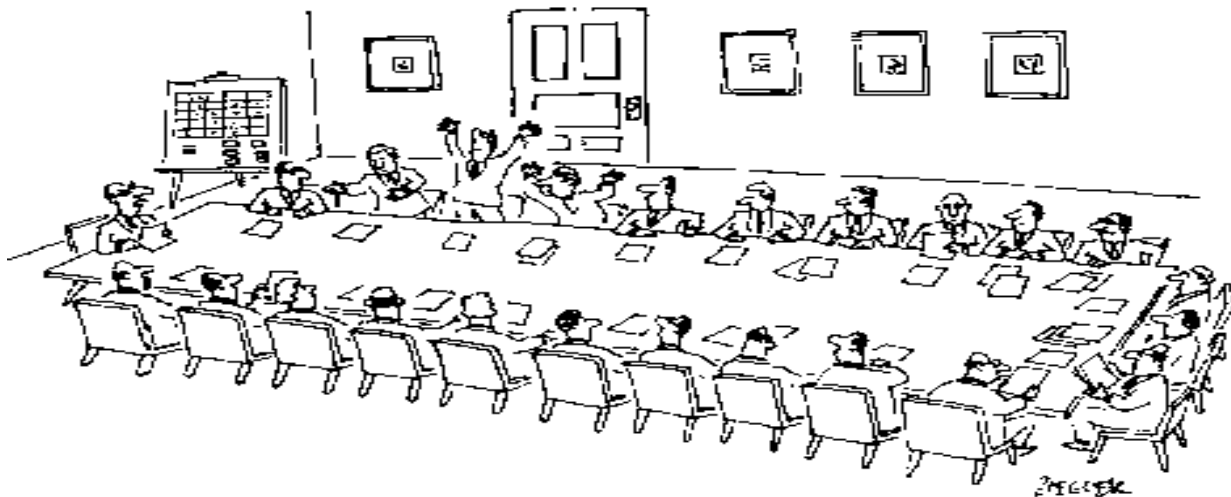
---

«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**

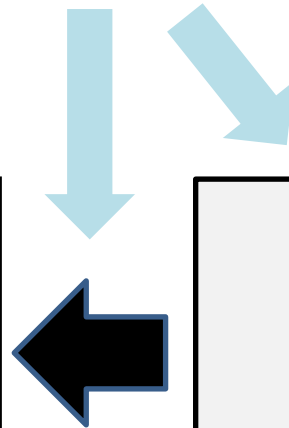


**Centri di  
potere**

**Altre istituzioni**

**Organizzazione**

**Centri di  
potere**





# Testi di riferimento

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