

Unità didattica 1 - *Formazione e funzionamento delle organizzazioni*

Potere e strategie dei soggetti



Michel Crozier
(1922-)

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»

L'uomo non è soltanto un braccio e un cuore...

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 basta l'approccio che considera i suoi membri come semplici esecutori di comandi; e non basta l'approccio delle Relazioni Umane che sottolineano alcune sensibilità e aspetti psicologici.

Occorre riconoscere che
i membri di
un'organizzazione
hanno una **mente**;
pensano, progettano



Strategie e circoli viziosi

Completa il discorso di Barnard...

I soggetti (singolarmente o in gruppo) sviluppano **strategie** per tutelare quelli che reputano **i loro interessi** (per esempio per conquistare/difendere margini di potere)

Le strategie (o “razionalità”) dei singoli **possono non coincidere** con quelle stabilite dall’organizzazione (di cui fanno parte) e possono portare a **condotte non previste**



Circoli viziosi, ossia processi degenerativi, disfunzioni, malfunzionamenti

Critica (comune anche a molti altri studi di quel periodo) al taylorismo

Alla sua pretesa di determinare il modo di comportarsi dell'individuo, stabilendo regole precise che prescrivevano il comportamento dei membri (ossia di operai, ma anche di impiegati delle grandi industrie)

**Strategie,
circoli viziosi, potere**

Discorso sul potere

Il potere deriva dalla capacità di controllare **i margini di incertezza** presenti nei rapporti con altri soggetti

Altra cosa rispetto all'autorità formale connessa al grado gerarchico occupato in un'organizzazione

L'esempio della partita a carte.

Un giocatore conosce le carte degli altri

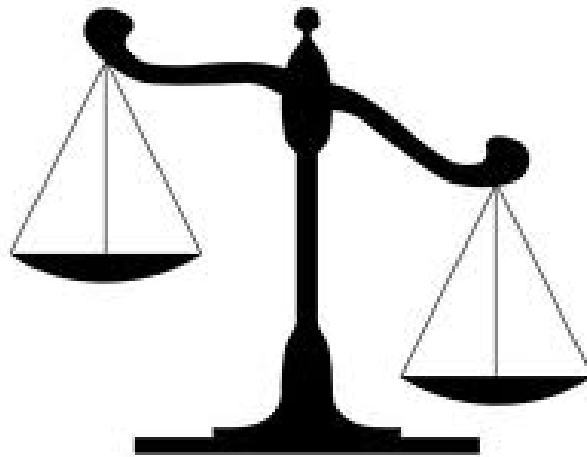


Gli altri devono far
fronte a
incertezza.

Lui sperimenta
prevedibilità

Le radici del **potere** si trovano in **rapporti squilibrati di prevedibilità** tra due o più soggetti (chi gestisce-chi subisce incertezza)

Prevedibilità



Incertezza

Coloro che detengono/gestiscono margini di incertezza cercano di mantenerlo (e sviluppano strategie a tal fine)



Coloro che subiscono i margini di incertezza cercano di ridurli (e sviluppano strategie a tal fine)

Uno studio sulla burocrazia

Una ricerca sul Monopolio dei tabacchi francese...



... e su un istituto contabile



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 (circoli viziosi)

Strategie per il potere (per detenere/gestire
marginii di incertezza)

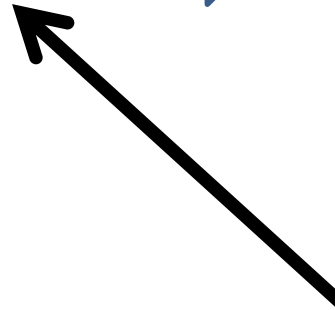
Operai di manutenzione

detengono un micro-potere:

sono i soli che possono intervenire sui macchinari anche per i guasti meno importanti)



Operai di produzione



Esercizio/abuso del micro-potere (ritardi, sistemi di favori, ecc.); cercano di mantenere margini di incetezza

Una sintesi

Da Barnard a Crozier...

Progressivo disincanto... dallo studio delle condizioni per il normale funzionamento delle organizzazioni allo studio dei fattori che provocano disfunzioni, malfunzionamenti, inefficacia

Testi di riferimento

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