

Sociologia dell'organizzazione

Materiali

Andrea Pini



Significati di organizzazione

- Ente sociale fondato sulla divisione del lavoro e delle competenze
- Il modo in cui un dato ente è organizzato



Il pensiero organizzativo



- Contributi prescrittivi: propongono modelli reputati ottimali per progettare il modo concreto di organizzare un'organizzazione (teorie manageriali d'impresa)
- Contributi interpretativi: esaminano le dinamiche sociali osservabili all'interno delle organizzazioni (sociologia dell'organizzazione)

Approcci alla teoria generale dell'organizzazione



- Psicologia individuale
- Teoria delle decisioni
- Matematico
- Sociologico: fondato sulla nozione di sistema sociale – studia l'organizzazione come qualsiasi altra istituzione

Elementi di partenza comuni ai diversi approcci



- Reazione alla teoria classica della direzione aziendale
- Accento posto sulla ricerca sul campo (empirismo: osservazione ed esperimento)
- Aspirazione a integrare i risultati della ricerca in leggi generali
- Prospettiva sistemica

Le questioni del pensiero organizzativo



La questione industriale



- Problemi connessi agli effetti della tecnologia sul lavoro umano e alle condizioni che favoriscono il consenso dei lavoratori subalterni all'erogazione di sforzo fisico e psichico
- Il tema comune è “come sfuggire al taylorismo”?

L'organizzazione scientifica del lavoro (taylorismo)



- Aumentare la produzione
- Lotta al rallentamento del lavoro
- Analisi scientifica di ogni dettaglio del lavoro
- One best way
- Task management – direzione funzionale
- Separazione tra progettazione ed esecuzione
- Comunicazioni ai livelli superiori sulla base del “principio d'eccezione”

La nascita delle “relazioni umane”



- Influenza del fattore umano sul rendimento
- Fondamenti dell'azione cooperativa: solidarietà, soddisfazione
- Livello formale e informale dei rapporti umani
- Efficacia ed efficienza
- Incentivi materiali e non materiali
- Autorità

Modello giapponese, produzione snella e fabbrica modulare



- Just in time: simmetria tra l'offerta dei beni prodotti e la domanda che proviene dal mercato
- Officina minima
- Qualità totale
- Relazione collaborativa con i fornitori

La questione burocratica



- Problemi connessi alle funzione sociali delle norme e/o alle strategie dei soggetti di fronte a queste norme, in qualsiasi tipo di attività umana organizzata
- Revisione del tipo ideale weberiano in direzione del funzionalismo

La questione organizzativa



- Ottenere un modello generale delle proprietà di qualsiasi organizzazione
- Analisi delle funzioni svolte dai vari tipi di organizzazione
- Attenzione rivolta alle decisioni e alle risorse in gioco all'interno delle organizzazioni

La burocrazia come organizzazione razionale



Weber e il tipo ideale



- Modello che non esiste nella realtà
- Selezionare gli aspetti della realtà che si ritengono più significativi
- Collegare tali elementi accentuandoli e coordinandoli in un quadro coerente
- Non è un modello morale o normativo
- Capacità euristica del tipo ideale

La burocrazia nelle società moderne: tipo ideale



- Fedeltà di ufficio
- Competenza disciplinata
- Gerarchia degli uffici
- Preparazione specializzata
- Concorsi pubblici
- Sviluppo di una carriera
- Attività a tempo pieno
- Segreto d'ufficio
- Stipendio monetario fisso
- Non possesso degli strumenti del proprio lavoro

Scuola imprenditoriale classica



- Organizzazioni come strumenti razionali per raggiungere scopi specifici:
 - Struttura centralizzata
 - Struttura standardizzata
 - Struttura rigida

Le organizzazioni come sistemi cooperativi

Il ruolo dei soggetti



Barnard e i sistemi cooperativi

- Non è possibile comprendere il funzionamento delle organizzazioni se non si tengono presenti i moventi che spingono gli individui a contribuire alle organizzazioni stesse



Barnard e i sistemi cooperativi



- Oggetto centrale d'analisi: il rapporto che si stabilisce tra le organizzazioni e gli individui che a qualsiasi titolo contribuiscono al perseguimento dei fini dell'organizzazione

Influenze alla base dell'analisi di Barnard



- Mutamento nel governo d'impresa: affermazione del manager-dirigente non proprietario
- Scuola delle Relazioni umane

Come nasce un'organizzazione?



- Com'è possibile che le persone con una loro vita, con dei loro interessi privati, che non si conoscono e che non hanno nulla a che fare con gli scopi di una data organizzazione, decidano ad un certo momento di impegnare il loro tempo e le loro energie per il raggiungimento di quegli scopi?

Barnard e i sistemi cooperativi



- Un'organizzazione nasce quando ci sono persone in grado di comunicare fra loro e che desiderano collaborare per raggiungere uno scopo comune

Barnard e i sistemi cooperativi



- Organizzarsi equivale a formare un sistema cooperativo il cui scopo non è più delle singole persone ma dell'intera organizzazione che esse hanno formato
- L'organizzazione permette di andare oltre i limiti del singolo e di raggiungere obiettivi che altrimenti sarebbero impossibili

Barnard e i sistemi cooperativi



- Un'organizzazione non può basarsi esclusivamente sull'adesione unilaterale degli individui al suo sistema di valori perché questi hanno una loro personalità che va soddisfatta e che non è riducibile all'organizzazione

Barnard e i sistemi cooperativi



- Quando si stabiliscono scopi comuni si instaura un'osmosi tra livello formale dell'organizzazione e livello informale dei rapporti umani

Barnard e i sistemi cooperativi



- Personalità organizzativa:
 - Modo in cui un individuo svolge le proprie prestazioni
 - Efficacia: grado in cui l'organizzazione raggiunge i propri obiettivi

Barnard e i sistemi cooperativi



- Personalità individuale:
 - Moventi dell'individuo: equilibrio tra il suo contributo all'organizzazione e i benefici che ricava
 - Efficienza: grado in cui i moventi personali a far parte di un'organizzazione sono soddisfatti

Barnard e i sistemi cooperativi



- Strumenti dell'organizzazione per assicurarsi dagli individui gli sforzi necessari alla propria esistenza:
 - Incentivi: fattori oggettivi che mirano a soddisfare le aspettative delle persone (materiali/simbolici)
 - Persuasione: fattori soggettivi che mirano a modificare le aspettative esistenti e a inculcare nei soggetti nuovi moventi

Barnard e i sistemi cooperativi



- Il sistema cooperativo e un efficace equilibrio tra contributi e incentivi non nascono per generazione spontanea
- La loro creazione è il compito di un'autorità che per essere riconosciuta come tale deve essere legittimata e competente

Barnard e i sistemi cooperativi



- Espandere l'area di disponibilità all'azione è il compito principale dell'autorità in un'organizzazione
- Funzioni specifiche del dirigente:
 - Assicurare un efficiente sistema di comunicazioni
 - Garantire il regolare e costante afflusso delle risorse necessarie al funzionamento dell'organizzazione
 - Stabilire i fini dell'organizzazione

Simon e la razionalità limitata



- Oggetto d'analisi: i processi decisionali che avvengono all'interno delle organizzazioni
- Metodo d'analisi: per esaminare ciò che avviene all'interno delle organizzazioni si deve partire dall'azione dei soggetti

Simon e la razionalità limitata



- Fattori che limitano la razionalità umana:
 - Obiettivi
 - Cognitivi
 - Etici
 - Culturali
 - Emotivi
 - sociali

Simon e la razionalità limitata



- Le decisioni si possono distinguere tra quelle riguardanti i mezzi per raggiungere un fine (giudizi di fatto) e quelle riguardanti la scelta dei fini (giudizi di valore)
- Esiste sempre un continuum tra mezzi e fini: un dato fine raggiunto in base a una decisione di valore si trasforma a sua volta in un mezzo per raggiungere un fine successivo

Simon e la razionalità limitata



- Il continuum mezzi-fini è un processo che si ridefinisce continuamente man mano che i soggetti valutano le conseguenze delle proprie azioni
- L'agire in una catena di decisioni dove quelle precedenti sono strumentali per quelle successive garantisce la coerenza del comportamento umano e consente di affermare che questo è orientato a criteri di razionalità
- Poiché la razionalità umana è limitata la catena mezzi-fini è sempre vaga e incompleta

Simon e la razionalità limitata



- L'organizzazione è un sistema che si sviluppa nel tempo
- Il tempo è fondamentale per lo sviluppo di un processo di apprendimento che consenta di selezionare e codificare la somma dei saperi utili ad affrontare i vari tipi di problemi

Simon e la razionalità limitata



- Importanza delle procedure per assorbire l'incertezza di coloro che devono decidere
- Il coordinamento organizzativo non deve superare il limite critico oltre il quale si trasforma in rigidità

Crozier: poteri e strategie dei soggetti



- I soggetti sono capaci di sviluppare strategie all'interno dell'organizzazione: negoziano la loro partecipazione cercando di tutelare quelli che reputano i propri interessi
- Si possono creare dei circoli viziosi, dei processi degenerativi che al di là della volontà dei singoli soggetti conducono le organizzazioni a disfunzioni e inconvenienti

Crozier: poteri e strategie dei soggetti



- L'autorità formale si connette al grado gerarchico ricoperto in un'organizzazione ma non vi è necessariamente corrispondenza tra grado gerarchico e sfera di potere
- Chi detiene un margine di incertezza nel proprio comportamento agisce per conservarlo mentre coloro che lo subiscono tentano di eliminarlo o di ridurlo il più possibile
- Il risultato sistematico complessivo di queste strategie è il radicamento di circoli viziosi degenerativi

L'approccio istituzionalista



Caratteri dell'istituzionalismo



- In primo piano i condizionamenti di ordine materiale e simbolico che concrete istituzioni esercitano sugli orientamenti e sui comportamenti umani
- L'insieme delle istituzioni costituisce l'ambiente sociale e culturale di cui bisogna tenere conto per spiegare specifici comportamenti umani a livello sia individuale che collettivo

Selznick e l'istituzionalismo



- Funzionalismo: le organizzazioni sono concepite come sistemi sociali che per sopravvivere devono soddisfare alcuni bisogni fondamentali
- Enfasi sulle influenze: centri di potere esterni, percepiti come istituzioni, esercitano una forte influenza sulle organizzazioni per indurle ad agire in conformità ai loro voleri
- Pessimismo: il mutamento organizzativo viene concepito essenzialmente come il risultato di logiche degenerative presenti nelle organizzazioni

Selznick e l'istituzionalismo



- Le organizzazioni sono strutture adattive che reagiscono alle influenze esercitate dall'ambiente svolgendo funzioni necessarie per rimanere in vita:
 - La sicurezza dell'organizzazione in rapporto alle forze sociali che agiscono nell'ambiente
 - La stabilità delle linee interne di autorità e di comunicazione
 - La continuità della politica e delle fonti della sua definizione
 - L'omogeneità dell'immagine con riferimento al significato e al ruolo dell'organizzazione

Selznick e l'istituzionalismo



- Cooptazione quale strategia razionale per disinnescare conflitti pericolosi
- Cooptazione: processo di assorbimento di nuovi elementi nella direzione o nella struttura che determinano la politica di un'organizzazione come mezzo per prevenire minacce alla sua stabilità e alla sua esistenza

Selznick e l'istituzionalismo



- Cooptazione formale:
 - Reazione a una mancanza di consenso da parte della base
 - Un'organizzazione assorbe ufficialmente nuovi elementi attraverso l'allargamento degli organi direttivi o la creazione di nuovi ruoli

Selznick e l'istituzionalismo



- Cooptazione informale (sostanziale)
 - Necessità di fronteggiare minacce che provengono da centri di potere esterni
 - Un'organizzazione inserisce alcuni esponenti dei centri di potere esterni nei propri organi decisionali oppure accetta le loro richieste

Selznick e l'istituzionalismo



- La leadership non è mai un mero adattamento passivo alle spinte esterne
- La leadership è un'attività creativa che rende l'istituzione un soggetto capace di prendere iniziative
- Le funzioni della leadership:
 - Definire la missione e il ruolo dell'organizzazione
 - Incorporare lo scopo nell'organizzazione
 - Difendere l'integrità organizzativa
 - Comporre i conflitti interni

Selznick e l'istituzionalismo



- Principali rischi nell'esercizio della leadership:
 - Opportunismo
 - Utopismo
 - Fuga nella tecnologia

La fonte del mutamento organizzativo risiede nell'iniziativa umana a patto che sappia imporsi come leadership

Sono le istituzioni a formare il quadro dei poteri forti di cui bisogna tenere conto per capire che cosa avviene nelle altre organizzazioni

Il neoistituzionalismo: Meyer e Rowan



- In continuità con l'istituzionalismo l'istituzione è l'oggetto primario di interesse
- Cambia il problema fondamentale a cui dare risposta:

per quale ragione organizzazioni differenti sono tutte così simili fra loro?

Il neoistituzionalismo: Meyer e Rowan – Powell e DiMaggio



- Isomorfismo: quali le ragioni e i processi per cui le unità che formano una data popolazione di organizzazioni sono spinte ad assomigliare sempre di più fra loro
- Campo organizzativo: un insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie di controllo e altre organizzazioni che producono prodotti o servizi simili

Il neoistituzionalismo: Powell e DiMaggio



- Tipi di isomorfismo:
- Coercitivo: l'organizzazione è sottoposta a pressioni esterne che la obbligano a conformarsi (vincoli di legge o clausole contrattuali con imprese più potenti)
- Mimetico: le organizzazioni al fine di fronteggiare l'incertezza dell'ambiente iniziano spontaneamente dei processi imitativi
- Normativo: nasce da processi di professionalizzazione ossia quando i responsabili dell'organizzazione apprendono in centri specializzati dell'esistenza e della convenienza di nuovi metodi di conduzione, di nuove tecnologia o di nuovi orizzonti di ricerca

Le popolazioni organizzative



Stinchcombe e l'approccio ecologico alle organizzazioni



- Assume come oggetto di ricerca non singole organizzazioni bensì degli insiemi omogenei o *specie* di organizzazioni: popolazioni organizzative
- Onere della novità
- Connessione tra il periodo storico in cui una data specie organizzativa è comparsa e la struttura sociale delle organizzazioni oggi esistenti che appartengono a quella specie
- Imprinting
- *Processi di trasformazione di lungo periodo*