



Sociologia dell'organizzazione

A.A. 2020-2021

MARGHERITA SABRINA PERRA

mperra@unica.it

Obiettivi del corso

- ▶ Il corso si propone di:
- ▶ introdurre gli studenti e le studentesse allo conoscenza dei principali modelli organizzativi, distinguendo tra organizzazioni della Pubblica Amministrazione (PA) e organizzazioni private;
- ▶ proporre i concetti, le categorie e gli strumenti fondamentali nella analisi sociologica delle organizzazioni;
- ▶ discutere le tre principali “questioni organizzative” (industriale, burocratica e organizzativa) considerando tre elementi centrali dei contesti organizzativi: la razionalità, l’incertezza/instabilità organizzativa e il potere.
- ▶ sviluppare competenze per gli studi successivi sulla Pubblica Amministrazione, il loro funzionamento e il loro rapporti con le istituzioni e i contesti normativi in cui sono inserite, in particolare con i differenti tipi di capitalismo.

Un problema preliminare



Come si coordina la società? Evidenza: è coordinata, regolata.

Individuare il problema organizzativo

Combinare le risorse disponibili per risolvere il problema organizzativo

Standardizzare la soluzione organizzativa

Un problema preliminare

Come si coordina la società? Evidenza:
è coordinata, regolata.

Meccanismi di regolazione (modelli*):
interrelazione tra attività ed eventi
altrimenti disconnessi.

Tre (discussi) modelli-meccanismi per
ottenere coordinamento

Origini della teoria organizzativa

- ▶ Il lavoro di Weber sulla burocrazia, intesa come *organizzazione del potere*;
- ▶ Teorie di carattere normativo: Taylor (1911); scuola della Relazioni Umane (1939); Barnard (1938)
- ▶ Teorie organizzative che si originano dalle teorie economiche sull'organizzazione industriale. Come teoria organizzativa propriamente detta è discussa da Simon (1950)
- ▶ Teorie più recenti orientate a migliorare le capacità adattive dell'organizzazione a partire dalla costruzione di senso organizzativo, dalla riduzione dei costi; dall'individuazione di strategie di *problem solving*; dal miglioramento delle relazioni dell'organizzazione con il suo contesto esterno

Elementi centrali della teoria organizzativa (Thompson, 1956)

- ▶ Concetti astratti che possono essere operativizzati
- ▶ Teoria generale che si può estendere a tutti i tipi di organizzazioni
- ▶ sviluppare molteplici livelli di analisi e proporre modelli di organizzazione
- ▶ Deve essere cumulativa, capace di aumentare la sua capacità esplicativa

Un problema preliminare

- a) Il mercato
- b) **L'organizzazione**
- c) Il reticolo sociale informale (network, clan)

Cos'è un'organizzazione?

► Una struttura sociale nella quale esiste una:

→ Definizione dei fini della struttura

→ Divisione del lavoro e delle responsabilità

→ **Gerarchia (quindi problema del “potere”)**

→ In altri termini:

Le organizzazioni sono gruppi sociali orientati al raggiungimento di scopi relativamente specifici, che mostrano un livello relativamente alto di formalizzazione.

Che cos'è un'organizzazione?



Potremmo concludere che le organizzazioni non hanno fini (Cyert & March). Solo gli individui hanno fini e questi fini sono spesso complessi, ambigui, contraddittori, mutevoli nel tempo.

In realtà, non c'è alcun bisogno (teorico) della identificazione dei fini per avere organizzazione, né per capirne il comportamento.

In realtà, nel funzionamento di un'organizzazione è necessario individuare i fini collettivi

I fini

Efficacia

Adeguatezza dell'azione all'obiettivo,

Ossia, misura esterna di natura socio-politica che riguarda l'abilità dell'organizzazione nel raggiungere risultati accettabili dall'ambiente in cui opera.

I fini

Efficacia

Adeguatezza
dell'azione
all'obiettivo,

Ossia, misura esterna
di natura socio-
politica che
riguarda l'abilità
dell'organizzazione
e nel raggiungere
risultati accettabili
dall'ambiente in
cui opera.

Efficienza

Giudizio sul
rapporto tra
risultato
ottenuto e mezzi
utilizzati

Ossia, una misura
interna di
risultato.

I fini



Una organizzazione può essere “efficace”, ma non “efficiente”. L'efficienza senza efficacia non ha senso

Questi due criteri sono fondamentali nella valutazione di tutte le organizzazioni, a prescindere dai loro scopi e dalla loro natura

I fini (la *mission*)

Una organizzazione può essere “efficace”, ma non “efficiente”. L’efficienza senza efficacia non ha senso!

Ma l’efficacia dipende dalla **definizione dei fini**

I fini (la *mission*)

Una organizzazione può essere “efficace”, ma non “efficiente”. **L'efficienza senza efficacia non ha senso!**

Ma l'efficacia dipende dalla definizione dei fini.
Che vanno valutati in termini:

-economici;

-tecnici;

-sociali;

-di sistema;

-di sub-sistema;

-di super-sistema;

Le organizzazioni sono diverse



Se e cosa hanno in comune organizzazioni quali un'impresa, un carcere, la Chiesa, l'esercito, un ospedale o ... l'università? Perché sono diverse?

Diverse per:

Il tipo di **attività**

Le **persone** che occupano e/o coinvolgono

Il **tempo** che richiedono all'individuo

Le **forme** attraverso le quali l'organizzazione
“controlla” gli individui

Le organizzazioni hanno anche tratti comuni...

Tutte le organizzazioni definiscono, in maniera tendenzialmente vincolante, quindi si assomigliano, alcuni aspetti:

Le organizzazioni hanno anche tratti comuni...

Tutte le organizzazioni definiscono, in maniera tendenzialmente vincolante, quindi si assomigliano, alcuni aspetti:

-come si **entra** nella organizzazione;

Le organizzazioni hanno anche tratti comuni...

Tutte le organizzazioni definiscono, in maniera tendenzialmente vincolante, quindi si assomigliano, alcuni aspetti:

- come si **entra** nella organizzazione;
- come ci si rapporta con gli altri **all'interno**;

Le organizzazioni hanno anche tratti comuni...

Tutte le organizzazioni definiscono, in maniera tendenzialmente vincolante, quindi si assomigliano, alcuni aspetti:

- come si **entra** nella organizzazione;
- come ci si rapporta con gli altri **all'interno**;
- come ci si rapporta con gli altri **all'esterno**;

Le organizzazioni hanno anche tratti comuni...

Tutte le organizzazioni definiscono, in maniera tendenzialmente vincolante, quindi si assomigliano, alcuni aspetti:

- come si **entra** nella organizzazione;
- come ci si rapporta con gli altri **all'interno**;
- come ci si rapporta con gli altri **all'esterno**;
- come ci si rapporta con le “**tecnologie**”;

Allora, ... quale organizzazione?

Rispetto a qualsiasi altro costrutto sociale,

*l'organizzazione è una forma di azione collettiva reiterata basata su processi di **differenziazione** (divisione del lavoro) e di **integrazione** (gerarchia) tendenzialmente stabili e intenzionali*

Differenziazione



Attraverso il processo di differenziazione, l'organizzazione passa da un insieme indifferenziato di persone a un "sistema di ruoli".

Differenziazione



Attraverso il processo di differenziazione, l'organizzazione passa da un insieme indifferenziato di persone a un "sistema di ruoli". Una volta progettato e disegnato, il sistema dei ruoli tende a stabilizzarsi e a consolidarsi nel tempo e viene rimesso in discussione, in generale, solo in presenza di disfunzioni.

Differenziazione

- ▶ divisione dei compiti

Differenziazione

- ▶ divisione dei compiti
- ▶ specializzazione

Differenziazione

- ▶ divisione dei compiti
- ▶ specializzazione
- ▶ sistema dei ruoli (impersonalità e intercambiabilità)

Differenziazione

- ▶ divisione dei compiti
- ▶ specializzazione
- ▶ sistema dei ruoli (impersonalità e intercambiabilità)
- ▶ organigramma

Differenziazione



- ▶ divisione dei compiti
 - ▶ specializzazione
 - ▶ sistema dei ruoli (impersonalità e intercambiabilità)
 - ▶ organigramma
 - ▶ Selezione del personale
-
- ▶ Durante il corso approfondiremo ciascuno di questi aspetti

Integrazione

Ma la differenziazione non basta! E' condizione necessaria, ma non sufficiente.

Integrazione



Ma la differenziazione non basta! E' condizione necessaria, ma non sufficiente.

Per ottenere risultati non basta dividere i compiti tra più individui, ma occorre riportare a unità ciò che si è diviso. E' questo il processo di **integrazione!**

Integrazione



Ma la differenziazione non basta! E' condizione necessaria, ma non sufficiente. Per ottenere risultati non basta dividere i compiti tra più individui, ma occorre riportare a unità ciò che si è diviso. E' questo il processo di **integrazione!**

La gerarchia come modalità principale di integrazione, ma anche →

Integrazione

▶ Gerarchia

Integrazione

- ▶ Gerarchia
- ▶ Norme e procedure

Integrazione

- ▶ Gerarchia
- ▶ Norme e procedure
- ▶ Tecnologie

Integrazione

- ▶ Gerarchia
- ▶ Norme e procedure
- ▶ Tecnologie
- ▶ Schemi, programmi di azione

Integrazione

- ▶ Gerarchia
- ▶ Norme e procedure
- ▶ Tecnologie
- ▶ Schemi, programmi di azione
- ▶ Strategie organizzative

Integrazione

- ▶ Gerarchia
- ▶ Norme e procedure
- ▶ Tecnologie
- ▶ Schemi, programmi di azione
- ▶ Strategie organizzative
- ▶ Valori
- ▶ Processi, azioni e decisioni

Dilemmi, problemi, contraddizioni, ambiguità

Fini individuali e fini collettivi

Individuo e Organizzazione

→ Doppia personalità →



L'organizzazione nella moderna.

Elementi distintivi

Tre “questioni”:

L'impresa moderna → la questione industriale

Lo Stato moderno → la burocrazia

La società di oggi → la questione dell'organizzazione → l'organizzazione come problema scientifico