



# Sociologia dell'organizzazione

POTERE, CONTROLLO E REGOLE FORMALI

# Cos'è il potere

La definizione più usata è proposta da M. Weber che lo intende come un fenomeno sociale generale. Esso può distinguersi in:

- **POTENZA:** la possibilità di condizionare il comportamento altrui anche senza azioni dirette di comando.
- **POTERE:** la possibilità di trovare obbedienza ad un comando che abbia un determinato contenuto
- **AUTORITA' O POTERE LEGITTIMO:** il diritto legittimo di dare ordini e il dovere di ubbidire

In tutte le sfere della vita sociale vi sono fenomeni di potenza, potere, autorità. In ambito organizzativo, l'idealtipo è la *burocrazia*

# Fonti del potere legittimo

- ▶ IL CARISMA: LA CREDENZA NEL CARATTERE STRAORDINARIO DI UN CAPO  
(**POTERE CARISMATICO**)
- ▶ LA TRADIZIONE: LA CREDENZA NEL CARATTERE SACRO DI TRADIZIONI IMMEMORABILI.  
(**POTERE TRADIZIONALE**)
- ▶ LA LEGGE: LA CREDENZA NELLA VALIDITA' DI NORME STATUITE (**POTERE LEGALE RAZIONALE**)

Ovviamente, trattandosi di una tipologia, è possibile - anzi probabile - che nelle espressioni concrete del potere si ritrovino elementi che fanno capo all'una o all'altra fonte di legittimità.

# Organizzazione politica

- ▶ **A SECONDA DELLA FONTE DELLA LEGITTIMITA' DEI COMANDI:**
- ▶ **COMUNITA' CARISMATICA:** *seguaci, discepoli*
- ▶ **STATI TRADIZIONALI:** sudditi
- ▶ **STATI MODERNI DI DIRITTO:** cittadini

# Potere e organizzazioni

Si distinguono due forme di potere organizzativo:

1. Potere nelle organizzazioni
2. Potere delle organizzazioni che si esercita sulle altre organizzazioni e sul contesto esterno

Il potere è fondamentale nella vita delle organizzazioni tanto che secondo Collins (1975) l'organizzazione può intendersi come l'insieme delle lotte per il controllo delle risorse interorganizzative.

Secondo Perrow (1986) ignorare il conflitto e le fonti del potere all'interno dell'organizzazione comporta un elevato grado di inefficacia organizzativa

*Il potere organizzativo può intendersi come l'abilità di produrre effetti su entità collettive e organizzate e su coloro che ne fanno parte (Salancik e Brindle 1997)*

# Fonti del potere organizzativo

1. Autorità formale (la posizione ricoperta nella posizione gerarchica)
  2. Il controllo delle risorse scarse
  3. Il controllo dei *processi decisionali*
  4. Il controllo della *conoscenza e dell'informazione*
  5. Le alleanze e i reticoli di alleanze e di network
- ❖ Potere posizionale (gerarchico) e potere professionale
  - ❖ Strategie per mantenere il potere nell'organizzazione

# Strategie per reperire il potere

Secondo Thompson (1967) le organizzazioni usano strategie diverse per reperire il potere:

1. di contrattazione
2. di cooptazione
3. di coalizione

Con queste strategie si controlla l'incertezza esterna e aumenta il potere

# Alcune strategie per sviluppare e usare il potere in un'organizzazione (schema pag. 261)

STRATEGIA DI SVILUPPO E USO DEL POTERE	
STRATEGIE DI SVILUPPO DEL POTERE	
<b>CREARE DIPENDENZA NEGLI ALTRI ATTORI</b>	
	1. lavorando in aree di incertezza
	2. acquisendo centralità lavorando in aree critiche
	3. maturando competenze non sostituibili (expertise)
<b>FARE FRONTE ALLE INCERTEZZE PER CONTO D'ALTRI</b>	
	1. prevenendole
	2. prevenendole
	3. assorbendole
Sviluppare network personali	
Aumentare l'expertise	
STRATEGIE DI UTILIZZO DEL POTERE	
<b>CONTROLLARE I FLUSSI DI INFORMAZIONE RIVOLTI AD ALTRI ATTORI</b>	
<b>Controllare le agende</b>	1. Di definizione di problemi
	2. Di ordinamento dei problemi
	3. Di esclusione dei problemi
<b>CONTROLLARE I CRITERI DECISIONALI</b>	
	1. Considerando le opzioni a lungo e breve termine
	2. Considerando rischi e vantaggi
	3. Scegliendo i criteri che favoriscono le abilità e il proprio contributo
<b>COSTRUIRE COALIZIONI E FORME DI COOPTAZIONE</b>	
	1. Attraversare alleanze con l'esterno
	2. Attraverso alleanze interne
	3. Inserire consulenti esterni per rafforzare la propria posizione

# Potere come capacità d'azione di controllo dell'incertezza

Il potere è inteso come uno scambio tra attori (Blau 1964), ma lo scambio è ineguale, asimmetrico

Crozier e Friedberg (1993) collegano il potere alle differenze tra i gruppi all'interno dell'organizzazione nel controllo dell'incertezza

Essi definiscono il potere come scambio strutturalmente squilibrato di possibilità d'azione e di comportamento tra un insieme di attori individuali e/o collettivi.

Il potere ha carattere relazionale:

1. Relazionale perché caratterizza il rapporto tra gli attori, non i singoli attori
2. Interdipendente perché dipende dalle relazioni di interdipendenza che esistono tra gli attori (Pfeffer 1992)
3. Multilaterale perché coesiste alle relazioni tra soggetti, ma dipende anche dal potere che essi possiedono all'esterno dell'organizzazione (Mintzberg 1983)
4. Strumentale (Crozier)

# Potere strumentale

Gli attori sociali usano il potere per cercare di favorire/raggiungere i propri obiettivi. L'esito positivo dipende da due fattori:

1. Il primo attiene alla rilevanza del comportamento di ciascuno attore per gli obiettivi degli altri
2. Il secondo riguarda l'autonomia degli attori misurata dal grado di prevedibilità del comportamento

*Dato che non esiste l'one best way, la distribuzione del potere non può essere del tutto prevedibile*

Come controllo dell'incertezza, il potere non è più inteso secondo la concezione weberiana.

# Potere come controllo dell'incertezza

Si differenzia dal potere weberiano per diverse ragioni:

1. il potere non corrisponde all'autorità formale, né alla gerarchia;
2. Il potere è scelta individuale e il suo esercizio è sempre distinto dall'autorità formale
3. Il potere si esercita anche in senso orizzontale
4. Si può intendere come *potenza* (capacità di influenza)
5. Il potere si sviluppa nel conflitto tra diversi tipi di razionalità

# Il controllo organizzativo

Il controllo riguarda tutte le unità sociali, ma è fondamentale nelle organizzazioni;

Non è sinonimo di potere, ma è un suo strumento

È inteso come:

1. Una forma di dominio sui lavoratori;
2. Un processo di regolazione
3. Un processo di adattamento dell'organizzazione all'ambiente esterno

Esistono 3 forme di controllo organizzativo:

1. Controllo sulle organizzazioni
2. Controllo nelle organizzazioni
3. Controllo delle organizzazioni

# Il controllo nelle organizzazioni

## Tipologie di controllo

Tipo di strumento	Esempio	Tipologia di potere	Tipo di organizzazione
Fisico	Sanzioni	Coercitivo	Prigioni, istituti psichiatrici
Materiale	Ricompense economiche	Utilitaristico	Imprese
Simbolico	Simboli: prestigio e stima	Normativo: normativo-sociale; sociale	Associazioni di volontariato

**Fonte:** Etzioni (1964)

# Gli studi critici sul potere e sul controllo

- ▶ Partono da presupposti diversi rispetto ai modernisti che propongono un'idea basata sulla razionalità
- ▶ i critici cercano di capire come le relazioni di potere sono incorporate nella cultura, nelle conoscenze e ideologie
- ▶ Partono dalla visione marxista del potere come dominio
- ▶ Contestano l'istituzionalizzazione del potere nella gerarchia organizzativa e l'assunto che il management abbia il potere legittimo del controllo dei subordinati
- ▶ A. Gramsci parlerà di «egemonia» come la condizione in cui le pratiche e i valori di una cultura o di una istituzione sono finalizzati a mantenere sistemi prevalenti di ricchezza e potere
- ▶ Secondo Lukes (1974) si può parlare di terza faccia del potere quando i subordinati accettano le condizioni del potere e contribuiscono ai rapporti di dominio

# Gli studi critici sul potere e sul controllo/2

- ▶ La «Labour Process Theory» di Braverman afferma che il controllo è esercitato mediante la dequalificazione sistematica dei lavoratori
- ▶ La dequalificazione riduce il prezzo della manodopera
- ▶ Si accompagna a processi di controllo sulla qualità del prodotto usati per indurre pratiche di autodisciplinamento dei lavoratori e il controllo «orizzontale» dei lavoratori tra loro
- ▶ La teoria della razionalità comunicativa di Habermas afferma che le società moderne sono dominate dai tecnici, dagli esperti e dagli amministrativi organizzati in istituzioni che promuovono l'ideale del modo più efficiente di svolgere un compito, di realizzare gli obiettivi dichiarati (razionalità strumentale).
- ▶ A questa si può contrapporre la **razionalità comunicativa che è osteggiata in quanto riduce il controllo perché contesta le gerarchie su cui si basa la razionalità strumentale**

# Potere disciplinare, sorveglianza e autosorveglianza

- ▶ Natura disciplinare del potere (Foucault); interno ad una cultura e a un gruppo sociale (quindi anche a un'organizzazione);
- ▶ Forme di controllo legate alla conoscenza che aumentano la subordinazione tra gli individui
- ▶ Normale/deviante; management come esperto che stabilisce anche il codice comportamentale
- ▶ Presenza psicologica dell'autorità
- ▶ Micropratiche del potere

Clegg (1989) parla di circuiti di potere:

1. Episodico
2. Dispositivo
3. Facilitativo

RESPONSABILITA' DELLA TEORIA DELL'ORGANIZZAZIONE

# Teoria del conflitto organizzativo

- ▶ La contrapposizione tra individui e gruppi all'interno di un'organizzazione o tra organizzazioni
- ▶ Teoria modernista mette in relazione la **performance** con il **conflitto organizzativo** (p.287) tanto da ammettere che in alcuni casi il conflitto è un modo per incrementare la produttività dei lavoratori
- ▶ Il conflitto è uno strumento che l'organizzatore può rendere funzionale ai suoi obiettivi
- ▶ Tecniche per incrementare il conflitto o per ridurlo

# La teoria dei conflitti tra unità

- ▶ *Conflitto può essere evitato/canalizzato mediante elusione, appianamento, problem solving*
- ▶ *Si può passare dall'ostilità aperta vs. l'assenza di interazione*
- ▶ *Quando si manifestano segnali di conflitto, allora le organizzazioni cominciano a studiare alcune caratteristiche del contesto d'azione:*
  1. *Differenze interpersonali*
  2. *Caratteristiche di gruppo che derivano dalla differenziazione*
  3. *Incompatibilità tra gli obiettivi*
  4. *Interdipendenza dei compiti*
  5. *Criteri di valutazione della performance e di assegnazione delle ricompense*
  6. *Risorse comuni*
  7. *Incongruità di status*
  8. *ambiguità giurisdizionali*
  9. *Ostacoli comunicativi*

# Ambiente e organizzazione come contesti per il conflitto tra unità

- ▶ **Ambiente** (principio dell'isomorfismo istituzionale) – mutamento delle unità interne dell'organizzazione
- ▶ **Strategia**: dimensione e differenziazione operano congiuntamente come strumenti di controllo del cambiamento esogeno
- ▶ **Tecnologia**: cambiamenti della tecnologia intervengono sui compiti delle unità produttive; incongruità di status
- ▶ **Status sociale**: la creazione e la conservazione di una gerarchia di autorità creano la base del **conflitto verticale** nell'organizzazione, mentre la divisione del lavoro separa l'organizzazione con modalità che favoriscono il **conflitto orizzontale**
- ▶ **Cultura organizzativa**: conflitti tra culture e subculture organizzative
- ▶ **Struttura fisica**: spazi fisici di lavoro; layout dell'ubicazione della struttura

# Alla ricerca di tipologie. Il modello di Etzioni (1961)

Il problema di Etzioni: il **controllo** e la **disposizione all'obbedienza**

Quasi mai le esigenze dell'organizzazione e quelle dei suoi membri coincidono → l'organizzazione deve fare sforzi deliberati per premiare coloro che si conformano alle norme e agli ordini e punire coloro che non lo fanno → la maggior parte delle organizzazioni, per la maggior parte del tempo, non può essere sicura che i suoi membri abbiano interiorizzato i loro obblighi e effettuato i loro compiti volontariamente → dunque necessità di un sistema formale per la distribuzione di premi e punizioni.

# Alla ricerca di tipologie. Il modello di Etzioni

## Tre tipi di controlli/potere:

- ▶ Controlli fisici ---- potere coercitivo
- ▶ Controlli materiali ---- potere utilitaristico
- ▶ Controlli simbolici ---- potere normativo, normativo-sociale, sociale

Ad ogni tipo di controllo corrisponde una particolare “**disposizione all’obbedienza**” (*compliance*)

- ▶ Alienativo
- ▶ Calcolativo
- ▶ Impegnato

# Etzioni

## *Atteggiamento individuale*

<i>Tipo di organizzazione</i>	Coercitivo	Utilitaristico	Impegnato
Coercitiva			
Utilitaristica			
Normativa			

# Etzioni

Org. coercitive

## *Atteggiamento individuale*

<i>Tipo di organizzazione</i>	Coercitivo	Utilitaristico	Impegnato
Coercitiva			
Utilitaristica			
Normativa			

# Etzioni

Org. coercitive

Org. Utilitaristiche - remunerative

*Atteggiamento individuale*

<i>Tipo di organizzazione</i>	Coercitivo	Utilitaristico	Impegnato
Coercitiva			
Utilitaristica			
Normativa			

# Etzioni

Org. coercitive

Org. Utilitaristiche - remunerative

*Atteggiamento individuale*

<i>Tipo di organizzazione</i>	Coercitivo	Utilitaristico	Impegnato
Coercitiva			
Utilitaristica			
Normativa			

Org. normative

# Etzioni

*Atteggiamento individuale*

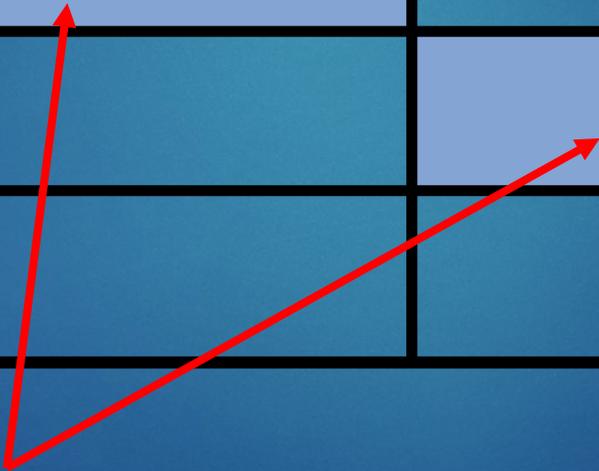
<i>Tipo di organizzazione</i>	Coercitivo	Utilitaristico	Impegnato
Coercitiva			
Utilitaristica			
Normativa			

# Etzioni

## *Atteggiamento individuale*

<i>Tipo di organizzazione</i>	Coercitivo	Utilitaristico	Impegnato
Coercitiva			
Utilitaristica			
Normativa			

**Scuole, Ospedali**



# Etzioni

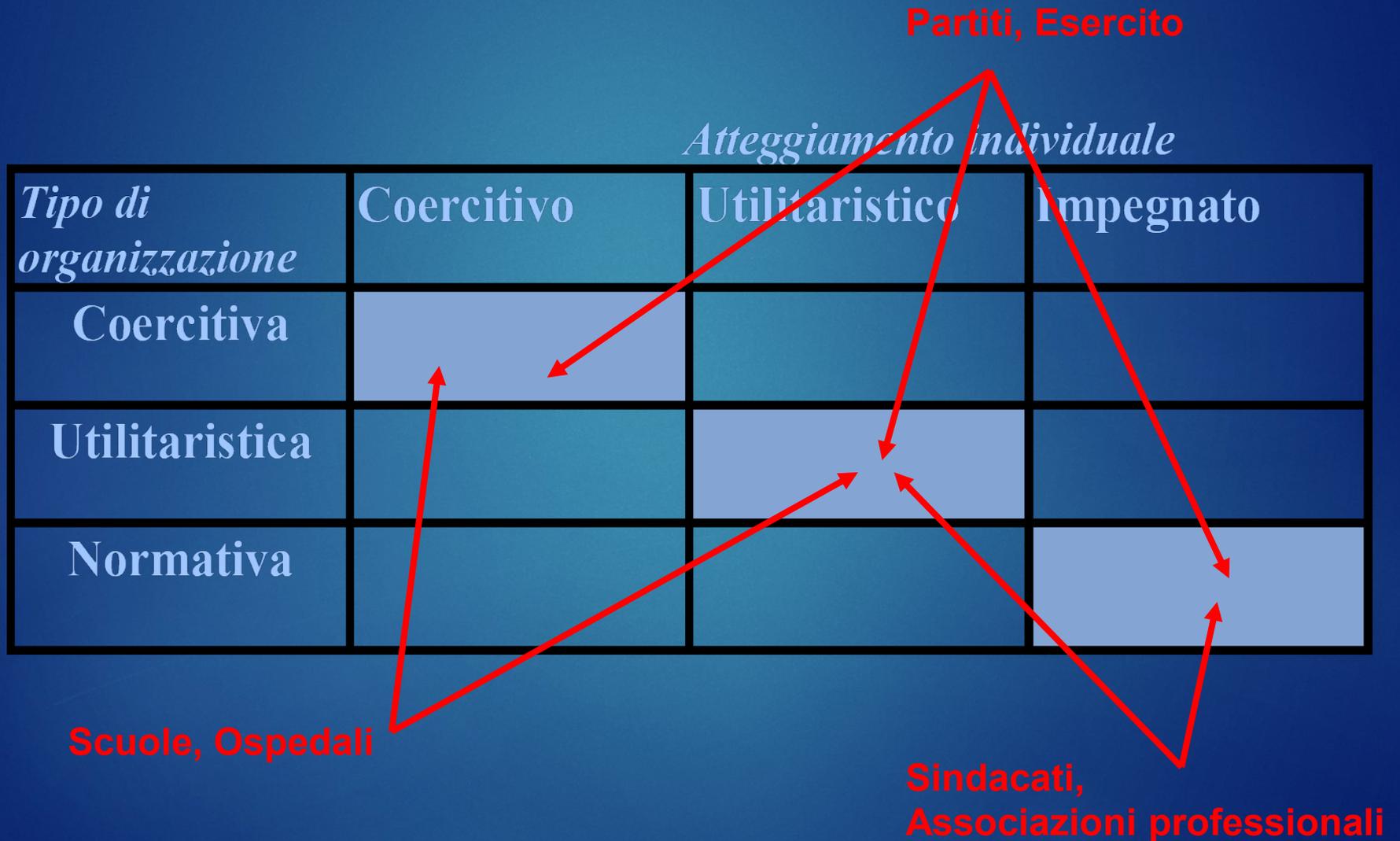
## *Atteggiamento individuale*

<i>Tipo di organizzazione</i>	Coercitivo	Utilitaristico	Impegnato
Coercitiva			
Utilitaristica			
Normativa			

**Scuole, Ospedali**

**Sindacati,  
Associazioni professionali**

# Etzioni



# Etzioni

- ▶ Tipologia → strumento di analisi
- ▶ Congruenza = condizione *funzionale* di efficienza organizzativa: quanto maggiore è la congruenza tra modello di compliance e altri aspetti dell'organizzazione, tanto maggiore è l'efficienza complessiva dell'organizzazione stessa.
- ▶ Congruenza vs Incongruenza.  
Esempi: - partito (normativo → utilitaristico)  
- ospedali psichiatrici, carceri  
(coercitivo → normativo → coercitivo)

# Etzioni

## Due ulteriori aspetti:

**Campo di controllo:** complesso delle attività che i membri svolgono **dentro** l'organizzazione

**Area di pervazione:** complesso delle attività per le quali l'organizzazione stabilisce norme di comportamento per i suoi membri, **dentro** e **fuori** dalla organizzazione.

# Etzioni

## *Area di invadenza*

**(Stretta)**

**(Estesa)**

	<b>(Stretta)</b>	<b>(Estesa)</b>
<b>Stretto)</b> <i>Campo di controllo</i>	1 O. utilitaristiche (aziende)	3 O. normative (chiese)
<b>(Esteso)</b>	2 O. coercitive (carcere)	4 O. normative “totali” (convento)

# Etzioni

## **Leadership e carisma**

Leadership: due fonti di legittimazione: qualità personali (carisma) o ufficialità del ruolo ricoperto

Diversi tipi di leadership

# Etzioni

## Leadership

<i>Legittimazione ufficiale</i>			
	<b>Sì</b>	<b>No</b>	
<i>Legittim. per qualità personali</i>	<b>Sì</b>	1 FORMALE	2 INFORMALE
	<b>No</b>	3 BUROCRATICA	4 Inesistente (nessuna leadership)

# Etzioni

I tre tipi puri di leadership si concentrano nelle organizzazioni in modo congruente con il loro carattere coercitivo, utilitaristico e normativo.

- ▶ **O. coercitive:** coesiste una leadership burocratica (guardiani, secondini, ecc.) con una informale (alcuni reclusi).
- ▶ **O. normative:** leadership formale (l'assunzione di cariche ufficiali si accompagna a qualità personali del leader).
- ▶ **O. utilitaristiche:** tutti i tipi di leadership

# Etzioni

## carisma

Per Weber: *qualità straordinaria di una persona.*

Per Etzioni: “*Abilità di un attore ad esercitare una diffusa e intensa influenza sugli orientamenti normativi di altri attori*”.

**Leadership strumentale:** dominio di tecniche e procedure

- ▶ **Leadership espressiva:** dominio di convinzioni morali e valori.

NB Una leadership solo tecnica non può essere carismatica!

# Etzioni

## *Origine del carisma*

Per Weber: nasce al di fuori di una istituzione e in opposizione ad essa.

Per Etzioni: il carisma può essere acquisito anche all'interno delle organizzazioni. E' possibile un'autorità carismatica e burocratica!

Il carisma non è limitato al vertice di una organizzazione.

Problema: una distribuzione anomala del carisma può provocare tensioni?

# Etzioni

## Tipologia basata sulla distribuzione del carisma

- **Top Organizations:** il potere normativo è concentrato al vertice. *Non ci sono problemi di conflitto.*
- **Line Organizations:** il potere normativo è diffuso lungo tutta la linea gerarchica. *Ci possono essere problemi di carisma deviante nelle fasce intermedie.*
- **Rank Organizations:** il potere normativo è concentrato in alcune fasce gerarchiche intermedie. *Lo sviluppo di carisma nei livelli intermedi non è un pericolo, anzi è funzionale all'intera organizzazione. (es. Università, centri di ricerca).*

# Le regole formali

- ❖ Ogni società umana stabilisce regole formali, informali, esplicite e implicite. Le azioni possono essere basate sulle scelte e sulle regole. Nel secondo caso gli individui scelgono comportamenti conformi a quelli che ritengono socialmente condivisi e che garantiscono una reputazione positiva
- ❖ Rapporto complesso tra obiettivi, regole e sanzioni: se un obiettivo viene raggiunto violando le regole dell'organizzazione questo deve essere sanzionato
- ❖ Questo vale soprattutto per le organizzazioni formali che stabiliscono norme scritte, regolamenti, codici di comportamento etc.
- ❖ Le regole e le norme devono essere apprese anche all'interno dell'organizzazione

# Regole e tipi di burocrazia

**Gouldner (1954)** ha studiato il rapporto tra burocrazia e regole a partire dalle critiche al modello weberiano che è basato su regole riservate ad *esperti*, basate sulle competenze e regole cui si obbedisce per *disciplina*

Secondo *Gouldner* si tratta di due tipi diversi di burocrazie, non di una in cui convivono due anime. Si deve scegliere quale modello adottare a seconda della composizione dell'organizzazione, ma anche dei fini che essa deve raggiungere.

Le norme possono svolgere funzioni diverse a seconda dei gruppi professionali a cui sono riferiti.

# Funzioni delle norme (Gouldner , 1954)

- ▶ Tipi di funzioni:
- ▶ *manifeste*: ordini espliciti
- ▶ *di schermo*: evitano la ripetizione degli ordini
- ▶ *di controllo a distanza*
- ▶ *di legittimazioni di sanzioni/sanzioni disciplinari*
- ▶ *di deriva*
- ▶ *di conservazione dell'apatia*

# Tipi di burocrazia (Gouldner 1954)

## Tipi di burocrazia

Direzione	<u>Atteggiamento verso le norme</u>	
	subordinati	Tipo di burocrazia
Contrario	Contrario	Apparente
Favorevole/contrario	Favorevole/contrario	Impositiva
Favorevole	Favorevole	Rappresentativa

Fonte: Gouldner (1954)

# Modelli di regole (March, Schulz e Zhou, 2000)

- ▶ Regole come *sforzo razionale di organizzare* (azioni intenzionali per la gestione delle pratiche)
- ▶ Regole come *organismi che si moltiplicano* (processi di burocratizzazione)
- ▶ Regole come *costruzione di significato*
- ▶ Regole come *codifica della storia*