

## Corso di Organizzazione Aziendale

# Organizzazioni come entità politiche. Implicazioni per il processi decisionali

Napoli, 9 dicembre 2015

Roberto Formato

## Indice

2

### Mercoledì 9 dicembre

- Le organizzazioni come entità politiche.
- L'approccio *mainstream* classico e pluralista.
- il modello decisionale strutturalista.
- L'approccio *critical*. La politica organizzativa e i conflitti come fonte di opportunità.
- La crescita degli stakeholder e il concetto di governance.

## Indice

3

### Giovedì 10 dicembre

- Il processo decisionale delle organizzazioni pubbliche rispetto a quello del settore privato.
- I modelli delle decisioni pubbliche. Il modello razionale. L'incrementalismo. La scelta pubblica. Il garbage can e la «finestra delle opportunità».
- Applicazioni al caso della spesa dei fondi europei.

4

## 1. Premessa

## La questione di fondo

5



- Come le organizzazioni diventano più o meno ordinate?
- Come i diversi attori (individui e gruppi) che ne fanno parte possono essere spinti a perseguire sia gli scopi organizzativi che i propri interessi?

## Alcuni casi

6



Fallita nel 2001, in seguito alla falsificazione del bilancio



Settembre 2015, scandalo dei motori «truccati»

Come sono maturate le decisioni che hanno portato a disastrosi risultati?

## Politica e potere

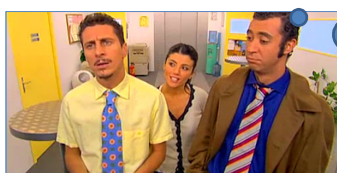
7

- **Politica:** mobilitazione di supporto in favore di una posizione, decisione o azione.
- **Politica organizzativa:** gestione dei conflitti intrinseci ai diversi attori che determina la strategia aziendale.
- **Potere organizzativo:** capacità di orientare il comportamento dei diversi attori in maniera funzionale al raggiungimento di specifici obiettivi.

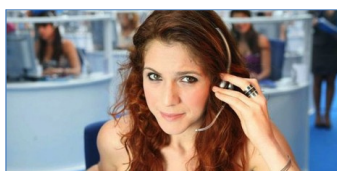
**Il potere non è un attributo ma la conseguenza di una relazione**

## Micro-politica a tutti i livelli

8



Congetture su possibili cambiamenti organizzativi



Nuova assunzione a tempo determinato

- Ci saranno promozioni?
- Ci saranno cambiamenti organizzativi?
- Quali sono i referenti politici e/o amministrativi?
- Ci sono disparità di trattamento salariale?

Si determinano **conflitti ed aspettative**  
L'incarico è stato il risultato di una **competizione tra gruppi** per il controllo di **risorse scarse** e, dunque, per il controllo del **potere**

## La presenza di «conflitti»

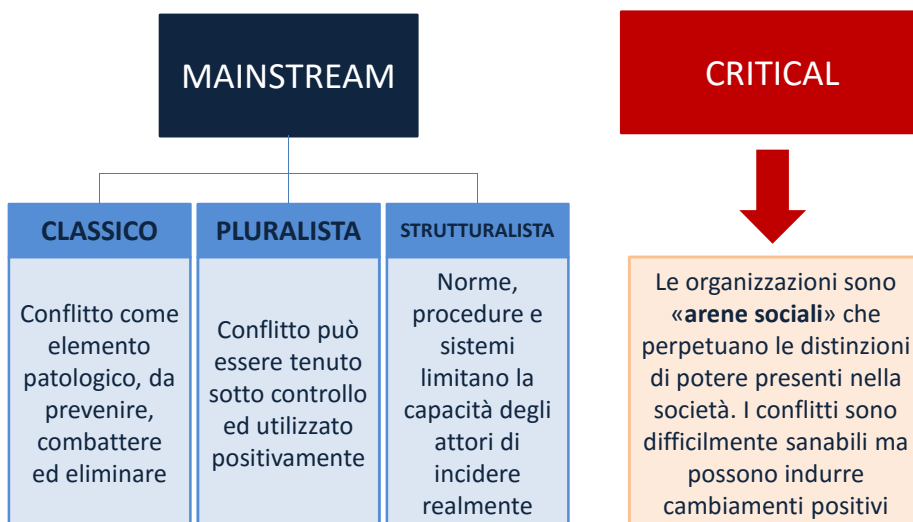
9

- Le organizzazioni, quali insiemi di attori (individui e gruppi), portatori di specifici interessi (esperienze sociali, attitudini, valori), sono intrinsecamente sede di **conflitti**
  - Tra gli obiettivi formali dell'organizzazione e quelli dei singoli attori.
  - Tra gli obiettivi dei diversi attori.
- I conflitti sono da evitare per il benessere dell'organizzazione?

**La risposta distingue i diversi approcci**

## Gli approcci

10



## 2. Le idee di fondo dell'approccio «mainstream»

### L'approccio «classico»

- L'assunto:
  - Le organizzazioni sono strumenti **razionali** atti a raggiungere specifici scopi
  - La struttura organizzativa **gerarchica**, rigida e formalizzata, è l'espressione di tale razionalità
  - Non vi è spazio per l'iniziativa dei singoli individui, perché le **visioni del top management sono condivise da tutti.**
- Il conflitto è un fattore **estraneo all'organizzazione.**
- E' considerato un elemento **patologico**, piuttosto che un riflesso fisiologico dell'esistenza di diversi interessi e di diversi modi di interpretare la realtà.

## L'approccio ai conflitti

13

L'approccio classico è profondamente «razionale»

- I conflitti sono rari
- Le disfunzioni sono passeggere e possono essere rimosse attraverso appropriate azioni manageriali
- La vita organizzativa è regolata al meglio attraverso processi decisionali «top-down»
- Il top management prende decisioni che vengono realizzate automaticamente senza discontinuità o difformità

## Le caratteristiche distintive

14

- Gli studiosi che si riconoscono nell'approccio «mainstream»:
  - Prediligono **teorie normative**
  - Si concentrano sulle **regole e principi** che devono essere utilizzati per disegnare i processi organizzativi
  - Enfatizzano l'importanza delle **strutture formali** e la chiarezza nella definizione dei ruoli organizzativi
- Interpretano la struttura organizzativa come un **gruppo unico e integrato** che agisce per raggiungere obiettivi comuni

## Il conflitto come elemento patologico

Il conflitto è un fattore estraneo all'organizzazione

La presenza di conflitti è sintomo di una patologia organizzativa che va prevenuta, combattuta ed eliminata

## Ma nella realtà...

*Non basta l'approccio della scuola classica che considerava i dipendenti come semplici esecutori di comandi gerarchici (il braccio). E non bastano neppure le relazioni umane che si limitano a sottolineare la psicologia e la sensibilità delle persone (il cuore). Bisogna tenere presente la mente delle persone, riconoscere che esse sono capaci di pensare, di progettare, di fare scelte non previste dall'organizzatore in cui agiscono.*

Il conflitto è un riflesso fisiologico dell'esistenza di diversi interessi e di diversi modi di interpretare la realtà.





**Dunque...**

17

La dimensione «politica» assume un ruolo  
rilevante



Charles Handy, 1976

*«Le organizzazioni sono  
sistemi politici, intrisi di  
tattiche e potere»*

18

## 2. L'approccio «pluralista»

## L'approccio «pluralista»

19

- Gli individui coniugano il perseguimento dei **propri interessi** e la **parziale lealtà** verso l'organizzazione attraverso i processi decisionali.
- Nelle organizzazioni convivono un **insieme di interessi potenzialmente in conflitto**.
- I vari «**stakeholder**» (portatori di interessi) utilizzano:
  - L'**autorità legittima** derivante dalla posizione organizzativa formale che occupano nella struttura gerarchica.
  - Il **potere** derivante dal controllo delle risorse, dalla formazione di alleanze, dalla gestione dei conflitti organizzativi.

## Bacharach e Lawler, 1980

20

Possiamo osservare gli esseri umani sempre impegnati in negoziazioni e transazioni, perennemente in fase di contrattazione, alle prese con la creazione e la ridefinizione di coalizioni; costantemente tesi ad approfittare della propria influenza e a ricorrere a tattiche per incrementarla [...] la dimensione politica nelle organizzazioni include l'utilizzo tattico del potere per conservare o incrementare il proprio grado di controllo sulle risorse. Nella descrizione dei processi di natura politica stiamo ovviamente evitando di formulare giudizi etici: stiamo semplicemente osservando il processo (Bacharach, Lawler, 1980, pp. 1-2).

Le regole organizzative sono regole «politiche» che si creano e si conservano attraverso l'interazione tra gli stakeholder

## Il conflitto come opportunità

21

- Le regole organizzative sono definite dalla **contrattazione**, dalla **competizione** e dall'**uso della politica**
- Il risultato è un ordine negoziato che crea unità partendo dalla diversità

Differenza dall'approccio classico che vede assumere l'organizzazione come un tutto unitario e stabile

Il conflitto è un'**opportunità** per **bilanciare e coordinare interessi divergenti**, mentre nella visione classica è una fonte di problemi, da eliminare prima possibile

## Composizione degli interessi divergenti

22

- Gli interessi individuali e collettivi sono raggiunti simultaneamente attraverso la **disponibilità** e l'**arrendevolezza** degli attori organizzativi.
- Enfasi sul **lavorare insieme**.
- Rilevanza del «**team**», che concorre a contrastare ogni riconoscimento delle differenze individuali.
- Gli individui subordinano sé stessi e i propri obiettivi al servizio del team.
- Forte attenzione alle **sanzioni formali** come elemento di condizionamento del comportamento individuale.

## Il caso Club Med



**Il caso.** Alpitour, leader italiano del mercato delle vacanze, ha deciso di rafforzare la sua presenza nel settore dei villaggi, che è quello che offre le maggiori prospettive di soddisfazione della clientela e di crescita del mercato. In questo sub-settore è però leader Club Med

**L'identità aziendale.** Al contrario di Club Med, che nasce come operatore dell'ospitalità avendo nella pratica «inventato» il concetto di villaggio (gestiva inizialmente campeggi connotati da una forte animazione), Alpitour ha la sua origine come agenzia di viaggi, che vende pacchetti e servizi turistici costruiti da altri operatori.

**Struttura organizzativa.**

- Club Med assegna un ruolo centrale ai centri vacanza, che operano in maniera autonoma e «federata», rispondendo direttamente alla Direzione Generale.
- Alpitour ha una tradizionale struttura funzionale, con la funzione «Qualità» inserita all'interno della Direzione Marketing. La Gestione dei centri vacanza è tuttavia demandata per le attività di gestione del personale alla Direzione Assistenza e per quelle di progettazione dell'offerta alla Direzione «Prodotto», dove costituisce una delle diverse linee offerte dall'azienda.

**Il vostro ruolo.**

Venite assunti come «Quality Manager», con l'obiettivo di presidiare la funzione qualità, assicurando l'innalzamento della soddisfazione del cliente e prestando particolare attenzione ai nuovi centri vacanza «Bravo Club», cui l'azienda dichiara di attribuire un ruolo fondamentale per le strategie di crescita, sebbene circa il 95% del fatturato sia generato da prodotti «tradizionali» (tra cui soprattutto pacchetti vacanza volo+hotel in alberghi delle Canarie o delle Baleari). Dopo un'attenta analisi della situazione, che politica organizzativa suggerireste alla Direzione Generale?

9-10.12.2015

Roberto Formato

23

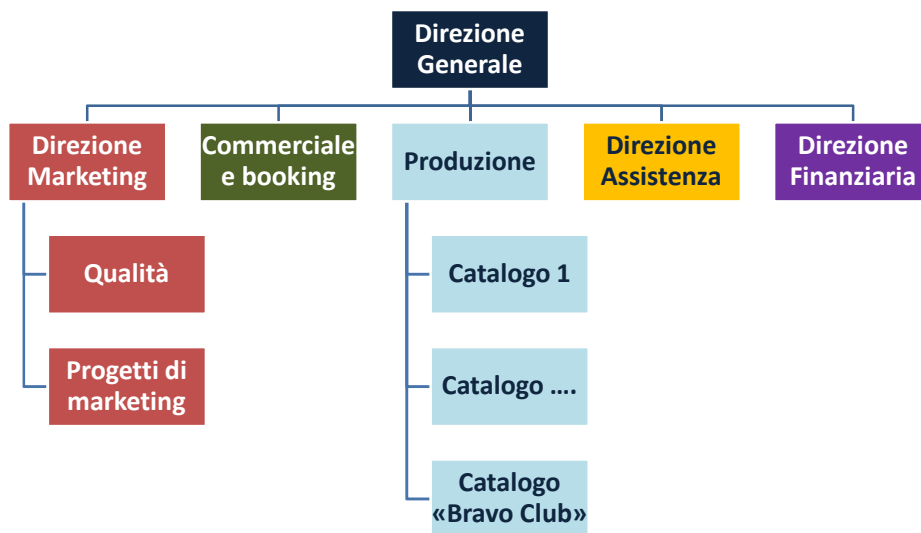
## Club Med



9-10.12.2015

Roberto Formato

24



9-10.12.2015

Roberto Formato

25

## Il ruolo del manager

26

### Approccio CLASSICO

E' dedito alla produzione di consenso, preservando l'unità e prevenendo i conflitti

### Approccio PLURALISTA

**Arbitro** nella gestione del conflitto.

**Facilitatore** di sviluppo di forme positive di conflitto.

**Stimola** il conflitto positivo e **governa** con consapevolezza quello negativo.

## Approccio classico vs. approccio pluralista

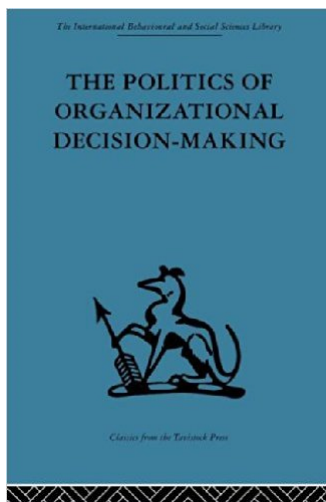
Tradizione classica	Tradizione pluralista
Enfasi sulla struttura formale.	Enfasi sulla struttura informale.
Ricerca dell'interesse comune.	Organizzazione come ampia coalizione di diversi interessi.
Principi di adozione delle decisioni.	Decisione come risultato dello scambio politico.
Sradicamento del conflitto.	Il conflitto è intrinseco e non sradicabile.
Potere come autorità formale.	Potere derivante da una miriade di fonti e di gruppi.
Struttura gerarchica come strumento di regolazione.	Libera interazione di interessi come controllo del potere.
Razionalità nei processi decisionali.	Razionalità attraverso la discussione comunicativa.
Unità attraverso il rispetto delle regole.	Unità negoziata politicamente.

Fonte: Odih P. e Knights, 2009

## Alcuni aspetti

- **Rilevanza della micro-politica nelle relazioni organizzative.** I gruppi e gli individui perseguono strategie personali per raggiungere i propri obiettivi in una situazione in cui esiste dissenso.
- La **conoscenza** è una risorsa preziosa nel processo decisionale. Anche il processo decisionale in sé è importante (es. ordine del giorno delle riunioni).
- Il **potere è pluralisticamente disperso**. Le relazioni organizzative sono il risultato di un processo negoziale e di dinamiche competitive.
- **Ruolo del conflitto** implicito ed esplicito come conseguenza della specializzazione tecnica.

## Esempio. Lo studio di Pettigrew



- Caso di azienda che decide di installare nuovo sistema informativo
- In fase di rapida espansione dell'azienda
- Inserimento di nuovi analisti, con una cultura giovane e dinamica diversa da quella preesistente fortemente burocratica
- Modifica della struttura di potere preesistente
- Lo scontro si manifesta nel «blocco delle informazioni cruciali» da parte dei giovani analisti

Fonte: Pettigrew, 1973

## Punti controversi dell'approccio mainstream

- Privilegia la razionalità, tuttavia i processi decisionali implicano sempre **alti livelli di irrazionalità**  
– *March and Simon (1958)* → *Razionalità limitata*
- Pone attenzione al ruolo dei **gruppi organizzativi**, tuttavia questi **possono essere di varia natura** (gruppi specialistici, coalizioni, network, sponsor, etc.)
- Nel caso delle coalizioni, queste non poggiano necessariamente su interessi condivisi. E' dunque importante comprendere **come si formano le coalizioni** (livello di forza dei gruppi, livello di interessi, etc.)

### 3. L'approccio «strutturalista»

#### Le idee di fondo

**1. Razionalità limitata**

**2. Supremazia della struttura**



## Razionalità limitata

33

- L'approccio pluralista assume che l'individuo adotti «scelte ottimali» in un ambiente chiaramente definito.
- Tale condizione si verifica tuttavia molto raramente, perché esiste **incertezza nella varie fasi del processo decisionale**:
  - formulazione del problema
  - identificazione degli obiettivi
  - generazione delle alternative
  - valutazione dei risultati
  - scelta tra soluzioni alternative

Questo porta normalmente i decisori ad adottare modelli semplificati rispetto all'approccio ideale (March and Simon, 1958)

## Ruolo della struttura

34

- Le organizzazioni adottano **regole e procedure stabili** per ridurre l'incertezza
  - Esempio: strategie, programmi e obiettivi formali dell'organizzazione
- Questi si ribaltano in sotto-obiettivi ad ogni livello organizzativo, limitando la capacità decisionale: **norme, procedure, sistemi prevalgono** rispetto alla volontà ed al comportamento degli attori

*«Ci sono elementi della situazione che devono essere considerati come dati e non possono entrare nei calcoli razionali come potenziali fattori strategici»*

(March e Simon, 1958)

## La «path dependance»

35

- I gradi di libertà del decisore sono limitati dalle **decisioni prese nel passato** (Pierson, 2000)
- L'approccio strutturalista è molto scettico anche circa la capacità dei gruppi di incidere in maniera rilevante su **procedure stabili e valori normativi**
- Queste, soprattutto nel lungo periodo, divengono **costanti e difficilmente modificabili**

## Esempi

36

Molti esempi nel settore pubblico (ma non solo):

- L'approccio per «*sistemi territoriali di sviluppo*» nel Piano Territoriale della Regione Campania, da cui derivano strutture organizzative come i **Piani Sociali di Zona** o l'organizzazione dei **Distretti Sanitari**.
- La costituzione dei **Gruppi di Azione Locale**, gestori dei programmi Leader nell'ambito dello sviluppo rurale.

**Strutture nate per essere temporanee e modificabili, ma che di fatti divengono permanenti**

### 3. L'approccio «critical»

#### L'assunto

- Nella società sussistono disuguaglianze di potere, status e ricchezza che si riproducono nell'organizzazione → Le organizzazioni come «**arene sociali**».
- L'approccio critical prende in considerazione tali aspetti anziché concentrarsi soprattutto sulle micro-relazioni interne all'organizzazione.
- Le organizzazioni sono considerate strumenti attraverso i quali le **coalizioni dominanti** si assicurano le condizioni necessarie a riprodurre i propri vantaggi economici, politici e culturali.
- Mentre l'approccio mainstream assume che vi siano interessi negoziabili tra i componenti di un'organizzazione, l'approccio critical ritiene che vi sia un **conflitto sistemico e antagonismi insanabili**.

## La politica organizzativa nell'approccio critical

- L'approccio critical considera la «politica» organizzativa e il conflitto non intrinsecamente svantaggiosi.
- Al contrario costituiscono uno **stimolo al miglioramento** perché inducono importanti cambiamenti e vantaggi di performance.
- La politica è considerata non come una anomalia organizzativa ma come:
  - *l'attività di individui, gruppi, organizzazioni o istituzioni finalizzata alla mobilitazione delle risorse e al coinvolgimento a supporto di un programma, di un piano o di un progetto.*

«La politica è il motore della vita organizzativa »

(Knights e Murray, 1994)

## La struttura diadica dell'organizzazione

**Struttura formale dei sistemi operativi**

**Sistema «politico»**

Processi decisionali **razionali** che tendono ad applicare «infallibili» tecniche manageriali (*Total quality management, Business Process Reengineering, etc.*)

**Esercizio del conflitto e del potere. Determinazione dell'agenda e delle modalità attraverso cui si svolgono i processi decisionali**

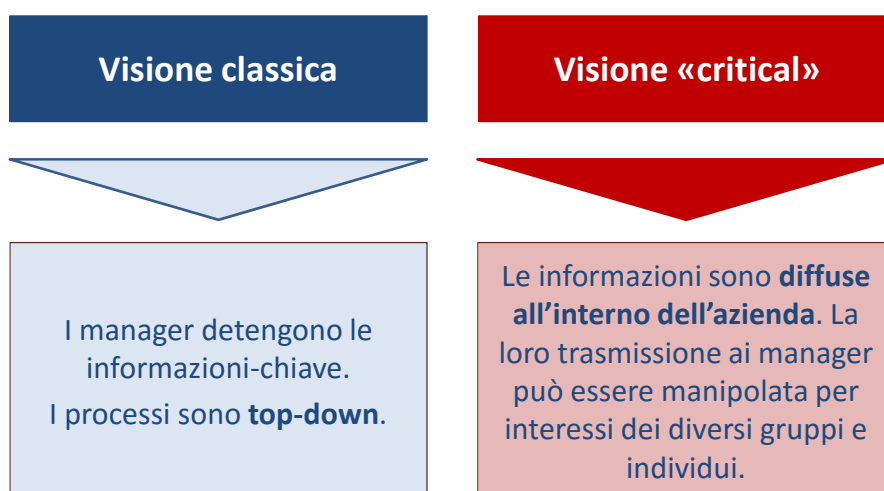
## Comportamento «politico»

41

- Si estende **al di là dell'autorità formale** del ruolo organizzativo
- Implica la necessità di:
  - Procurarsi alleati
  - Controllare il flusso informativo
  - Influenzare le decisioni attraverso l'uso informale del proprio potere
- Presenta una dimensione **privata**, che può anche non essere coerente con l'interesse dell'organizzazione
- Questa comunque **influenza, o tenta di influenzare**, la distribuzione di vantaggi o svantaggi all'interno dell'organizzazione

## I processi decisionali

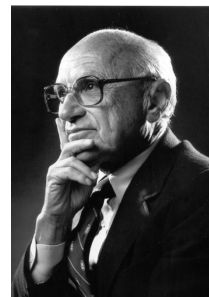
42



## La crescita degli stakeholder

### Il punto di vista classico

*«...c'è una sola responsabilità delle imprese: utilizzare le proprie risorse per attuare attività che consentano di aumentare i profitti, impegnandosi in una aperta e libera competizione...»*



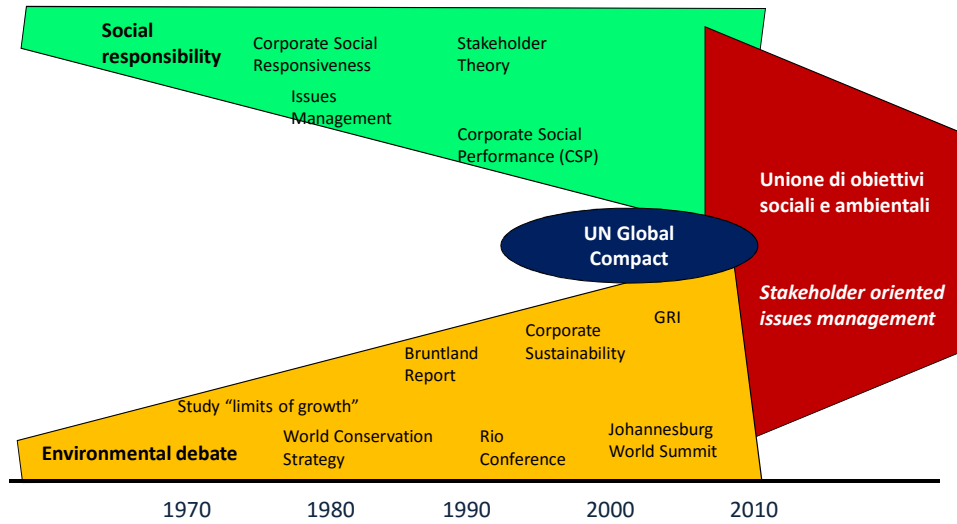
Milton Friedman  
(1912 – 2006)

*Business is business!*

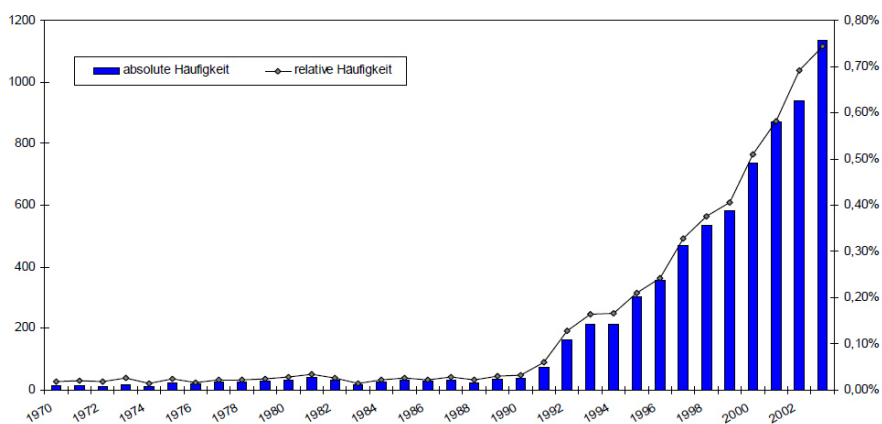
Le questioni sociali (e ambientali) sono qualcosa che attiene allo Stato

(Knights e Murray, 1994)

## Es. Responsabilità Sociale d'Impresa



## Il nuovo tema della «governance»



N° di citazioni del termine «governance» negli articoli delle scienze sociali

## Cos'è la governance

47

«La *governance* è il complesso delle modalità attraverso le quali individui e istituzioni, pubbliche e private, affrontano le questioni di interesse collettivo. In questo senso la *governance* è un processo attraverso il quale interessi diversi e in conflitto possono essere conciliati, dando vita ad azioni basate sulla cooperazione tra differenti soggetti coinvolti.»

[Commission on Global Governance, 1995]

Visione «mainstream» pluralista?

## Riferimenti bibliografici

48

### Lettura generale introduttiva.

- Odih P. e Knights D. (2009). "Organizzazioni come entità politiche". In Knights D. e Wilmott H. (a cura di). *Comportamento Organizzativo*. Milano: ISEDI, pp. 209-241

### Le organizzazioni come entità politiche. L'approccio mainstream e il modello decisionale classico. La cura delle disfunzioni organizzative.

- Bacharach S. e Lower E. (1980). *Power and Politics in Organizations*. Londra: Jossey-Bass
- Crick B. (2004). *Essays on Citizenship*. New York: Continuum
- Crozier M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: The University of Chicago Press
- Fincham R., Rhoders P.S. (1996). *Principles of Organizational Behaviour*. Oxford University Press: Oxford
- Handy C. (1976). *Understanding Organizations*. Londra: Penguin Book
- March J. e Simon H. (1958). *Teoria dell'Organizzazione*. Torino: Edizioni di Comunità
- Morgan G. (1986). *Images of Organization*. Londra: Sage
- Pettigrew A.M. (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*. Londra: Tavistock
- Pierson P. (2000). "Increasing returns, path dependence and the study of politics", *American Political Science Review*, vol. 94, n. 2.

### L'approccio critical. La politica organizzativa e i conflitti come fonte di opportunità. La crescita degli stakeholder. Il concetto di governance.

- Crozier M. e Friedberg E. (1978). *Attore Sociale e Sistema*. Milano: Etas Libri
- Knights D. e Murray F. (1994). *Managers Divided: Organizational Politics and Information Technology Management*. New York: Wiley
- Pettigrew A.M. (1973). *The Politics of Organizations*. Londra: Tavistock