

Controllo e cultura organizzativa

Quando abbiamo fatto riferimento al taylorismo e alla burocrazia, ci siamo focalizzati soprattutto sul disegno organizzativo, sulla struttura organizzativa e sui criteri che devono guidare l'organizzazione del lavoro → le organizzazioni, però, sono innanzitutto dei gruppi di persone, che devono lavorare insieme. Come abbiamo detto precedentemente, in tempi recenti si è sviluppato anche un approccio più legato alle dinamiche di relazione, che si instaurano all'interno delle organizzazioni. Quindi, oggi cercheremo di focalizzarci sui due concetti fondamentali che sono:

1. controllo organizzativo;
2. cultura organizzativa.

In questo modo, portiamo il nostro sguardo all'interno delle organizzazioni. Per spiegare questi concetti, partiamo dal seguente esempio: Immaginiamoci che noi studenti siamo i docenti dell'università. Quali sono gli obiettivi dei docenti? Gli obiettivi sono:

- formare le persone, sia in termini di conoscenze sia di metodologie di lavoro → questi sono gli obiettivi organizzativi dell'università (dato che l'università è un'organizzazione).

"Come facciamo ad assicurarci e a controllare, che l'obiettivo sia effettivamente raggiunto?" Per controllare che l'obiettivo è stato effettivamente raggiunto:

- i docenti fissano l'esame del corso;
- frequenza obbligatoria delle lezioni → questo perché se gli studenti vanno a lezione, c'è più probabilità che assumano e interiorizzino i concetti del corso, piuttosto che seguire le lezioni online. Inoltre, attraverso le lezioni in presenza si ha uno scambio di idee tra gli studenti e si possono attivare delle dinamiche di gruppo;
- il codice etico può influenzare le azioni degli studenti, in modo tale da rendere possibile seguire una determinata direzione.



Queste sono tutte modalità di controllo organizzativo, ovverosia forme di controllo che l'organizzazione (nel nostro caso l'Università) esercita sui dipendenti (nel nostro esempio gli studenti) e lo fa, perchè come organizzazione vuole raggiungere determinati obiettivi.

Diamo, allora, una definizione di controllo organizzativo: **secondo Fisher, il controllo organizzativo è ogni azione o attività finalizzata ad influenzare la probabilità, che le persone agiranno in modo da conseguire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi** → parliamo, poi, del controllo manageriale come una specificazione del controllo organizzativo, ovverosia: il controllo manageriale viene adottato dal management per raggiungere gli obiettivi organizzativi e anche in questo caso, ricorrono i nostri due valori di riferimento:

- **l'efficienza;**
- **l'efficacia.**

Quindi, **vogliamo raggiungere gli obiettivi organizzativi in maniera efficiente ed efficace.** Per esempio, l'obiettivo di noi studenti è di laurearci e siamo efficaci se prendiamo un voto alto e siamo efficienti se rispettiamo i tempi previsti. A questo punto, possiamo identificare tre tipologie di controllo organizzativo:

- **controllo organizzativo sulle azioni** → tipologia di controllo che esercitiamo sulle persone ed in particolare, sulle azioni che compiono le persone → capiamo, allora, che definiamo quello che le persone possono e devono compiere e quello che le persone non possono e non devono compiere. Un esempio di controllo sulle azioni è la frequenza obbligatoria alle lezioni, perchè attraverso la frequenza obbligatoria controlliamo l'azione di venire alle lezioni. In riferimento a ciò, è possibile sviluppare la **responsabilità ad azione** → tale responsabilità si struttura attraverso un circolo di incentivi e punizioni.

Inoltre, sono stati introdotti i

vincoli comportamentali, ovverosia tutte le forme di controllo che vanno a vincolare il comportamento, quindi le persone all'interno dell'organizzazione possono svolgere determinate azioni, ma non hanno accesso ad altre azioni (come per esempio: accesso a certi tipi di informazioni sensibili). Quindi con i vincoli comportamentali facciamo riferimento ai vincoli di tipo amministrativo e fisici (come ad esempio: l'accesso a determinate aree

all'interno dell'organizzazione) che vanno a definire le possibilità di azione delle persone. Torniamo all'esempio della frequenza obbligatoria: un limite della frequenza obbligatoria è che non tutti gli studenti apprendono allo stesso modo (nel senso che alcuni apprendono meglio andando in aula, mentre altri apprendono meglio leggendosi da soli il libro). Un altro esempio di controllo sulle azioni è come un commesso si relaziona con la clientela, in quanto l'azione è il contatto con la clientela e appunto si tratta di un'attività che aumenta la probabilità di raggiungere l'obiettivo organizzativo (il quale può essere di aumentare le vendite). Anche in questo secondo esempio, il controllo sulle azioni è limitato perchè non sappiamo quali sono le preferenze dei clienti in termini di interazione (per alcuni clienti è più efficace mandargli un'email, mentre per altri è più efficace una chiamata oppure vedere il prodotto sul sito).

Capiamo, allora, che

uno dei problemi del controllo delle azioni è che limita la creatività, ovvero limita la possibilità di trovare delle modalità alternative → per risolvere questo problema, quindi, si è pensato di effettuare degli altri tipi di controllo ed è per questo, che sono stati introdotti i controlli sui risultati e sulla cultura organizzativa.

- **controllo organizzativo sui risultati** → un esempio di controllo sui risultati è l'esame del corso universitario, in quanto attraverso l'esame si verifica che gli studenti abbiano ottenuto determinate competenze, a prescindere dal processo di apprendimento utilizzato dagli studenti. Tornando al secondo esempio, il controllo sui risultati è il numero di articoli venduti dal commesso → quindi, i controlli sui risultati spostano l'attenzione dal processo ai risultati (che devono essere portati). Come avviene per il controllo sulle azioni, anche in questo caso abbiamo un circolo di incentivi e punizioni nel caso in cui i risultati non vengano raggiunti (in questo caso, abbiamo il cosiddetto pay for performance, ovvero una parte del salario è legata ai risultati che vengono portati). Capiamo, allora, che attraverso questa metodologia di controllo possiamo avere problemi etici, ovvero si attivano dei meccanismi e delle pratiche che possono essere eticamente controverse (pensiamo, ad esempio, al fatto che i professori sono valutati secondo il numero di pubblicazioni in un anno. Allora, potrebbe esserci il problema che i professori facciano delle pubblicazioni solamente per raggiungere i risultati richiesti).

L'aspetto difficile di questo tipo di controllo, quindi, è anche di assicurarsi di valutare le persone anche sugli aspetti per cui le persone hanno un impatto

significativo. Per esempio, il limite di pensare solamente in termini dell'esame (per gli studenti), è che nel giorno dell'esame lo studente può non riuscire ad esprimere al meglio le nozioni che ha imparato durante il corso e quindi, il voto dell'esame è un limite, in quanto non rispecchia le nozioni imparate dallo studente.

- **controllo legato alla cultura organizzativa** → pensiamo alle organizzazioni, che decidono di adottare pratiche di azionariato diffuso, ovverosia i dipendenti dell'azienda acquistano anche le azioni dell'azienda e di conseguenza, i dipendenti guadagnano anche dalla crescita dell'azienda → questo tipo di azione viene adottata per aumentare il senso di appartenenza del personale all'azienda e di conseguenza, per far aumentare le performance dei singoli dipendenti in modo tale che l'azienda cresca e raggiunga i propri obiettivi organizzativi e di conseguenza, il personale guadagna di più. Capiamo, allora, che il controllo legato alla cultura organizzativa insiste maggiormente sugli aspetti legati alle dinamiche di gruppo e al senso di appartenenza, al fine di riuscire a raggiungere gli obiettivi organizzativi dell'organizzazione (e non del singolo dipendente). Capiamo, che il controllo organizzativo si pone come questione (nel senso che diventa un elemento di discussione) nel momento di nascita del sistema di fabbriche all'interno del sistema capitalistico, in quanto in questo momento si delineano molteplici gruppi:
 - il gruppo degli shareholders (ovvero gli azionisti);
 - il gruppo del management (ovvero chi gestisce il capitale);
 - il gruppo della classe operaia.

Questi gruppi vanno a costituire l'organizzazione, ma hanno interessi ed obiettivi differenti. Quindi, il controllo organizzativo viene esercitato, per fare in modo che questi tre gruppi convergano negli stessi interessi ed obiettivi.



Potremmo pensare che il controllo organizzativo non sia necessario per le organizzazioni, ma nella realtà esso (ovvero il controllo organizzativo) è abbastanza diffuso, in quanto il controllo può essere:

- un **controllo gerarchico formalizzato** → quindi il controllo viene realizzato attraverso regole e procedure. Quando parliamo di controllo gerarchico, possiamo vedere l'organigramma dell'azienda e le linee dell'organigramma sono anche linee riguardanti l'esercizio del controllo. Capiamo, allora, che parliamo di controllo gerarchico a più livelli:
 - **controllo strategico** → viene esercitato dal top management sull'effettivo raggiungimento di una strategia di lungo periodo;
 - **controllo operativo** → riguarda il controllo esercitato sulle attività che vengono svolte quotidianamente;
 - **controllo di gestione** → viene esercitato dal management intermedio e tale controllo è molto complicato, in quanto deve fare in modo che ci sia una **continuità ed un allineamento** tra la strategia (quindi il controllo strategico) e il controllo operativo.

Quindi, il controllo strategico, operativo e di gestione si intrecciano, attraverso i vari livelli manageriali dell'organizzazione, per fare in modo che gli obiettivi organizzativi (sia di breve periodo sia di medio-lungo periodo) vengano raggiunti.

- un **controllo decentralizzato** → quindi il controllo si basa prevalentemente su dei valori, i quali vengono interiorizzati dal personale all'interno dell'organizzazione. In questa tipologia di controllo, quindi, abbiamo dinamiche più informali rispetto al controllo gerarchico ed inoltre, si fa raffinamento sul livello di professionalizzazione del personale e di conseguenza, abbiamo molte meno regole e burocrazia rispetto al controllo gerarchico.

Sorge a questo punto spontanea la domanda: **"Perché adottiamo una forma di controllo all'interno dell'organizzazione?"** Adottiamo un controllo per:

- **problemi motivazionali** → vi è controllo nel momento in cui vi sono dubbi sulla fiducia. Pensiamo al caso dell'università: al termine del corso, gli studenti possono compilare il questionario di valutazione del corso. Senza tale questionario, il docente potrebbe non presentarsi a lezione oppure potrebbe non rispettare il programma del corso → capiamo, allora, che l'idea generale è: Se non si esercita un controllo organizzativo, le persone faranno i propri egoistici interessi, ovvero le persone non lavoreranno e di conseguenza, l'azienda non raggiungerà i propri obiettivi organizzativi;
- **limitazioni personali** → l'organizzazione, attraverso il controllo organizzativo, può capire che sono necessarie delle azioni di miglioramento e/o di formazione del personale, per aiutare quest'ultimo in alcuni aspetti;
- **capire cosa le organizzazioni si aspettano dai lavoratori** → quando analizziamo i sistemi di misurazione delle performance (ovvero i sistemi di controllo organizzativo), questo rappresenta un modo per l'organizzazione di capire cos'è importante che faccia ogni singolo lavoratore dell'azienda.

Cultura organizzativa

Il controllo legato alla cultura organizzativa è un controllo di tipo informale, in quanto si collega ad aspetti meno espliciti dell'organizzazione (nel senso che riguarda aspetti che noi lavoratori non siamo a conoscenza all'interno dell'organizzazione). Sorge a questo punto spontanea la domanda: **"Che cos'è la cultura organizzativa?"** La cultura organizzativa è un sistema di valori, convinzioni, principi, idee, modi di pensare, opinioni e conoscenze impliciti, assunti e condivisi (dai membri di un'organizzazione) che determinano il modo in cui il gruppo percepisce, valuta e affronta l'ambiente e quindi, la cultura organizzativa distingue un'organizzazione da un'altra → capiamo, allora, che ogni organizzazione (che ne sia consapevole o meno) ha la propria cultura organizzativa e abbiamo due livelli:

1. livello visibile;
2. livello invisibile.

La cultura organizzativa viene definita dai fondatori dell'organizzazione e viene passata ai nuovi membri dell'organizzazione. La cultura organizzativa, inoltre, la possiamo vedere nei seguenti casi all'interno delle organizzazioni:

- riti e cerimonie;
- storie e slogan → i quali vanno a definire dei modelli del lavoratore ideale;
- simboli.



La cultura organizzativa è estremamente importante, perchè essa fornisce un senso di appartenenza ed identità ai lavoratori che si uniscono all'interno di un'organizzazione. Allo stesso tempo, la cultura organizzativa aiuta a differenziare l'organizzazione dalle altre (organizzazioni), ovvero sia attraverso la cultura organizzativa l'organizzazione va a posizionarsi sul mercato, andando a distinguersi dalle altre organizzazioni per determinati valori → quando parliamo di cultura organizzativa utilizzeremo anche il concetto di '**coesione culturale**', che sta a indicare la misura in cui la cultura organizzativa viene condivisa dai membri dell'organizzazione. Quando tale coesione culturale viene a mancare (all'interno dell'organizzazione), si possono costituire delle **sotto-culture**, ovvero dei gruppi interni all'organizzazione, che sviluppino una propria cultura (quindi non condividono la cultura organizzativa) → capiamo, che una forte coesione culturale è efficace per raggiungere gli obiettivi aziendali, ma se dovessimo ragionare con un occhio critico, la formazione di sotto-culture può aiutare a modificare (nel lungo periodo) una cultura organizzativa.

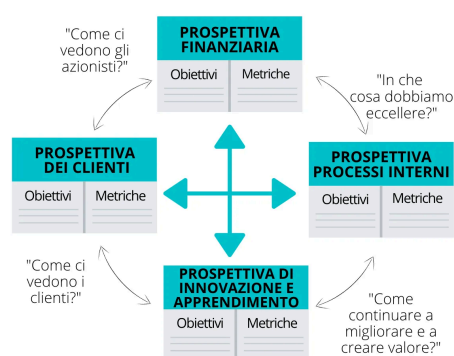
Diciamo, inoltre, che vi è una relazione diretta tra cultura organizzativa e cultura ampiamente intesa. Per capire ciò, pensiamo al seguente esempio: Siamo negli Stati Uniti ed in particolare, la nostra organizzazione lavora nel settore finanziario. Possiamo immediatamente immaginare, che alcuni valori come ad esempio: la competizione e l'individualismo sono valori dell'organizzazione, ma in parte derivano anche dalla cultura del contesto geografico.

Esistono quattro tipologie di culture organizzative:

1. **cultura dei risultati** → viene utilizzata quando l'organizzazione mette in campo tipi di controllo sui risultati, i quali enfatizzano un certo tipo di obiettivi e persone;

2. **cultura adattiva** → si utilizza questo termine, per indicare le organizzazioni che tendono a prediligere personale, che ha un approccio di tipo imprenditoriale e pro-attivo, perchè riescono ad attivare dei cambiamenti rispetto ai cambiamenti esterni;
3. **cultura burocratica** → viene utilizzata dalle organizzazioni, che fanno un ampio utilizzo del controllo burocratico (pensiamo alle aziende nella pubblica amministrazione);
4. **cultura del clan** → tale cultura è flessibile nella cooperazione e si concentra in particolare sulle esigenze interne. Ci sono molte relazioni informali e formali, anche al di là dei confini del team. Le persone sono desiderose di aiutarsi a vicenda per progredire. Quindi, in una cultura di clan l'attenzione è sempre rivolta a fare le cose insieme.

Mentre in passato il controllo organizzativo era molto più gerarchico e focalizzato su aspetti economico-finanziario, in quanto si puntava a massimizzare il profitto per gli azionisti, ora il controllo organizzativo si estende a molte più aree (che vanno oltre a quelle economico-finanziarie), in modo tale da riuscire a dare uno sguardo a molteplici aspetti del business. Per spiegare questi concetti, vengono utilizzati degli strumenti, come la **balance scorecard** → strumento che tenta di unire la dimensione del controllo economico-finanziario con altre tipologie di controllo. Quindi, ci focalizziamo sempre di più su misure non-finanziarie → in particolare, la balance scorecard è un **sistema di misurazione** dei risultati aziendali, con lo scopo di organizzare le attività dell'impresa tramite l'identificazione di metriche (le cosiddette driver di performance) in grado di valutare l'**efficienza dei processi aziendali**. L'elemento innovativo della balanced scorecard, rispetto all'analisi classica effettuata con gli indici economico-finanziari, è di **allargare la prospettiva** includendo altri indicatori (come i tempi di consegna, il numero di resi, gli scarti di produzione, eccetera) e con essi definire strategie, **obiettivi** e azioni.



Uno dei principi fondanti della balanced scorecard si basa sull'idea che gli indicatori economici e finanziari sono efficaci nel breve periodo, ma nel **lungo periodo** hanno il limite di ignorare la crescita e lo **sviluppo di competenze e risorse strategiche**. Per ampliare lo spettro di osservazione dei fenomeni aziendali, è stata definita una struttura basata su quattro differenti **prospettive di miglioramento**:

- **finanziaria** → risponde alla domanda *"Come ci vedono gli azionisti?"* Serve a misurare redditività, solidità e disponibilità finanziaria attraverso le classiche attività di **analisi di bilancio**;
- **dei clienti** → risponde alla domanda *"Come appare l'azienda agli occhi dei consumatori?"* Per dare una risposta si utilizzano strumenti come i questionari di soddisfazione o le statistiche di vendita di un prodotto rispetto all'andamento di mercato. Un altro esempio è rappresentato dai punteggi attribuiti da piattaforme online come Booking.com e Tripadvisor.it;
- **dei processi interni** → risponde alla domanda *"In che cosa dobbiamo eccellere?"* Questa analisi serve a ottimizzare i processi produttivi identificando i punti di critici per provare a migliorarli. Rientrano in questo ambito metriche come le tempistiche di lavorazione o le percentuali di utilizzo dei macchinari, ma anche i tempi di preparazione di un preventivo oppure la percentuale dei preventivi che si trasformano in vendite, e così via;
- **di apprendimento e innovazione** → risponde alla domanda *"Come continuare a migliorare e generare valore?"* In termini economici, le attività di formazione e di ricerca e sviluppo rappresentano solamente un costo. Per questa ragione è necessario identificare dei parametri che possano quantificare i progressi raggiunti attraverso queste attività.



Se si riescono a migliorare queste prospettive, migliorerà la performance complessiva dell'azienda.

Potere all'interno delle organizzazioni

Se pensiamo a tutte le persone importanti e potenti del mondo (esempio: capi di stato, imprenditori di successo) hanno delle caratteristiche in comune:

- risorse → le quali si suddividono in: risorse economiche-finanziarie; capitale sociale e risorse materiali e tecnologiche e risorse umane;
- potere decisionale;
- potere di influenzare le decisioni prese da altre persone (chiamato potere mediatico);
- potere di derivazione storico (pensiamo alla famiglia reale);
- violenza.



Capiamo, allora, che esistono diverse fonti da cui può derivare il potere.

Le organizzazioni sono inevitabilmente arene di comportamenti dissenzianti, di resistenza e di conflitto: I dipendenti hanno la capacità di resistere alle decisioni del management e di impegnarsi in azioni, come scioperi, sabotaggi, omessa collaborazione o assenteismo → tutte le relazioni sociali sono sul posto di lavoro inevitabilmente caratterizzati da potere, cooperazione e conflitto.

Diamo una prima definizione di potere: 'Un soggetto A ha un potere su un soggetto B, nella misura in cui può portare B a fare qualcosa, che B non farebbe altrimenti' → questa definizione, ci fa capire che il potere è sempre relazionale (ovvero un soggetto è potente rispetto ad altre persone) e di conseguenza, il potere è di natura relazionale. Inoltre, dalla definizione, possiamo capire che il potere può:

- essere esercitato su qualcuno → quindi, il potere si riferisce ad una relazione tra attori;
- oppure inteso come capacità di svolgere determinate azioni.

Il filosofo francese Michel Foucault (1926-1984) ha sviluppato un'analisi del potere in alcuni dei suoi scritti principali e ha individuato alcuni concetti fondamentali riguardo al potere, che sono:

- il potere è dappertutto;
- il potere non è posseduto, bensì si esercita;
- il potere non limita semplicemente ciò che le persone fanno, ma è anche produttivo (dice anche "sì" a determinati comportamenti e soggetti);

- l'esercizio del potere genera nuove forme di sapere, e il sapere porta sempre con sé effetti di potere.

Inoltre, Foucault cerca di sviluppare una **genealogia** del potere → la genealogia è il metodo che permette di individuare i modi in cui i discorsi si generano e scompaiono e **per Foucault, ogni tecnica del potere risponde ad un'esigenza storica**. In questo senso abbiamo che:

- l'epoca delle grandi monarchie era stata segnata dal **potere sovrano** e di conseguenza, si aveva che:
 - il potere veniva visto come comando, che viene dall'alto e interviene tramite la legge;
 - il potere veniva esercitato come spettacolo dei supplizi, in cui il corpo umano era il principale bersaglio della repressione penale.

Questa tipologia di potere (ovvero il potere sovrano) si è evoluto e ha lasciato spazio ad altre forme di potere. Una di queste forme (di potere) è il **potere disciplinare**: Per spiegare il passaggio dal potere sovrano al potere disciplinare si utilizza l'espressione del **panopticon**, ovvero si tratta di un carcere ideale progettato nel 1791 dal filosofo e giurista Jeremy Bentham. In particolare, il panopticon permette a un unico sorvegliante di osservare (opticon) tutti (pan) i soggetti di una istituzione carceraria senza che questi sappiano se in quel momento siano controllati o no → l'effetto principale del panopticon è di *"indurre nel detenuto uno stato cosciente di visibilità che assicura il funzionamento automatico del potere. Far sì che la sorveglianza sia permanente nei suoi effetti, anche se è discontinua nella sua azione; che la perfezione del potere tenda a rendere inutile la continuità del suo esercizio; che questo apparato architettonico sia una macchina per creare e sostenere un rapporto di potere indipendente da colui che lo esercita; in breve, che i detenuti siano presi in una situazione di potere di cui sono essi stessi portatori"*.

Questo concetto di potere disciplinare (introdotto da Foucault) è stato ripreso in ambito manageriale con il **Management by objectives (MBO)** → l'MBO è stato introdotto nella seconda metà del 1900 come tecnica per rafforzare l'autonomia manageriale e l'autocontrollo. Per riuscire a fare ciò, l'MBO prevede che:

- il manager e il subordinato si incontrano periodicamente per discutere e concordare gli obiettivi di prestazione del subordinato;

- il manager fornisce i parametri organizzativi entro i quali devono essere stabiliti gli obiettivi di performance del subordinato;
- è il subordinato che propone il livello di prestazione che sarebbe disposto a raggiungere e gli viene data l'autonomia per decidere come raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Questa metodologia si è affermata all'interno delle organizzazioni, perchè i lavoratori tendono a porsi **autonomamente** degli obiettivi di prestazione sfidanti, in quanto hanno interiorizzato una visione su come riuscire a fare carriera all'interno dell'organizzazione (pensiamo, ad esempio, ai neo-assunti che tendenzialmente fanno molti straordinari).



L'MBO ha fornito lo slancio iniziale per l'individualizzazione di contratti di lavoro in sostituzione a quelli collettivi.

Anche il sociologo Max Weber spiega il concetto di **potere** in relazione a quello di **autorità**:

- **autorità** → : il potere conferito da qualche forma di consenso attivo o passivo che conferisce legittimità. Diritto legittimo di controllare, vietare e giudicare le azioni degli altri;
- **legittimità** → termine che descrive l'accordo sui diritti e le responsabilità associati a una posizione.

Capiamo dalle definizioni, quindi, che il concetto di autorità è più ristretto rispetto al concetto di potere, in quanto l'autorità è la potenzialità di influenzare in base a una posizione (uso ritenuto legittimo del potere), mentre il potere è la capacità effettiva di influenzare in base a una serie di fattori, tra cui la posizione organizzativa nella gerarchia → l'autorità, quindi, è una forza con cui ottenere i risultati desiderati, ma attraverso le relazioni di gerarchia formale e di controllo. In questo senso, vi sono 3 proprietà che identificano l'autorità:

1. L'autorità è conferita a posizioni organizzative;
2. L'autorità è accettata dai collaboratori;
3. L'autorità fluisce lungo la gerarchia verticale.

Capiamo, allora, che l'autorità implica necessariamente altri che concedono questa autorità o legittimità attraverso complessi sistemi di potere e in questo

senso, Max Weber identifica anche 3 tipologie di autorità:

- **Autorità carismatica** → si riferisce ai leader che sono in grado di esercitare il potere sulla base dei loro tratti personali;
- **Autorità tradizionale** → dipende da una traiettoria storica dell'autorità passata (pensiamo, ad esempio, alle famiglie reali o al Papa);
- **Autorità razionale** → in un sistema burocratico, l'autorità si basa su un sistema specifico di leggi o regole che stabiliscono una gerarchia.

Oltre alle tre tipologie di autorità, esistono anche molteplici tipologie di potere:



Un altro teologo, che andiamo ad analizzare è Antonio Gramsci, il quale ha sviluppato il concetto di **egemonia** → il termine 'egemonia' deriva dal greco, dove originariamente si riferiva a leader o sovrano (egemon), ma fu ripreso in lingua inglese nel XIX secolo ed è arrivato a descrivere una forma molto sfumata di predominio sociopolitico. In particolare, l'egemonia è un termine che indica la **leadership politica basata sul consenso dei guidati, consenso assicurato dalla diffusione e divulgazione della visione del mondo della classe dirigente** e questa visione si afferma come 'senso comune' → Gramsci affermò che l'egemonia è la "forma normale di controllo", e la coercizione e violenza dello stato diventano solo la norma in tempi di crisi politica.

I concetti di Gramsci vengono successivamente ripresi in ambito organizzativo, attraverso il sociologo Burawoy, il quale ha cercato di rispondere a due domande:

1. Perché i lavoratori lavorano così duramente? Intuitivamente, potremmo pensare che sia per ricevere un salario maggiore, ma si è notato che la motivazione economica non è sufficiente;
2. Perché i lavoratori abitualmente acconsentono al proprio sfruttamento?

Burawoy ha concluso, che il management controlla i lavoratori dando loro "l'illusione della scelta" in un ambiente altamente restrittivo. Questo crea consenso e riduce al minimo il potenziale di conflitti, massimizzando la produttività. In particolare, la fabbricazione del consenso avviene attraverso una varietà di strategie, tra cui:

- **Sistema di pagamento a cottimo** → nell'officina meccanica, il sistema a cottimo creava l'illusione del lavoro come un gioco. I lavoratori hanno gareggiato tra loro per superare le quote di produzione previste e ottenere il massimo rispetto e prestigio. L'atto di giocare ha generato il consenso per le sue regole fornendo allo stesso tempo un diversivo stimolante alla noia generale del lavoro ripetitivo;
- **Mercato interno del lavoro** → l'aumento della mobilità del lavoro all'interno dell'azienda ha consentito al management di ridurre i conflitti e aumentare l'illusione che i lavoratori potessero scegliere. I potenziali conflitti di lavoro sono evitati separando i lavoratori;
- **Contrattazione collettiva** → Burawoy ha anche concluso che la contrattazione collettiva tra sindacati e management era anche un altro "gioco" che dava al lavoro l'illusione della partecipazione e della scelta.

Il concetto di politica organizzativa deriva dall'idea che i conflitti e il potere sono di primaria importanza nelle decisioni organizzative. Sorge a questo punto spontanea la domanda: **"Che cos'è la politica?"** **La politica è l'uso del potere per influire sulle decisioni al fine di ottenere quei risultati, ovverosia la politica è il modo di "risolvere" i problemi, di generare nuove idee e innovazioni, promuovendo e talvolta minando l'organizzazione.**

Il comportamento politico è definito come quelle attività private, che possono non essere coerenti con gli interessi dell'organizzazione, ma che influenzano (o tentano di influenzare) la distribuzione di vantaggi e svantaggi all'interno dell'organizzazione. Da notare che il comportamento politico:

- va ben oltre l'autorità formale del proprio lavoro specifico;
- implica coltivare alleati influenti, controllare il flusso di informazioni e influenzare le decisioni attraverso l'uso informale della propria base di potere;
- è direttamente collegato al processo decisionale organizzativo.

L'esercizio dell'attività politica all'interno delle organizzazioni implica l'acquistare, sviluppare e utilizzare potere e altre risorse per influenzare gli altri

e ottenere il risultato desiderato quando c'è incertezza o disaccordo sulle scelte. Le principali aree dell'attività politica nelle organizzazioni sono:

- il cambiamento delle strutture;
- la successione del management;
- l'assegnazione delle risorse.



Quindi, ogni volta che ci troviamo in delle situazioni di incertezza, in cui dobbiamo prendere delle decisioni, entra in gioco l'attività politica.

Rispetto a ciò, possiamo identificare due approcci: **Approccio classico e approccio pluralista**, le cui differenze le elenchiamo con la seguente tabella:

Tradizione classica/Modello Razionale

- Enfasi sulle strutture formali
- Raggiungimento di interessi comuni
- Principi di decision-making
- Eradicazione del conflitto
- Potere come autorità formale
- Strutture gerarchiche come disciplinari
- Razionalità nel decision-making
- Unità attraverso l'aderenza a regole

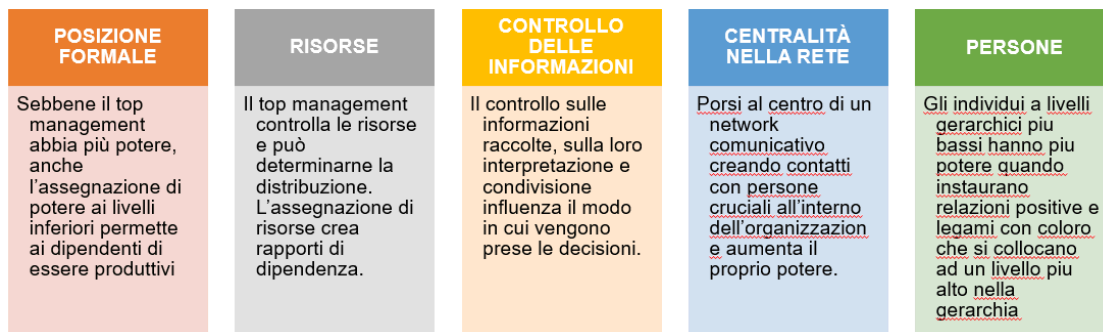
Tradizione pluralista/ Modello politico

- Enfasi sulle strutture informali
- Blanda coalizione di diversi interessi
- Decisione come risultato di contrattazione politica
- Conflitto come inerente e ineliminabile
- Potere tratto da miriadi di fonti e gruppi
- Libero gioco di interessi come controllo sul potere
- Razionalità attraverso la discussione comunicativa
- Unità negoziata politicamente

Capiamo, allora, che il modello pluralista differisce notevolmente da una prospettiva unitaria, classica, che presuppone un consenso di valori, priorità, interessi, ecc nelle organizzazioni. Considera invece il potere un mezzo cruciale attraverso il quale vengono gestiti e risolti conflitti e interessi divergenti. Inoltre, possiamo osservare che:

- La gestione riguarda l'equilibrio e il coordinamento della differenza;
- Il conflitto e la sua risoluzione politica può funzionare sia come forza positiva che negativa;
- Il compito del manager è quello di facilitare il conflitto positivo.

Arrivati a questo punto, vediamo quali sono le **fonti verticali del potere, ovvero sia capiamo da dove deriva il potere all'interno delle organizzazioni:**



Oltre alle fonti verticali, possiamo anche individuare le **fonti orizzontali** del potere: Il potere orizzontale fa riferimento al rapporto tra funzioni, divisioni o altre unità dell'organizzazione. Il concetto che spiega il potere relativo di una unità è chiamato "**contingenze strategiche**". Le contingenze strategiche sono attività ed eventi sia interni sia esterni a un'organizzazione, essenziali per l'ottenimento degli obiettivi organizzativi. Le unità implicate nel presidio delle contingenze strategiche per l'organizzazione tendono ad avere più potere e le loro attività sono importanti, in quanto forniscono valore strategico risolvendo i problemi o le crisi dell'organizzazione. Per esempio, se un'organizzazione affronta una pesante minaccia derivante da azioni legali, l'ufficio legale guadagnerà potere. Se l'innovazione del prodotto è fondamentale per il vantaggio competitivo, allora l'unità di Ricerca & Sviluppo avrà più potere.

Diciamo, inoltre, che un'unità viene considerata potente, se possiede una o più di queste cinque caratteristiche:



Resistenza e conflitti nelle organizzazioni

Secondo Collinson (1994), il **consenso** e la **resistenza** non sono due opposti estremi, la resistenza presenta elementi di consenso e viceversa. Nella sua ricerca distingue due tipologie di resistenza:

1. **resistenza attraverso la distanza** → in cui i subordinati cercano di evitare le richieste dei loro manager, prendendo le distanze fisicamente e simbolicamente dalle strutture di potere delle organizzazioni. Un esempio di resistenza attraverso la distanza, è un caso studio di un reparto produttivo che impiega solo uomini, in un'azienda produttrice di veicoli, nell'Inghilterra degli anni '80. I motivi per cui questo approccio alla resistenza ha funzionato, sono:
 - a. Uso strategico della conoscenza del proprio lavoro;
 - b. Controllo dell'informazione;
 - c. Rifiuto di avere un rapporto più 'personale' con il management;
 - d. Rafforzamento di un'identità di gruppo.
2. **resistenza attraverso la persistenza** → comporta un maggiore coinvolgimento e interesse nei processi di lavoro con l'intento di rendere il management più 'accountable' attraverso la richiesta di informazioni, il monitoraggio di processi, e sfidando il modo in cui si prendono le decisioni. Un esempio di resistenza attraverso la persistenza, è un caso studio nell'industria assicurativa in UK. Il focus di tale caso studio è sulla discriminazione di genere nel contesto di un processo di promozione. Il caso di Jane, che fa domanda di promozione dopo aver annunciato di essere incinta. La sua domanda viene rigettata.

I sociologi industriali distinguono due tipi di conflitto:

1. Il **conflitto informale** non è organizzato e risulta da una violazione effettiva o percepita del contratto di lavoro, o da una minaccia alla dignità del lavoratore;
2. Il **conflitto formale**, d'altra parte, descrive espressioni organizzate di malcontento che si articolano attraverso un rappresentante dei lavoratori eletto o nominato, come un sindacato o un membro del comitato di reclamo dell'organizzazione.

Il conflitto intergruppo è il comportamento che si verifica tra gruppi di un'organizzazione quando i partecipanti si identificano con un gruppo e hanno la percezione che un altro gruppo possa bloccare il raggiungimento dei loro obiettivi. La **competizione** è la rivalità tra gruppi nel contendersi un premio comune, mentre il conflitto presume interferenze dirette rispetto al raggiungimento degli obiettivi → il conflitto intergruppo all'interno di

organizzazioni può verificarsi *orizzontalmente* – tra unità – o *verticalmente* – tra diversi livelli dell'organizzazione. Le fonti del conflitto intergruppo sono:

- **Incompatibilità degli obiettivi** → ogni unità cerca di raggiungere obiettivi specifici che interferiscono con quelli di un'altra unità;
- **Differenziazione** → differenza negli orientamenti cognitivi ed emotivi tra i manager di vari unità funzionali;
- **Interdipendenza dei compiti** → dipendenza di un'unità da un'altra per materiali, risorse o informazioni;
- **Risorse limitate** → i gruppi competono per le risorse che sono limitate.

I problemi legati all'eccessivo conflitto sono:

