

Sociologia delle organizzazioni Facoltà di Scienze Politiche

Mary Jo Hatch Teoria dell'organizzazione

Schemi per studenti frequentanti
a.a. 2009-2010

Prof. Giancarla Cicoletti

1

Prof. Giancarla Cicoletti

Teoria e teorie dell'organizzazione (1)

Esistono moltissime organizzazioni, grandi e piccole, formali e informali, burocratiche e flessibili. Tutti noi quotidianamente veniamo a contatto con loro e, con il nostro comportamento, contribuiamo a strutturarle, attribuendo significato e/o assumendo significati che altri hanno attribuito ad esse o a qualcosa di esse.

In tal modo costruiamo esperienze, valori, aspettative, idee che spiegano a noi stessi e agli altri cosa facciamo. In altre parole

costruiamo teorie.

Le teorie si costruiscono a partire da un concetto che viene posto come nucleo centrale della teorizzazione ed è riferibile sia ad un fenomeno sia al comportamento umano.

Le organizzazioni di cui ci occupiamo comprendono sempre strutture (il fenomeno) e comportamenti umani.

2

Prof. Giancarla Cicoletti

Teoria e teorie dell'organizzazione (2)

Gli studi scientifici sulle organizzazioni sono un fenomeno recente. Sono infatti solo 100 anni circa che si raccolgono dati e si osservano fenomeni e comportamenti in modo sistematico. I primi teorici hanno privilegiato nei loro studi processi organizzativi diversi, riferendo quindi le loro teorie ad aspetti specifici.

Weber	⇒	<i>struttura burocratica</i>	Marx	⇒	<i>rapporti di classe</i>
Taylor	⇒	<i>struttura organizzativa</i>	Durkheim	⇒	<i>divisione del lavoro</i>
Fayol	⇒	<i>struttura di comando</i>	Barnard	⇒	<i>cooperazione</i>

L'osservazione esclusiva dell'uno o dell'altro processo organizzativo ha generato di volta in volta un paradigma dominante nell'interpretazione delle organizzazioni, ma mai una teoria unica.

3

Prof. Giancarla Cicoletti

Teoria e teorie dell'organizzazione (3)

Dai diversi processi organizzativi derivano differenti tipi di conoscenze che mettono in gioco un insieme di concetti e teorie, nonché discipline diverse per cui, di fatto, non solo la teoria dell'organizzazione è uno studio interdisciplinare, ma le teorie non si escludono l'un l'altra, coesistendo e intrecciandosi.

Hatch nella sua esposizione delle teorie adotta esplicitamente una ***molteplicità di prospettive***

che coinvolgono **discipline diverse**, ciascuna con i **propri concetti** e i **propri strumenti di analisi** che vengono usati per descrivere **le organizzazioni, i processi e i comportamenti organizzativi**.

4

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (1)

L'adozione, agli inizi degli anni '80 negli Usa e in Gb, di una **pluralità di prospettive** ha una doppia origine:

- *teorica*, le **scuole culturalista, cognitivista e della Nuova Economia Istituzionale**;
- *pratica*, l'**incapacità del modello dominante dei paradigmi di spiegare i cambiamenti**.

La pluralità di prospettive fa abbandonare l'idea di studiare le organizzazioni attraverso l'analisi lineare delle teorie, cosa che produceva una sorta di sapere cumulativo, a favore di un approccio multiprospettico, per cui alla classica domanda

cosa è una organizzazione?

si può rispondere in tanti modi diversi quante sono le prospettive adottate. In pratica si accetta l'idea che esiste una diversità interpretativa.

5

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (2)

La pluralità delle prospettive ha due vantaggi:

da un punto di vista interpretativo permette di tenere insieme paradigmi diversi e di scegliere la prospettiva che più interessa,

da un punto di vista pratico si può adottare l'approccio più adeguato alle situazioni che si presentano.

L'approccio multiprospettico di Hatch comprende:

- ***la prospettiva moderna***
- ***la prospettiva simbolico-interpretativa***
- ***la prospettiva post-modernista.***

6

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (3)

I presupposti filosofici

Il confronto fra le tre prospettive necessita di esaminare i presupposti che le contraddistinguono.

Per definire le differenze di base tra le tre prospettive e per comprendere il perché ciascuna di esse contribuisca in modo diverso alla teoria organizzativa, Hatch pone alla base del confronto due criteri:

- **ontologico**, vale a dire il modo in cui si definisce ciò che è reale;
- **epistemologico**, vale a dire come si crea la conoscenza e quali sono i criteri che si adottano per valutarla.

7

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (4)

L'ontologia

L' Ontologia è correlata con la realtà e l'azione.

Per quanto riguarda la **realtà**, il punto è chiedersi se **esiste una realtà oggettiva oppure la realtà è soggettiva** e esiste solo nella nostra mente. Per quanto riguarda l'**azione**, il punto è se **siamo responsabili delle nostre azioni o se queste sono predeterminate**. Le prospettive possono essere due:

- **oggettivista**: la realtà esiste di per sé, al di là di coloro che la vivono;
- **soggettivista**: la realtà esiste solo nel momento in cui la viviamo e le attribuiamo un significato.

Nell'oggettivismo le persone reagiscono a quanto le circonda in quanto fanno parte della realtà e la conoscono.

Nel soggettivismo le persone agiscono, creano la realtà facendone esperienza, per cui questa è sempre diversa perché sono diverse le esperienze, i valori e le convinzioni delle persone.

8

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (5)

L'epistemologia

L'epistemologia indaga su **come si genera la conoscenza**, se è possibile distinguere la conoscenza vera da quella falsa, la scientifica dalla non scientifica, **come si può rappresentare la realtà**.

Si possono distinguere:

- **epistemologia positivista**: presuppone che **si possano categorizzare e misurare i comportamenti delle persone e dei sistemi**, che esista una corrispondenza fra oggetto e la sua descrizione, che si possa descrivere qualcosa senza che questa perda di significato;
- **epistemologia interpretativa**: presuppone che **la conoscenza possa essere creata e compresa solo da chi vive e lavora in una determinata cultura o ambiente organizzativo**. Accetta che si possano comprendere i metodi di costruzione della realtà degli altri, ma sempre filtrati dalla nostra esperienza. **La realtà quindi può essere creata e interpretata in modo diversi**.

9

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (6)

La prospettiva modernista, 1

Ontologia ed epistemologia sono i due criteri in base ai quali Hatch conduce la sua analisi. In questa ottica vengono esaminate le tre prospettive.

- **Prospettiva modernista** ➡ la conoscenza, e la realtà, è qualcosa che si può conoscere solo attraverso i nostri sensi, anche se possono essere utilizzati strumenti e tecnologie che li amplificano. **Le procedure, una volta rilevate, possono essere replicate, confrontate e confermate, o non confermate, anche da altri**.

10

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (6)

La prospettiva modernista, 2

I modernisti adottano una

- **ontologia oggettiva**, la realtà è oggettiva ed esiste di per sé, indipendentemente da chi la osserva;
- **epistemologia positivista**, esiste una verità che si può **concettualizzare correttamente e misurare attraverso la conoscenza** che abbiamo di una realtà oggettiva. La conoscenza procede per accumulazione e questo consente all'umanità di evolvere progredendo e migliorando.

11

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (6)

La prospettiva modernista, 3

Le organizzazioni sono entità oggettive reali e indipendenti.

Possono essere progettate e gestite con criteri di **razionalità, efficienza ed efficacia** come sistemi decisionali e di azione.

Hanno obiettivi definiti.

Le teorie moderniste cercano **leggi universali valide per tutte le organizzazioni**, così come le tecniche e i metodi di gestione per il loro controllo. **Le strutture sono razionali, esistono norme vincolanti, si possono standardizzare regole, procedure e pratiche.**

12

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (6)

La prospettiva simbolico-interpretativa, 1

- **Prospettiva simbolico-interpretativa** ➡ **estende la realtà empirica fino a includervi forme di esperienza come emozioni, intuizioni, sentimenti.** Gli interpretativisti devono essere sempre consapevoli che le loro ricerche sono spesso esperienze personali, quindi **non generalizzabili al di fuori del contesto in cui sono state rilevate e replicabili solo con molte difficoltà.** Il contributo alla conoscenza di questa prospettiva si esprime attraverso la **verosimiglianza**, cioè la vicinanza fra esperienze personali dei ricercatori.

13

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (6)

La prospettiva simbolico-interpretativa, 2

I simbolico-interpretativisti adottano una

- **ontologia soggettiva**, **ciò che esiste è ciò che crediamo che esista**, quindi la realtà esiste solo se ne abbiamo una consapevolezza soggettiva;
- **epistemologia interpretativa**, **la conoscenza dipende dai ricercatori che la indagano** e dal punto di vista che adottano, quindi **la verità è una costruzione sociale** che cambia nel tempo e a seconda delle interpretazioni di ciò che si vuole conoscere.

14

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (6)

La prospettiva simbolico-interpretativa, 3

Le organizzazioni sono realtà costruite e ricostruite continuamente dai propri membri.

Sono il frutto di **relazioni fra le persone** in cui i significati emergono dalla comprensione di sé e degli altri nei contesti organizzativi in cui operano. In questo senso le organizzazioni possono essere solo **reti di significati, costruite, interpretate e comunicate collettivamente.**

Le teorie simbolico-interpretativiste **sono centrate sul modo in cui le persone ordinano le proprie esperienze** in un contesto organizzativo attraverso azioni e processi anche simbolici.

15

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (6)

La prospettiva post-modernista, 1

- **Prospettiva post-modernista**  **la verità non esiste e non si può conoscere**, anzi non si può neppure ambire a conoscerla. Allo stesso modo non è possibile assumere impegni categorici dal punto di vista ontologico o epistemologico, anche perché le posizioni post-moderniste sono molto variegate e **non ammettono una forma di conoscenza privilegiata rispetto ad altre.**

16

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (6)

La prospettiva post-modernista, 2

Nei post-modernisti si rileva

- **ontologia post-modernista**, esiste solo ciò di cui si parla. Il linguaggio è al centro di tutto, **la realtà esiste solo attraverso la sua rappresentazione discorsiva**, è un “testo” che deve essere letto;
- **epistemologia post-modernista**, **la conoscenza non può rappresentare la verità**, poiché non definisce significati stabili. **Esistono solo interpretazioni**, non la realtà né i fatti. **La conoscenza è solo potere.**

17

Prof. Giancarla Cicoletti

La pluralità delle prospettive (6)

La prospettiva post-modernista, 3

Le organizzazioni sono “luoghi” in cui si sviluppano e si giocano rapporti di potere.

Le organizzazioni sono **viste come “testi” prodotti dal linguaggio** e all'interno di esso. Dal momento che i post-modernisti le considerano come **luoghi generatrici di fenomeni di irrazionalità, oppressione e cattiva comunicazione**, l'unico modo per conoscerle è **“riscriverle”** per sottrarre le persone a situazioni di oppressione.

Le teorie post-moderniste sono centrate sulla **decostruzione dei “testi organizzativi”** prodotti dalla razionalità modernista, sulla emersione dei punti di vista marginali e **sull'incoraggiamento di forme organizzative riflessive e comprensive.**

18

Prof. Giancarla Cicoletti

Che cos'è un'organizzazione

Nella sua accezione più generale l'organizzazione è:
un gruppo di persone che cooperano in vista di certi fini all'interno di un sistema cooperativo relativamente stabile nel tempo.

Tuttavia da quanto fin qui detto, si possono trovare tre significati del termine organizzazione:

- **l'organizzazione come parte concreta del sistema;**
- **l'organizzazione come attività di progettazione e operativa;**
- **l'organizzazione come struttura delle relazioni che si instaurano formalmente fra le parti e i membri del sistema sociale.**

19

Prof. Giancarla Cicoletti

Che cos'è un'organizzazione

Nella prima accezione:

L'organizzazione è un soggetto collettivo e sociale con una propria personalità giuridica o di fatto:



Soggetti riconoscibili della struttura organizzativa

Organizzazioni giuridiche:

Ministero della Pubblica Istruzione
Università di Perugia
La Thyssen Krupp

Organizzazioni di fatto:

Squadra di calcetto
La mafia, la camorra ecc.
Una band musicale dilettantistica

20

Prof. Giancarla Cicoletti

Che cos'è un'organizzazione

Nella seconda accezione:

L'organizzazione sono tutte le azioni che soggetti individuali (imprenditore) o collettivi (il management) mettono in atto per organizzare le attività di una struttura.

In particolare in questo caso significa:

- **mettere ordine, progettare, programmare e coordinare tutte le attività che servono a produrre un prodotto e/o un servizio;**
- **stabilire e coordinare le modalità di relazione fra i soggetti (siano essi membri o meno della struttura) e tra questi e le attività da eseguire per raggiungere uno scopo.**

21

Prof. Giancarla Cicoletti

Che cos'è un'organizzazione

Nella terza accezione:

Organizzazione significa identificare e classificare le componenti di una organizzazione e tenere sotto controllo la rete di relazioni che si stabilisce tra di esse e con l'ambiente esterno.

In particolare questa terza accezione mette in rilievo che:

**il concetto di organizzazione non può essere limitato alle componenti interne della struttura, ma va esteso alla rete di relazioni che si estende fuori di essa,
*rete che diventa essa stessa organizzazione.***

22

Prof. Giancarla Cicoletti

Le fasi dello studio delle organizzazioni

Fase 1: Prospettiva razionale o classica (1900-1940 circa):

- **Organizzazione formale**
- **Taylor, Fayol, Weber, Simon ecc.**

Definizione:

Un'organizzazione è composta da un gruppo di attori sociali (collettività) orientati al raggiungimento di fini specifici attraverso l'uso di risorse tecniche stabilite e che presentano una struttura sociale formalizzata

23

Prof. Giancarla Cicoletti

2. Quattro fasi dello studio delle organizzazioni

Fase 2: Sistema naturale-Relazioni sociali (1930-1960 circa)

- **organizzazione informale**
- **Mayo, Roethlisberger, Dickson, Barnard, Argyris, Herzberg, Maslow, McGregor, Likert**

Definizione:

Un'organizzazione è una collettività i cui partecipanti condividono interessi e che cooperano per il raggiungimento di un fine comune impegnandosi in attività strutturate sia formalmente che informalmente

24

Prof. Giancarla Cicoletti

Fasi dello studio delle organizzazioni 3

Teorie dei sistemi aperti (1960

Focus sul rapporto:

- **Organizzazione e ambiente**

Principali scuole:

- **Teoria delle contingenze**
- **Istituzionalismo e Neo-istituzionalismo**
- **Sensemaking e enactment**
- **Teoria della dipendenza dalle risorse**
- **Teoria dell'ecologia delle popolazioni organizzative**
- **Network theory**
- **Teoria economica dell'organizzazione**

25

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze moderniste,1

Il modernismo si radica nell'idea del progresso scientifico quale elemento propulsore del progresso anche dell'umanità.

Alla base dei loro studi c'è la comprensione:

- **dei meccanismi di funzionamento delle organizzazioni;**
- **delle ragioni alla base di tali meccanismi;**
- **delle influenze che ambienti diversi esercitano sul funzionamento dell'organizzazione.**

Con l'obiettivo di sviluppare metodi e strumenti di diagnosi dei problemi organizzativi per poterle gestire in termini di efficienza, efficacia, profitto economico, vantaggio competitivo.

26

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze moderniste,2

L'efficacia complessiva dell'organizzazione è basata sulla capacità di governare le pressioni interne ed esterne, sviluppare competenze esclusive, aumentare l'efficienza, adattarsi al cambiamento.

Le teorie sviluppate all'interno del modernismo sono essenzialmente tre:

- **teoria generale dei sistemi;**
- **teoria dei sistemi socio-tecnici;**
- **teoria delle contingenze.**

27

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze moderniste,2 *Teoria generale dei sistemi, 1*

Un'organizzazione è un sistema di attività interdipendenti composte di attività interrelate; i sistemi sono inseriti nell'ambiente in cui operano e scambiano continuamente, con esso e fra di loro, materiali, energia e informazioni.

28

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze moderniste,2 *Teoria generale dei sistemi, 2*

La teoria generale di sistemi è mutuata dalla biologia (von Bertalanffy) e condivisa con altre discipline. Alla base c'è l'assunto che ogni **sistema** è composto di **sottosistemi** (parti e/o attività correlate). L'attività e la variazione di ciascuno di essi ha un **impatto su tutti gli altri e sul funzionamento del sistema nel suo complesso**. La **correlazione fra le parti** implica che si può scomporre il sistema (ogni sottosistema è un sistema) quasi all'infinito, **ma sempre riconducendolo al sistema generale considerato un tutto organico**.

29

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze moderniste,2 *Teoria generale dei sistemi, 3*

Se si considera una organizzazione come un sistema, ogni sua parte (funzione) diventa un sottosistema che presiede ad una attività **specificata**. **La differenziazione dei sottosistemi** permette alle funzioni di specializzarsi e quindi di aumentare l'efficienza del sottosistema, ma implica la necessità di **integrazione a livello di sistema generale**, per non perdere il senso del sistema nel suo complesso.

30

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze moderniste,2

L'organizzazione come sistema sociotecnico, 1

Principi del Sistema Socio-Tecnico:

- **ogni organizzazione va vista come un sistema aperto;**
- **si devono considerare due differenti ordini di variabili: tecniche e sociali;**
- **esiste sempre la possibilità della “scelta organizzativa”:** non esiste un unico modello organizzativo.

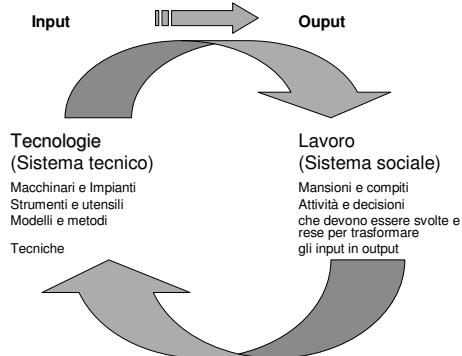
31

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze moderniste,2

L'organizzazione come sistema sociotecnico, 2

Gli input si trasformano in output attraverso l'impiego di "tecnologie" e "lavoro"



32

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze moderniste,2

La teoria delle contingenze,1

La teoria delle contingenze si lega direttamente alla visione dell'organizzazione come sistema socio-tecnico. Nata negli anni sessanta del '900, critica il *one best way* di Taylor, ma si basa comunque su una **visione oggettivista, sull'impiego di criteri di efficienza e razionalità tecnica, e su una logica lineare di sequenza delle operazioni teoriche e tecnico-pratiche.**

L'elemento che la lega alla logica dei sistemi aperti è il fatto che i promotori della teoria **mettono in relazione ambiente e struttura**, per cui ritengono che:

il modo migliore per progettare una organizzazione (struttura) sia di considerare le caratteristiche dell'ambiente in cui essa opera.

33

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze moderniste,2

La teoria delle contingenze,2

L'ambiente viene collocato lungo un *continuum*

Tranquillità



Turbolenza

Tanto più l'ambiente è tranquillo tanto più è prevedibile, tanto più è turbolento tanto più è imprevedibile. Secondo Lawrence e Lorsch (1969) a livello di struttura si rintracciano settori (o dipartimenti) che reagiscono alla tranquillità e/o alla turbolenza dell'ambiente aumentando o diminuendo la loro flessibilità organizzativa:

1. **Settore tecnico (es. produzione): massima certezza ambientale, basso grado di flessibilità organizzativa;**
2. **Settore commerciale (es. marketing): media incertezza ambientale, medio grado di flessibilità organizzativa**
3. **Settore ricerca (es. R&S): alto grado di incertezza ambientale, alto grado di flessibilità organizzativa**

34

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,1

In questo ambito si sviluppa la prima alternativa all'impostazione oggettivista tipica del modernismo.

Dal punto di vista teorico molta influenza ha avuto la c.d. "**crisi della rappresentanza**" sviluppata in ambito antropologico, per cui nella descrizione di una cultura assumono particolare rilievo *il contesto e le thick descriptions* (Geertz, 1973).

Le organizzazioni sono a tutti gli effetti delle culture in cui i lavoratori "danno senso" alla struttura organizzativa e alla vita che conducono in essa.

Il metodo etnografico diventa una delle modalità privilegiate nello studio delle organizzazioni, pur non essendo una novità assoluta, stante i precedenti di D.Roy nei primi anni '50 e di M.Burawoy nei tardi anni '70.

35

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,2

L'interpretativismo-simbolico afferma che:

le organizzazioni sono costruite socialmente dai propri membri che in esse interagiscono, negoziano, attribuiscono un senso alle proprie esperienze.

Dal momento che ogni persona può interpretare diversamente la propria esperienza, esiste una **molteplicità di interpretazioni** che si iscrivono in un **contesto che contribuisce a influenzarle.**

36

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,2

Il **ricercatore** non è più un soggetto neutrale, ma esso stesso **partecipa alla costruzione di senso** in quanto la **descrizione che fa delle organizzazioni è filtrata attraverso la propria comprensione e la propria interpretazione.**

Le teorie sviluppate all'interno del simbolismo interpretativo sono essenzialmente tre:

- **“attivazione”** (*sensemaking e enactment*);
- **istituzionalismo;**
- **riflessività.**

Tutte si basano su un concetto fondamentale che è quello della **costruzione sociale della realtà**

37

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,2 *La costruzione sociale della realtà, 1*

La realtà è costruita, negoziata, organizzata dalle interpretazioni che noi diamo al mondo che ci circonda (Berger e Luckmann, 1966).

L'interpretazione è il frutto di un processo di negoziazione intersoggettiva e di accordi impliciti, che vengono costruiti attraverso la condivisione di esperienze.

Ciò che costruisce e mantiene la realtà sociale non sono tanto le sue strutture ma la dimensione simbolica data, per es., dal linguaggio.

La prospettiva interpretativa si discosta dal modernismo perché, **se è vero che l'ordine sociale si costruisce sui fatti** e quindi su qualcosa che esiste e sembra oggettivo, tuttavia secondo B. e L. **si tratta di una realtà oggettivata**, vale a dire che, essendo costruita socialmente attraverso la negoziazione e gli accordi fra più soggetti che condividono le esperienze, **è costruita in modo che sembra oggettiva.**

38

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,2

La costruzione sociale della realtà, 2

Dal punto di vista della comprensione delle organizzazioni, la prospettiva costruzionista introduce elementi di stabilità e di instabilità.

- **instabilità:** il processo di costruzione-ricostruzione rende instabili le organizzazioni perché, dal momento che sono costruzioni sociali, il fatto di poterle ricostruire continuamente le può cambiare.
- **stabilità:** poiché le interazioni fra persone sono alla base del cambiamento, e poiché le persone tendono a ripetere i comportamenti passati e le relazioni sono intersoggettive e collettive, allora le possibilità di cambiamento sono limitate e quindi le realtà costruite socialmente tendono anche ad essere stabili, in questo senso noi le consideriamo oggettivamente reali.

39

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,2

La costruzione sociale della realtà,3

Il processo di costruzione della realtà si basa sul fatto che le persone interagiscono con l'ordine sociale producendo nello stesso tempo **identità individuali e realtà sociali esperite.**

I passaggi sono tre:

esternazione, oggettivazione interiorizzazione.

Le attività sociali si realizzano necessariamente interagendo con altre persone, ciò permette alle persone di **esternare** e condividere le proprie realtà personali, che diventano così **oggettivate**. L'oggettivazione permette a tutti i componenti di un gruppo sociale, quindi alla società nel suo insieme, di integrare nuovi membri perché questi **interiorizzano** attraverso la socializzazione i significati delle costruzioni sociali condivise in cui essi stessi possono assumere ruoli sociali. I nuovi membri del gruppo possono, completato il processo di interiorizzazione, esternare a loro volta le loro realtà personali che vengono oggettivate, contribuendo così al processo di costruzione e ricostruzione della realtà.

40

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,2 *Sensemaking e enactment, Weick,1*

K.Weick, (1969,1975,1995), introduce due concetti fondamentali:

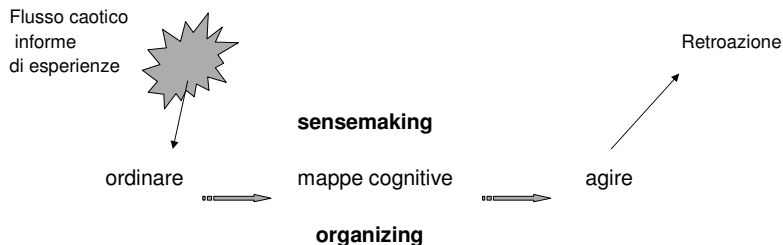
- **Sensemaking:** le organizzazioni esistono essenzialmente nella mente dei loro membri, che **facendo ordine** nel flusso caotico di informazioni ed esperienze che provengono dall'ambiente, creano delle **mappe cognitive** e **producono senso, reificando** (oggettivando) le organizzazioni;
- **Enactment:** è il **processo di attivazione** (costruzione) della realtà organizzativa che **da senso sia alle esperienze passate che a quelle presenti** e che permette di agire sulla base dell'attribuzione di senso. In questo processo, l'ambiente di una organizzazione non esiste indipendentemente dall'organizzazione ed è continuamente costruito e ricostruito da chi raccoglie informazioni, prende decisioni, agisce.

41

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,2 *Sensemaking e enactment, Weick,2*

Schema del processo cognitivo:



Dove **sensemaking** e **organizing** si equivalgono

42

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,² *Istituzionalismo e neoistituzionalismo, 1*

“Le istituzioni consistono in strutture cognitive, normative e regolative e in attività che danno stabilità e significato al comportamento sociale. Le istituzioni vengono portate avanti in molti modi – attraverso vettori culturali, strutturali e procedurali (come nel caso di routine) – e operano a molteplici livelli o in molteplici sfere di attività” (Scott, 1995)

Istituzionalismo:

Durkeim (1983); Weber (1922)
Selznick (1949)

Neoistituzionalismo:

Meyer e Rowan (1977);
Powell e DiMaggio; Zucker,
Scott, Jepperson ecc.

43

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,² *Istituzionalismo in Selznick, 2*

Selznick (1949) per primo individua due concetti:

- **ambiente:** costituito da **istituzioni concrete e storicamente determinate** (stato, chiese, sistema giuridico, economico, dell'istruzione ecc.) **che condizionano le scelte e spiegano i comportamenti degli attori sociali individuali e collettivi;**
- **istituzione:** **organizzazioni** che diventano tali in quanto **incorporano valori e, da strumenti tecnico-operativi, acquisiscono una propria identità distintiva riconosciuta dalla società e la capacità di influire sull'ambiente.**

Questi due concetti chiave, utilizzati insieme, portano a concepire le azioni dei soggetti (individuali e collettivi) come vincolate ed influenzate dalla presenza di istituzioni specifiche, diverse a seconda delle società, attraverso le quali la realtà viene conosciuta ed interpretata.

44

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,² *Istituzionalismo in Selznick,³*

Una ricerca empirica (1942-1943) sulla Tennessee Valley Authority (TVA) (1949)

La Tva nasceva investita di poteri pubblici ma con la flessibilità e l'iniziativa di un'impresa privata, quindi senza controlli amministrativi centralizzati e con un finanziamento annuo federale. Caratteristiche:

- autonomia decisionale;
- sviluppo di una rete di relazioni con gli organismi locali.

Selznick rilevò uno scarto tra l'orientamento originario e la prassi operativa dovuta alle pressioni delle istituzioni.

Per sopravvivere la Tva attuò processi di Cooptazione sia formale e informale:

- **Cooptazione formale:** si assorbono ufficialmente negli organi decisionali esponenti delle forze istituzionali creando nuovi ruoli. **Scopo:** allargare la base sociale del consenso alle decisioni;
- **Cooptazione informale:** inserimento non formalizzato ma reale di esponenti delle forze istituzionali negli organi decisionali. **Scopo:** fronteggiare la minacce delle forze esterne.

**La parte tecnica fu svolta senza problemi,
la parte sociale diede luogo a conseguenze impreviste.**

45

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze simbolico-interpretative,² *Riflessività,³*

Un tema sia costruzionista che postmodernista (decostruzionismo). In pratica invita a indagare sulle realtà sociali e le organizzazioni attraverso lo studio delle interazioni che producono un significato, in particolare del linguaggio.

- La prospettiva di **Clifford e Marcus**, è di considerare le ricerche come il prodotto della "**prospettiva situata**" **degli autori**. In pratica significa che ogni ricercatore in quanto appartenente ad una scuola di pensiero descrive il mondo seguendo i propri interessi ed il proprio mondo interpretativo.

Ciascuno di noi ha un proprio modo di interpretare le cose con cui viene in contatto e un proprio lessico, quindi parlare di una organizzazione come di un sistema ecc. può avere un significato per il ricercatore ma non per i membri dell'organizzazione.

**Applicare il metodo riflessivo a se stessi significa essere
capaci di vedersi dal punto di vista degli altri**

46

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze post-moderniste,2

Le fonti sono due:

- **teoria critica della scuola di Francoforte (Adorno, Marcuse, Horkheimer)**
- **movimento poststrutturalista francese che poi si è esteso alla teoria letteraria in Usa e Gran Bretagna;**

Le prime critiche toccano la prospettiva illuminista che faceva della razionalità (mito del progresso) il suo centro e liberava l'uomo dalle tradizioni e dai vincoli della superstizione.

I poststrutturalisti criticano lo strutturalismo, cioè la convinzione che esistano modelli identificabili che restano sottesi a tutti i sistemi influenzandone il comportamento.

47

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze post-moderniste,3 *Linguaggio e giochi linguistici,1*

Al centro delle teorie si collocano *il linguaggio e i giochi linguistici*.

Saussure (1959) nella sua *teoria dei segni* afferma che il linguaggio non è lo specchio della realtà, (es. nome=oggetto), ma che l'associazione è arbitraria quindi il

linguaggio è indipendente dalla realtà e il significato delle parole è determinato dalla loro posizione nel discorso, dalla sua relazione con altre parole.

In pratica il significato delle parole cambia se cambia il suo referente.

Per Saussure è il sistema di segni che forma il linguaggio e ogni parola è *significante* (suono) e *significato* (concetto cui fa riferimento il significante)

48

Prof. Giancarla Cicoletti

Le influenze post-moderniste,3 *Linguaggio e giochi linguistici,2*

Wittgenstein (1965) nella *teoria dei giochi linguistici* afferma che il linguaggio ha proprie regole di gioco, per cui le parole acquisiscono un diverso significato a seconda delle norme che ciascuna comunità (ambiente) si è data. Così **ogni ambiente ha proprie regole che impone nell'uso del linguaggio relativo** (es. accademico, amicale, diplomatico ecc.).

Nelle tre prospettive delle teorie organizzative esaminate, ogni autore usa un linguaggio specifico che lo colloca all'interno di una prospettiva e non in un'altra, in un gioco linguistico e non in un altro.

I concetti, le ricerche, le teorizzazioni sono immediatamente riconoscibili dal linguaggio (il gioco linguistico) utilizzato.

49

Prof. Giancarla Cicoletti

L'ambiente organizzativo

L'ambiente organizzativo utilizza la teoria dei sistemi e contiene le organizzazioni, che sono parte (sottosistemi) dell'ambiente generale.

A livello di analisi la distinzione fra ambiente e organizzazioni permette di indagare i diversi livelli, nessuno dei quali è tuttavia indipendente dagli altri, per cui un'analisi non può essere mai condotta considerando un solo livello o un solo ambiente.

50

Prof. Giancarla Cicoletti

L'ambiente organizzativo

Ogni organizzazione è composta da sottosistemi che sono componenti del suo ambiente e interagisce con loro. Fra questi si collocano anche gli attori ambientali (investitori, fornitori, concorrenti, clienti, media, banche, istituzioni ecc.). Nel loro insieme costituiscono gli **stakeholders** cioè tutti coloro che **sono influenzati o influenzano una organizzazione**.

I **network organizzativi** sono invece costituiti dalla rete di relazioni al cui interno si collocano le organizzazioni o i gruppi di organizzazioni. I network contengono gli stakeholders ma non viceversa.

L'ambiente organizzativo generale contiene, come un sistema, le organizzazioni che costituiscono il network, ma anche una serie di forze generali che influenzano tutto il network. Sono settori diversi la cui analisi fornisce informazioni importanti su tutto l'ambiente sul network stesso: **il settore sociale, culturale, politico, legale, economico, tecnologico, fisico.**

51

Prof. Giancarla Cicoletti

Ambiente teorie organizzative

Fra le diverse teorie che indagano sul rapporto organizzazione e ambiente (moderniste e simbolico-interpretativiste), le più interessanti sono:

- la teoria della dipendenza dalle risorse;
- la teoria dell'ecologia delle popolazioni organizzative.

52

Prof. Giancarla Cicoletti

Teorie della dipendenza dalle risorse

Punto di partenza di Thompson (1967): la logica prevalente di qualsiasi organizzazione è la ricerca di certezza nell'acquisizione delle risorse di origine esterna

L'organizzazione dipende dalle risorse:

- l'organizzazione controlla risorse necessarie ad altre imprese;
- l'organizzazione può ridurre la dipendenza dalle altre organizzazioni per le risorse

Le organizzazioni lottano per la sopravvivenza e questa dipende dall'abilità nel procurarsi le risorse

La politica "estera" prevale su quella "interna"

(Pfeffer e Salancick, 1978)

53

Prof. Giancarla Cicoletti

Ecologia delle popolazioni organizzative

Focus sull'ambiente che determina quali organizzazione sopravvivono

- **L'ambiente come meccanismo chiave della diversità organizzativa**
- **Unità d'analisi: intere popolazioni – o specie – di organizzazioni**
- **Perché certe forme organizzative sopravvivono ed altre scompaiono**
- **L'ambiente seleziona certe organizzazioni in base al relativo "fit" con le specifiche caratteristiche ambientali**
- **Tre processi:**

Variazione: creazione di nuove varietà organizzative

Selezione: alcune sopravvivono

Ritenzione: replicazione nel tempo delle forme selezionate

(Hannan e Freeman, 1977; 1989)

54

Prof. Giancarla Cicoletti