



SOCIOLOGIA

Cavalli, Capitolo 4

SIMONE ARNALDI

CONTENUTI

1. Questioni definitorie
2. Le associazioni
3. Il modello della burocrazia
4. Perché spesso la burocrazia è inefficiente?
5. Forme diverse di organizzazione
6. Attori e decisioni
7. La razionalità organizzativa e i suoi limiti

Le “associazioni” sono gruppi sociali formali i cui membri condividono i fini del gruppo e svolgono un’attività generalmente non remunerata

Una “organizzazione” è una forma di azione collettiva reiterata basata su processi di differenziazione e di integrazione tendenzialmente stabili ed intenzionali (Rossi)

Anche le associazioni hanno una “struttura organizzativa” con cui governano i processi di differenziazione e integrazione (Rossi)

Nelle organizzazioni, i membri non necessariamente condividono i fini del gruppo e svolgono un'attività generalmente remunerata

Calendario lezioni sociologia e **attività aula**

Lunedì **7/11**, 14/11, **21/11**, 28/11, **5/12**,
12/12, **19/12**

Venerdì **12/11**, **18/11**, **25/11**, **2/12**, **16/12**,
23/12

Martedì 20/12, ore 11-14 (da confermare)

Nota: 23/12 simulazione dell'esame

Entrambe sono “attori collettivi”, poiché possono prendere decisioni attribuibili al gruppo

Associazioni e (parte delle) organizzazioni costituiscono la cosiddetta "società civile", ovvero le organizzazioni diverse dallo stato e dai gruppi a cui si appartiene per nascita (famiglia)

Si parla anche di "organizzazioni del terzo settore", che raccolgono la maggior parte dell'attività di volontariato degli italiani

ISTITUZIONI NON PROFIT: STRUTTURA E PROFILI DEL SETTORE



Anno 2018

UN SETTORE IN CRESCITA

359.574 ISTITUZIONI NEL 2018



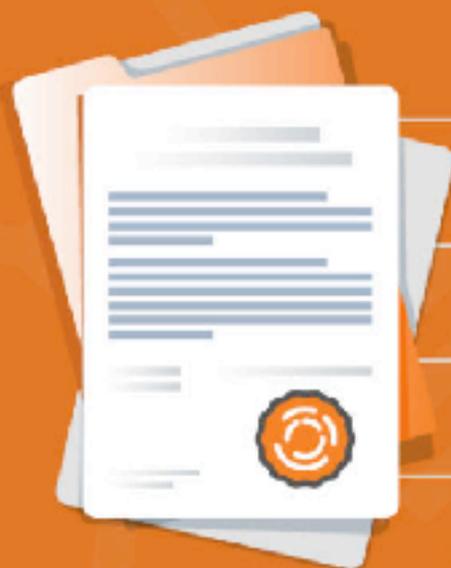
FORME GIURIDICHE



85,0% ASSOCIAZIONE RICONOSCIUTA
E NON RICONOSCIUTA

4,4% COOPERATIVA SOCIALE

FORME GIURIDICHE



85,0% ASSOCIAZIONE RICONOSCIUTA
E NON RICONOSCIUTA

4,4% COOPERATIVA SOCIALE

2,2% FONDAZIONE

8,4% ALTRA FORMA GIURIDICA

DOVE SONO

NORD-OVEST 27,9%

NORD-EST 22,8%

CENTRO 22,2%

SUD 17,7%

ISOLE 9,4%



SETTORI DI ATTIVITÀ PREVALENTE (I PRIMI CINQUE)



1. Questioni definitorie

2. Le associazioni

3. Il modello della burocrazia

4. Perché spesso la burocrazia è inefficiente?

5. Forme diverse di organizzazione

6. Attori e decisioni

7. La razionalità organizzativa e i suoi limiti

Max Weber!

La burocrazia è un modello di struttura organizzativa

Il modello burocratico non riguarda solo l'amministrazione pubblica e in tutte le sue applicazioni ha le seguenti caratteristiche:

- **divisione stabile e specializzata dei compiti**, svolti secondo regole stabili (problemi simili vengono gestiti in modi simili) e finalizzata al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione

- **struttura gerarchica**, chi occupa una posizione può compiere gli atti che competono a quella posizioni, può dare ordini a chi dipende da lui, riceve ordini dal superiore diretto che non può essere scavalcato da a sua volta da un suo superiore
- **competenza specializzata per ogni posizione**, acquisita mediante un'adeguata preparazione e certificata nel momento dell'assegnazione della posizione attraverso un concorso, applicata nell'esercizio continuativo della professione, secondo una carriera maturata attraverso scatti di anzianità

- **remunerazione** prevista per la posizione occupata e pagata dall'organizzazione, non dai clienti della stessa; impossibilità di appropriarsi definitivamente del posto, di cederlo o di passarlo in eredità

- La burocrazia si è diffusa universalmente perché si presta all'esecuzione di tutti i compiti, in modo continuo, preciso, rigoroso, fiduciario
- Esercitando le proprie funzioni sulla base di competenza e conoscenza, costituisce un'organizzazione razionale
- Rispetto ai tipi di potere legittimo, la burocrazia è caratteristica dell'età moderna e del potere legale-razionale

- La burocrazia è:
 - efficace (è capace di raggiungere i risultati che si propone)?
 - efficiente (per raggiungere i risultati utilizza un adeguato ammontare di risorse)?

1. Questioni definitorie
2. Le associazioni
3. Il modello della burocrazia
4. Perché spesso la burocrazia è inefficiente?
5. Forme diverse di organizzazione
- 6. Attori e decisioni**
7. La razionalità organizzativa e i suoi limiti

“Chi con le sue decisioni influenza gli obiettivi nelle organizzazioni?” (Scott)

- le persone cooperano
- la struttura organizzativa favorisce il coordinamento delle decisioni, ma...
- fini personali (materiali, morali) possono rientrare nelle decisioni dei membri delle organizzazioni

A decidere nelle organizzazioni sono
“coalizioni di attori” che possono contrattare le
decisioni con gruppi con interessi diversi

1. Questioni definitorie
2. Le associazioni
3. Il modello della burocrazia
4. Perché spesso la burocrazia è inefficiente?
5. Forme diverse di organizzazione
6. Attori e decisioni
- 7. La razionalità organizzativa e i suoi limiti**

Per Weber, la burocrazia è un modello organizzativo razionale secondo un modello di azione razionale rispetto allo scopo

- valuta razionalmente i mezzi rispetto agli scopi che si propone
- considera gli scopi in considerazione alle conseguenze che potrebbero derivarne
- paragona diversi scopi possibili e i loro rapporti

Per Weber, la burocrazia impone il proprio modello di razionalità anche su chi ne fa parte

Quindi come è possibile che la burocrazia sia inefficiente o che il suo funzionamento sia influenzato da elementi apparentemente irrazionali?

[Formalismo burocratico]

[Giochi di potere]

[Coalizioni]

Razionalità limitata

La razionalità (non solo organizzativa) è *limitata* (H. Simon):

- non è possibile conoscere tutte le conseguenze che discendono da tutti i mezzi possibili per raggiungere tutti i fini possibili
- razionalità limitata significa mirare a risultati soddisfacenti, non ai migliori risultati possibili in astratto
- selezionando un numero limitato di catene causali e di aspetti, considerati essenziali deliberatamente o implicitamente

Possiamo quindi parlare di razionalità al plurale

- sinottica vs incrementale
- collettiva vs individuale
- funzionale vs sostanziale

Razionalità sinottica

(conoscenza di tutti i dati rilevanti, ambiente stabile,
bassa o nulla incertezza)

vs

Incrementale

(non si conoscono tutti i dati rilevanti, ambiente
instabile, incertezza significativa)

individuale vs collettiva

“l’organizzazione deve essere tale da permettere che una decisione soggettivamente razionale rimanga razionale quando è riesaminata dal punto di vista del gruppo” (Simon)

- un’organizzazione razionale presuppone individui che agiscono razionalmente e che ne abbiano le condizioni**
- un’organizzazione razionale deve armonizzare/ coordinare decisioni/obiettivi individuali e collettivi**

Razionalità funzionale

(esecuzione di ordini e procedure in modo efficiente ed efficace)

vs

Razionalità sostanziale

(comprensione dei legami fra diversi aspetti di una situazione, valutazione sulla base dei propri criteri di giudizio anche alla luce delle altre possibilità)

funzionale vs sostanziale

La razionalità funzionale non aumenta per nulla la razionalità sostanziale (Mannheim)

La razionalità funzionale è un problema tecnico

La razionalità sostanziale è un problema culturale o politico

1. Questioni definitorie
2. Le associazioni
3. Il modello della burocrazia
- 4. Perché spesso la burocrazia è inefficiente?**
5. Forme diverse di organizzazione
6. Attori e decisioni
7. La razionalità organizzativa e i suoi limiti

Formalismo burocratico (Merton)

- La burocrazia opera sulla base di regole generali, sulla base delle quali vengono classificati e gestiti i casi particolari
- L'organizzazione burocratica esercita pressione sui membri per operare in modo disciplinato, metodico, prudente e valorizza tale comportamento
- La ricerca della conformità al regolamento da parte del funzionario è espressione dell'adeguamento a queste pressioni

Giochi di potere (Crozier)/1

- non è possibile regolare tutti i compiti allo stesso modo, anche in un'organizzazione razionale
- l'incertezza che ne consegue fa sì che i membri dell'organizzazione conservano un residuo "potere discrezionale" più o meno ampio
- utilizzano tale potere per promuovere la loro posizione rispetto alle altre posizioni organizzative (p.e. in termini di risorse)

Giochi di potere (Crozier)/2

- chi è penalizzato dall'incertezza, chiede di fare regole più dettagliate che riducano la discrezione
- la maggiore standardizzazione, però, limitano la possibilità dell'organizzazione di adattarsi alla varietà dei problemi che si presentano

1. Questioni definitorie
2. Le associazioni
3. Il modello della burocrazia
4. Perché spesso la burocrazia è inefficiente?
- 5. Forme diverse di organizzazione**
6. Attori e decisioni
7. La razionalità organizzativa e i suoi limiti

La standardizzazione come principio fondamentale dell'agire burocratico si scontra con l'imprevedibilità individuale e la complessità dei compiti da gestire

Forme diverse di organizzazione cercano di superare queste limitazioni

Gestione per obiettivi (Drucker)

- Non si basa sulle regole, ma sugli obiettivi da raggiungere
- Gli obiettivi sono negoziati ai diversi livelli gerarchici dell'organizzazione
- La valutazione del personale è basata sui risultati ottenuti e i rapporti sono più personalizzati
- L'organizzazione è più adattabile, ma è di difficile applicazione oltre la dirigenza e può generare tensioni (competizione)

Configurazioni organizzative (Mintzberg)/1

- Non esiste un unico modo (*one best way*) di progettare una struttura organizzativa, ma questa cambia sulla base delle dimensioni, della tecnologia impiegata, e della prevedibilità dell'ambiente
- Nelle grandi organizzazioni, le diverse parti possono organizzarsi in maniera differente per le loro specifiche condizioni operative (ambientali)

Configurazioni organizzative (Mintzberg)/2

- *struttura semplice*: il vertice accentra tutte le funzioni di direzione e coordinamento
- *burocrazia meccanica*: coordinamento attraverso la standardizzazione dei comportamenti e la gerarchia (è la burocrazia di Weber)
- *burocrazia professionale*: coordinamento attraverso la standardizzazione delle competenze, ma ampio margine di autonomia dei professionisti

Configurazioni organizzative (Mintzberg)/3

- *struttura divisionale*: coordinamento attraverso la definizione di obiettivi compatibili per diversi settori organizzativi con funzioni diverse (divisioni) che sono poi indipendenti nelle loro scelte sul come raggiungerli (maggiore adattabilità)
- *adhocrazia*: creazione di strutture e gruppi di lavoro ad hoc, con compiti specifici e, in genere, ad alta professionalità, senza vincoli di gerarchia né regole precise (generalisti)

Grazie dell'attenzione!