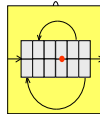


TEORIA DELL'ORGANIZZAZIONE

Mary Jo Hatch (2009), Bologna, Il Mulino

Bibliografia

Presentazioni di
Guido Piangatello
www.piangatello.it
guido@piangatello.it



1 Perché studiare la teoria dell'org.	Introduzione (x stud. di Sist. organizzativi)	10'
	Funzioni impresa e cose da sapere sull'introd.	
1.1 Le teorie e le teorizzazioni sulle org	Prospett. moderna, simbolica, postmoderna	15'
1.2 I concetti e il processo di astrazione	Domande-Risposte sulle 3 prospettive	
	Domande-Risposte su ANOTHER EARTH	
	Protocollo di lettura tema "cose rese vere..."	
2 Breve storia della teoria dell'org	TEMA: es. di cose rese vere da chi ci crede	33'
2.1 Agli albori della teoria dell'org	Storia della prospettiva classica	15'
2.2 Le influenze moderniste	Sistemi generali, sociotecnici e contingenze	10'
2.3 Le influenze simbolico-interpretative	Costruzione sociale realtà e creaz. di senso	16'
2.4 Le influenze postmoderne	Postmoderni e riassunto prospettive	18'
3 L'ambiente organizzativo		
3.1 Definire l'ambiente organizzativo	L'ambiente di un'organizzazione	14'
3.2 Teorie moderniste su rapporto con l'am	Incertezza attribuita, dipendenza e ecologia	10'
3.3 L'ambiente nella prospett. simbolica	Teoria istituzionale e confronto tra le 3 teo	10'
3.4 Postmodernismo e relazioni org-ambien	Teoria degli stakeholder e rifiuto egemonia	13'
4 La struttura sociale organizzativa		
4.2 Teorie moderniste sulla struttura sociale org.	La struttura sociale organizzativa	7'
4.3 Gli approcci simbolico-interpretativi	Cenni sulla strutt. s. o. per Simbolici e PM	3'
4.4 Gli approcci postmodernisti		
5 La tecnologia		
5.1 Le definizioni moderniste	Introduzione e riassunto tecnologia modern.	7'
5.2 La tecnologia nella prosp. simbolica	Nuove tecnologie e costruzione sociale tecn	
5.3 Postmodernismo e tecnologia	Rappresentazione, controllo e cyberorg.	
5.4 Combinare la tecn. con la strutt. soc.	Tecnologia, persone e ambiente	
6 La cultura organizzativa	Definizioni di cultura e sottoculture	10'
6.2 L'approccio modernista	Cultura di Schein e simbolico-interpretativa	*5'
6.3 Prospettiva simbolico-interpretativa	Cultura come narrazione, raccontare storie	
6.4 Il postmodernismo e la cultura organ.	Decostruzione, frammentazione e ironia	
6.6 Cambiare la cultura	Il modello a ventaglio di Gagliardi	
	Il mod. delle dinamiche culturali di Hatch	
8 Potere, controllo e conflitto nelle org		
8.1 La concezione modernista	La concezione modernista del potere	14'
8.2 Gli studi critici sul potere/controllo		
8.3 Interpretazioni femministe e PostMod		
8.4 Il conflitto org in rapporto al resto		
9 La teoria in pratica		
9.1 La progettazione dell'organizzazione	Tipi di organigrammi	7'
9.2 Il cambiamento organizzativo	Il cambiamento organizzativo	



Casi descritti da film (sui quali discutere gli aspetti emozionali delle relazioni usando i concetti dell'analisi della domanda)

APPENDICE (x stud. di Sist. organizzat.)	Metodo scientifico e umanistico a confronto	7'
Tratto da SCHULTZ-LAVENDA 1999	Le visioni del mondo	8'
Tratto da SCHULTZ-LAVENDA 1999	Stregoneria Zande come es. di visione d. m.	19'
Tratto da SCHULTZ-LAVENDA 1999	I tre tipi di potere secondo l'antropologia	9'
Tratto da Purves 2000	Sistema nervoso centrale e SN periferico	6'
Cervello e comportamento (Kandel 1999 , cap 1)	Le principali aree corticali	11'
Cervelli divisi (Gazzaniga 1989 , capp. 3/4/5/6/7)	Esperimenti di Gazzaniga sui cervelli divisi	13'
da diogene.it	Sist. razionale, sist. emozionale e esp. Libet	8'
Sacks O. L'uomo che scambiò sua moglie..	Il caso Stephen e il caso Madeleine	4'
Tratto da CARLSON 2008	Parole e significati	6'
Tratto da SCHULTZ-LAVENDA 1999	Richiami animali chiusi e linguaggio aperto	16'
Tratto da BORGOGNI 2001	Psicologia: concetto di efficacia personale	7'
Tratto da BORGOGNI 2001	Psicologia: il clima di un'organizzazione	4'
Tratto da BORGOGNI 2001	Psicologia: impegno-disimpegno (burnout)	5'
Tratto da Carli-Paniccia 2003	Psicologia: Relazioni possessive (negative)	13'
Tratto da Carli-Paniccia 2003	Orient. emozionale al succ. o al fallimento	29'
	Quante "nuove buone idee" in un anno?	7'
	Il cambiamento veloce e le sue implicazioni	4'
	Il caso del kamikaze di "Paradise now"	6'
	Disincanto postmod. in "Amami se hai coraggio"	7'
	Credenze e verità in "Il grande capo"	7'

Prefazione alla seconda edizione Parte prima: che cos'è la teoria dell'organizzazione I. Perché studiare la teoria dell'organizzazione 1. Le teorie e la teorizzazione sulle organizzazioni 2. I concetti e il processo di astrazione 3. Le diverse prospettive 4. Schema del libro II. Una breve storia della teoria dell'organizzazione 1. Agli albori della teoria dell'organizzazione 2. Le influenze moderniste 3. Le influenze simbolico-interpretative 4. Le influenze postmoderne Parte seconda: concetti fondamentali e teorie III. L'ambiente organizzativo 1. Definire l'ambiente organizzativo 2. Teorie moderniste sul rapporto tra organizzazioni e ambiente 3. L'analisi dell'ambiente nella prospettiva simbolico-interpretativa 4. Il postmodernismo e le relazioni tra organizzazione e ambiente IV. La struttura sociale organizzativa 1. Le origini del concetto di struttura sociale 2. Teorie moderniste sulla struttura sociale organizzativa 3. Gli approcci simbolico-interpretativi 4. Gli approcci postmodernisti V. La tecnologia 1. Le definizioni moderniste 2. La tecnologia nella prospettiva simbolico-interpretativa 3. Postmodernismo e tecnologia 4. Combinare la tecnologia con la struttura sociale e l'ambiente VI. La cultura organizzativa 1. Che cos'è la cultura organizzativa e come è diventata parte della teoria dell'organizzazione? 2. L'approccio modernista	HATCH M.J. Teoria dell'organizzazione Tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna pp. 424, € 36,00 978-88-15-13242-0 anno di pubblicazione 2009 3. La prospettiva simbolico-interpretativa 4. Il postmodernismo e la cultura organizzativa 5. Decostruire la cultura organizzativa 6. Cambiare la cultura VII. La struttura fisica delle organizzazioni 1. Gli elementi della struttura fisica 2. Collegare tecnologie, struttura fisica e struttura sociale 3. Struttura fisica, cultura organizzativa e identità VIII. Potere, controllo e conflitto nelle organizzazioni 1. La concezione modernista 2. Gli studi critici sul potere e il controllo 3. Le interpretazioni femministe e postmoderne 4. Il conflitto organizzativo in rapporto all'ambiente, alla struttura sociale, alla tecnologia, alla cultura, alla struttura fisica e al potere Parte terza: questioni pratiche e nuove prospettive nella teoria dell'organizzazione IX. La teoria in pratica 1. La progettazione dell'organizzazione 2. Il cambiamento organizzativo 3. Il cambiamento organizzativo e il knowledge management X. Nuove prospettive nella teoria dell'organizzazione 1. La guerra dei paradigmi 2. Il realismo critico 3. La teoria della complessità 4. Teorie dei processi organizzativi basate sui network 5. L'identità organizzativa 6. L'estetica delle organizzazioni e dei processi di «organizing» Riferimenti bibliografici
--	--





Introduzione

(10')

SISTEMI ORGANIZZATIVI

(3 ore/settimana della V Liceo tecnico)

Finalità e obiettivi

Il processo di ristrutturazione del mondo industriale costringe le imprese a confrontarsi sempre più duramente su diversi fronti. L'innescò di tale fenomeno è dovuto alla crescita del costo dei fattori di produzione, alla dinamica sempre più veloce dei mercati, all'emergere sulla scena mondiale di nuovi concorrenti.

Diventa così indispensabile un processo di miglioramenti continui e progressivi non solo delle tecnologie, ma anche della struttura organizzativa e gestionale.

Il mercato, d'altra parte, non chiede direttamente innovazione ma anche prodotti nuovi e servizi migliori valutati in termini di qualità.

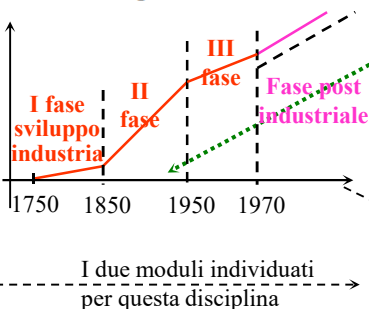
L'insegnamento di sistemi organizzativi si propone di formare una figura professionale capace di partecipare all'analisi ed alla soluzione di problematiche che insorgono in un sistema complesso quale è una moderna impresa industriale.

A tale scopo questa disciplina si propone di indurre gli studenti verso competenze che permettano loro di organizzare ed utilizzare sistemi informativi aziendali, inquadrare e risolvere problemi organizzativi tramite i più moderni strumenti di gestione e di controllo di flussi produttivi e di servizi.

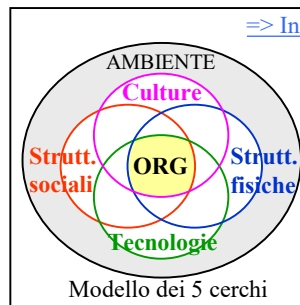
Il sistema informativo di un'azienda è l'insieme dei dati che circolano nell'azienda, delle informazioni ottenibili da tali dati, dei mezzi con i quali tali informazioni sono ottenibili e dei documenti che circolano nell'azienda (per cui non è da confondere col sistema informatico dell'azienda)

Riassumendo, l'insegnamento di Sistemi organizzativi si propone di fornire agli studenti le conoscenze delle seguenti tematiche:

- realtà e finalità di un'impresa;
- organizzazione interna dei processi produttivi di un'impresa;
- problemi di gestione e di razionalizzazione delle risorse tecnologiche, finanziarie ed umane di un'impresa;
- dinamica di impresa e del mercato in cui essa opera;
- strumenti avanzati di analisi economici;
- aspetti inerenti alla logistica esterna;
- problematiche inerenti alla certificazione della qualità.



=> [Indice del libro di M.J. Hatch](#)



Parte I: INTRODUZIONE
 Parte II: CONCETTI FONDAMENTALI
 Cap3 - L'ambiente organizzativo
 Cap4 - La strutt. sociale organizzativa
 Cap5 - La tecnologia
 Cap6 - La cultura organizzativa
 Cap7 - La struttura fisica delle org
 Cap8 - Potere, controllo e conflitto
 Parte III: QUESTIONI PRATICHE

Voc Devoto-Oli: «Attività economico organizzata ai fini della produzione o dello scambio di beni o di servizi»

Impresa = organizzazione (= gruppo di persone) che si mettono insieme per realizzare un prodotto difficilmente realizzabile da soli (o per altri scopi) e che vendono il loro prodotto sul mercato per ricavarne un utile economico o che li cedono a terzi non per profitto ma per altri scopi (=> azienda).

- Le imprese no-profit non hanno scopo di lucro;
- In Italia circa il 98% delle imprese ha meno di 20 addetti.

Organizzazione = gruppo di persone che si mettono insieme per realizzare un prodotto (o per altri scopi inconfessabili!) **per uso proprio o per altri**

Azienda = organizzazione che fornisce i suoi prodotti ad altri per ricavarne un utile economico o per altri scopi

(un ospedale pubblico è un'azienda ma non un'impresa perché non ha come scopo principale quello di produrre utili)

Impresa (organizzazione che fornisce i suoi prodotti ad altri per ricavarne un profitto)

La teoria dell'impresa si occupa delle imprese industriali perché nasce nella prima metà del 1900 e quindi dopo la II rivoluzione industriale



A) Le funzioni dell'impresa (tra loro complementari):

1. Funzione economica
2. Funzione sociale
3. Funzione patrimoniale

B) Le teorie sulle finalità imprenditoriali:

1. La teoria della massimizzazione del profitto
2. La teoria della sopravvivenza aziendale
3. La teoria manageriale dello sviluppo dimensionale
4. La teoria della creazione e diffusione del valore
5. La teoria comportamentistica
6. La teoria del successo sociale



Tecnica Industriale e Commerciale 2007

MODULO N. 1 - Le Organizzazioni

TEMPO PREVISTO	45 ore
PREREQUISITI	• Obiettivi della disciplina Economia e cultura d'impresa. • Elementi di base della disciplina Gestione di progetti.
OBIETTIVI	• Conoscenza dei vari tipi di organizzazione di una impresa • Conoscenza delle funzioni dei vari organi aziendali • Conoscenza dei sistemi informativi e decisionali di una impresa.
UNITA' DIDATTICHE	
N.	TITOLO
1	Classificazione delle organizzazioni tecniche ed aziendali
2	Organi aziendali
3	Organizzazione interna di un'azienda
4	Funzioni aziendali

MODULO N. 2 - Criteri e processi organizzativi

TEMPO PREVISTO	54 ore
PREREQUISITI	• Modulo n°1.
OBIETTIVI	• Conoscenza delle modalità di gestione delle risorse aziendali. • Capacità di analisi di una struttura aziendale. • Conoscenza dell'interazione fra scelte aziendali ed il mercato in cui si opera.
UNITA' DIDATTICHE	
N.	TITOLO
1	Gli organigrammi
2	Modelli di organizzazione
3	Struttura del mercato
4	Analisi dell'ambiente



Funzioni di un'impresa e cose da sapere sull'introduzione

(??)

Definire un'impresa come un gruppo di persone che lavorano insieme per realizzare un profitto da intascare a fine mese o a fine anno ci permette di capire di cosa parliamo quando parliamo di impresa, ma che questo sia il fine ultimo di ogni impresa è tutt'altro che pacifico, secondo questa presentazione firmata dall'AEGI (una sigla dietro alla quale sta un progetto universitario sul tema dell'economia e della gestione dell'impresa):

- Secondo la **teoria della massimizzazione del profitto**, lo scopo di un'impresa è massimizzare il profitto.
- Secondo la **teoria della sopravvivenza aziendale** il fine degli imprenditori è quello di assicurare la continuità dell'organismo aziendale e realizzare un profitto è uno dei modi per assicurare la sopravvivenza perché assicura l'autofinanziamento ma ce ne sono altri;
- Secondo la **teoria della creazione e diffusione del valore** l'attenzione degli imprenditori è rivolta ad aumentare il valore di mercato delle azioni perché la finalità della gestione è quella di far crescere il valore economico dell'impresa;
- Anche secondo la **teoria dello sviluppo dimensionale** i manager sono interessati all'espansione dell'impresa ma il miglior indicatore di tale espansione non è l'aumento del valore delle azioni ma l'aumento del fatturato.
- Secondo la **teoria comportamentistica** la massimizzazione del profitto è limitato dai vincoli sociali, ovvero dalle relazioni con le altre organizzazioni presenti nello stesso ambiente, e il profitto a cui puntare non è stabilito dall'imprenditore da solo ma insieme alle altre organizzazioni che operano in quell'ambiente;
- Secondo la **teoria del successo sociale** il fine dell'imprenditore è il successo raggiunto all'interno della comunità e per raggiungere tale successo il profitto serve ma non basta, essendo necessario tradurlo prima in un maggior potere rispetto agli altri e poi in un maggior prestigio personale.

Che l'impresa serva per ricavare soldi o per ottenere successo sociale, in ogni caso si pone il problema di chi ci guadagna e **attribuire all'impresa una funzione patrimoniale** significa pensare che essa deve soddisfare l'interesse dell'imprenditore. Invece **attribuire all'impresa una funzione sociale** significa pensare che essa deve soddisfare l'interesse di tutti i partecipanti all'impresa. Infine **attribuire all'impresa una funzione economica** significa pensare che essa deve soddisfare l'interesse di tutti i membri di una data società.

Secondo il modello dei cinque cerchi una impresa (o una azienda) può essere descritta efficacemente descrivendo 5 aspetti di essi (disegnati nel modello come cerchi).

Aspetto 1 - Le **strutture fisiche** dell'azienda sono gli edifici nei quali svolge la sua attività, gli arredamenti degli stessi e quant'altro sia di proprietà dell'azienda (strumenti di produzione esclusi perché essi, per la loro importanza, sono presi in considerazione nell'aspetto 2: le tecnologie)

Aspetto 2 - Le **tecnologie** dell'azienda sono l'insieme degli strumenti (macchine e attrezzature) che l'azienda utilizza per realizzare i prodotti finiti a partire dalle materie prime.

Aspetto 3 - La **struttura sociale** di un'azienda è quel qualcosa che tiene le persone al loro posto nell'organizzazione, ammesso che a quel posto non ci stiano per loro libera scelta perché se così fosse non ci sarebbe bisogno di ipotizzare una struttura che li tiene a quel posto. Per chi pensa che un lavoratore non fa quello che fa per il piacere di arrivare al risultato o ma perché altrimenti i dirigenti potrebbero decidere di pagarlo di meno o di licenziarlo, *la struttura sociale dell'azienda è costituita dai suoi dirigenti.*

Aspetto 4 - La **cultura** di un'azienda è ciò su cui sono d'accordo i membri di quell'azienda ovvero gli assunti e i valori condivisi da quel gruppo, importanti perché strettamente collegati ai comportamenti ammessi in quel gruppo.

Aspetto 5 - L'**ambiente** di un'azienda è tutto ciò che sta oltre i confini che delimitano l'azienda. Dove siano i confini, però, è tutt'altro che scontato, perché alcuni considerano esterno all'azienda qualcuno o qualcosa che altri considerano come facente parte dell'azienda. Per il momento consideriamo ambiente prossimo di un'azienda i suoi fornitori, i suoi clienti e le aziende concorrenti e ambiente meno prossimo il territorio in cui opera l'azienda, i suoi abitanti e le sue istituzioni politiche.

Come si vede dall'indice del libro della Hatch, ognuno di questi argomenti è descritto in un capitolo della **seconda parte** del libro, quella sui concetti fondamentali, perché la **prima parte** del libro è introduttiva e la **terza parte** si occupa di questioni pratiche, oltre che di nuove prospettive.

La seconda parte ha però 6 capitoli perché c'è anche un capitolo sul **potere** e sui relativi conflitti, una cosa difficile da disegnare nel modello a cerchi perché riguarda tutti e cinque i cerchi ma talmente importante che si potrebbe definire gruppo organizzato un gruppo dove ci sono persone che hanno più potere e altre che ne hanno meno.

Quale è il principale scopo di questa materia?

Il principale scopo è insegnare a risolvere i problemi sul luogo di lavoro.

In quali due categorie abbiamo classificato i problemi sul luogo di lavoro?

Problemi tecnici e problemi umani (i problemi creati dalle persone).

Per quale motivo abbiamo fatto questa classificazione?

Perché i problemi tecnici sono diversi in ambienti diversi. Anche i problemi creati dalle persone hanno cause diverse in ambienti diversi secondo la maggior parte delle spiegazioni che di essi danno gli psicologi, ma secondo la psicologia clinica fondata sull'analisi della domanda essi hanno una sola causa e questo corso si propone di insegnare il punto di vista (la prospettiva) della clinica fondata sull'analisi della domanda applicata alle organizzazioni.

In questo corso si insegna la prospettiva della clinica fondata sull'analisi della domanda perché essa è considerata "giusta" e le altre prospettive sono considerate "sbagliate"?

No, perché secondo la prospettiva simbolico-interpretativa applicata alle organizzazioni alla quale aderisce l'autrice del libro a cui faremo riferimento non ci sono punti di vista "giusti" e punti di vista "sbagliati" dal momento che le persone di un gruppo si accordano sul cosa considerare "giusto" e cosa "sbagliato" per loro.

Per quali due motivi principali in questo corso è stato scelto di insegnare la prospettiva della clinica fondata sull'analisi della domanda sui problemi umani e solo questa prospettiva?

Per i seguenti due motivi: (1) perché questa prospettiva prevedendo una sola spiegazione dei problemi umani valida in ogni situazione è **insegnabile in uno spazio di tempo limitato** come il nostro, mentre ogni altra prospettiva prevedendo cause diverse in situazioni diverse non è insegnabile in spazi temporali ristretti; (2) Dal momento che la causa del problema è apprendibile usando una parte molto limitata del tempo che si ha a disposizione, se si deciderà in futuro di considerarla "giusta" allora essa risulterà utile in quel luogo di lavoro, mentre se si deciderà di considerarla "sbagliata" essa risulterà inutile in quel luogo di lavoro, ma in tal caso abbiamo "perso" poco tempo.

Prospettiva moderna, simbolica, postmoderna

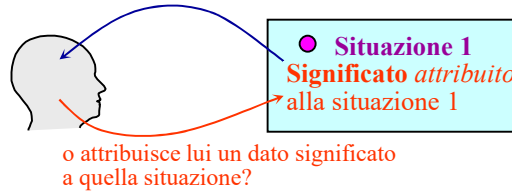
(15')

Il significato è attribuito secondo la Hatch, che apre il suo libro con "Potreste essere sorpresi dal sapere che ogni giorno ciascuno di noi utilizza delle teorie" (pag. 21), spiegando poi che state creando o utilizzando teorie "ogniquale volta attribuite significato a qualcosa o cogliete un significato attribuito da altri" (p. 21)

Il concetto che la teoria intende spiegare si chiama **fenomeno di interesse** (es.: in $E = mc^2$ il fenomeno di interesse è E).

Nella teoria organizzativa il principale fenomeno di interesse a cui si cerca di dare un significato è l'organizzazione.

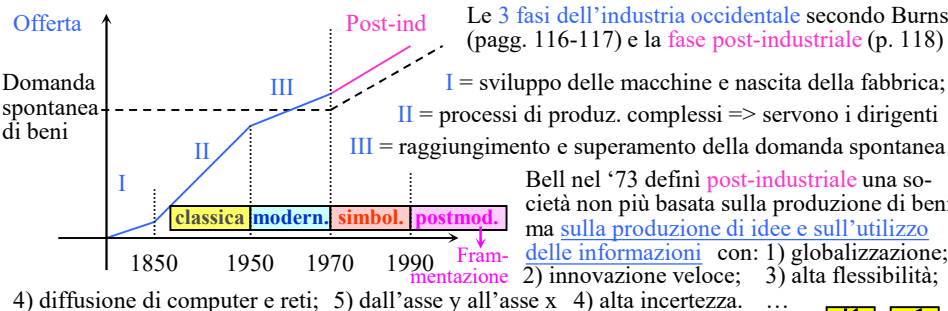
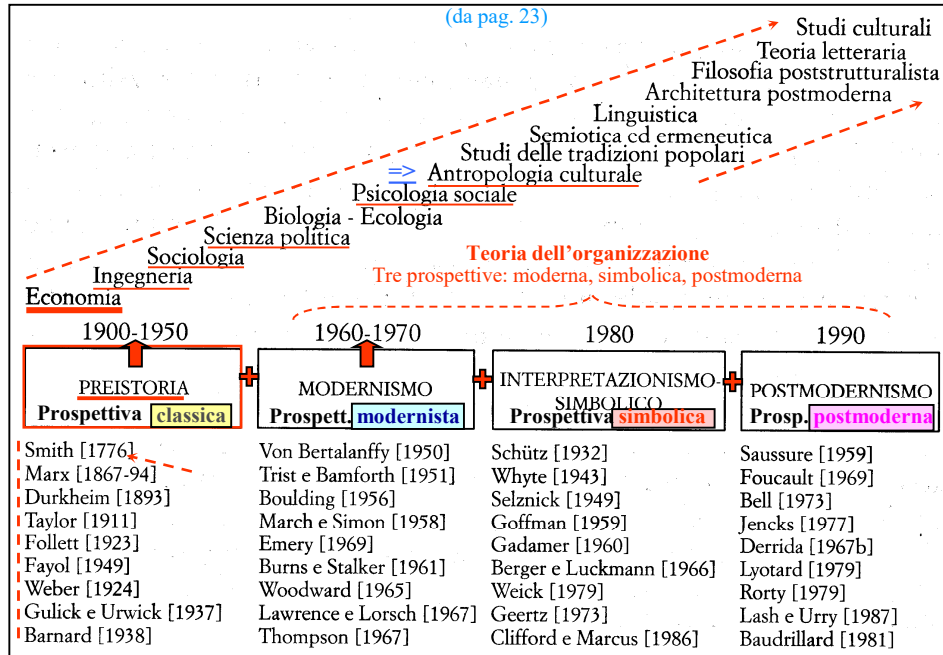
Il cervello di un osservatore legge il significato che la situazione ha di suo?



Cosa è una organizzazione?

- Una org è ... (teoria 1)
- Una org è ... (teoria 2)
- Una org è ... (teoria 3)
- ...

(da pag. 23)



L'ontologia si occupa di quello che noi consideriamo essere vero (da *ontos*, p. pres. di essere)

L'epistemologia (dal greco *episteme* 'conoscenza scientifica') studia come si può conoscere

TAB. 1.2. Una sintesi delle tre prospettive della teoria organizzativa (da pag. 31)

MODERNISMO	INTERPRETATIVISMO-SIMBOLICO	POSTMODERNISMO
Costruire accordi che non ci sono	Demolire gli accordi che ci sono	
Verità unica e immutabile	Verità mutevole e contrattata	La Verità non c'è e non va cercata
ONTOLOGIA	ONTOLOGIA	ONTOLOGIA
Oggettività: esiste una realtà esterna e oggettiva, la cui esistenza è indipendente dalla sua conoscenza, ed essa è unica.	Soggettivismo: non è possibile conoscere un'esistenza esterna o soggettività senza averne una consapevolezza soggettiva; ciò che esiste è ciò che noi crediamo esistere, e a farlo esistere siamo noi!	Postmodernismo: il mondo ci appare attraverso il linguaggio ed è collocato in un discorso; ciò di cui si parla esiste e quindi ogni cosa che esiste è un testo che deve essere letto o rappresentato
Metodo scientifico e umanistico a confronto	Visioni del mondo	
EPISTEMOLOGIA	EPISTEMOLOGIA	EPISTEMOLOGIA
Positivismo: lo (superiore nella scala gerarchica) ho sempre ragione e tu (sottoposto) o concordi con me o hai sicuramente torto perché non ci possono essere due versioni giuste diverse e la mia posizione mi dà il diritto e il dovere di imporre a te la mia versione dei fatti	Interpretativismo: la conoscenza dipende dal soggetto che conosce e può essere compresa soltanto dal punto di vista degli individui che ne sono direttamente toccati. La verità è una costruzione sociale, frutto della molteplicità di interpretazioni degli oggetti del conoscere. Essa quindi è mutevole nel tempo	Postmodernismo: la conoscenza non può costituire una rappresentazione fedele della verità, in quanto i significati non possono essere definiti stabilmente. Non esiste una realtà indipendente e non esistono fatti, ma solo interpretazioni. La conoscenza è una questione di potere
LE ORGANIZZAZIONI SONO delle entità reali oggettive, che operano in un mondo reale. Se sono ben progettate e gestite, esse sono dei sistemi di decisione e azione che si ispirano ai criteri della razionalità, dell'efficienza e dell'efficacia con degli obiettivi definiti	LE ORGANIZZAZIONI SONO continuamente costruite e ricostruite dai loro membri, attraverso delle interazioni mediate simbolicamente. Le organizzazioni sono delle realtà costruite socialmente, nelle quali i significati emergono dalla comprensione di sé e degli altri all'interno dei contesti organizzativi	LE ORGANIZZAZIONI SONO siti in cui si sviluppano i rapporti di potere, e si manifestano fenomeni di oppressione, irrazionalità, cattiva comunicazione o, in alternativa, arene di divertimento e ironia. Le organizzazioni sono dei testi prodotti da e nel linguaggio. È possibile riscriverli per emanciparci dalla follia umana e dalla degradazione
FOCUS DELLA TEORIA ORGANIZZATIVA	FOCUS DELLA TEORIA ORGANIZZATIVA	FOCUS DELLA TEORIA ORGANIZZATIVA
Trovare delle leggi universali, dei metodi e delle tecniche per il controllo e l'organizzazione. Promuovere le strutture razionali, le regole, la standardizzazione delle procedure e la routinizzazione delle pratiche	Descrivere il modo in cui le persone attribuiscono un significato e ordinano le proprie esperienze in contesti specifici, attraverso delle azioni e dei processi simbolici e di interpretazione	Decostruire i testi organizzativi; destabilizzare le ideologie manageriali e i modelli modernisti di organizzazione e teorizzazione; dare voce ai punti di vista marginali e soffocati; incoraggiare le forme di teorizzazione e organizzazione riflessive e comprensive

Le parole non corrispondono a oggetti reali, non danno un significato condiviso a qualcosa che esiste o viene fatto esistere, ma sono definite da altre parole non definite.

DOMANDE e RISPOSTE sulla SINTESI DELLE 3 PRSPETIVE

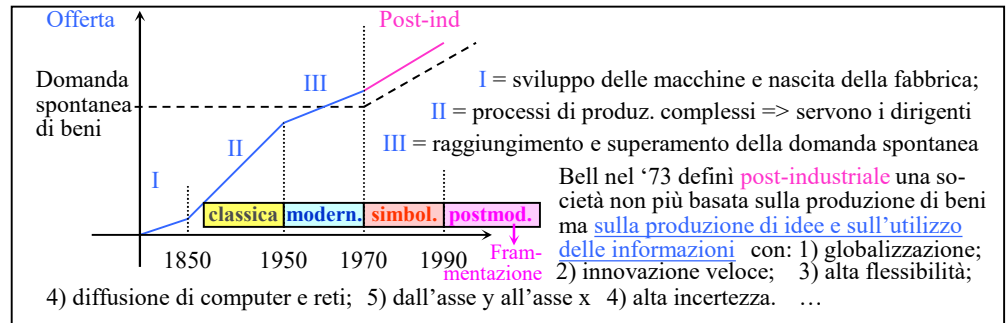
Premessa 1: Le due cose messe a confronto sono:

A) cosa è vero e B) come si può studiare un gruppo di lavoro per farlo funzionare meglio domani

Premessa 2: Esiste una **realtà esterna esterna, oggettiva e unica** la cui esistenza è indipendente dal fatto che una persona la conosca?

Secondo la prospettiva modernista **si**, secondo la prospettiva simbolico-interpretativa **no** e secondo i postmoderni **no e non andrebbe nemmeno fatta questa domanda**.

Quali sono le 3 fasi dell'industria occidentale secondo Burns e cosa è la fase post-industriale?



SU MODERNISTI e SIMBOLICI

1) Cosa è vero per un gruppo di persone che lavorano insieme secondo modernisti e simbolico-interpretativi?

Secondo i modernisti vero è ciò che gli esperti della realtà esterna, oggettiva e unica considerano vero e poiché gli esperti di un ambiente di lavoro sono i dirigenti allora **vero è ciò che considerano vero i dirigenti**.

Secondo i simbolico-interpretativi **vero è ciò che i membri di quel gruppo si sono accordati a maggioranza di considerare vero**, contrattando tale accordo a parole (accordo cosciente) o più spesso contrattando un valore (numero con segno) da attribuire alle cose che si fanno oggi o che si potrebbero fare domani nell'ambito di quel lavoro (accordo non cosciente)

2) Come si studia un gruppo di persone che lavorano insieme secondo modernisti e simbolico-interpretativi?

Secondo i modernisti **scegliendo cosa è importante da conoscere** per capire quel gruppo e poi **andando a misurarlo nel modo più oggettivo possibile**.

Secondo i simbolico-interpretativi **chiedendo a tutte le persone di quel gruppo cosa è per loro quel gruppo** e facendo **una sintesi delle varie risposte che stia bene a tutti**

3) Quale dovrebbe essere lo **scopo dello studio di un gruppo di persone che lavorano insieme** secondo modernisti e simbolico-interpretativi? Aspetti comuni e differenze.

Per entrambi lo scopo dichiarato è far funzionare meglio domani il gruppo

Secondo i modernisti lo studio del gruppo **dovrebbe scoprire le leggi che fanno funzionare bene un gruppo**.

Secondo i simbolico-interpretativi lo studio **dovrebbe fornire una visione d'insieme di cosa dicono e di cosa fanno le persone di quel gruppo**, permettendo ad ognuno di avere un'idea di cosa dicono e cosa fanno gli altri di quel gruppo per capire se domani è meglio continuare così o cambiare qualcosa.

SUI POSTMODERNI

1) Cosa è vero per un gruppo di persone che lavorano insieme secondo i post-modernisti?

Il vero non c'è e cercarlo serve solo ad alcuni per avere potere su altri, cosa che riduce la possibilità di raggiungere gli scopi che il gruppo si è dato.

2) Se studiare il gruppo di oggi per farlo andare meglio domani è dannoso perché aumenta la differenza di potere **cosa bisognerebbe fare per farlo andare meglio domani** secondo i postmodernisti?

Bisognerebbe **smontare le tesi che danno più potere ai dirigenti e meno potere agli altri e dare voce a chi oggi non ce l'ha**.

SINTESI FINALE:

Chi vuol **conservare domani gli assetti di potere attuale**? Chi vuole **costruire domani nuovi accordi tra le persone**? Chi vuole **distruggere domani gli accordi tra le persone esistenti oggi** tra modernisti, simbolici e postmoderni?

I modernisti sono conservatori, i simbolici sono costruttivi e i postmoderni sono distruttivi

Se la strada per costruire domani un gruppo di lavoro migliore di quello attuale fosse quella chiamata "la cura del cosmonauta" cosa bisognerebbe fare?

Sognare da svegli quello che si desidera per domani sul lavoro

DOMANDE e RISPOSTE sul film ANOTHER EARTH

1) In quanti aspetti differiscono tra loro Terra1 e Terra2 ?

Differiscono per un solo aspetto, dal momento che essi sono presentati come identici ma che per qualcosa dovranno pur differire altrimenti non sarebbero due pianeti distinti.

2) La differenza riguarda le relazioni della vita privata o quelle della vita lavorativa? E quale relazione privata (o quale relazione lavorativa) in particolare?

Il fatto che il film inizi con un bacio risponde a entrambe le domande: riguarda la vita privata e la relazione tra un uomo e una donna (**riguarda l'amore tra adulti**). In pratica su Terra2 non sono diverse le relazioni di lavoro ma le relazioni tra uomini e donne. Il che giustifica come una sola differenza possa produrre un effetto tanto vistoso da creare due pianeti distinti, perché la relazione tra uomini e donne riguarda tutti e in ogni momento della loro giornata da adulti (anche quelli lavorativi, dove resta sullo sfondo ma ogni persona che lavora viene da una relazione privata la mattina e torna a quella relazione la sera, per cui i suoi obiettivi sul lavoro sono fortemente condizionati da quelli che ha nella sua vita privata)

3) I due tipi di relazioni possibili, secondo il film, sono...

Sono le relazioni in cui ci si scontra (modalità relazionale presupposta dalla prospettiva modernista) e le relazioni in cui ci si incontra (modalità relazionale presupposta dalla prospettiva simbolico-interpretativa)

4) Supponendo che abitare in due pianeti diversi sia assimilabile all'abitare in due nazioni diverse, saranno diverse le emozioni provate da una persona (per cui ad essere di Terra1 o di Terra2 sarà il gestore delle emozioni di quella persona ovvero il suo sistema emozionale) o le parole usate per esprimerle (per cui ad essere di Terra1 o di Terra2 sarà il gestore delle ragioni di quella persona ovvero il suo sistema razionale)?

In due nazioni diverse **sono diverse le parole usate** (per cui ad essere di Terra1 o di Terra2 sarà il sistema razionale), mentre le emozioni sono le stesse

5) Perché Rhoda2 fa solo un passo verso Rhoda1, non avvicinandosi quasi per nulla a lei, e non le dice nulla?

Perché Rhoda1 parla la lingua di Terra1 e dà ai suoi comportamenti le spiegazioni che si danno su Terra1, per cui **non capirebbe nulla di quello che le direbbe Rhoda2** se si avvicinasse e ci parlasse.

6) Assumendo come vero che Rhoda2 non si avvicina e non parla a Rhoda1 perché questa non potrebbe capirla, per capire in cosa consiste Terra2 le parole dette da Rhoda quando "racconta una storia" vanno prese come sono o vanno invertite?

Vanno invertite perché quelle sono le spiegazioni dei comportamenti di Rhoda secondo Rhoda1, mentre Rhoda2 spiegherebbe i comportamenti di Rhoda in modo completamente diverso. La versione di Rhoda2 è il contrario di quella di Rhoda1

7) Quale è la versione di Rhoda2 dei comportamenti di Rhoda?

Il modo Terra1 di spiegare le azioni umane usa le categorie che la specie umana ha costruito in 5 mila anni di riflessioni sui comportamenti umani. **Una spiegazione Terra2 rigorosa potrà essere data solo quando saranno state create le nuove categorie da**

sostituire alle vecchie. Serviranno **20 anni** se ci lavorano tutti, **un secolo** se ci lavorano il 10% delle persone e **un millennio** anni se ci lavora solo una ristretta elite.

DOMANDE e RISPOSTE sulla "cura dell'astronauta"

8) Quale è l'origine del ticchettio (del pensiero fisso sgradevole di John relativo al figlio morto) secondo la prospettiva modernista (ovvero secondo l'ipotesi A che il significato/valore esistono e il cervello cerca di capirli)?

L'origine del ticchettio è Rhoda, essendo quel pensiero fisso di John una conseguenza oggettiva e inevitabile di Rhoda che investe e uccide il figlio.

9) Quale è l'origine del ticchettio secondo la prospettiva simbolico-interpretativa (ovvero secondo l'ipotesi B che il significato/valore siano attribuiti dal cervello alle situazioni)?

L'origine del ticchettio è John, che scegliendo di ripensare alla sofferenza oggettiva e inevitabile dei giorni immediatamente successivi all'incidente prova oggi la stessa sofferenza di ieri. John ha creato il pensiero fisso, rendendo ogni giorno il giorno dopo dell'incidente, e solo lui può mandarlo via.

10) Quale è la cura dell'astronauta?

Sognare (cose piacevoli), non pensando oggi all'incidente di ieri standoci male, bensì a cose piacevoli (ad esempio all'amore che potrebbe dare e chiedere a Rhoda) standoci bene.

11) Da cosa si vede che durante il concerto fatto con la sega entrambi usano la curano dell'astronauta?

Dal fatto che entrambi chiudono gli occhi per sognare (compare il ritmo alpha a 8-14 Hz tipico della veglia rilassata; aprendo gli occhi o impegnandosi in un'attività specifica si va nel ritmo beta, con frequenze > 14 Hz; cominciando ad addormentarsi si va invece nel ritmo theta a 4-7 Hz e continuando si va nel sonno lento, frequenze < 4 Hz dette frequenze delta)

12) Dopo aver sognato ognuno per conto proprio, Rhoda e John vanno a sognare in due stando abbracciati ma facendo due sogni diversi. Come si potrebbe chiamare il sognare in due facendo due sogni diversi, se il sognare da soli lo chiamassimo incubazione di uno stato nascente futuro e il sognare in due lo stesso sogno lo chiamassimo stato nascente che rende reale quel sogno perché quando sono in due a fare lo stesso sogno allora loro sono autorizzati a rendere reale quel sogno?

Si potrebbe chiamare stato nascente temporaneo, dove la classificazione di stato nascente viene dal sognare in due e quella di temporaneo viene dal fatto che pur essendo in due non fanno lo stesso sogno per cui i due sogni non sono autorizzati ad essere resi reali.

13) Funziona la cura del sognare (da soli o in due)?

Sul momento non si vedono effetti, ma alla fine sì, perché John torna ad avere iniziative e va su Terra2 (con quali risultati non lo sappiamo, ma se quell'iniziativa non risolve il problema farà qualcos'altro e alla fine lo risolverà). Rhoda era già guarita (quando era passata dal volersi suicidare al voler costruire qualcosa di buono con John) e ad averla guarita era stato il sognare di andare su Terra2, la terra amica dei sogni e non del darsi le colpe a vicenda



Introduzione al tema “cose rese vere da chi ci crede” e protocollo di lettura

INTRODUZIONE Ho assegnato questo tema dopo aver parlato delle tre prospettive presentate dal libro della Hatch perché la prospettiva modernista è fin troppo nota e quella postmoderna è uno stimolo alla discussione ma non propone qualcosa di definito, per cui la prospettiva su cui vorrei richiamare l'attenzione degli studenti è quella simbolico-interpretativa.

Il punto di partenza di tale prospettiva è che le persone rendono vere le cose in cui credono e il tema si propone di avviare una discussione su quest'aspetto.

Il modo di analizzare i temi che propongo agli studenti è fondato su una ben precisa teoria di riferimento, quella proposta dalla psicologia clinica basata sull'analisi della domanda secondo la quale ci sono due tipi di relazioni, quelle di scambio orientate al successo che io chiamo relazioni emozionalmente positive e quelle possessive orientate al fallimento che io chiamo relazioni emozionalmente negative (per vedere le 11 principali differenze tra le due impostazioni ascoltare la diapositiva “[orientamento emozionale al successo e al fallimento](#)” e fare domande sugli aspetti poco chiari)

Il contesto in cui proporrò di mettersi durante questa discussione è quello di un ambiente di lavoro dove le cose che dicono gli altri, qui quelle che gli studenti dicono a me, saranno usate per capire il loro orientamento su questo lavoro che io ho proposto alla classe.

In pratica lo scopo è capire se la maggioranza di questo gruppo classe orientata emozionalmente a chiarire il tema proposto, nel qual caso sarà piacevole e utile parlarne, o se invece la maggioranza è orientata a impedire il chiarimento, nel qual caso sarà spiacevole e inutile parlarne.

PROTOCOLLO DI LETTURA Ho evidenziato in corsivo nero la 1⁰ frase del tema, che gli studenti sono invitati a **classificare – o + in una scala da –5 a +5**, attribuendo il segno **meno** se ritiene che **provoca in chi la legge emozioni spiacevoli** che inducono al pessimismo e il segno **positivo** se ritiene invece che **provoca emozioni piacevoli** che inducono all'ottimismo.

Se la classificazione è Re- nel resto del tema va cercato il contributo al *fallimento* del tentativo di far chiarezza sul tema, mentre **se è Re+** nel resto va cercato il contributo al *successo* del tentativo di far chiarezza sul tema.

Ho evidenziato in corsivo grigio la frase conclusiva, che gli studenti sono invitati a **correlare col segno della prima frase** evidenziando se ha lo stesso segno o segno diverso, nel qual caso sono invitati a riflettere sul segno attribuito alla prima frase perché è strano che i due segni siano diversi.

Della parte restante del tema ho lasciato solo gli esempi citati di cose rese vere da chi ci crede, che ho **sottolineato**.

Ho aggiunto **parentesi quadre []** accanto ad alcuni soggetti utilizzati, all'interno delle quali gli studenti sono invitati a scrivere:

- ! se a suo avviso c'è la possibilità di accordarsi sul suo significato facendo riferimento ad aspetti oggettivamente rilevabili o comunque ampiamente condivisi;

- !! se c'è un'ampia possibilità di accordarsi sul suo significato...;

- ? se c'è una modesta possibilità di accordarsi sul suo significato...;

- ?? se non c'è alcuna possibilità di accordarsi sul suo significato...

A.: -

B.: -

C.: -

E.: -



Segno = / segno ≠

[]

F.: «La maggior parte degli UFO sembra essere vista da coloro che dichiarano di non crederci. Gli UFO vengono visti da chi li vuole assolutamente vedere».



Molti [], suggestionati dall'idea che possano esistere, dicono di vederli appena scorgono nel cielo qualcosa di apparentemente anormale. (Gli uomini sono più disponibili a crederci delle donne.) «Noi [] cerchiamo un rapporto con l'alieno perché siamo o ci sentiamo alienati. Cerchiamo con la fantasia ciò che non riusciamo a ottenere con la volontà»

«Anche se ci sono stati tanti avvistamenti di oggetti volanti non identificati e ci sono svariate teorie di come siano fatti gli extraterrestri, sta agli scienziati [] capire ma soprattutto trovare le prove della loro esistenza».

Segno = / segno ≠

G.: «Nella vita ognuno crede in qualcosa.»



Si può credere in se stessi; credere nella Religione o nell'amicizia.

Il mio pensiero [] è che credendo fortemente si può avverare quello che si vuole»

«Io [] credo che la felicità sia quella di sentirsi coerenti con se stessi, senza ri(n)correre a forzature per adattarci ad una realtà fatta di parametri»

Segno = / segno ≠

E.: «"Come si fa" a credere che una cosa esista solo perché alcune persone cred(a?)no che essa esista?"

Questo è quello che mi domandavo prima di riflettere un momento.

Dicevo a me stesso, "Possibile che nel 2011 ci siano ancora persone che credono alle streghe e ai fantasmi?", la risposta è sì.»



Credenze religiose, come il credere «in un'entità astratta suprema che governa le nostre azioni e il nostro destino», credere «in azioni miracolose da parte di uomini santi e di martiri», credere «in una vita dopo la morte». «Il paradiso e l'inferno, un mondo ultraterreno creato dagli stessi umani [] circa duemila anni fa [...] per tenere a bada uomini poveri e ignoranti [...] che continua ad essere usato ai nostri giorni con discreto successo.»

Schizofrenia []: nel film "Shutter Island" «un paziente crede di essere un investigatore dell'FBI e si comporta come tale».

Sono vere per chi le prova le emozioni provate [] davanti ad una situazione, ad esempio davanti ad una persona di cui si è innamorati con rilascio di endorfine o davanti ad un pericolo con una scarica di adrenalina [ormone sintetizzato nel surrene ampiamente utilizzato nel sistema simpatico che prepara all'attacco o alla fuga].

«Quindi il mondo [] è pieno di cose vere perché ci si crede.»

Segno = / segno ≠

H.: «La verità [] è sicuramente qualcosa che l'uomo ha sempre cercato di scoprire [...]. Ma esiste [...] il "depositario della verità"? In fondo chiunque di noi può tranquillamente definirsi possessore delle proprie verità, possessore delle proprie certezze.»



«[...] il malocchio. Coloro che pensano che una terza persona possa, con l'invidia, gettare forze [?] negative su un altro uomo, pensano che servendosi di qualcuno capace di cacciare la negatività [...]» «Qui è la forza mentale [] che la fa da padrona: più uno crede in qualcosa, crede in una sua verità, più tutto ciò accade.»

«Ne "il piccolo principe" si afferma che l'essenziale è "invisibile agli occhi".beh, anche la verità è invisibile ai nostri occhi, ma è ben presente dentro ognuno di noi, dentro la nostra coscienza [], dentro il nostro spirito [].»

Segno = / segno ≠



??

Segno ~~X~~ / segno $\neq$ Segno ~~X~~ / segno :

Segno $\ncong$ / segno $\neq$

Segno $\ncong$ / segno $\neq$ Segno $\ncong$ / segno $\neq$ Segno $\nexists$ / segno $\neq$ Segno $\nexists$ / segno $\neq$

Segno = ~~/~~segno ~~≠~~

Segno $\times$ / segno $\neq$

Segno $\times$ / segno $\neq$

(2) La prossima volta sei pregato di citare la fonte (<http://www.futurology.it/>), la sua natura (futurologia scientifica), l'autore (Ugo Spezza, giornalista informatico e scrittore) e se cita le sue fonti (sì).

Storia della prospettiva classica

(15)

La prima teorizzazione in campo organizzativo risale però ad un secolo prima ed è quella del filosofo ed economista scozzese **Adam Smith**, che nel 1776 spiega l'efficienza della divisione del lavoro in una fabbrica di spilli.

“Un operaio non addestrato in questa attività [della fabbricazione di spilli] né abituato all'uso delle sue macchine potrebbe forse a malapena, impegnandosi al massimo, fare uno spillo al giorno” scrive Smith ma “ho visto una piccola fabbrica di questo tipo dove lavorano soltanto 10 uomini [...] fare complessivamente oltre 48 mila spilli al giorno”

Oss.: la divisione del lavoro era diffusa sin dal tempo degli egizi e forse era anche una caratteristica dei tempi preistorici.

Secondo Smith e secondo i modernisti “il **progresso economico** generato dall'industrializzazione avrebbe condotto al **progresso sociale**. Questa tesi viene però messa in discussione dai postmodernisti”

“Nella sua teoria del capitale, **Marx** sostenne che il capitalismo si basa su un fondamentale **antagonismo** tra gli interessi del capitale e gli interessi della forza-lavoro” (p.45). L'antagonismo è necessario intanto per assicurare il **profitto**, senza il quale la singola impresa e l'intera società capitalista non sopravviverebbero, e poi antagonismo sulla ripartizione del profitto.

Per aumentare il profitto occorre (p. 43) “far pressione sulla forza-lavoro perché lavori in modo più efficiente, inventando nuove forme di **controllo manageriale** sull'operato dei lavoratori.

L'**alienazione** è il concetto che Marx propone per definire la sottrazione ai lavoratori del prodotto del proprio lavoro”. Sfruttamento e alienazione aumenteranno se i lavoratori non organizzano una resistenza (ad es. dei sindacati che lottano contro la dirigenza)

Fanno riferimento a Marx gli autori della **teoria critica dell'organizzazione**. Si rifanno alla teoria critica i postmodernisti, ma **rifiutando l'emancipazione**, che sarebbe solo la sostituzione di una forma di privilegio con un'altra.

Un secolo dopo Smith, **Durkheim** portò fuori della fabbrica la divisione del lavoro e la specializzazione usandoli per spiegare il profondo mutamento che c'era stato *passando dalle società agricole a quelle industriali*.

La divisione del lavoro porta alla interdipendenza e richiede una organizzazione gerarchica, secondo Durkheim e secondo i modernisti.

Inoltre Durkheim avanzò la distinzione tra gli aspetti formali di una org, quelli esplicitati e regolamentati, e gli aspetti informali, quello che effettivamente si fa nella organizzazione e come lo si fa, che non sempre si accorda con quello che era previsto si facesse.

Relazioni industriali +
Psicologia organizzativa +
Sociologia dell'organizzazione +
Studi di management +
Scienza dell'amministrazione =

Studi organizzativi

1770 Adam Smith, 1776

1800

Autori di stampo sociologico ***

1850

Karl Marx, 1867

1900

Emile Durkheim, 1893

1910

Frederick Taylor, 1911

1920

Henry Fayol, 1919

1930

Max Weber, 1924

1940

Mary P. Follett, 1924

1950

Luther Gulick, 1937

1960

Chester Barnard, 1938

1970

Trad. in inglese nel 1949

1980

Autori di matrice manageriale

1990

Nascita della “Teoria organizzativa”

2000

2010

1 - divisione del lavoro stabile

2 - gerarchia di funzioni con competenze ben definite dal contratto

3 - impiegati scelti per le loro caratteristiche tecniche

5 - salari fissi

6 - l'impiego come lavoro principale

7 - promozioni per anzianità o merito decise dai superiori

8 - non possesso dei mezzi amministrati

9 - lavoro svolto come da regolamento

10 - alta formalizzazione e bassa centralità

Burocrazia ideale di Weber

Per **Weber** l'industrializzazione aveva creato una terza forma di autorità, il **potere legale-razionale**, superiore sia al **potere tradizionale** che al **potere carismatico**.

Il potere **tradizionale** è uno **status ereditario legittimato dalla tradizione**, ma pur essendo chiaro a chi spetti non è detto che questi lo voglia ne che sia bravo nel gestirlo.

Il potere **carismatico** è **legittimato dalle qualità straordinarie del leader**, ma trasmettere ad altri tali qualità non è possibile

Il potere **legale** è attribuito secondo norme prestabilite definite dalla legge e tra i molti a cui può essere dato non c'è difficoltà a trovarne uno che lo voglia e che sia anche bravo. Può essere **coercitivo-autoritario** o **attrattivo-carismatico**, ed è la struttura che sceglierà se preferisce darsi un capo autoritario o carismatico.

Per Weber **la burocrazia è uno strumento per razionalizzare l'ambiente sociale** (i modernisti attribuiscono a Weber la loro tesi che razionalizzazione burocratica ed efficienza tecnica siano collegate).

Lavorare per uno scopo è razionalità, ma **solo se lo scopo ha un valore è razionalità sostanziale**, mentre **se non ha valore è razionalità formale** e si diventa prigionieri di procedure senza senso

In “The Principles of Scientific Management” **Taylor** sostenne che per aumentare l'efficienza lavorativa bisognava studiare i singoli movimenti svolti da un operaio per eseguire un compito, cronometrarli, stabilire se c'era una via più veloce per avere lo stesso risultato eliminando i movimenti lenti o inutili e alla fine stendere la serie ottima dei movimenti. In una **direzione scientifica il lavoro di un operaio non è deciso dall'operaio ma è programmato dalla direzione**, che stende istruzioni scritte dettagliate su cosa deve fare, su come deve farle e in quali tempi.

Tale ricerca della massima efficienza è definita **scientifica** perché non viene affidata all'intuito, dell'operaio o del dirigente, ma viene studiata scientificamente da persone e uffici specializzati.

Il compito della **macchina-uomo** era di eseguire movimenti predeterminati, ad una cadenza predeterminata, riguardanti una serie limitata di operazioni, avendo la delega a decidere solo sulle eccezioni rispetto alla normalità. La preparazione di questa macchina umana prevedeva la scelta del lavoratore adatto per carattere e capacità, la sua istruzione, il suo addestramento e poi il controllo del suo operato col cronometro alla mano.

La **standardizzazione** con assegnazione di compiti ben definiti è spinta al massimo e non vale solo per gli operai ma per ogni persona, per ogni ufficio e pure per le macchine, permettendo di **cambiare persone e macchine senza che l'org ne risenta**.

La struttura di comando prevista è di tipo **gerarchico-militare**.

Non solo il lavoratore ma **tutta l'organizzazione deve funzionare come una macchina** perché la modalità più efficiente per svolgere un'operazione è quella meccanica e ripetitiva.

Sono le persone che devono adattarsi all'org.

La remunerazione è collegata alle prestazioni.

Nello stesso 1911 una donna, **Mary Parker Follett**, proponeva “**forme organizzative più democratiche e la partecipazione dei dipendenti alla loro gestione**” (pag. 51). In un secondo libro, nel 1924, “lei sosteneva che i membri di un gruppo, attraverso **l'interazione diretta finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni**, sarebbero riusciti a soddisfare se stessi e anche a far crescere il gruppo”. Il potere della Follett “anticipano di parecchi decenni i concetti di **democrazia industriale** e network non gerarchici di gruppi autorganizzati, ma furono trascurate

Anche **Barnard** va nella direzione della Follett, nel 1938, interessandosi ai “diversi modi in cui i dirigenti potevano trasformare le proprie organizzazioni in **sistemi sociali di cooperazione**, concentrandosi sull'integrazione degli sforzi lavorativi attraverso la comunicazione degli obiettivi e cercando di motivare i lavoratori” (p. 53)

Il francese **Fayol** espone le sue regole (universali!?) per avere efficienza in ogni organizzazione trattando di quanti subordinati possono essere controllati da un solo manager, proponendo che mentre i subordinati gestiscono la routine i manager si occupino delle situazioni ancora da inquadrare, proponendo di dividere il lavoro raggruppando attività simili entro specifici reparti, sostenendo che un subordinato dovrebbe ubbidire ad un solo capo, che la gerarchia deve avere una struttura piramidale, **che l'unità di sentimenti e una certa armonia possono contribuire fortemente al buon funzionamento di un'organizzazione**

=> Il potere secondo l'antropologia

il **potere accumulabile** (il potere di punire chi non ubbidisce) è di **tipo coercitivo** perché si ubbidisce a chi ha più forza; il **potere indipendente** (il potere di chi si dimostra più bravo degli altri) e il **potere dell'immaginazione** (il potere di chi ottiene più adesioni al proprio modo di dare significato alle situazioni), **entrambi di tipo attrattivo** perché il più bravo o il più capace nel dare significati condivisibili è seguito dagli altri spontaneamente

Sistemi generali e sociotecnici, teoria delle contingenze

(10")

(Pag. 55) "I teorici modernisti dell'organizzazione ritengono che la conoscenza assoluta consista nella comprensione dei meccanismi di funzionamento delle organizzazioni e delle ragioni che sono alla base di questi meccanismi, nonché nella comprensione delle differenti influenze che ambienti diversi possono esercitare sul funzionamento di un'organizzazione"

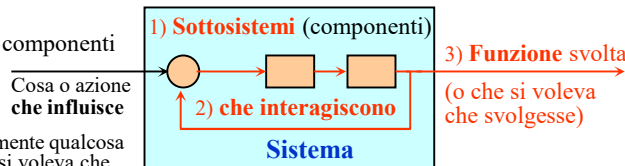
La logica complessiva della teoria organizzativa modernista si fonda essenzialmente sul contributo di tre proposte teoriche:

1) La teoria generale dei sistemi (Von Bertalanffy, 1950)

Un **sistema** è:

- 1) un **insieme di più sottosistemi** componenti
- 2) che **interagiscono** tra di loro
- 3) per **svolgere una funzione**

Notare che l'**uscita** non è necessariamente qualcosa che esce ma la funzione svolta o che si voleva che il sistema svolgesse. Un **ingresso** non è necessariamente qualcosa che entra ma è qualcosa che influisce sullo stato o sul funzionamento del sistema



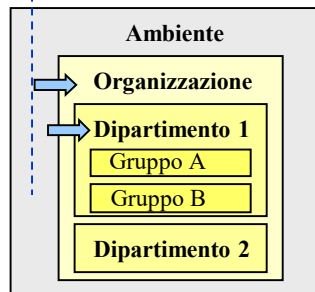
Bertalanffy era un biologo ma la sua "teoria generale dei sistemi" coinvolgeva moltissime discipline visto che praticamente tutto può essere descritto come un sistema.

Un sistema è composto da sottosistemi **ma non è la somma di essi**, per cui va studiato mentre è integro. Nell'**approccio sistemico** al progetto prima ci si chiede quale funzione è da svolgere e poi quali sottosistemi andare a procurarsi e come collegarli per ottenere quella funzione (nell'**approccio analitico** invece prima ci si chiede di quali componenti si dispone e poi che funzione si potrebbe ottenere mettendoli insieme con determinati collegamenti).

Un sottosistema può essere considerato un sistema a tutti gli effetti, ma il sistema più semplice non può essere usato per capire il più complicato.

Un sistema di un livello, ad es. del livello uomo, ha tutte le caratteristiche dei sistemi di complessità inferiore + alcune caratteristiche che compaiono con lui (autocoscienza, ...)

Per questo per sapere quali caratteristiche posso indagare devo sapere a che livello è il sistema che sto analizzando, ovvero devo stabilire il mio **livello di analisi**



I teorici dell'org che si affidano alla teoria generale dei sistemi si interessano:

- alle relazioni tra i vari sottosistemi dell'org;
- all'incidenza sull'org creati dai dislivelli presenti tra i diversi sottosistemi o dalla mancanza di coordinamento tra i sottosistemi;
- ai feedback (retroazioni) tra i vari sottosistemi;
- alle interazioni tra org e ambiente;
- alle strutture organizzative che possono garantire la maggiore efficienza.

2) La teoria dei sistemi sociotecnici (Eric Trist e Ken Bamforth, 1951)

La teoria dei sistemi sociotecnici si sviluppò grazie al lavoro di due ricercatori del Tavistock che agli inizi degli anni '50 studiarono gli effetti sulla produttività di una miniera di carbone

nel passaggio da un **sistema di estrazione tradizionale** (minatori che lavoravano **isolati** uno dall'altro nelle varie postazioni collocate lungo un nastro trasportatore che correva lungo l'intera parete della miniera) **Era molto basso il controllo sul proprio lavoro**

=> forte **stress**, **assenteismo**, **turnover** + **produttività bassa** e **accuse reciproche**

ad un **sistema definito "a parte corta"** nel quale il lavoro era assegnato a **gruppi polivalenti** che, a turno, erano responsabili dell'intero processo di estrazione del carbone.

La costituzione di **gruppi di lavoro autonomi** consentiva ai minatori di **controllare i propri carichi di lavoro**.

Metodi tecnici meno efficienti ma **quantità di lavoro svolta complessivamente superiore** e **minatori più soddisfatti**

Un peggioramento del sistema tecnico non necessariamente si accompagna ad un peggioramento del sistema complessivo

comprendente il sistema tecnico e il sistema umano dell'org perché le persone non danno sempre le stesse prestazioni. Se le persone gradiscono un cambiamento tecnicamente peggiorativo, il sistema complessivo (**sistema sociotecnico** perché integra **aspetti sociali** con **aspetti tecnici**) può avere prestazioni migliori

Cercare di ottimizzare il sistema tecnico per conto suo non è opportuno perché **un'org è essenzialmente un sistema sociale** (un gruppo di persone in relazione tra di loro) e se non vengono soddisfatti i bisogni psicologici degli individui che vi lavorano anche il miglior sistema tecnico darà pessimi risultati

Tali proposte cozzavano contro molti principi del management scientifico

3) La teoria delle contingenze (proposta da diversi Autori nel corso degli anni '60)

(pag. 60) "La teoria delle contingenze apparve negli anni Sessanta, quando una serie di studi empirici misero in discussione una delle credenze tipiche del management scientifico, ossia la possibilità di individuare il **modo migliore** («best way») di organizzare un'impresa."

Ogni org opera in un ambiente diverso da quello di ogni altra org, ha obiettivi diversi, persone diverse, tecnologie diverse per cui la sua organizzazione ottimale **deve** essere diversa da quella di ogni altra org.

Il problema è duplice: 1) prima bisogna capire quali sono le contingenze importanti per quella org; 2) poi bisogna capire come allineare al meglio quell'ambiente con quegli obiettivi, con quella tecnologia e con quelle persone.

L'approccio è del tipo "**Se** si è in questa determinata situazione... **allora** bisogna fare..."

(pag. 61) "Uno dei motivi che hanno permesso alla teoria delle contingenze di rimanere molto popolare nel corso degli anni risiede nel fatto che essa si traduce in ragionamenti che ricordano le allettanti «ricette» per il successo." (un motivo più sostanzioso, a mio avviso, è che promuove la nascita di una cultura condivisa da quel gruppo di persone, senza proporgli o peggio ancora imporgli culture di altri, e che far nascere una cultura è qualcosa di creativo che risulta attraente per molte persone).

TAB. 2.1. La gerarchia dei sistemi di Boulding

LIVELLO	CARATTERISTICHE	ESEMPI
1. Contesto	Etichette e terminologia Sistemi di classificazione	Anatomie, geografie, liste, indici, cataloghi
2. Meccanismi	Eventi ciclici Semplici con moti regolari (o regolati) Equilibri o stati bilanciati	Sistema solare Macchine semplici (orologio o carrucola) Sistemi di equilibrio economico
3. Sistemi di controllo	Autocontrollo Feedback Trasmissione delle informazioni	Termostato Omeostasi Pilota automatico
4. Sistemi aperti (viventi)	Autoconservazione Scorrimento ed eliminazione di materiale Assorbimento di energia Riproduzione	Cellula Fiume Fiamma
5. Sistemi genetici	Divisione del lavoro (cellule) Parti differenziate e mutuamente dipendenti La crescita segue uno schema preciso (<i>blue-print</i>)	Pianta
6. Animali	Mobilità Consapevolezza di sé Ricettori sensoriali specializzati Sistema nervoso altamente sviluppato Strutture di conoscenza (immagini)	Cane Gatto Elefante Balena o delfino
7. Esseri umani	Autocoscienza Capacità di produrre, assimilare, interpretare i simboli Senso del tempo che passa	Tu Io
8. Organizzazioni sociali	Sistema dei valori Significati	Imprese Governi
9. Sistemi trascendentali	«Le realtà inesorabilmente sconosciute»	Metafisica, estetica

Costruzione sociale della realtà e creazione di senso

(16')

(Pag. 61) "La teoria organizzativa di stampo simbolico-interpretativo è stata per molti versi ispirata dalla crisi di senso che molti antropologi hanno riscontrato nei primi anni '80". Agli antropologi (che sono gli studiosi delle culture altrui) furono mosse due accuse: 1) La prima è collegata con la fine del colonialismo ed è di aver talvolta collaborato (anche se a volte non intenzionalmente) con i governi occidentali nell'imporre i loro valori presso altre culture; 2) La seconda è collegata con le prime pubblicazioni di antropologi nativi della cultura che descrivevano ed è di avere spesso ignorato il punto di vista dei nativi osservandoli e descrivendoli dal punto di vista della cultura e degli orientamenti degli antropologi

Gli antropologi, convinti di essere al contrario proprio quelli che davano voce al punto di vista dei nativi, furono sorpresi soprattutto dalla 2^a accusa e la crisi che ne seguì sul senso del loro lavoro è nota come la **crisi della rappresentazione**

Pose al centro dell'attenzione anche degli studiosi dell'org **la cultura dell'org**

Anche gli studiosi dell'org si domandarono **chi avesse il diritto di rappresentarla**

Un libro dell'antropologo Clifford Geertz (*Interpretazione di cultura*, 1973) incoraggiò i teorici dell'org a: - **utilizzare** nelle ricerche organizzative il **metodo etnografico** (quello degli antropologi e in particolare l'osservazione partecipante che prevede di vivere per un periodo abbastanza lungo la vita di quelli studiati) - criticare sia i manager che i ricercatori **accusati di agire come colonizzatori** imponendo le loro idee e ignorando quelle dei dipendenti.

(Pag. 62) "La logica dell'interpretativismo-simbolico si basa sulla convinzione che le organizzazioni siano realtà costruite socialmente dai membri che interagiscono, negoziano e attribuiscono un senso alle proprie esperienze" Il che dispiace a chi è orientato a lamentarsi (=> att-)

I simbolici si propongono di capire:

1) come le persone, ricercatori inclusi, creino i significati nelle organizzazioni; 2) come gruppi (sottoculture) diverse producano significati diversi, creando tante interpretazioni quanti sono i gruppi; 3) come le molteplici interpretazioni creati dai singoli e dalle sottoculture si mescolino per costruire tutti insieme la realtà di quell'organizzazione.

Prima di diventare una prospettiva delle ORG, l'**interazionismo simbolico** è stata una **scuola sociologica** proposta dal filosofo/psicologo sociale George Herber Mead (anche se a chiamarla così fu Blumer, 1937) che fu influenzato dalla scuola sociologica di Chicago e dal "**Teorema di Thomas**" (1928): **definendo reale una situazione, essa sarà reale nelle sue conseguenze.**

I principali filoni che hanno influito sulla creazione della prospettiva simbolico-interpretativa:

→ La **costruzione sociale della realtà** è "il filo comune che connette queste idee" in quanto ogni ricercatore simbolico "ritiene che ciascuno di noi costruisca le realtà sociali all'interno delle quali" viviamo

La teoria della costruzione sociale della realtà (Peter Berger e Thomas Lukmann, 1996)

Nel 1996 i **sociologi tedeschi** Berger e Lukmann avanzarono l'idea che il mondo sia negoziato, organizzato e costruito mediante le **interpretazioni** che noi formuliamo su ciò che ci accade intorno. Sottolinearono inoltre che a creare e mantenere la realtà sociale dell'org è il linguaggio e la conversazione perché è parlando che si costruiscono e si condividono i **significati**.

Per i costruzionisti sociali la realtà non è "tanto oggettiva quanto **oggettivata** (ovvero costruita socialmente in un modo che la fa *sembrare* oggettiva)

Se i membri di un'org costruiscono l'org accordandosi su come interpretare le situazioni che incontrano, **possono costruire domani una org diversa da quella di oggi**. **Non lo fanno spesso** però, secondo la Hatch per "la tendenza umana a ripetere i comportamenti passati" e xché sul nuovo assetto bisogna trovare l'accordo di tutti e trovare un nuovo punto di equilibrio non è facile (Io direi che il linguaggio umano è molto flessibile perché può veicolare ogni significato, ma proprio per questo trovare un accordo sui significati richiede impegno e tempo, il che esclude che si possa fare spesso)

Io posso esternare... **Processo di costruzione sociale della realtà**

Esternazione

Es.: il Preside dice a una classe III: "Elettronica è una materia difficile" **esternando una sua opinione**

Oggettivazione

Esternando la sua opinione lui **la propone come vera** nelle sue percezioni (io la **percepisco come difficile** per cui **per me è oggettivamente difficile**)

Interiorizzazione

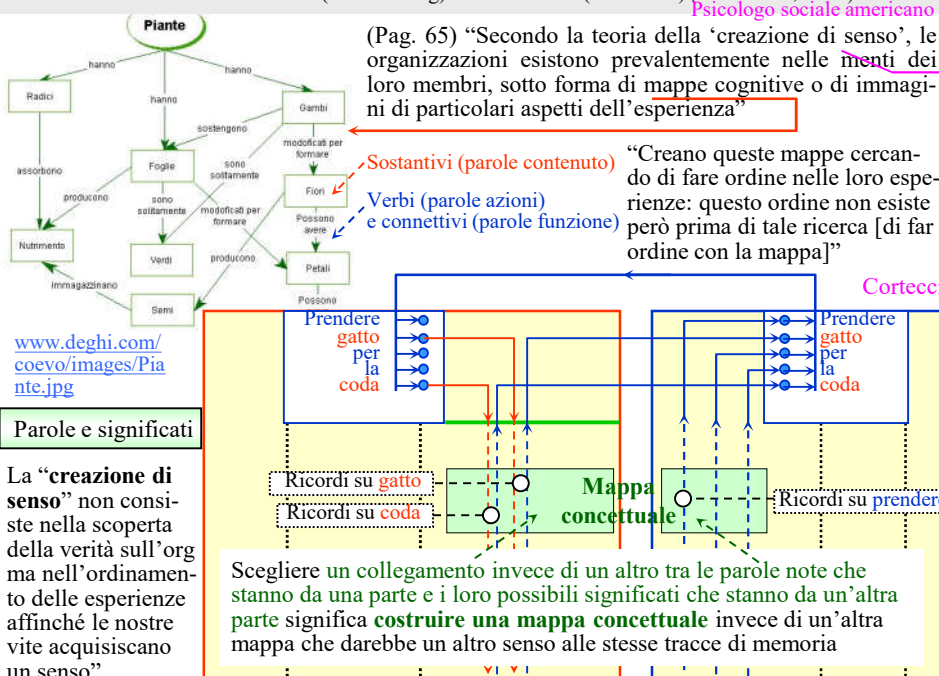
Se il neo-studente che prima non aveva una sua opinione ora **memorizza** "elettronica è difficile" **egli ha interiorizzato**

Affermazione di Geertz: "L'uomo è un animale **intrappolato** in maglie di significati che lui stesso ha creato" "Il processo di costruzione sociale della realtà è molto più complesso di quanto questa descrizione possa suggerire", ma non per l'esistenza dei "sottomondi" (sottoculture) o perché "alcuni membri possono appartenere a più di un sottomondo"

La teoria della creazione di senso (sensemaking) e l'attivazione (enactment) (Karl Weick, 1979)

Psicologo sociale americano

(Pag. 65) "Secondo la teoria della 'creazione di senso', le organizzazioni esistono prevalentemente nelle menti dei loro membri, sotto forma di mappe cognitive o di immagini di particolari aspetti dell'esperienza"



Agire sulla base dell'attribuzione di senso scelta creando dei collegamenti invece di altri è un processo importante che Weick chiama "**attivazione**". È l'attivazione, ovvero l'uso concreto, che rende reale quanto previsto dalla mappa, operazione chiamata **oggettivazione** da Lukmann e **reificazione** da Weick (reificare = **rendere cosa** un collegamento cerebrale, dal lat. res 'cosa')

Il neoistituzionalismo (Pasquale Gagliardi, 2005) Laureato in legge ma docente di sociologia delle organizzazioni

Quando le azioni di una ORG hanno **significati condivisi da chi è dentro e da chi è fuori**, essa diventa una **istituzione**.

Una perfetta istituzione è un prolungamento dell'ambiente e ha risorse e sopravvivenza assicurata (ciò espone a degenerazioni come quelle descritte da Selznik, il primo a parlare nel 1949 di org istituzionalizzate)

Il concetto di istituzionalizzazione fu ripreso da molti simbolisti, i quali per distinguerlo dal concetto negativo di Selznik lo chiamarono **neoistituzionalismo**, che sostennero l'importanza di studiare il senso attribuito dentro e fuori dall'org perché era importante capire se e quanto quell'org fosse istituzionalizzato per prevederne il funzionamento e il futuro

AMBIENTE

ORG istituzionalizzata

Se i significati attribuiti alle azioni di una ORG **da chi è dentro l'ORG**

= Significati attribuiti alle azioni di una ORG **da chi è fuori dall'ORG**

Questi simbolisti crearono la **conferenza permanente (standing) del simbolismo organizzativo (SCSO)**, la cui istituzionalizzazione **legittimò** la prospettiva simbolica nelle ORG

La riflessività (James Clifford e George Markus, 2005) (antropologi americani)

Loro sostennero che i risultati prodotti dalle ricerche sono per molti versi opere di fantasia perché sono il prodotto di una **prospettiva situata**, con il **ricercatore situato all'interno di una comunità di interpretazione** che guarda l'oggetto della sua ricerca attraverso i suoi interessi e il suo modo di descrivere il mondo.

La cura proposta da Clifford ai ricercatori è di essere **autoriflessivi**, di studiare se stessi e l'org a cui appartengono con gli stessi metodi usati per studiare gli altri e le loro organizzazioni.

Porsi domande come "quali sono i presupposti del mio disegno di ricerca?" o "come posso influenzare il modo con cui conduco la mia ricerca?" e chiedersi che impatto hanno queste influenze su ciò che sta studiando **aiutano il ricercatore ma anche il manager riflessivo** a capire la **parzialità delle sue conclusioni** e soprattutto **la necessità di contrattarle con gli osservati** prima di darle per buone.

Notare che la prospettiva simbolico-interpretativa **sposta lo studio delle organizzazioni dal campo scientifico a quello umanistico** (=> **scienziati e umanisti**)

Postmoderni e riassunto prospettive

(18')

(Pag. 68) «I postmodernisti abbracciano talmente tante idee diverse che è difficile trovare dei punti di accordo tra di loro. Ciononostante, essi sembrano condividere il desiderio di mettere in discussione i concetti modernisti di realtà, conoscenza e identità. → **fondamenti del modernismo** L'obiettivo di minare il modernismo rende però incerto il cammino del postmodernismo stesso, sebbene questo possa risultare a volte divertente.»

Anche i simbolici distruggono il modernismo, ma per costruire un'idea diversa di ORG

L'unico punto comune a tutti i postmoderni per la Hatch è l'obiettivo "distruggere il modernismo" I postmodernisti si occupano del **distruggere** (le posizioni di potere), **senza preoccuparsi di costruire perché questo lo farà ognuno per conto suo** una volta liberato dalle catene di chi aveva potere su di lui.

Alcuni dei concetti utilizzati dai postmoderni

(P. 68) «I primi esponenti postmodernisti ribattezzarono **progetto illuminista** l'ambizione del modernismo di liberare l'uomo dalla superstizione e di produrre una conoscenza universale. Il ricorso a una simile terminologia era il loro modo per evidenziare come i valori e gli ideali dell'illuminismo legittimavano gli sforzi per **imporre l'ideologia occidentale al resto del mondo** (in questo consisteva quindi il **progetto**)»

Inoltre i primi PM parlarono di **mito del progresso** «per riferirsi all'acritica convinzione che l'evoluzione scientifica e tecnologica fossero universalmente desiderabili e che il progresso fosse una giustificazione valida per qualunque attività (incluso il colonialismo e la gestione del potere)». Essi presentarono tale mito «come **una credenza antiquata e spesso pericolosa, che mette a repentaglio la libertà umana e minaccia la vita sul pianeta**», sottolineando l'ironia di un illuminismo **che portava la libertà sottomettendo** quanti avevano meno conoscenze scientifiche e di un modernismo che la portava sottomettendo quanti avevano meno risorse tecnologiche, rendendoci schiavi e non padroni del mondo.

Una delle due principali fonti di ispirazione dei PM è il movimento poststrutturalista nella filosofia francese (che qualcuno ha associato al postmodernismo, proponendo come sua data di nascita il maggio '68).

Nella sua **teoria dei segni** (1959) il linguista svizzero Ferdinand de Saussure confuta «la **prevalente interpretazione modernista del linguaggio inteso come specchio che riflette accuratamente la realtà**» (p. 69) proponendo come **arbitraria l'associazione tra una parola e il suo significato**. Le **parole** del linguaggio umano non hanno un significato fisso come i **richiami** tra animali della stessa specie, e le 3000 parole diverse usate nel mondo per indicare un "pennuto che vola" mostrano la capacità umana di **associare arbitrariamente un dato significato** ("pennuto che vola") **a una parola** (*uccello, oiseau*, in fr., *bird* in ingl.)

=> Richiami animali chiusi e linguaggio umano aperto

L'aspetto più interessante però è che la stessa parola fonetica significhi **una cosa in un contesto e tutt'altra cosa in un diverso contesto** (un "uccello" in camera da letto non è un "pennuto che vola"...).

Tirare in ballo la **teoria dei giochi linguistici** del filosofo tedesco Wittgenstein (1965) per dire che in contesti diversi si fanno **giochi linguistici** diversi è riduttivo, chiamando "gioco" la principale differenza umana ovvero la sua capacità di creare nuove culture (precisamente **una nuova cultura ogni volta che si forma un nuovo gruppo**, perché il linguaggio umano aperto è inusabile per comunicare fino a che non viene chiuso **accordandosi su quale significato condiviso dare a parole**)

Jean Francois Lyotard (1^o teorizzatore del postmoderno in filosofia, *La condizione postmoderna*, 1979) sostiene che è fallito il progetto di conferire un senso unitario e globale alla realtà tramite una scienza unitaria, ruotando intorno a tre **grandi narrazioni** (o metanarrazioni): Illuminismo/Idealismo/Marxismo.

Ciò ha fatto emergere pluralità e differenze, moltiplicando le forme del sapere. Bisogna riconoscere la positività di ciò che è molteplice, frammentato, polimorfo, instabile e contribuire alla sua affermazione smascherando l'inconsistenza delle unificazioni, rompendo i canoni tradizionali per favorire l'ibridazione, regionalizzando il sapere.

Rifacendosi ai giochi di Wittgenstein «Lyotard riteneva che i fatti scientifici fossero dei semplici accordi all'interno delle comunità scientifiche» finalizzati non solo a decidere cosa considerare vero ma anche chi aveva il diritto di parlare e chi no. **Dare voce al silenzio** è un antidoto al totalitarismo.

Non esaminerò le critiche PM basate sulla lingua perché presuppongono che **il legame sociale è linguistico**

CLASSICI

ASSUNTO BASE: Gli uomini cercano la **ricchezza** o il **potere** => Il controllo si attua con **incentivi economici** o di **carriera**

METAFORA (similitudine senza il "come") **CHIAVE:** l'organizzazione è una **macchina** costruita dal manager per raggiungere degli obiettivi. *Il manager è la persona che la guida*

MODERNISMO. Come la teoria dei sistemi, anche la teoria dell'ORG è una **disciplina scientifica** che adotta il principio della **verità unica**: *persone diverse vedono diversamente le cose perché analizzano il sistema a livelli diversi*, definendo diversamente ciò che per loro è sistema, sovrasisistema e sottosistemi; guardando da diversi punti di vista essi *vedono aspetti diversi*, sì, ma di **una realtà che è unica**.

COME OGNI SISTEMA (1) l'ORG è composta da sottounità interdipendenti (2) che lavorando insieme per un unico scopo danno origine ad un sistema che è un tutto coerente. Salendo di livello si vede che (3) il sistema ORG è a sua volta parte di un sistema più grande. *Inoltre si assume* (4) che l'ORG **tende a realizzare i suoi scopi** (ovvero che sia un gruppo **positivo**).

LA REALTÀ È un'unità preesistente.

LA CONOSCENZA è universale e **SI SVILUPPA ATTRAVERSO** l'osservazione dei fatti

IL MODELLO PER LE RELAZIONI UMANE è la gerarchia **CHE CONSENTE** predizione e controllo **ASSUNTO BASE: l'uomo è razionale.** => Poiché nell'org ognuno dipende dagli altri in quanto parte di un unico sistema che insieme può fallire o riuscire, *il singolo/gruppo accetta il controllo dei manager se esso aumenta la razionalità* (per una direzione razionale bisogna *trovare/applicare le leggi matematiche che governano la dinamica del sistema organizzativo*).

METAFORA CHIAVE: l'organizzazione è un **organismo vivente che cerca di sopravvivere adattandosi alle situazioni** e il manager è la parte di tale organismo che guida/massimizza l'adattamento.

SIMBOLICO-INTERPRETATIVI. Le teorie non sono la realtà ma modi di vedere la realtà. **Modi diversi di vedere la realtà** creano confusione quando si guarda la realtà fisica (per questo le scienze fisiche ne ammettono uno solo), ma **costruiscono diverse realtà quando si tratta di realtà sociali, perché tali realtà sono create dagli uomini**. Se un estraneo attribuisce ad un gruppo dei fini che non ha, il gruppo continuerà a non averli. Se il dirigente di un gruppo attribuisce al gruppo dei fini che oggi non ha e se facendo questo egli ottiene il consenso della maggioranza di quel gruppo, da quel momento in avanti il gruppo avrà quei fini.

Studiando le ORG è preferibile una molteplicità di prospettive che non scelga una spiegazione ma ne usi diverse, ricavando da ognuna indicazioni utili (con tale preferenza la teoria delle org si colloca tra le scienze umanistiche, non tra le scienze che preferiscono la prospettiva unica).

PUNTI DI PARTENZA: teorema di Thomas definendo reale una situazione, essa sarà reale nelle sue conseguenze; **costruzionismo sociale di Luckman:** il mondo sociale non esiste realmente ed oggettivamente se non nella misura in cui le persone lo costruiscono; **creazionismo e attivazionismo di Weick:** la realtà sociale è creata mentre si sceglie come rappresentarla e usando una rappresentazione noi la attiviamo, rendendola realmente esistente.

PUNTO DI ARRIVO: le realtà organizzative hanno origini soggettive perché *mentre analizziamo un fenomeno noi lo costruiamo*; su tale costruzione *cerchiamo l'accordo degli altri* e se lo troviamo *consideriamo oggettiva* l'idea di quel fenomeno, arbitraria ma soggetta ad un accordo sociale per cui diciamo che è una **realtà costruita socialmente**.

LA REALTÀ È ciò che ci siamo accordati con gli altri di considerare reale.

LA CONOSCENZA è specifica, **SI SVILUPPA ATTRAVERSO** l'interpretazione e l'attribuzione di significato e **PORTA ALLA** coerenza.

IL MODELLO PER LE RELAZIONI UMANE è la comunità **CHE CONSENTE** la comprensione reciproca

ASSUNTO BASE: l'uomo interpreta i fatti attribuendo loro un significato => Si fa effettivamente parte di una org se sono stati interiorizzati i significati attribuiti alle situazioni (se si fa propria la sua cultura)

METAFORA CHIAVE: l'organizzazione è una **cultura** (= se si vuol capire un'organizzazione bisogna capire la sua cultura). *Il manager è qualcuno che si adopera per favorire la condivisione diventando o aspirando a diventare in qualche modo il simbolo di ciò che si condivide*

POSTMODERNI. All'interno di un'org un accordo stabile *non è possibile* perché *non c'è* un modo unico di percepire le cose. La cultura dell'ORG proposta dai simbolici è un **mito rassicurante** ma in realtà è **frammentata in molte culture non integrabili in una visione unica**. La ragione non risolve i problemi ma li crea.

LA REALTÀ È costantemente mutevole (fluida) e plurale (ognuno ha la sua, nessuna è più reale delle altre)

LA CONOSCENZA è provvisoria e **SI SVILUPPA ATTRAVERSO** lo smascheramento di posizioni di potere. Ogni conoscenza **EVIDENZIA** l'impossibilità di conoscere qualcosa davvero, mostrando l'incoerenza e la frammentazione delle conoscenze umane

IL MODELLO PER LE RELAZIONI UMANE è l'autodeterminazione **CHE CONSENTE** la libertà

ASSUNTO BASE: l'uomo è creativo e responsabile => I PM sono contrari al potere dei manager

METAFORA CHIAVE: l'ORG è un **collage** composto assemblando frammenti di prospettive o di teorie diverse e inconciliabili tra loro (così come farebbe un artista). Chiunque (manager, lavoratore, osservatore che studia l'ORG) può fare dentro la sua testa il collage che corrisponde alla sua idea dell'ORG in quel momento. **Il manager è uno dei tanti che si fanno la loro idea di quello che è o che dovrebbe essere quell'organizzazione**

ATT. non è distruggendo chi ha potere che si crea parità e litigare con chi ha potere è **collusione** (sembra combattere il rapporto squilibrato ma lo rafforza)

L'ambiente di un'organizzazione

(14')

Il concetto di ambiente nasce insieme al concetto di ORG come **sistema** (è **ambiente** tutto ciò che sta oltre i confini del sistema ORG) ed è stato studiato soprattutto dai modernisti. Esaminando la dipendenza dall'ambiente e la sua incertezza si possono spiegare le strutture/azioni di una ORG.

Ma **dove** collocare i **confini dell'ORG**?

Sono confini reali o **sono mentali** come pensano i **simbolici**? O i **confini sono solo di comodo** e si definisce un "noi ORG" e un "voi ambiente" per autorizzare noi a sfruttare voi, come sospettano i **postmoderni**?

Cos'è lo studente rispetto all'org università? Un membro? Un cliente? Una materia prima? Un prodotto?

Se l'Univ. sta per chiedere un finanziamento
Se l'Univ. sta valutando nuovi programmi didattici
Se l'Univ. sta per aumentare le tasse
Per gli amministratori dell'Univ. è una risorsa

Secondo gli **interpretativisti-simbolici** l'ambiente esiste nella misura in cui i membri dell'org **credono** che esiste e influenza l'org nella misura in cui i membri **s'aspettano** che influenzi l'org. Le relazioni con l'ambiente hanno un valore materiale ma **hanno anche e soprattutto un valore simbolico**, che essendo un valore **attribuito dalle persone alle situazioni** spiega perché manager diversi possano costruire diversamente l'ambiente circostante e avere con esso relazioni diverse.

I **postmoderni** criticano la distinzione ORG/ambiente, accusata di giustificare lo sfruttamento delle limitate risorse ambientali (anche umane) per fare profitto senza dovere nulla all'ambiente, e propongono **org senza confini** (*boundaryless*), **l'org come rete** e **l'org virtuale**. !

Tornando ai modernisti, i confini organizzativi esistono e vanno gestiti con attività di **cuscinetto** (di *buffering*) e attività di **attraversamento dei confini** (di *boundary spanning*) (P. 86) «Il "buffering" serve a *proteggere e prevenire l'interruzione delle operazioni interne* dell'organizzazione a causa di shock esterni o ambientali, come carenza di materie prime, di forza lavoro o di capitali»

È "**boundary spanning**" il monitorare l'ambiente con lo scopo di **portare dentro all'org informazioni utili ai decisori** dell'org (ad es. informazioni su nuove tecniche di produzione adottate dai fornitori o su spostamenti delle richieste sul pro-dotto dei clienti), ma anche **portare fuori dall'org informazioni sull'org** per promuovere la sua immagine presso i clienti, per farla conoscere a potenziali nuovi fornitori/nuovi partner, o per migliorare i rapporti coi sindacati.

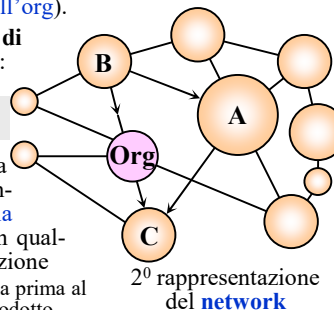
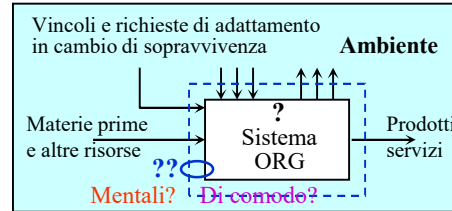
La differenza è che mentre nel buffering si cerca di tenere sotto controllo lo **scambio di materiali, servizi e denaro**, nel boundary spanning il **bene scambiato sono le informazioni**, ma il fine è comune e spesso uno stesso soggetto fa entrambi i servizi (ad es. i venditori gestiscono la carenza o la sovrabbondanza del prodotto ma portano nell'org anche gli orientamenti dei clienti e portano ai clienti gli orientamenti dell'org).

Anche l'ambiente può essere analizzato a diversi ($\Rightarrow$) **livelli di analisi** e i teorici modernisti usano spesso i seguenti tre livelli:

Il network organizzativo (la rete organizzativa)

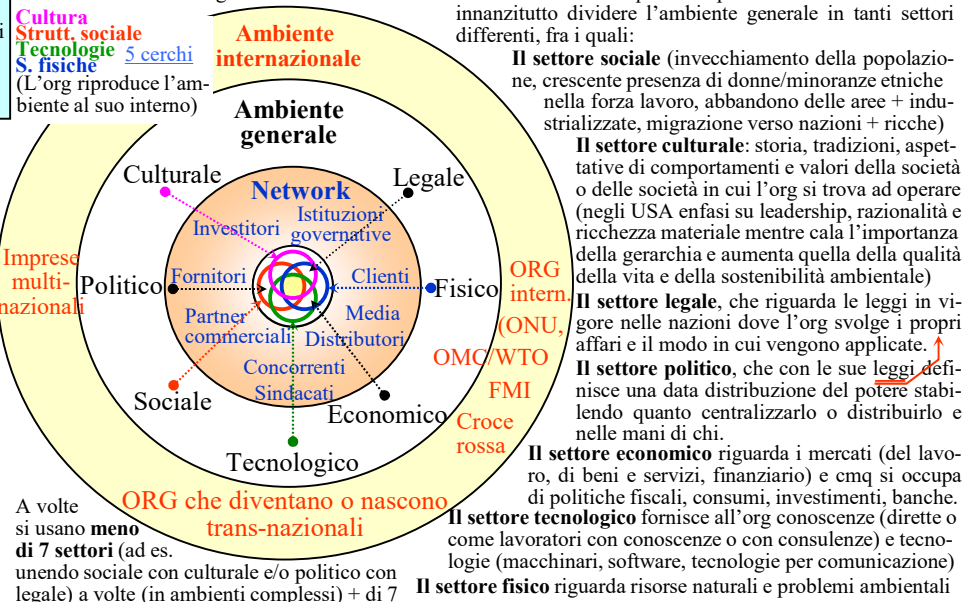
L'analisi di una rete organizzativa consiste innanzitutto nella mappatura dei **portatori di interesse** (*stakeholder*), che in senso stretto sono gli individui/gruppi/org **indispensabili per la sopravvivenza dell'org** e in senso lato i molti soggetti che in qualche modo **hanno influenza o sono influenzati** da un'organizzazione

Es.: la **catena del valore**: sottoparte di una rete che va da una materia prima al consumatore finale mostrando i soggetti che **aggiungono valore** al prodotto



L'ambiente generale

(P. 88) «Oltre alle organizzazioni che formano il network, esiste tutto un universo di forze generali che si muovono nell'ambiente. Queste forze hanno un impatto diffuso attraverso tutto il network [= *influenzano l'org influenzando tutte le org della rete*], e tuttavia è improbabile che l'analisi del network da sola le sappia riconoscere. L'analisi delle condizioni ambientali generali [= *che condizionano tutte le org di una rete*] può risultare più utile, a questo punto, della stessa analisi del network per individuare i legami che intercorrono tra un'organizzazione e il suo ambiente. Per condurre questo tipo di analisi dobbiamo innanzitutto dividere l'ambiente generale in tanti settori differenti, fra i quali:

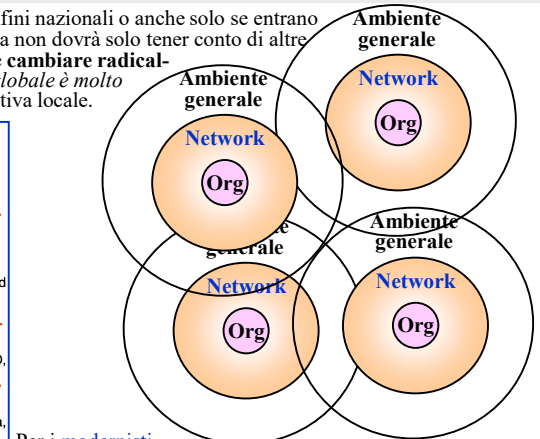


A volte si usano **meno di 7 settori** (ad es. unendo sociale con culturale e/o politico con legale) a volte (in ambienti complessi) + di 7

L'ambiente internazionale

Se un'org espande le proprie attività oltre i confini nazionali o anche solo se entrano nel mercato nazionale concorrenti stranieri, essa non dovrà solo tener conto di altre culture/politiche/leggi e così via. Dovrà invece **cambiare radicalmente prospettiva** perché **la complessità del globale è molto maggiore** e modifica profondamente la prospettiva locale.

Personal Computer Internet e WIFI Telecamere digitali e HDTV Telefoni cellulari Satelliti per la comunicazione Treni a scorrimento veloce, navicelle spaziali, navi petroliere Mercato globale dei capitali Scambi tecnologici Commercio internazionale Imprese multinazionali Istituzioni economiche internazionali (ad esempio IMF, World Bank, WTO) Sistemi commerciali regionali e commercializzazione mondiale Riduzione dell'autorità degli stati nazionali Attenuazione delle frontiere territoriali Istituzioni di governo internazionale (ad esempio ONU, WHO, Corte di Giustizia Internazionale) Copertura mediatica globale Cultura popolare (ad esempio slang, moda, marchi, musica) La lingua inglese come linguaggio internazionale della scienza, della politica, degli affari e di internet Consumismo e materialismo Turismo Multilinguismo, multiculturalità, pluriethnicità Aumento della popolazione Perdita della biodiversità Rischi per la salute e disastri industriali Cambiamenti climatici Inquinamento Malattie e incertezze sui cibi Alimenti geneticamente modificati (OGM)	Contributi al cambiamento globale del settore: tecnologico economico politico/legale sociale/culturale fisico
--	--



Per i **modernisti** c'è **grande complessità** **Ambiente internazionale** (e forte interesse alla "teoria della complessità")

Per i **simbolici**, i manager sono espressioni della base e visto che ogni base locale è radicata in una cultura nazionale il problema è solo quello, molto più circoscritto, di far intendere tra di loro manager locali di diversa estrazione culturale

Incertezza attribuita, dipendenza ed ecologia

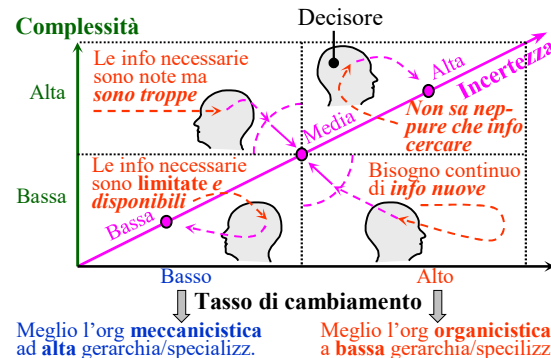
Fino agli inizi degli anni '50 l'organizzazione veniva considerata chiusa e il manager impegnato in questioni interne.

Preso atto che ogni org è aperta all'ambiente e influenzabile da esso, nella 1⁰ fase (dalla fine degli anni '50 alla fine degli anni '60) ci si chiese in quali ambienti era meglio un'organizzazione **meccanicistica** (come in una macchina anche in una org ogni parte ha una e una sola funzione risultando *fortemente specializzata*, deve ubbidire al suo superiore risultando *molto gerarchizzata* e tutto resta immutato finché dall'alto non arriva l'ordine di cambiare risultando *routinaria/immutabile* tra due cambiamenti) e in quali ambienti invece era meglio un'organizzazione **organisticistica** (come un organismo vivente anche un'org deve adattarsi in modo flessibile a *circostanze mutevoli* e lo fa meglio con *poca gerarchia* e *poca specializzazione*) (⇒ [Riassunto](#)) ! (⇒ +/-)

Teoria delle contingenze, centrata sull'**incertezza ambientale** (incertezza attribuita dal decisore all'ambiente secondo la **prospettiva dell'informazione** sull'incertezza)

I sociologi britannici Tom Burns e George Stalker sostennero che in ambienti stabili è preferibile l'organizzazione meccanicistica per l'efficienza che crea utilizzando procedure standardizzate atte a svolgere attività di routine, che minimizzano i costi e massimizzano i profitti.

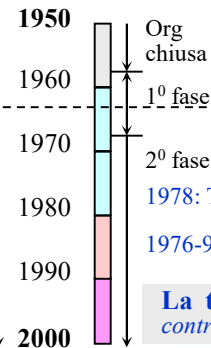
In situazioni in rapido cambiamento i vantaggi e la logica stessa della routinizzazione si perdono, visto che l'org deve costantemente modificare le proprie attività per adattarsi ai rapidi cambiamenti dell'ambiente, rendendo preferibile l'organizzazione organisticistica



(Pag. 101) «Nelle prime concettualizzazioni della teoria delle contingenze, l'incertezza veniva considerata una proprietà dell'ambiente, che sarebbe derivata da due componenti: la **complessità** e il tasso di cambiamento. La complessità si riferisce al numero e alla diversità delle componenti di un ambiente. Il tasso di cambiamento si riferisce alla rapidità con cui tali componenti si modificano. L'**incertezza ambientale**, che dà anche il nome a questa prospettiva, venne definita come l'interazione tra diversi livelli di complessità e di cambiamento in un dato ambiente.»

Se una incertezza alta fosse un attributo oggettivamente posseduto da un dato ambiente dovrebbe succedere che decisori diversi possono vederla di più o di meno ma tutti dovrebbero concordare sul fatto che non è bassa. «Studi empirici sull'incertezza, tuttavia, non sono riusciti a dimostrare tale assunto. Lo stesso ambiente può essere percepito come ambiente stabile da alcuni manager e incerto o instabile da altri.» Preso atto che l'**incertezza è una proprietà attribuita dal decisore all'ambiente** ci si è chiesti in quali condizioni il decisore attribuisce all'ambiente un'incertezza alta e in quali invece bassa. Secondo la **prospettiva dell'informazione** il decisore attribuisce all'ambiente un'incertezza bassa quando sa quali informazioni dovrebbe conoscere per prendere decisioni razionali ed esse sono sia *limitate* sia *disponibili*. E' attribuita un'incertezza media quando le informazioni da conoscere sono *troppo* per essere apprese da una persona sola o quando *cambiano troppo rapidamente nel tempo* per apprenderle. E' attribuita un'incertezza elevata, con forte ansia e tensione, quando il decisore non sa neppure che informazioni andare a cercare per prendere decisioni razionali.

Un possibile modo di rispondere alla complessità esterna è quello di creare una uguale complessità interna, in pratica di creare un settore dell'ORG per ogni cultura esterna in modo che esso, dovendo seguire solo quell'aspetto, sia in grado di farlo razionalmente. Per razionalizzare tale procedura si è formulata la **legge della varietà necessaria**, secondo la quale *un sistema può comunicare con un altro sistema se la sua complessità è uguale o superiore*.



Secondo la varietà necessaria, una ORG che interagisce con un ambiente complesso tenderà ad avere una struttura interna complessa cercando l'**isomorfismo** o **uguaglianza (iso) della forma (morfis)**.

Se l'ambiente cambia, la varietà necessaria e l'isomorfismo affermano che anche l'ORG deve cambiare adeguandosi alla nuova situazione. Le pratiche di **buffering** e di **boundary spanning** sono due modi per ridurre l'incertezza seguendo questa strada.

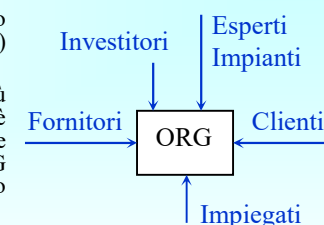
La teoria della dipendenza dalle risorse (Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik, 1978, *Il controllo esterno dell'organizzazione*)

Le ORG sono controllate dall'ambiente perché dipendono dalle **risorse** e queste provengono (quindi sono controllate) dall'ambiente.

Trovare e catalogare le risorse usate è importante, ma più importante è non perdersi in esse. Per non perdersi è importante concentrare la propria attenzione sulle risorse che risultano **cruciali** (ovvero quelle senza le quali l'ORG non può funzionare) e tra queste sulle risorse che risultano **scarse** (l'oro è scarso e l'acqua no, almeno per ora).

I fornitori si possono diversificare o integrare (integrazione verticale ovvero di altri a diverso livello). Per le ORG concorrenti si possono stabilire relazioni personali o formali entrando nei loro consigli (integrazione orizzontale tra pari). Si possono fare associazioni commerciali e, se ammesso, accordarsi sui prezzi. Si possono mandare lobbisti a fare pressione sui politici o intervenire sui clienti con la pubblicità.

Tali interventi modificano i rapporti di dipendenza ma non li riducono.



La teoria ecologica della popolazione

L'ambiente **seleziona** le ORG più adatte alle sue caratteristiche dotandole di risorse e ritenendole (**ritenzione** = sopravvivenza assicurata).

Anche in questo punto di vista si attribuisce un grande peso all'ambiente, ma mentre la **dipendenza considera centrale l'ORG** (si mette dal punto di vista dell'ORG), l'**ecologia considera centrale l'ambiente** (si mette dal punto di vista dell'ambiente).

Una **nicchia** è un insieme di risorse.

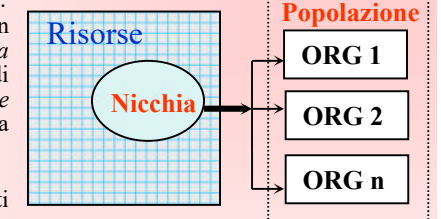
Le ORG che condividono risorse importanti (nell'es. quelle di una nicchia) costituiscono una **popolazione**.

I ristoranti sono una popolazione che condivide la risorsa "cliente che mangia fuori casa"; i giornali condividono la nicchia "lettori" e le scuole quella "studenti", risultando pertanto popolazioni e **interdipendenti** tra loro (in modo competitivo).

In una popolazione ci può essere **variazione** (innovazione imprenditoriale con nascita di nuove ORG o ristrutturazione radicale di ORG già esistenti). Sulle varietà agisce la **selezione** con sopravvivenza (ritenzione) di alcune di esse (**dinamica della popolazione**).

La prospettiva ecologica aiuta i manager 1) a non identificarsi con l'ORG (a non lasciarsi coinvolgere in modo eccessivo nelle sue scelte); 2) a rendersi conto che non possono controllare in modo totale i risultati dell'ORG; 3) a comunicare meglio coi politici, avendo come loro una visione ambientale più ampia.

Limiti: a) non si sa cosa sia l'**idoneità (fitness)** (possiamo dire che non c'è solo quando non sopravvive ma allora è tardi per rimediare); b) non si prestano ad essere osservate secondo tale prospettiva le ORG che per nascere richiedono forti investimenti (es. fabbriche di auto) o permessi particolari (es. scuola) e anche gli ambienti dominati da poche grosse ORG



Teoria istituzionale e confronto tra le 3 teorie

(10°)

La prospettiva simbolico-interpretativa ha dato due contributi al tema dei rapporti tra un'org e il suo ambiente:

La teoria istituzionale

(Pag. 110) «Il sociologo **Philip Selznick** è considerato il padre fondatore della teoria istituzionale. Egli osservò che le **org si adattano** non solo alle lotte dei gruppi interni ma anche ai **valori della società esterna**.»

Ad elaborare quest'idea proponendo la forma attuale della teoria istituzionale furono i sociologi americani Paul DiMaggio e Woody Powell, nel 1983

Secondo Powell e DiMaggio l'ambiente può far pressione sulle ORG in due modi diversi: 1) gli ambienti dove prevalgono gli interessi economici delle imprese **esercitano pressioni di carattere tecnico o economico** ovvero premiano le org che forniscono beni e servizi con certe caratteristiche tecniche e con un elevato ritorno economico; 2) gli ambienti dove invece prevalgono gli interessi di determinate categorie sociali **esercitano pressioni sociali e culturali** ovvero premiano le org che si conformano ai suoi valori accettando e consolidando le norme che li recepiscono.

Il neoistituzionalista americano Richard Scott, nel 1994, definì **istituzionalizzazione** «il processo mediante il quale le azioni vengono ripetute e viene loro riconosciuto un significato simile dall'io individuale e dagli altri» [ovvero **da chi agisce e da chi osserva l'azione, da chi sta dentro l'org che crea un prodotto/servizio e da chi osserva dall'esterno ciò che l'org crea** => **un'org è un'istituzione per un dato ambiente se c'è accordo sul significato di quello che essa produce tra quelli che lavorano per produrlo e quelli di quell'ambiente che utilizzano il loro prodotto**]

-> Quali sono le azioni che vengono ripetute? Sono le azioni che devono essere fatte perché esiste un regolamento interno o leggi esterne che impongono di farle e in tal caso Powell e DiMaggio parlano di **pressioni istituzionali coercitive**. Oppure attività sostenute da norme, valori e aspettative di tipo culturale e allora si tratta di **pressioni istituzionali normative**. Un terzo motivo può essere quello di essere o di somigliare a istituzioni volute dalla società e allora Powell e DiMaggio parlano di **pressioni istituzionali mimetiche**.

In generale si dice si dice che **un gruppo è istituzionalizzato** ogni volta che si organizza cercando di soddisfare a pressioni sociali, culturali e politico/legali.

Questo **uniformare pratiche e strutture alle richieste che arrivano dall'ambiente** che abbiamo appena deciso di chiamare **istituzionalizzarsi** è conveniente non perché l'org produce di più o guadagna di più, ma perché **promuove il sostegno della società a quell'org**, assicurando la sua sopravvivenza.

In mancanza di criteri oggettivi con cui valutare il rendimento di una org, può succedere che un'org **si uniformi alle richieste sociali solo in apparenza mentre in realtà con le sue attività persegue dei fini che non sono affatto quelli voluti dalla società**.

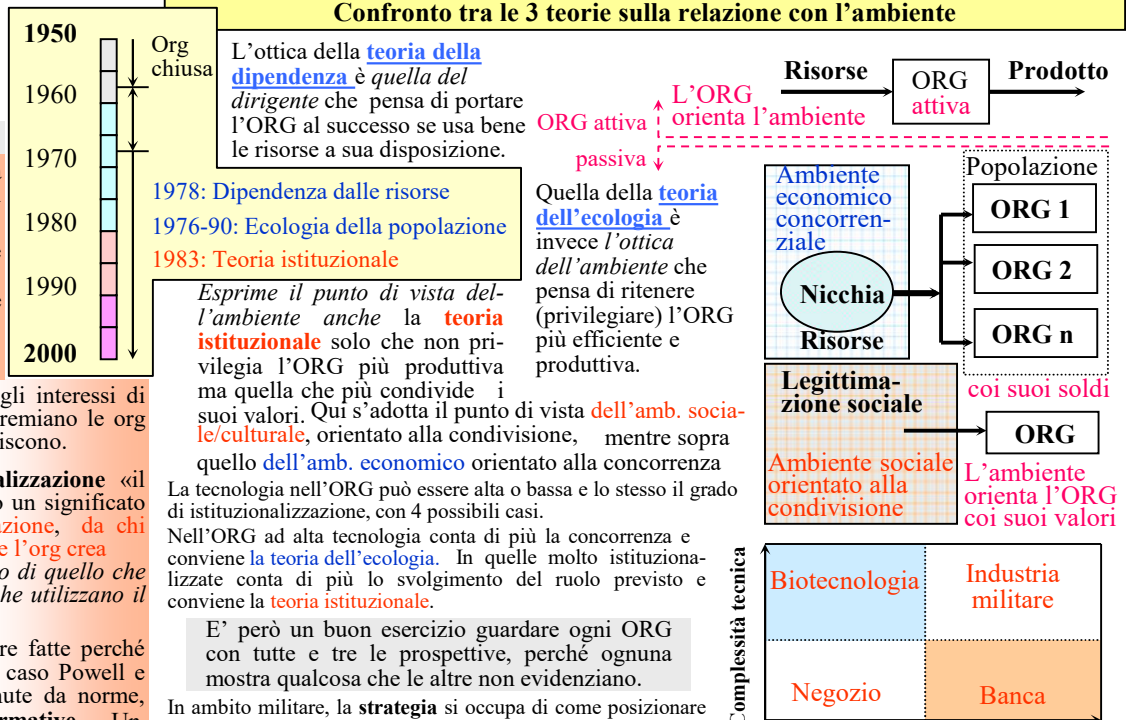
(Pag. 112) «Un importante contributo teorico della prospettiva istituzionale è l'aggiunta della **legittimità sociale** alla lista delle risorse di entrata (input) nel modello or-ganizzativo dei sistemi aperti».

Le org non hanno bisogno solo di materie prime, forza lavoro, capitali e tecnologie ma **hanno bisogno anche di essere accettate dalla società in cui operano**.

(Pag. 112) «Negli anni 90, le proteste dell'opinione pubblica contro quelle pratiche imprenditoriali ritenute non etiche, hanno stroncato o severamente messo a repentaglio la sopravvivenza di numerose imprese (per es. Enron e Arthur Andersen negli USA, Parmalat in Italia). Gli attivisti per la difesa dei diritti umani o dei diritti degli animali, nonché i gruppi per la protezione dell'ambiente, sono alcuni esempi delle tante forze che hanno cercato di delegittimare l'operato di una serie di imprese (come quelle del commercio delle pellicce), sollecitando la mobilitazione dell'opinione pubblica e con azioni di vario genere (boicottaggi, spedizione di lettere di protesta o di e-mail). Questi esempi sottolineano l'importanza della legittimità sociale, mostrando cosa può accadere se essa viene a mancare.»



Confronto tra le 3 teorie sulla relazione con l'ambiente



La tesi che sono più le org a determinare come sarà l'ambiente che viceversa

L'ambiente **attivato** di Weick è l'ambiente reso semplice/prevedibile o complesso/imprevedibile dai decisori che si comportano come se fosse in un modo o nell'altro **rendendolo come è previsto che sia nella loro testa** (e precisamente nella loro **mappa cognitiva**).

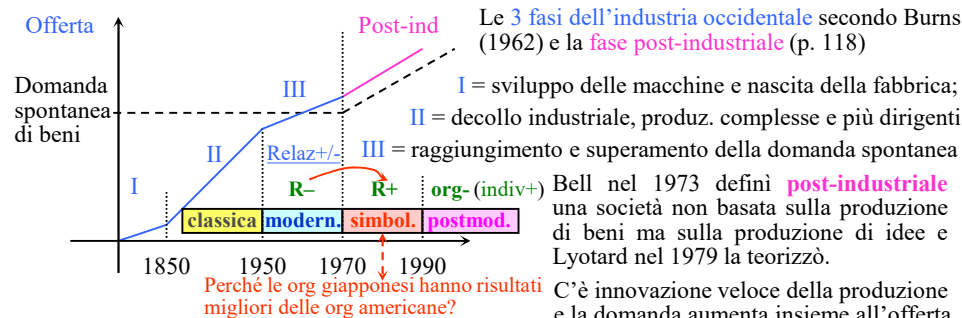
La differenza tra questo **ambiente attivato** e l'ambiente della **prospettiva dell'informazione** di stampo modernista è che per i modernisti «la complessità e il cambiamento spingono i decisori a cercare sempre più informazioni» mentre **secondo l'ambiente attivato «la continua ricerca d'informazioni da parte di decisori incerti costruisce un ambiente complesso e mutevole»**.

La situazione descritta come paradossale dalla Hatch (più si è incerti più lo si diventa perché cercando di fare chiarezza si complica l'ambiente) non è affatto paradossale se pensiamo che l'incertezza è una **sofferenza voluta da org negative** per rendere complicato l'ambiente, giustificando quello che non fanno e costringendo gli altri a soddisfare le loro **pretese** se non vogliono che le org continuino a complicare l'ambiente (i reparti di **buffering** o di **boundary spanning** servono non a ridurre la propria incertezza ma a creare incertezza negli altri per costringerli a concedere vantaggi alle org).

L'equivocità proposta da Weick o l'**ambiguità** proposta da James March è una omissione di informazioni finalizzata a creare i problemi di comunicazioni di cui poi lamentarsi.

Teoria degli stakeholder e rifiuto dell'egemonia

(13')



TAB. 3.2. Un confronto tra le caratteristiche associate all'industrialismo e al post-industrialismo

	INDUSTRIALE	POSTINDUSTRIALE
Ambiente	Gli stati nazionali regolano le economie nazionali Marketing di massa Standardizzazione Stato assistenziale (welfare state)	Competizione globale Deconcentrazione del capitale rispetto allo stato nazionale Frammentazione dei mercati e decentralizzazione internazionale della produzione Il consumatore ha più scelta; domanda di beni su misura Crescita dei movimenti sociali, politica concentrata su singoli argomenti, classe del terziario (servizi) Pluralismo, diversità, localismo
Tecnologia	Produzione di massa secondo le leggi del taylorismo e del fordismo Routine Prodotti fabbricati	Processi di produzione flessibili, automazione Utilizzo di computer per il design, la produzione, il controllo delle merci Sistemi di Just-In-Time (JIT) Enfasi sulla velocità e l'innovazione Prodotti di servizio/informazione
Struttura sociale	Burocratica Gerarchica con enfasi su comunicazione verticale Specializzazione Integrazione verticale e controllo Incentrata sul controllo	Nuove forme organizzative (come network, alleanze strategiche, organizzazioni virtuali) Gerarchie più piatte con comunicazione orizzontale e diffusione della responsabilità manageriale «Outsourcing» Meccanismi informali di influenza (partecipazione, cultura, comunicazione) Disintegrazione verticale e orizzontale Confini incerti tra funzioni, unità e organizzazioni
Cultura	Esalta la stabilità, la tradizione e le usanze Valori organizzativi: crescita, efficienza, standardizzazione, controllo	Esalta l'incertezza, il paradosso, la moda Valori organizzativi: qualità, servizio al consumatore, diversità, innovazione
Struttura fisica (spazio-tempo)	Concentrazione delle persone in centri industriali e urbani Orientamento localistico, nazionalistico Il tempo è lineare	Diffusione delle persone sul territorio Tempi ridotti di trasporto avvicinano luoghi distanti e incoraggiano un orientamento globale, internazionale La compressione della dimensione temporale (come l'accorciamento del ciclo di vita del prodotto) conduce alla simultaneità
Natura del lavoro	Routine Forza-lavoro despecializzata Specializzazione funzionale dei compiti	Frenetica, complessa Abilità lavorative basate sulle conoscenze Lavoro di squadra interfunzionale Maggiori enfasi sull'apprendimento Più «outsourcing», lavoro a contratto (subappalto), autoimpiego, telelavoro

La teoria degli stakeholder ("etica" nel senso che non privilegia proprietari e dirigenti)

(Pag. 120) «La forma organizzativa più tipica dell'era postindustriale è il network o la rete. [...] Una caratteristica importante condivisa dalle organizzazioni postindustriali è la **scomparsa dei confini organizzativi**, che sono sempre più trasparenti e permeabili. Anche i confini tra gruppi o le divisioni interne dovrebbero scomparire nell'organizzazione postindustriale. Le persone che si troveranno a lavorare in organizzazioni postindustriali non faranno distinzioni tra reparti, posizioni gerarchiche e persino tra diversi impieghi, come si tende a fare oggi. Al contrario si sforzeranno di collaborare l'uno con l'altro partecipando, in veste di esperti, a gruppi di lavoro di volta in volta diversi, continuando a studiare e ad apprendere per tenere il passo con situazioni in continuo mutamento.»

Non sono solo le attività delle persone ad essere sempre più intrecciate tra di loro ma anche i diversi interessi presenti nell'ambiente di una org, secondo il professore americano di etica R. Edward Freeman. «Secondo Freeman, il rapporto tra imprese e stakeholder si fonda su un contratto sociale che garantisce una serie di diritti a coloro che hanno un interesse (o una posta in gioco, *stake*) per le attività dell'organizzazione e/o per i suoi prodotti. La tesi di Freeman è che le organizzazioni che terranno in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholder avranno dei risultati notevolmente superiori a quelli delle organizzazioni che ignorano alcune categorie di stakeholder.»

Fino ad ora si è pensato che la responsabilità di una impresa sia quella di tutelare e accrescere la ricchezza degli azionisti. Secondo Freeman però questo obiettivo non può essere raggiunto a prescindere da una serie di considerazioni oggi ritenute di natura etica, come i danni che potrebbe fare all'ambiente inquinando l'aria o l'acqua e i danni che potrebbe fare all'economia di un territorio chiudendo uno stabilimento. Nell'interesse della stessa impresa bisognerebbe pertanto limitare gli interessi di alcuni stakeholder (proprietari e dirigenti) e tenere in maggiore considerazione gli interessi degli altri stakeholder, facendo più equamente **gli interessi di tutti!**

- (P. 121) «Un caso emblematico è quello di Interface, un'impresa statunitense produttrice di rivestimenti per pavimenti, che ha ammesso di essere stata in passato una "predatrice del pianeta" e che ha poi introdotto enormi cambiamenti seguendo le indicazioni provenienti dal mondo degli attivisti ambientali, divenendo un punto di riferimento della produzione sostenibile orientata alla tutela dell'ambiente [Amodeo 2005]»

- «La casa farmaceutica danese Novo Nordisk è invece stata una delle prime imprese a seguire la metodologia della *triple bottom line* (triplice linea di fondo) per rendicontare pubblicamente le proprie performance annuali in termini ambientali e sociali, accanto ai tradizionali dati sul rendimento economico.»

Il rifiuto dell'egemonia nella teoria organizzativa

(Pag. 122) «Nell'ottica marxista, il concetto di **egemonia** si riferisce alla pratica di considerare universali gli interessi delle classi dominanti» (=> **Il potere secondo l'antropologia**)

Secondo alcuni post-modernisti, detti **nichilisti**, la de-costruzione degli assunti modernisti che sveli le tendenze egemoniche della proprietà/dirigenza basta da sola a risolvere il problema!

Secondo altri decostruire il modernismo non basta e occorre anche proporre una ricostruzione delle org fondata su concezioni alternative al modernismo.

Una strada seguita è quella di riprendere le voci di popolazioni indigene schiacciate dalle pratiche egemoniche del modernismo (per esempio promuovendo le **convinzioni degli indigeni americani che ritengono loro compito proteggere l'ambiente - la Madre Terra - da sfruttamenti come le miniere a cielo aperto, il taglio degli alberi più antichi, la caccia a specie in via d'estinzione, la distruzione di foreste e praterie** ?!)

Una seconda strada parte dal presupposto che l'enfasi data in passato alle preoccupazioni capitaliste sui mercati, sui concorrenti, sulle imprese e sulle regole, le quali hanno relegato l'ambiente a un «mero insieme di risorse a disposizione delle organizzazioni [Shrivastava 1995]», è una realtà costruita ad arte dalle persone interessate a farsi i propri interessi dando spazio a queste preoccupazioni e non dando voce alle preoccupazioni sulla sostenibilità ambientale. La cura è quella di porre la tutela della natura al centro del discorso organizzativo, ogni volta che se ne parla, sostituendo l'obiettivo (il valore) di **produrre ricchezza** con quello di **produrre salute**. Cambiare ciò di cui si parla per cambiare ciò che interessa raggiungere, quindi, con effetti simili al parlare di «paesi in via di sviluppo» invece che «sottosviluppati» o di «donne» invece che di «signore e signorine» o di «nero» invece che di «negro». (!) Per me: Distruttività dei postmoderni + Costruttività dei simbolici => Alternativa al modernismo



La struttura sociale organizzativa

(7')

La struttura sociale organizzativa è un concetto fortemente modernista già nella denominazione visto che una **struttura** è qualcosa che tiene le parti del sistema al posto assegnato ad ognuna di esse (ad esempio **la parte strutturale di un palazzo** tiene al loro posto i piani e il tetto in modo che non cadano uno sull'altro e **la parte strutturale del corpo umano - lo scheletro** - tiene al posto previsto per ognuno di loro gli organi e i sistemi del corpo umano, che sono separati anche se collegati tra di loro).

La **struttura fisica di un'organizzazione** è composta dai terreni, dagli edifici e dai locali dove vengono svolte le attività previste da quell'organizzazione.

La **struttura sociale di un'organizzazione** è quel qualcosa che tiene le persone al loro posto nell'organizzazione, ammesso che a quel posto non ci stiano per libera scelta perché se così fosse non ci sarebbe bisogno di ipotizzare una struttura che li tiene a quel posto.

Secondo Weber (che ebbe un peso determinante sulla formazione del concetto di struttura sociale di una ORG) la struttura sociale di una ORG è composta da **una gerarchia di autorità, una divisione del lavoro** e **regole formali**.

La **gerarchia** è necessaria e naturale per alcuni mentre per altri è una scusa per giustificare un'iniqua distribuzione di potere

Secondo Weber la gerarchia rispecchia la distribuzione dell'**autorità posizionale**: chi occupa una data posizione ha il diritto di dare ordini e di punire/premiare i propri subordinati.

Le informazioni salgono e scendono nella gerarchia attraverso appositi canali. In passato si preferiva che ogni persona rispondesse ad un solo superiore (**unicità del comando**); oggi è frequente rispondere a due superiori e si dà più importanza ai contatti laterali come aiuti all'integrazione

La **divisione del lavoro** specifica come sono distribuite le **responsabilità** (così come la gerarchia specifica come sono distribuite le autorità). La suddivisione del lavoro può cambiare, così come possono cambiare macchine e tecnologie, mentre la distribuzione delle responsabilità è più stabile e rientra nella struttura sociale dell'ORG. Fa parte della divisione del lavoro anche raggruppare determinate responsabilità in un reparto (es. acquisti) o in una divisione (es. vendite internazionali).

Benché la gerarchia delle autorità integra fortemente l'ORG, essa da sola non basta a integrare tutte le attività suddivise e servono molti **meccanismi aggiuntivi**.

I più comuni sono: **le regole e le procedure** che specificano come deve essere svolto il lavoro e come devono essere prese le decisioni; **i programmi di lavoro** che specificano entro quali tempi devono essere svolte le attività; **le comunicazioni laterali**, che si stabilizzano per ripetizione, servono a creare coordinamento tra persone allo stesso livello gerarchico.

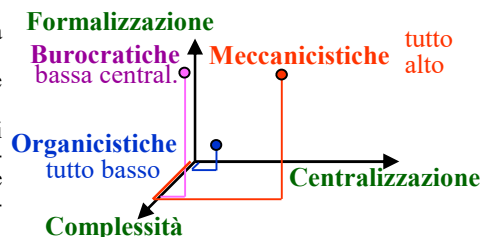
I primi modernisti cercavano *il* modo migliore di organizzare (che non esiste secondo la teoria delle contingenze). Per farlo misurarono molte variabili (addetti, % di amministrativi, numero di specializzazioni, esistenza di procedure standard).

In particolare indagarono 3 variabili:

1) La **complessità** è alta se ci sono molte unità diverse e/o molti livelli gerarchici (richiede molta comunicazione ma comunicare è difficile);

2) La **centralizzazione** è alta se le decisioni sono prese solo a livelli alti (ci s'aspetta obbedienza e scarsa partecipazione dalla base, che è insoddisfatta ma più controllabile e coordinabile specie se ridotta);

3) La **formalizzazione** è alta se molte regole sono esplicitate (cioè scoraggia l'innovazione e ostacola la comunicazione). Le organizzazioni più decentrate sono anche quelle più formalizzate, il che evidenzia che la formalizzazione non va confusa con la centralizzazione.



Nelle organizzazioni **meccanicistiche** è tutto alto. In quelle **organicistiche** è tutto basso.

Le **burocrazie** differiscono dalle meccanicistiche perché pur essendo complesse e formalizzate (molti regolamenti precisi) lasciano la decisione alla base.

Differenziazione e integrazione

Vediamo adesso la tendenza a differenziarsi e quella a integrarsi, due tendenze che secondo molti teorici possono spiegare come/perché le ORG sono come sono.

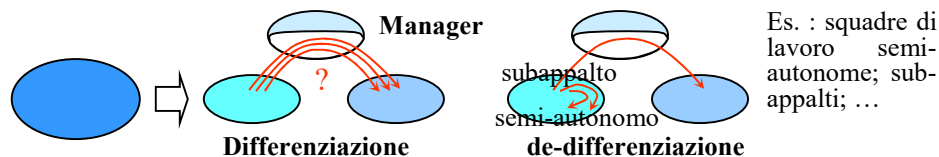
I teorici dell'ORG sostengono spesso che le ORG si formano dove esistono compiti troppo grandi perché i singoli individui possano svolgerli da soli. Nessun individuo, da solo, sarebbe potuto andare sulla luna.

Si ha **differenziazione** quando una parte dell'ORG si specializza in una parte del compito.

La **differenziazione, però, peggiora la comunicazione** (due reparti diversi hanno cultura e lingua diversa) e nascono difficoltà nel realizzare quel coordinamento che è essenziale per tradurre in vantaggio finale la specializzazione.

C'è **integrazione** quando due parti diverse riescono a comunicare tra loro. Il modo tipico di integrare è creare un gruppo composto solo da manager. Ciò comporta una differenziazione ancora maggiore, che richiede una maggiore integrazione. Se l'integrazione tra le diverse parti riesce, nasce l'ORG, se no è il caos.

Clegg ha sostenuto che oggi (1991) le ORG sono sovra-differenziate e dovrebbero ridurre la differenziazione (**de-differenziazione**) incoraggiando l'auto-organizzazione.



La burocrazia

La **burocrazia ideale descritta da Weber** era secondo lui un'alternativa al nepotismo e all'abuso di potere diffusi nel mondo feudale e pre-industriale, ma non è stata chiamata ideale per dire che era la struttura sociale migliore possibile per un'organizzazione.

Con ideale infatti Weber intendeva un modello astratto a cui i casi reali potevano avvicinarsi di più o di meno, così come in fisica si parla di gas ideali per intendere che sono in condizioni che non si realizzano del tutto nei gas reali e non certo per dire che sono gas migliori dei gas reali.

Oggi conosciamo i difetti della burocrazia, ma stato, università, chiesa e alcune grandi imprese (come la Ciba-Geigy e la General Motors) continuano ad utilizzarla perché offre indiscutibili benefici alle grosse ORG che operano con basse tecnologie e in ambienti abbastanza stabili.

La burocrazia non serve nelle piccole ORG, non è adatta in presenza di cambiamenti continui (recepti con lentezza dai regolamenti) e nemmeno dove ci sono molti professionisti assunti per esperienza e capacità professionale (come testimonia il fatto che l'innalzamento della professionalità ha portato ad una ondata di privatizzazioni in Europa).



Cenni sulla struttura sociale organizzativa per simbolici e PM

(3°)

La struttura sociale organizzativa è un concetto che non ha interessato molto i simbolico-interpretativi e i post-modernisti, a giudicare dai pochi contributi di queste prospettive presentati in questo capitolo del libro.

Perciò mi limiterò ad alcuni cenni su tali contributi, dicendo che quelli dei **simbolico-interpretativi** sono sostanzialmente:

- 1) che tale struttura sociale **non esiste come esistono le cose ma viene continuamente costruita mentre si interpretano le situazioni** che si sono venute a creare nella pratica organizzativa;
- 2) che la vita organizzativa è fatta di **azioni di routine** e di **improvvisazioni**, che esplorano vie nuove e possono portare a cambiamenti, ovvero a rendere routine nuove pratiche;
- 3) che quando compaiono comportamenti nuovi ritenuti vantaggiosi si tende a **istituzionarli**, ovvero a costruire dei modelli mentali (modi di pensare) che prevedono quei comportamenti e a renderli vincolanti (obbligatori) per chi fa parte del sistema che usa quei nuovi comportamenti;
- 4) che l'auto-organizzazione, necessaria per coordinare le attività di persone diverse, crea una **comunità di pratica** (in sostanza una cultura condivisa nella pratica lavorativa, con la condivisione di idee e parole usate resa necessaria dal coordinamento dei contributi di singoli o di sottogruppi).

Non approfondirò neppure i contributi al concetto di struttura sociale dei **post-moderni**, limitandomi a far notare:

- 1) che è post-moderna l'idea che bisogna **dedifferenziare** (differenziare di meno, integrare invece che differenziare ulteriormente), perché oggi le organizzazioni sono *iperdifferenziate*, come ha sostenuto Clegg riprendendo un'idea di Lash, cosa che spinge i loro membri a considerarle incoerenti e ad affidarsi passivamente ai loro capi senza dare un loro contributo personale;
- 2) che è post-moderno quello scetticismo radicale verso la razionalità dell'amministrazione basata sulla gerarchia nota come **teoria dell'antiamministrazione**, la quale invita gli amministratori a non imporre una giustizia basata sulla razionalità del comando (inesistente secondo loro) ma a usare il comando per rimuovere il più possibile le ingiustizie all'interno dell'organizzazione



Introduzione e riassunto della tecnologia per i modernisti

(7)

(Pag. 167) «*Techne* è la radice greca della parola tecnico e tecnologia ma, contrariamente al suo significato attuale, gli antichi greci usavano questo termine per riferirsi alle **capacità di un artista**.» Poi il significato di tecnica è progressivamente cambiato e «al giorno d'oggi, l'applicazione della scienza nell'ingegneria e nella produzione ha messo decisamente in ombra l'antico legame tra tecnologia e arte, anche in virtù della tendenza modernista a privilegiare gli aspetti più oggettivi della tecnologia: vale a dire gli strumenti, le attrezzature, i macchinari e le procedure attraverso le quali viene svolto il lavoro. I recenti cambiamenti nelle tecnologie dei paesi postindustriali stanno però spingendo molte organizzazioni lontano dalle tecnologie più facilmente oggettivabili, consentendo così un recupero delle antiche radici artistiche della tecnologia.»

La **tecnologia**, secondo i modernisti, è lo «strumento che le organizzazioni utilizzano per trasformare le materie prime in prodotto finito». (Osservazione personale: tale definizione comprende sia il significato moderno che quello originale di tecnologia, perché nella trasformazione dalle materie prime ai prodotti finali sono importanti le macchine usate ma *la parte decisiva la svolgono le persone*, senza l'opera delle quali le macchine non farebbero alcuna trasformazione delle materie prime; chi s'aspettava che la materia "sistemi organizzativi" si occupasse di tecnologia meravigliandosi dello spazio dato invece in questo libro al lato umano, dovrebbe riflettere sul fatto che la disponibilità delle macchine più moderne ed efficienti non assicurano affatto il successo dell'organizzazione *se non puntano al successo la maggior parte delle persone che lavorano in quell'organizzazione* e anche sul fatto che non si può dare per scontato che le persone puntano al successo invece che al fallimento, perché tutti quelli che prendono il lavoro come un *sacrificio necessario per mangiare* hanno un atteggiamento emozionale orientato al fallimento e sono decisamente di più di quelle per le quali *il lavoro è un piacere prima che un dovere*.)

«In contrapposizione all'attenzione che l'approccio modernista dedica agli aspetti tecnici della produzione di beni e servizi, **l'approccio simbolico-interpretativo studia come le tecnologie siano influenzate da processi di costruzione sociale**. I sostenitori di tale approccio affermano che le tecnologie plasmano e **siano plasmate** da norme culturali, dai rapporti di potere e dagli elementi della struttura fisica di un'organizzazione. Per fare un esempio, consideriamo la storia dei videoregistratori: per quanto la tecnologia Betamax fosse considerata ampiamente superiore rispetto alla tecnologia VHS, quest'ultima ha avuto successo anche perché il suo utilizzo era libero e privo di diritti da versare a Sony (creatore del formato Betamax). I valori della competizione capitalistica hanno quindi sconfitto il valore della qualità tecnica del prodotto.»

(Pag. 168) «Alcuni teorici **postmoderni sostengono che la tecnologia sia assai popolare nelle teorie moderniste**, in quanto essa **consente di mascherare le modalità con le quali chi ha potere in un'organizzazione può controllare e monitorare i dipendenti**. [...] Altri postmodernisti sono invece dell'opinione che la tecnologia minacci la gerarchia e **consenta la creazione di un mondo più democratico**.»

La tecnologia di un'org non è solo quella che contribuisce direttamente alla produzione ma anche la tecnologia che supporta indirettamente la produzione (supportando acquisti e vendite, contabilità e comunicazione interna) e quella che supporta l'adattamento all'ambiente (analisi economiche, ricerche di mercato, pianificazione strategica e comunicazione con l'esterno). Quando ci si vuol riferire *solo alla tecnologia direttamente coinvolta nella produzione di beni o servizi* si parla di **nucleo tecnologico**.

Un'altra confusione frequente è tra tecnologia e **alta tecnologia**, che si riferisce a *tecnologie nuove* (come quella dei computer, la comunicazione su fibra ottica o via satellite, la robotica) e *ai derivati* di queste nuove tecnologie (come la multimedialità, i cellulari o la progettazione assistita da computer o CAD). L'alta tecnologia è solo una parte della tecnologia e anche se è la parte di cui si parla di più non è necessariamente la parte più importante (in attesa delle lavagne interattive multimediali o LIM, che non si diffonderanno presto fino a che costeranno 5000 €, ad esempio, il gesso e la lavagna sono di gran lunga più importanti dei computer a scuola).

Un'ultima osservazione terminologica è che non bisogna separare troppo la **tecnologia di produzione** di chi produce prodotti e la **tecnologia di servizio** di chi produce servizi perché spesso chi offre prodotti offre anche servizi (ad es. chi vende auto vende anche una garanzia sull'auto, che è un servizio) e chi offre servizi (ad es. una banca) può presentarli come prodotti materiali, confezionandoli come se fossero oggetti

A questo punto il libro della Hatch prosegue l'argomento tecnologia per i modernisti trattando di tipologie di tecnologia. Poiché io trovo poco interessanti oggi queste tipologie moderniste, visti i forti cambiamenti nel modo di lavorare legati alle nuove tecnologie, la mia trattazione proseguirà sul riassunto della posizione modernista fornito alla fine del capitolo.

IN SINTESI

Secondo la prospettiva modernista, la tecnologia si definisce generalmente in base ai suoi:

- oggetti: prodotti e servizi, nonché gli strumenti e le attrezzature utilizzate per la loro produzione; **+**
- attività e processi: i metodi di produzione; **+**
- la conoscenza necessaria per sviluppare e applicare gli strumenti e le attrezzature, e i metodi per produrre un particolare prodotto o un servizio.

I teorici dell'organizzazione che seguono la prospettiva modernista pongono come premessa il fatto che le organizzazioni dispongano delle tecnologie per trasformare gli input in output. Queste tecnologie possono consistere in oggetti fisici, attività, processi e conoscenza, che entrano in relazione con input quali le materie prime, il lavoro e il capitale durante il processo di trasformazione. Il nucleo tecnologico è quell'insieme di componenti produttivi che sono più direttamente associati al principale processo di trasformazione di un'organizzazione: per esempio, la produzione e/o l'assemblaggio in un'impresa manifatturiera, oppure l'erogazione di un servizio in una organizzazione che opera nel campo dei servizi. Naturalmente, le organizzazioni di maggiori dimensioni e altamente differenziate possono avere molteplici nuclei tecnologici; tuttavia, per ogni tipo di lavoro si può individuare una tecnologia di base a livello di compito o unità organizzativa. Pertanto, nella visione della tecnologia modernista, l'organizzazione può essere immaginata come una serie di tecnologie interagenti e interdipendenti.

Sebbene possa apparire che, nella prospettiva modernista, la tecnologia (soprattutto nel caso del nucleo tecnologico) si collochi esclusivamente all'interno dell'organizzazione e risulti quindi estranea all'ambiente circostante, è importante sottolineare che invece questi due argomenti (ambiente e tecnologia) sono strettamente correlati nella prospettiva modernista. In primo luogo, la conoscenza necessaria per rendere operativa una tecnologia viene normalmente prodotta all'esterno dei confini dell'organizzazione, che poi la importa, eccezion fatta per quella ricerca di base che viene svolta internamente, come in alcuni reparti di R&S (Ricerca & Sviluppo). In secondo luogo, gli strumenti e molti processi di produzione sono importati sotto forma di hardware, software e risorse umane competenti e istruite. L'ambiente fornisce i componenti tecnologici di un'organizzazione analogamente a come fornisce le risorse materiali sulle quali la stessa organizzazione dipende per la sua sopravvivenza. La tecnologia e le altre risorse sono disseminate in maniera più o meno casuale, fino a che una parte dell'ambiente non è organizzato, vale a dire fino a quando le risorse e la tecnologia non sono combinate dalle organizzazioni per fornire gli output che soddisfano i bisogni e le richieste dell'ambiente stesso.

La cultura secondo Schein e secondo i simbolico-interpretativi

IL MODELLO DI SCHEIN DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA - Negli anni '80, lo psicologo sociale **Schein** propose quella che sarebbe diventata una delle teorie principali della cultura organizzativa. Per Schein la cultura ha tre livelli (Fig. 1):

1) Gli **ASSUNTI** (= *ciò che i membri di una cultura credono sia vero*) sono il vero centro della cultura. Un assunto è *supposto* vero e tale veridicità è assai poco negoziabile essendo il fondamento di tutto il comportamento. Esso diventa *realmente* vero per chi vi crede, perché influenza la sua percezione in modo auto-confermativo. Una cultura è un insieme di assunti capace di coprire le situazioni incontrate senza contraddirli l'un l'altro.

I livelli sono livelli di visibilità e gli assunti sono i meno visibili essendo per la maggior parte inconsci (Fig. 1a).

Descrivere gli assunti è decisamente difficile, comunque è interessante osservare che essi sono scelte di campo del tipo: "Gli esseri umani sono buoni o cattivi?" Oppure: "Rispetto agli altri vogliamo privilegiare il potere o l'affetto?" O ancora: "E' preferibile la diversità o la conformità? Privilegiamo l'innovazione o il conformismo?". Questa bipolarità, infatti, si accorda bene al fatto che stiamo parlando di atteggiamento emotivo e che questo può essere di due soli tipi (positivo o negativo). Cosa significa avere un atteggiamento o il suo opposto dipende poi dal contesto, ma le persone risultano fortemente unite dal fatto di affrontare gli stessi problemi con lo stesso atteggiamento.

Il pregio della proposta di Schein è quello di evidenziare che la cultura è un albero le cui radici affondano nell'inconscio e nelle emozioni condivise (Fig. 1b).

Gli assunti di una cultura influenzano l'azione attraverso norme, valori e artefatti.

2) I **VALORI** definiscono ciò che sta a cuore ai membri dell'ORG. Le **norme** sono regole non scritte che consentono ai membri di capire cosa ci si aspetta da loro in una varietà di situazioni. Valori e norme stabiliscono cosa fare specificando il premio/punizione che ci si può aspettare da un'azione.

I valori sono coscienti, mentre le norme sono suggerimenti espressi non verbalmente e

quindi non coscientemente ma ugualmente chiari e visibili

3) Gli **ARTEFATTI** sono manifestazioni visibili e tangibili (**artefatto materiale**) o udibili (**artefatto verbale**) che derivano dalle norme, dai valori e dagli assunti di una cultura

L'APPROCCIO SIMBOLICO INTERPRETATIVO ALLA CULTURA - L'aggiunta di un solo blocco (Fig. 3b) e soprattutto la richiusura non optional ma di regola (Fig. 3a), rende il modello simbolico interpretativo detto delle **dinamiche culturali** (Fig. 3) un modello molto diverso da quello statico e gerarchico di Schein.

"La cultura è l'insieme dei processi attraverso cui i simboli e gli artefatti vengono creati nel contesto dei valori e degli assunti organizzativi". Ma non finisce qui, perché esso "spiega come i valori e gli assunti vengano mantenuti e modificati proprio attraverso l'utilizzo e l'interpretazione degli artefatti e dei simboli stessi".

All'inizio del processo ci sono assunti e valori, che creano aspettative, le quali a loro volta guidano l'azione. L'assunto che gli esseri umani siano prigni, ad esempio, orienta verso la mancanza di valore dell'autonomia. Orologi, relazioni quotidiane sulla produttività e riunioni periodiche su di esso sono tutti artefatti accettabili in una cultura che attribuisce valore al controllo della pigrizia. Gli orologi vengono installati e le relazioni fatte, per conformarsi a una cultura che suppone il mondo sia pieno di fannulloni.

Un **simbolo** è qualcosa che può significare molte cose, ovvero è molto ambiguo. Compito dell'**interpretazione** è dargli un senso invece di un altro. Tale scelta si fa all'interno di una cultura e può confermarne gli assunti, ma anche proporre nuovi assunti per una nuova cultura.

Per analizzare la cultura di un gruppo cercando i suoi assunti-valori-simboli e traducendoli nei nostri (metodo etnografico, **etnologia** = studio comparativo delle culture umane). Es. analisi culturale del gruppo "fan dei Chicago Cubs". Questo esempio introduce al problema delle **sottoculture**, perché essi condividono con gli altri "fan del base-ball" molti valori ma ne hanno anche di propri.

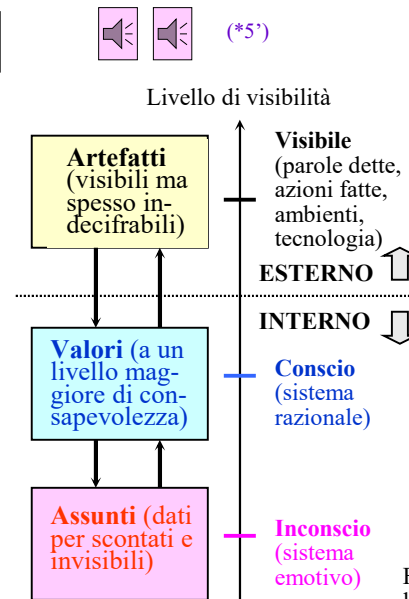


Fig. 1 - I tre livelli della cultura (di un'ORG) di Schein

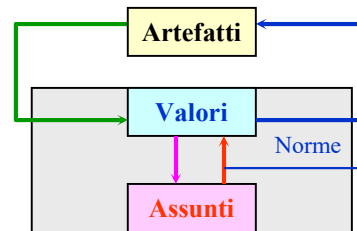


Fig. 2a - Schein in prospettiva C

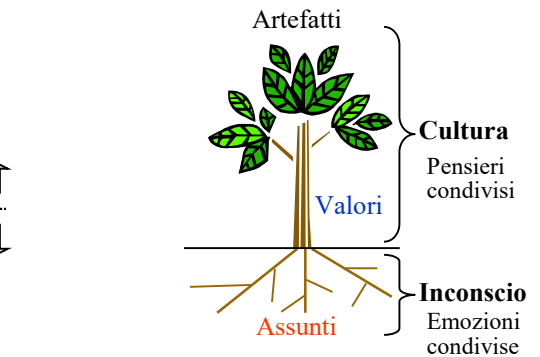


Fig. 1b - L'idea di Schein ha il merito di aver evidenziato che la cultura è una pianta le cui radici sono nell'Inconscio

Fig. 1a - I livelli sono livelli di visibilità

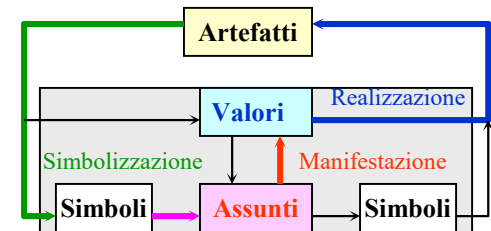
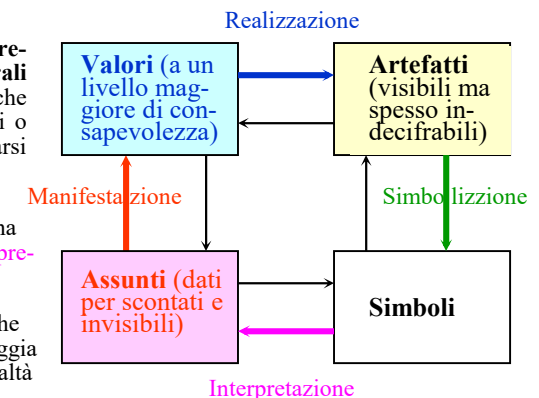


Fig. 2b - Modello simbolico-interpretativo in C

Fig. 3 - Il modello **simbolico-interpretativo** detto delle **dinamiche culturali** mostra la cultura come un processo che può confermare i suoi assunti iniziali o meno (nel qual caso inizia a formarsi una nuova cultura)

Fig. 3a - Esso chiude il cerchio con una operazione fondamentale che è l'**interpretazione**

Fig. 3b - Inoltre aggiunge un livello che tiene conto del fatto che l'uomo maneggia **simboli** e non direttamente pezzi di realtà



Definizioni di cultura e sottoculture

A pag. 206 la Hatch riporta le 6 definizioni di cultura seguenti:

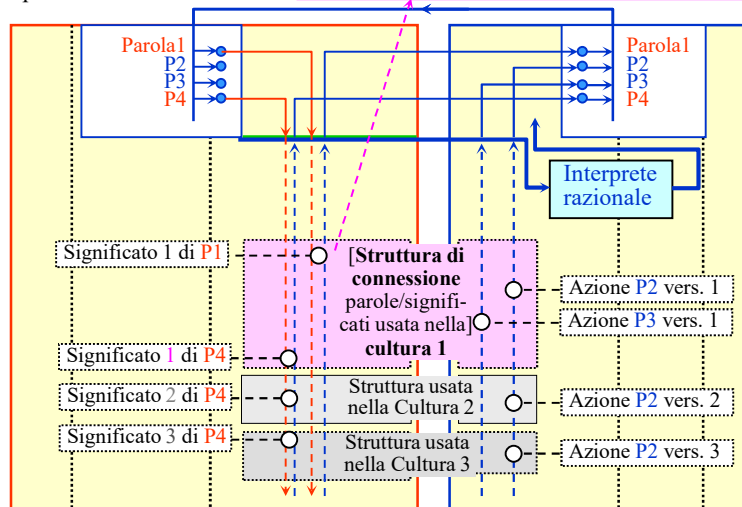
- 1) "La cultura della fabbrica sta nel suo modo solido e tradizionale di fare le cose, che è **condiviso** in misura minore o maggiore da tutti i suoi membri; ogni membro la deve imparare, o almeno accettare parzialmente, se vuole essere assunto dall'impresa" (Elliott Jacques, 1952).
- 2) "La cultura è un sistema di significati accettati pubblicamente e **collettivamente**, che operano per un certo gruppo in un certo momento. Questo sistema di termini, forme, categorie e immagini aiuta le persone a interpretare le situazioni in cui si trovano ad essere" (Andrew Pettigrew, 1979).
- 3) "Le org. sono contesti pieni di cultura, ovvero unità sociali distinte con un set di interpretazioni **comuni** per organizzare l'azione (che spiegano ad es. cosa stiamo facendo e in un certo gruppo e il modo giusto di agire al suo interno) espressi attraverso linguaggi e altri veicoli simbolici" (Meryl Reis Louis, 1983).
- 4) "La cultura dell'organizzazione è lo schema di **assunti fondamentali** che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi" (Edgar Schein, 1985).
- 5) "La cultura si riferisce alle conoscenze che si pensa che i membri di un certo gruppo **condividano** in misura minore o maggiore; [e] il tipo di conoscenze che si dice informi, incarnati, formi e giustifichi le attività di routine e non, svolte dai membri della sua cultura [...]. Una cultura è espressa (o costituita) soltanto attraverso le azioni e le parole dei suoi membri e deve essere interpretata da, non consegnata a, il ricercatore [...]. La cultura non è visibile in sé, ma è resa visibile soltanto attraverso la sua rappresentazione" (John Van Maanen, 1988).
- 6) "Le culture sono fenomeni collettivi che incarnano le risposte della gente alle incertezze e al caos intrinseci nell'esperienza umana. Ci sono due tipi principali di risposte. La prima è la sostanza di una cultura – quei sistemi di **credenze condivise** e cariche di emotività che noi chiamiamo ideologie. La seconda sono le forme culturali – quelle entità osservabili attraverso cui i membri di una cultura esprimono, affermano e comunicano l'uno all'altro la sostanza della propria cultura" (Trice e Bayer, 1993).

Sono 6 belle frasi, lette le quali non resta nulla in memoria perché non si sa cosa sia quella **condivisione** di cui si parla in tutte le definiz.

La cultura di un gruppo potrebbe avere la funzione di **rendere chiuso il linguaggio all'interno di quel gruppo**, scegliendo un significato da attribuire alle parole usate in quel gruppo (=> **mappa concettuale**).

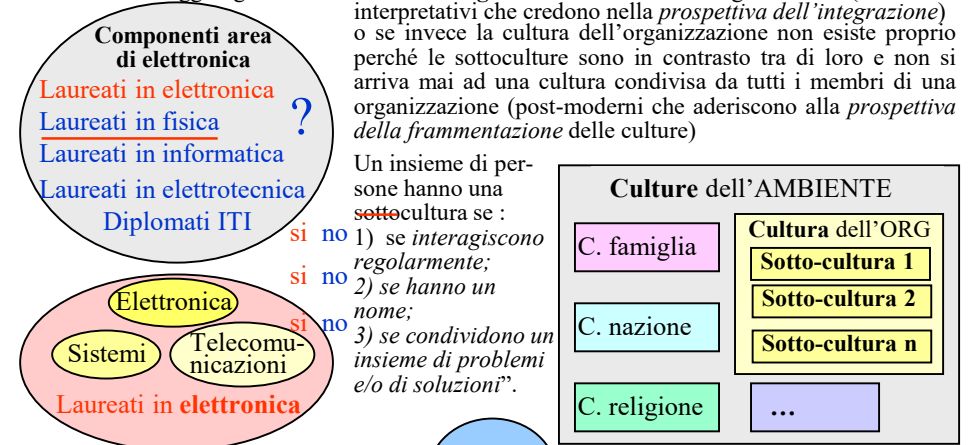
Questo spiegherebbe perché l'unico animale ad usare un **linguaggio aperto** è anche l'unico animale ad avere **non una cultura ma tante culture** quanti sono i gruppi stabili.

Ho usato il condizionale perché questa funzione della cultura non è ufficiale e io la propongo qui solo come un modo per dare concretezza alla condivisione di cui parlano le definizioni.



La vaghezza di queste definizioni, se non si fa riferimento al cervello, rende complicato stabilire i confini tra la cultura dell'organizzazione e le culture esterne che un soggetto porta con sé quando diventa membro di quell'organizzazione.

Un'org estesa è costituita da più gruppi ognuno con la sua cultura e si pone il problema se tali **sottoculture** si aggiungono alla **cultura dell'organizzazione** come sostengono alcuni (simbolico interpretativi che credono nella *prospettiva dell'integrazione*) o se invece la cultura dell'organizzazione non esiste proprio perché le sottoculture sono in contrasto tra di loro e non si arriva mai ad una cultura condivisa da tutti i membri di una organizzazione (post-moderni che aderiscono alla *prospettiva della frammentazione* delle culture)



La cultura di un'ORG esiste secondo la **prospettiva dell'integrazione**

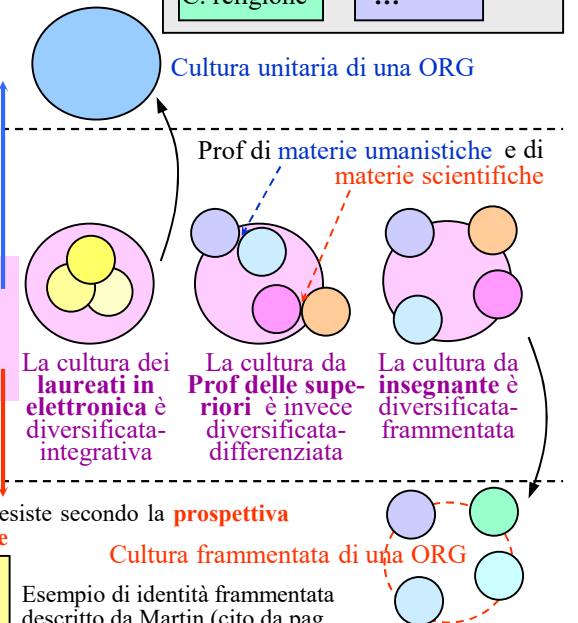
In un'org complessa c'è una **cultura aziendale** imposta dalla direzione e molte altre culture definibili **sottoculture aziendali**, alcune **valorizzanti** (che supportano entusiasticamente la cultura aziendale), altre **ortogonali** (con valori diversi ma che non interferiscono coi valori aziendali) e altre ancora che sono **controculture** (= mettono in discussione la cultura aziendale)

La cultura di un'ORG in realtà non esiste secondo la **prospettiva post-moderna della frammentazione**

Uno studente può parlare da:

- Studente** con gli altri studenti
- Maschio** con gli altri maschi
- Dirigente** col dirigente
- Letterato** col Prof di lettere
- Elettronico** col Prof d'elettronica
- ...

coi maschi, da dirigente quando tratta coi dirigenti rappresentando i suoi compagni, da letterato quando è interrogato dal Prof di lettere o da elettronico quando è interrogato dal Prof di elettronica. Allo stesso modo le sottoculture di una org possono coesistere con la cultura della dirigenza, che a mio avviso esiste fisicamente nella testa dei membri di quell'org e non è un mito come sostenuto dai PM



Esempio di identità frammentata descritto da Martin (cito da pag. 224 dello stesso libro, ed. 1999) "persone di origini razziali miste sopravvivono imparando ad essere indiani in una cultura messicana, o messicani in una cultura anglosassone".

Osservazione personale: non c'è bisogno di avere origini razziali miste per ritrovarsi a usare culture diverse con interlocutori diversi, perché è del tutto normale che ad esempio uno studente parli da studente con altri studenti, da maschio con altri maschi, da dirigente quando tratta coi dirigenti rappresentando i suoi compagni, da letterato quando è interrogato dal Prof di lettere o da elettronico quando è interrogato dal Prof di elettronica. Allo stesso modo le sottoculture di una org possono coesistere con la cultura della dirigenza, che a mio avviso esiste fisicamente nella testa dei membri di quell'org e non è un mito come sostenuto dai PM

La concezione modernista del potere

(14')

No concezioni del potere dei
simbolico-interpretativi

(Pag. 287) «Nel 1957, lo scienziato politico americano Robert Dahl propose questa **definizione di potere**, oggi molto citata: "A ha potere su B nella misura in cui può obbligare B a fare qualcosa che altrimenti B non farebbe". Per esercitare il potere di B su A ci deve essere una relazione tra A e B, «per cui spesso si sente dire che il potere è relazionale» [! ! !]

«I teorici delle organizzazioni concordano sul fatto che le fonti del potere sono molteplici» e anche se tra di esse «spicca in particolare» l'**autorità** (di regola *derivante da una posizione più elevata nella gerarchia* ma secondo molti teorici è autorità ogni potere *riconosciuto come legittimo e accettato dalla maggioranza*), ci sono molte altre fonti di potere:

- i **tratti personali** (in pres. di una personalità carismatica);
- l'**expertise** (competenze, conoscenze o informazioni di cui gli altri hanno bisogno);

- la **coercizione** (la minaccia o l'uso della forza);

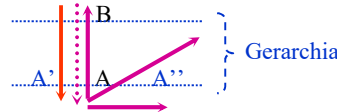
- il **controllo di risorse** scarse e critiche;

- l'**abilità nell'applicare sanzioni** normative;

- la **possibilità di accedere ad altre persone potenti**.

«Come il sociologo americano Melville Dalton dimostrò, spesso coloro che si trovano ai livelli più bassi godono di un notevole potere nelle relazioni con chi occupa posizioni di autorità, per effetto del ricorso a una o più tipi di tali fonti»

[Poi c'è il **potere di creare problemi** delle persone emozionalmente negative: un potere senza competenza ottenuto lavorando contro la realizzazione del prodotto, spesso proposto da chi sta in basso e accettato da dirigenti autoritari]



Gerarchia

Le due principali differenze tra l'autorità e le altre fonti di potere sono:

- 1) l'**autorità è diretta dall'alto al basso**, mentre le altre operano **anche dal basso all'alto, lateralmente, trasversalmente o in tutte le direzioni contemporaneamente** (es.: anche una regina o un presidente si lasciano influenzare da esperti)
- 2) l'**autorità ha costi di esercizio inferiori**, mentre **un potere non autorizzato richiede più conoscenze e attenzioni oppure concessioni che consumano risorse**.

(Pag. 285) «Le teorie moderniste sulla distribuzione del potere all'interno di una organizzazione considerano le organizzazioni come **arene politiche**» (Pag. 288) «Come afferma Pfeffer "la politica nelle organizzazioni riguarda quelle attività intraprese all'interno delle organizzazioni per acquisire, sviluppare e utilizzare il potere ed altre risorse per ottenere i risultati desiderati in una situazione nella quale si ha incertezza o dissenso sulle scelte"» ???

«Tale idea entrò molto presto nella storia della teoria organizzativa» ma si diffuse tardi perché secondo i primi modernisti «avrebbe minato i presupposti della razionalità e dell'autorità e, di conseguenza, la legittimazione della dirigenza»

(Pag. 292) «la dimensione politica della dipendenza dalle risorse **riguarda l'uso che un'unità fa delle proprie risorse, al fine di legittimare e istituzionalizzare le proprie posizioni, anziché adempiere a quei compiti cruciali per l'organizzazione**. Questa è l'essenza del comportamento politico»

Conc. politica del pot.

Potere che esalta se stesso opponendosi al raggiungimento degli scopi

Esercitare il potere per confermare o per accrescere il proprio potere

Raggiungere gli scopi

Conc. razionale del pot.

Potere che aiuta a raggiungere gli scopi

Potere che ignora gli scopi

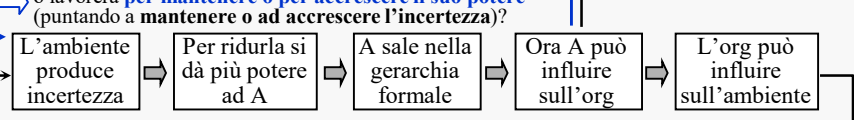
Comp. Politico: per **prevalere** si **coalizzano** con altri **con baratti** che quasi mai sono vantaggiosi per l'org

accusata di discriminazioni di genere di evitare che il problema condizioni negativamente l'org aumenta il potere della direzione delle risorse umane se sa controllare le conseguenze negative con la **prevenzione** (es. attuando formazione contro la discriminazione), o con la **previsione** (es. raccogliendo dati sul problema) o col **coinvolgimento** (es. gestendo efficacemente le cause legali intentate per questo problema all'org.). RIASS.: una **fonte di incertezza** diventa una **fonte di potere** se si sa controllare le conseguenze di tale incertezza in modo favorevole all'org.

La dimensione politica del potere nella teoria della **dipendenza dalle risorse**

A lavorerà per l'org. (puntando a **ridurre l'incertezza**)...

o lavorerà **per mantenere o per accrescere il suo potere** (puntando a **mantenere o ad accrescere l'incertezza**)?



(Pag. 292) «In un lavoro successivo Pfeffer fece notare come il **linguaggio** e i **simboli** siano importanti perché, al pari di altre risorse, possono essere sfruttati per supportare e preservare le proprie posizioni di potere.» Sono simboli la dimensione e l'arredamento del proprio ufficio, il diritto di chiamare per nome un superiore, la capacità di farsi chiamare col proprio titolo, il parcheggio riservato, il pranzo coi dirigenti, un salario elevato.

Se il potere viene dato a chi risolve dei problemi, **chi vuol avere potere ha tutto l'interesse a creare lui dei problemi**, per risolvere i quali è senz'altro il più indicato



Tipi di organigrammi

(7)

I modernisti danno importanza al disegno dell'organizzazione visibile nell'organogramma, ritenendolo **efficace** quando sostiene la differenziazione promuovendo al contempo l'integrazione ed **efficiente** quando minimizza tempi e sforzi per conseguire gli obiettivi.

(Pag. 333) <<Le organizzazioni molto piccole e/o altamente organiche (flessibili, dinamiche, dedifferenziate, intraprendenti) spesso sembrano avere una struttura sociale assai ristretta, se non addirittura **inesistente**>>

(Pag. 334) <<Le organizzazioni che crescono e divengono troppo complesse per essere governate con il disegno semplice, adottano spesso la **struttura funzionale** per affrontare le crescenti problematiche legate alla differenziazione>>

(Pag. 336) <<In termini evolutivi, quando un'organizzazione diviene troppo grande per il disegno funzionale, passa generalmente alla **struttura multidivisionale** (chiamata anche sinteticamente *M-form*), al fine di alleviare il pesante carico di lavori dei *decision makers*.>>

Quando le diverse divisioni di un'impresa sono industrie diverse, il che succede spesso quando un'impresa ne acquisisce un'altra (ma non è detto che succeda), allora si parla di **conglomerato o holding company**.

Ogni divisione è un centro di profitto e i profitti conseguiti da divisioni diverse possono essere messi a confronto tra di loro (questo non è possibile tra le varie parti di una struttura funzionale, e quindi nemmeno all'interno di una divisione, perché una funzione non può produrre profitto da sola).

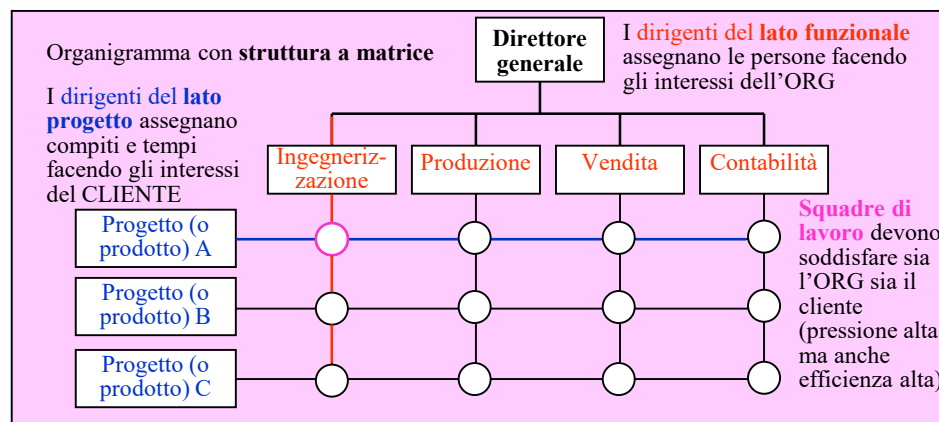
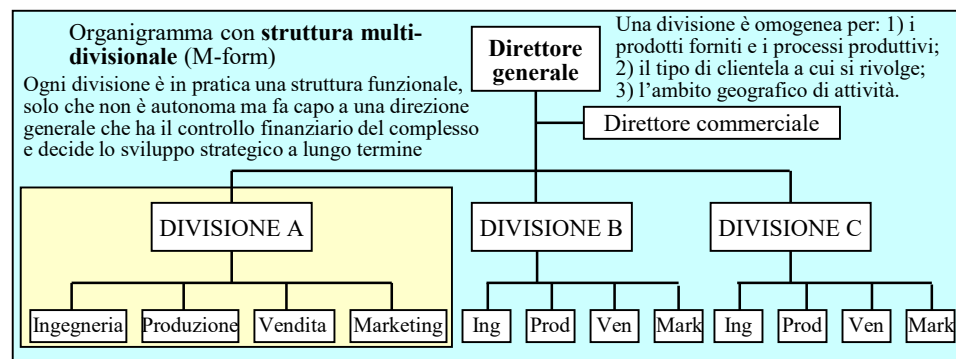
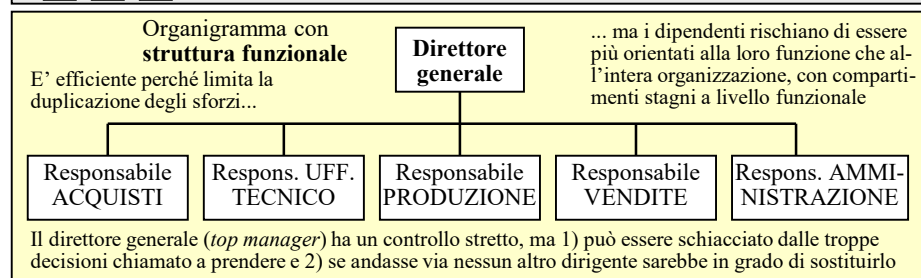
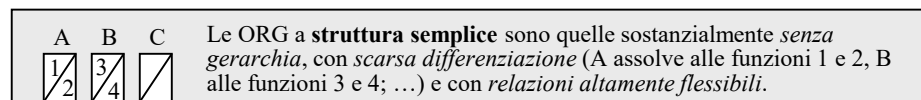
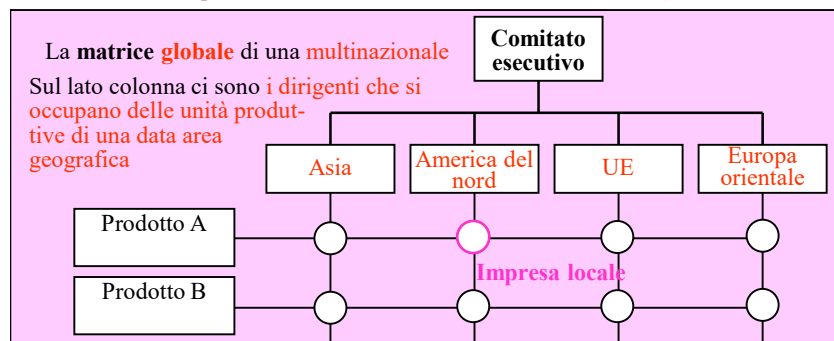
Difetti: 1) persone diverse svolgono la stessa funzione (ingegneria o vendita o marketing del prodotto) con spreco di risorse umane; 2) nonostante l'enfasi posta sul profitto, generano profitti minori della somma dei profitti di tante strutture funzionali quante sono le divisioni perché la gestione è più attenta al profitto che al prodotto, più occupata a far bella figura presso la direzione generale che presso il cliente (e questo difetto è ancor marcato in una holding)

Pregi: 1) la specializzazione geografica e/o sul singolo prodotto consente alta velocità di risposta ai cambiamenti di richieste su un prodotto in una data area (che è il pregio del difetto "duplicazione delle funzioni"); 2) le notevoli dimensioni assicurano un maggior peso economico e politico, con maggiore capacità di attrarre risorse economiche e umane; 3) produce dirigenti migliori e attrae i dirigenti migliori, per cui è guidata al meglio delle possibilità di guida.

(Pag. 339) «La **struttura a matrice** venne sviluppata con l'intenzione di combinare l'efficienza del disegno funzionale con la flessibilità della struttura multidivisionale»

Le risorse umane sono **utilizzate meglio e con minore duplicazione**, ma bisogna 1) equilibrare la **tendenza di un gruppo ad accaparrarsi le persone migliori** a danno degli altri gruppi e 2) **bilanciare gli interessi contrastanti di ORG e CLIENTI**.

L'avvio di un nuovo progetto è **frequente e facile**, bastando individuare un responsabile del progetto e lasciare che egli recluti le persone per portarlo avanti (mentre richiede ristrutturazioni e quindi incontra resistenze nell'assetto a divisioni)



Le imprese a matrice globali sono:

- 1) molto complesse, dovendo rispondere a leggi diverse in paesi diversi (=> **ambiente internazionale**);
- 2) le stesse scelte acquistano significati simbolici diversi in aree con culture diverse.

Strutture ibride: la maggior parte delle strutture mescola più di uno di questi tipi ideali di strutture



Metodo scientifico e umanistico a confronto

(7)

Vediamo come Bruschi (1966) descrive l'opposizione tra la **tradizione positivista** delle **discipline scientifiche** e la **tradizione antipositivista** delle **discipline umanistiche**.

1a) La razionalità scientifica è **unica** e si esprime tramite il metodo delle scienze naturali, modello per ogni disciplina.

2a) Il sapere scientifico è **neutrale**. Le asserzioni di fatto sono nettamente separate da quelle di valore: la scienza descrive unicamente eventi empirici e ne spiega le cause.

3a) Il sapere scientifico è **oggettivo** e non conta chi e perché afferma qualcosa (il contesto) ma in base a quali osservazioni e ragionamenti il qualcosa viene affermato.

4a) E' valida **ogni conclusione raggiunta usando il metodo scientifico**.

5a) Un dubbio che non può essere eliminato usando il metodo scientifico è mal posto e va abbandonato (**conta solo la soluzione** e non l'impegno messo nel trovarla).

6a) Esiste **un linguaggio della scienza valido per tutti** e con significati univoci.

7a) I processi scientifici debbono essere pubblici, perché le operazioni compiute debbono essere controllabili e controllate da altri soggetti (il privato, ovvero ciò che accade durante una scoperta, non interessa la scienza)

8a) La scienza **usa degli strumenti** e una metodologia di ricerca è anche una tecnologia, un insieme di strumenti atti a rilevare le grandezze volute. Non interessano i presupposti filosofici del ricercatore ma gli strumenti che egli utilizza.

9a) Il mondo va indagato tramite l'osservazione e la verifica sperimentale (tale verifica sperimentale è un condizione necessaria per un sapere scientifico; per alcuni è anche condizione sufficiente)

10a) La strategia della scienza parte da una teoria formulata dal ricercatore, prosegue con un rigido disegno di ricerca e termina con il controllo empirico delle ipotesi. La **teoria** risulta pertanto essere necessaria per arrivare al risultato.

11a) Una spiegazione scientifica collega tra loro cause ed effetti: **un fenomeno è spiegato quando si conoscono le cause che lo hanno prodotto**.

12a) Lo scienziato cerca le leggi generali (la scienza è **nomologica**), valide sempre e per tutti, oggi come ieri o domani.

13a) L'universo **può essere scomposto nei suoi elementi** e questo è quello che si fa in ogni esperimento scientifico, dove una parte viene separata da tutto il resto.

14a) L'universo è **asimbolico** (il suo manifestarsi non sta per qualcos'altro) e non varia al variare delle circostanze

15a) Lo scienziato indaga un **universo esterno** a lui che esiste anche senza la sua presenza. C'è separazione netta tra soggetto e oggetto della sua conoscenza.

16a) Il mondo è conoscibile e la costruzione scientifica è un puzzle fatto di tanti tasselli che si incastrano tra loro. **La verità è unica** e non vi sono punti di vista.

La soluzione scelta da un gruppo è fondante per il gruppo stesso e **va ritenuta la sola e l'unica per tutto il tempo che deve durare quel gruppo**. Una verità scientifica è l'unica verità possibile perché è accettata come tale e non perché è dimostrata (la dimostrazione è tuttavia importante per ottenere il consenso di tutti)

1b) Il metodo non è unico. Vi è una **pluralità** di metodi e le scienze umane hanno i propri, distinti da quelli delle scienze naturali.

2b) Dietro agli argomenti scientifici si nascondono sempre **premesse tacite di valore**: lo scienziato non si limita a descrivere asetticamente il mondo, ma lo giudica e cerca di migliorarlo.

3b) La validità di una affermazione non dipende tanto dalla metodologia o dalla logica sottostante quanto da ciò che c'è a monte e a valle (**perché la fa e dove vuole arrivare con essa**).

4b) E' valida **ogni conclusione che avvicina allo scopo** per cui è formulata

5b) Una questione rilevante per la società va affrontata anche se non è risolvibile univocamente (**conta più l'impegno nel risolvere il problema che la sua soluzione**).

6b) **Ci sono tanti linguaggi**, e l'univocità dei significati vale all'interno di un gruppo.

7b) Oltre al sapere condivisibile con gli altri **c'è ed è importante un sapere che è una intuizione personale irraccontabile**, se non con esempi che necessariamente ne esprimono solo una parte e che possono essere fraintesi.

8b) La tecnica può essere negativa (intrusiva, invadente, poco rispettosa) e **una ricerca sull'uomo va fatta nel modo più naturale possibile per non falsare il risultato**.

9b) Il mondo va indagato **non tanto raccogliendo dati ma interpretandoli**: una lunga serie di dati può non dire nulla, mentre pochi dati ben interpretati possono cogliere gli aspetti essenziali di una persona o di un evento sociale.

10b) Per i **soggettivisti** la teoria è fondamentale, ma non è una formulazione esplicita che gli esperimenti possono confermare bensì un un sistema di credenze, un pregiudizio da verificare, una proposta, un punto di vista. Per gli **oggettivisti** bisognerebbe guardare senza pregiudizi per cogliere la realtà delle cose.

11b) Il mondo non va spiegato ma compreso, perché in ambito umano **più che le cause contano i fini perseguiti dagli uomini** nelle loro azioni.

12b) La conoscenza è personale (**idiografica**) e non si osservano leggi ma eventi singoli con delle regolarità più o meno costanti. Le leggi, quando ci sono, non appartengono all'oggetto ma sono **categorie usate dall'osservatore per sua comodità**.

13b) Il mondo è **un tutto unico che non può essere scomposto** perché fuori dal loro contesto le parti perdono il loro significato.

14b) **Non abbiamo fatti ma simboli** e il mondo non va letto ma **interpretato**, con **interpretazioni che variano variando il contesto** in cui si osserva

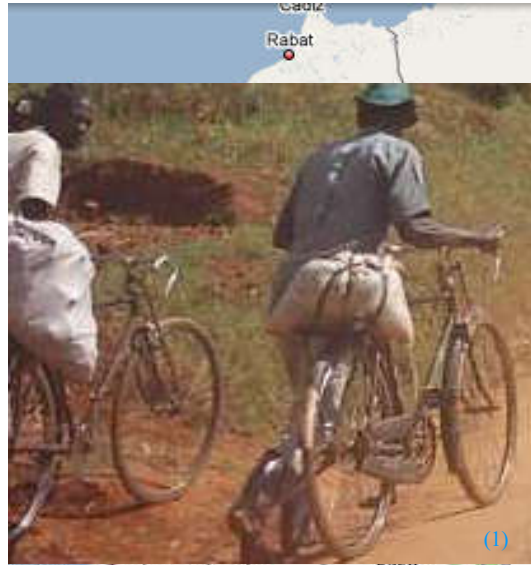
15b) Il rapporto tra soggetto osservante e oggetto osservato è vario e può andare da un estremo (**l'oggetto come costruzione del soggetto**) all'altro (**il soggetto annulla il suo contributo e dà spazio solo all'oggetto**: è il caso del processo scientifico)

16b) La conoscenza non è né un processo continuo e cumulativo. **La verità varia da individuo a individuo** o da cultura a cultura e vale per un dato punto di vista.

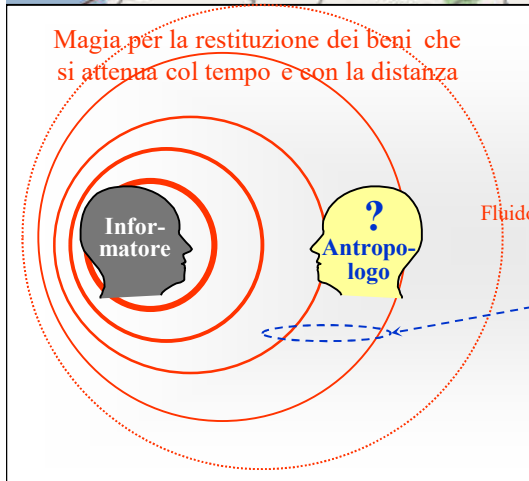
L'unicità della verità è una scelta di opportunità tra le molte possibili, che si può e si deve rimuovere quando un gruppo trova più vantaggiosa una verità e un altro gruppo ne trova più vantaggiosa un'altra. Tale molteplicità non viola il principio di non contraddizione se gli ambiti di applicazione sono diversi;

Le visioni del mondo

(8')



Magia per la restituzione dei beni che si attenua col tempo e con la distanza



La spiegazione dell'informatore
Fluido magico (semplicità alta, generalizzabilità scarsa)

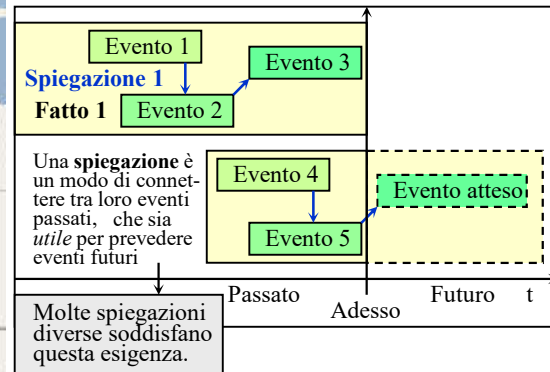
La spiegazione dell'antropologo
Credenze (semplicità bassa, generalizzab. alta)

La magia non esiste, ma esiste per chi ci crede!

Perché a volte ha funzionato?

Non la magia, ma la notizia della magia non è arrivata al ladro

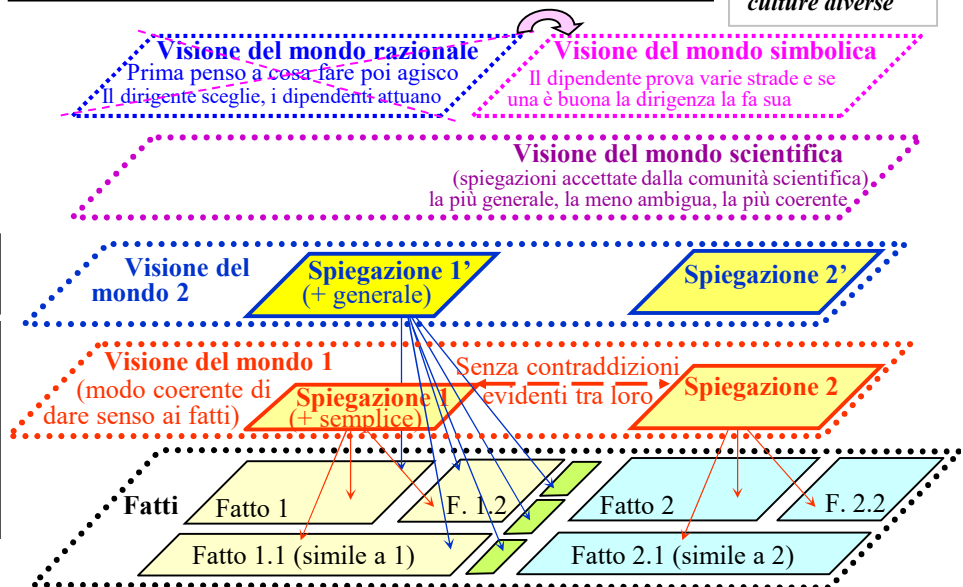
L'**antropologia culturale** (la disciplina che studia le *molte* culture umane) si interessa al fenomeno per cui *persone di culture diverse danno spiegazioni diverse dello stesso fatto*.



La generalizzabilità non fa miracoli, però, e fatti molto diversi possono richiedere spiegazioni diverse, per una interpretazione che sia al contempo semplice e precisa. Alla spiegazione 2 usata per dare un senso ai fatti di tipo 2 non si richiede solo di adattarsi ad essi, ma anche di non contraddire gli assunti chiave della spiegazione 1.

Una serie di spiegazioni diverse, capaci di coprire tutte le situazioni che possono presentarsi e *coerenti* tra loro (senza macroscopiche contraddizioni interne), costituisce una **visione del mondo**

Visioni del mondo diverse sono *modi diversi di spiegare gli stessi fatti in culture diverse*



Gli abitanti di Guider fanno le magie per la restituzione dei beni rubati **perché credono nella magia** o **credono nella magia perché hanno visto che funzionava?**

Come il dirigente nella prospettiva simbolica, i camerunensi che hanno visto funzionare la magia **razionalizzano** l'accaduto pensando che la magia funziona.

Stregoneria Zande come esempio di visione del mondo

Ogni animale può avere nuovi comportamenti ma solo l'uomo può razionalizzare ("la magia per la restituzione dei beni funziona perché..."), *condividere* con altri i suoi motivi per usare un nuovo comportamento e *tramandarlo* perché solo l'uomo ha un linguaggio aperto. Quello che le persone fanno *non* varia molto (davanti ad un furto non si può che cercare l'aiuto degli altri), ma ogni gruppo chiama diversamente e gestisce diversamente un dato comportamento. Il risultato è che si creano miliardi di culture, ognuna con le sue credenze condivise, anche se i comportamenti comandati dal sistema emozionale e le relative emozioni sono sostanzialmente molto simili tra di loro. Come 2° esempio di visione del mondo diversa vediamo azioni e credenze degli Azandi, tribù dello Zaire, Africa centrale.

Gli **Azandi** credono che la *stregoneria* sia una sostanza che si trova nel corpo degli stregoni, generalmente localizzata sotto lo sterno. La sostanza stregante si sviluppa di pari passo con l'organismo di cui fa parte, per cui uno stregone vecchio ha una stregoneria più potente. La stregoneria è ereditaria, ma la sostanza stregante non usata si raffredda e diventa inattiva. Stregoni possono essere sia gli uomini che le donne, ma gli uomini attaccano altri uomini e le donne altre donne.

La stregoneria agisce asportando l'anima di un organo della vita e causa una malattia che consuma lentamente, per cui una tale infermità è stregoneria. La morte è sempre dovuta alla stregoneria e si deve vendicare con la *magia*. Le si attribuiscono di solito anche le altre disgrazie, se non si è violato tabù, norme e se non si è comunque responsabili dei propri problemi

Una stregoneria è dunque un'azione malvagia compiuta da una persona dotata di un potere non umano, a volte usato deliberatamente ma più spesso inconsapevolmente.

Una magia è un insieme di credenze-pratiche che mirano a controllare il mondo visibile-invisibile (= *inconscio*) per raggiungere lo scopo di *stare meglio*.

«Gli Azande...» pag. 1 di E. E. Evans-Pritchard distinguono nettamente tra gli stregoni, che arrecano danno senza volerlo consciamente, e i fattucchieri, che invece se lo propongono.

Se un granaio crolla perché le termiti hanno rosato i legni su cui stava è un fatto naturale. Se crollando uccide qualcuno che si riparava dal sole alla sua ombra, però, è stregoneria. Perché, altrimenti, avrebbe dovuto cadere proprio quando ci stava sotto il signor X?

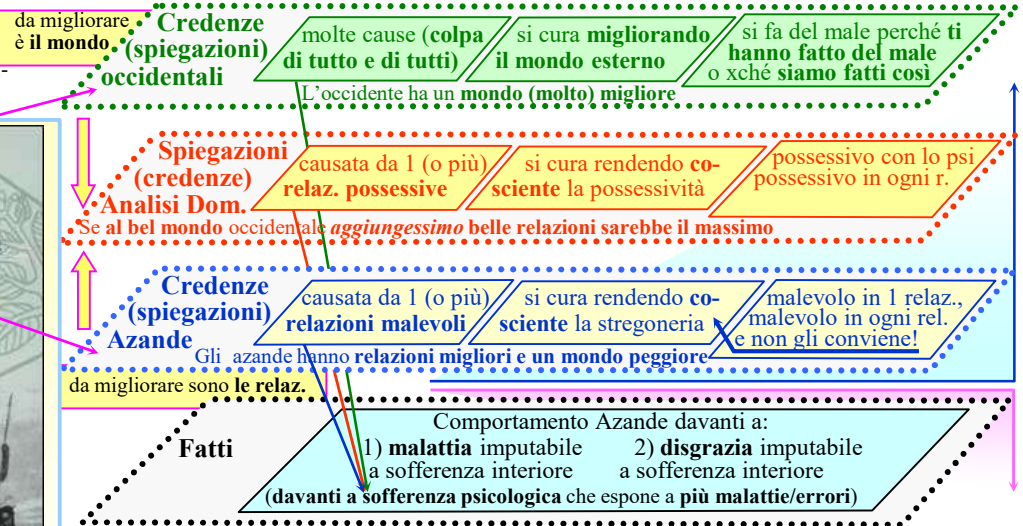
Come smascherare lo stregone? Gli Azande usano gli **oracoli**: *forze invisibili* alle quali pongono quesiti e i cui *risposti sono ritenuti veritieri*. L'oracolo principale è l'**oracolo del veleno**.

Per individuare lo stregone, si restringe la rosa dei candidati ad un numero ristretto di nomi, generalmente vicini perché i vicini sono i soli che vi conoscono abbastanza bene da volervi bene o male. Poi un parente della vittima va nel bosco con uno specialista del veleno ed un certo numero di polli. Mentre lo specialista somministra una dose di veleno ad un pollo, il parente chiede all'oracolo di farlo morire se il sospettato X è lo stregone. Se muore, fa una controprova somministrando la stessa dose ad un altro pollo e chiedendo di risparmiarlo se X è lo stregone !!

Identificato lo stregone, si stacca l'ala del pollo morto per individuarlo e la si invia al presunto stregone per mezzo di un messaggero. Lo stregone risponde garbatamente di non essere cosciente di arrecare del male a nessuno, che se è vero che ha fatto del male all'uomo in questione ne è molto dispiaciuto e che se a tormentarlo è solo lui allora sicuramente l'uomo guarirà poiché dal profondo del cuore egli gli augura salute e felicità. Beve un sorso d'acqua da una zucca e poi la spruzza sull'ala dicendo a voce alta, perché il messaggero oda e riferisca, che se è uno stregone non è cosciente di esserlo e che non sta nuocendo al malato intenzionalmente. Si rivolge alla stregoneria che ha nel petto, implorandola di diventare fredda, e conclude di fare appello con il cuore, non solo con le labbra. Chi è accusato di stregoneria di solito resta sbalordito, perché nessuno si crede uno stregone. Ma la fede Azande nella stregoneria e negli oracoli è così forte che se il responso è positivo il tal dei tali è uno stregone. L'accusato è riconoscente alla famiglia dell'ammalato per essere stato messo in guardia, perché altrimenti avrebbe rischiato a sua insaputa di assassinare la vittima e di essere a sua volta ucciso dalla vendetta magica. Figurare tra gli indiziati di stregoneria significa non avere un comportamento accettabile

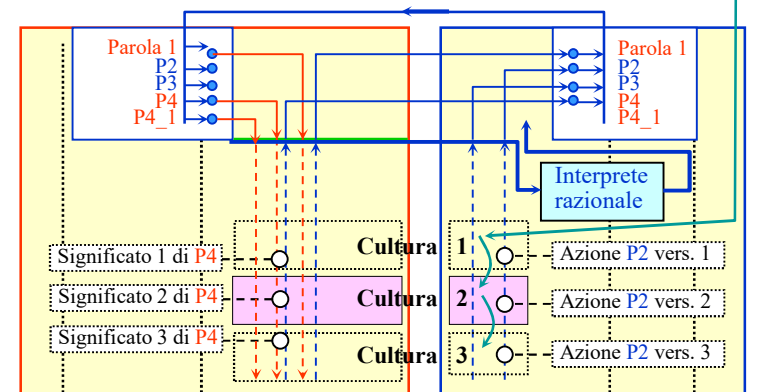
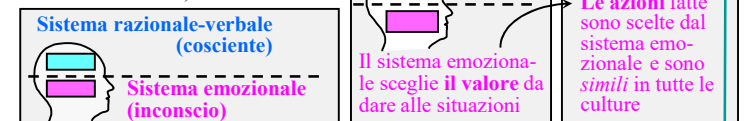


<http://www.recensionifilosofiche.it/crono/2002-07/pritchard.htm>



La magia antistregoneria Azande è un intervento di psicologia che segue i principi fondamentali della clinica fondata sull'analisi della domanda, se è fondato considerare sostanzialmente equivalenti la stregoneria Azande e la possessività dell'analisi della domanda, le relazioni malevoli Azande e le relazioni possessive dell'analisi della domanda.

Stregoneria Azande ≠ possessività dell'AdD
Relazioni malevoli Az. ≠ relazioni possessive dell'AdD
perché parole diverse indicano culture diverse e ogni cultura ha i suoi strumenti, i suoi modi di usarli e i suoi fini, tutti diversi da quelli di ogni altra cultura per cui fa tutto diversamente (⇒ Visioni del mondo).



Preso atto che l'intervento per la risoluzione dei problemi relazionali degli Azandi è sostanzialmente conforme all'intervento clinico basato sull'analisi della domanda, notiamo che entrambi vanno in direzione diametralmente opposta alla direzione del resto della psicologia occidentale.

I tre tipi di potere secondo l'antropologia

(9')

I componenti di un gruppo o di una società (gruppo composto da gruppi) devono fare delle scelte per soddisfare i loro bisogni materiali. Chi ha il diritto di fare una scelta che ha ricadute sulle scelte di altri, o di imporre ad altri la scelta da fare, ha un potere sugli altri. Cosa è il potere? Da dove viene?

Esaminiamo le diverse risposte date a queste 2 domande.

L'organizzazione sociale e le sue leggi

Un gruppo in cui ci sono dei componenti autorizzati a decidere cosa si deve fare e chi deve farlo si dice organizzato (ovvero è una **organizzazione sociale**).

L'arbitrarietà dell'organizzazione sociale

L'unica legge generale dell'organizzazione sociale è che non ci sono leggi valide per tutti, derivanti dalla biologia o dalle risorse presenti in un ambiente (**arbitrarietà**).

Es. i somali settentrionali e i Galla Boran sono uguali come persone e dispongono di risorse ambientali uguali ma si sono dati due organizzazioni sociali diverse.

Cosa è il potere e quale antropologia lo studia

Il diritto a fare una scelta sembra presupporre un diritto, morale o giuridico, che si può o meno avere. Se accettiamo che non ci sono leggi generali che assegnano o negano ad una persona il diritto di scegliere la sua azione, come possiamo definire il potere? **Potere** = poter fare cambiamenti = essere concretamente (non solo potenzialmente) in grado di produrre trasformazioni. **Potere sociale** = poter cambiare l'azione di un altro (potere interpersonale), di altri in un ambito limitato (potere organizzativo) o degli altri del gruppo (potere strutturale). Es.: ha poteri crescenti un prof che può condizionare l'azione del "suo" assistente di laboratorio (p. interpersonale), o degli altri professori della "sua" scuola (p. organizzativo) o di tutti i professori del "suo" paese (p. strutturale). (Il riconoscimento del suo diritto a produrre trasformazioni può essere antecedente al suo agire ma anche successivo, se ce la fa a imporsi prima di averne diritto).

Quando si elegge una classe dirigente si fa una operazione politica e l'antropologia che studia il potere sociale dicesi **antropologia politica**.

Potere accumulabile (es.: il potere dello Stato) (potere come coercizione)

Gli uomini, per istinto innato, cercano il proprio interesse e si combattono tra loro per il predominio. L'**azione spontanea** o **free agency** è questo egoismo innato.

Il potere **risiede negli uomini** e si può **accumulare**, per cui un uomo che se ne procura di più, ha più potere di un altro.

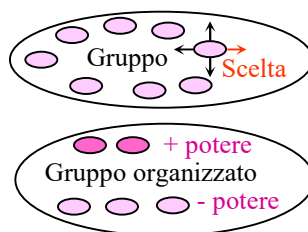
Il potere di ogni gruppo si forma come quello dello Stato, a partire dai diritti innati dei suoi membri: loro cedono allo Stato una parte di tali poteri in cambio della protezione dagli egoismi degli altri. Il potere dello Stato è l'accumulo dei poteri ceduti dai suoi membri (se è democratico tale potere è detenuto dalle persone elette per un tempo limitato).

Questi lo autorizzano ad essere egoista nei confronti di altri Stati, ma non verso i suoi membri.

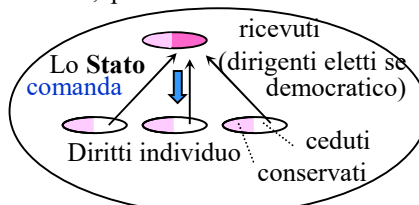
Il potere è coercizione perché chi ha più potere costringe gli altri a fare come ha deciso lui punendo chi non lo fa. Il gruppo dirigente, una volta insediato, **comanda**.

Il gruppo dirigente centrale elabora una **visione del mondo** che deve essere condivisa da tutti perché ci sia un gruppo.

Visione del mondo comune a un gruppo = **ideologia** del gruppo.



Avere potere = essere in grado di modificare il comportamento altrui



Dominio ed egemonia

Il potere accumulabile **impon**e con la forza gli interessi del gruppo perché le persone, spontaneamente, farebbero solo i propri interessi. Secondo tale concezione occidentale, dove non c'è lo Stato c'è la "guerra di tutti contro tutti" (Hobbes, 1600). Lo Stato è necessario perché, monopolizzando l'uso della forza, protegge i deboli dai forti. I popoli non organizzati in stati hanno un grado di civiltà inferiore.

L'uso della forza è un dominio di alcuni su altri, ma se esso è considerato *legittimo* in quanto utile a tutti non si parla di dominio ma di dirigenza. E' **dominio** se alcuni usano la forza per fare esclusivamente i propri interessi. Secondo *Marx* il dominio è mantenuto ingannando i dominati, che *non sono coscienti* di essere sfruttati. Secondo *Gramsci* il dominio puro è costoso e instabile, e si preferisce difendere la posizione privilegiata concedendo *piccoli* vantaggi reali. Quando i vantaggi sono per entrambe le categorie ma la distribuzione è sostanzialmente asimmetrica si dice che c'è una **egemonia** da parte della categoria avvantaggiata.

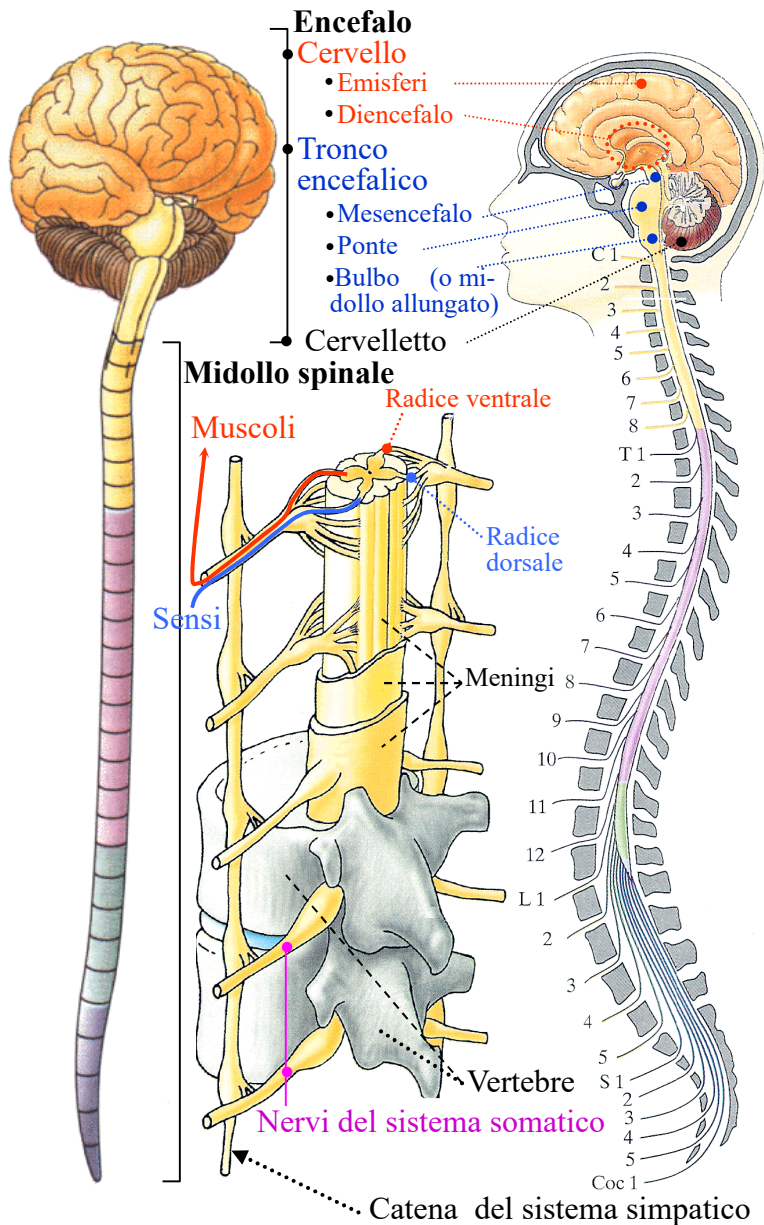
Studiando il potere nelle società prive di stato, gli antropologi hanno messo in dubbio l'egoismo innato alla base del potere accumulabile, scoprendo che sono possibili altre idee del potere:



Se un gruppo crea troppa sofferenza, le persone si faranno nuove rappresentazione della realtà per diminuirla (**trascrizioni occulte** di Scott). Se un resoconto raccoglie i consensi di altre persone diventa una **proposta alternativa** a quella dell'attuale dirigenza. Se la maggioranza non si riconosce più nel gruppo, esso si dissolve e una delle proposte alternative costruisce un nuovo gruppo se ottiene il **consenso** di tutti (**persuasione**).

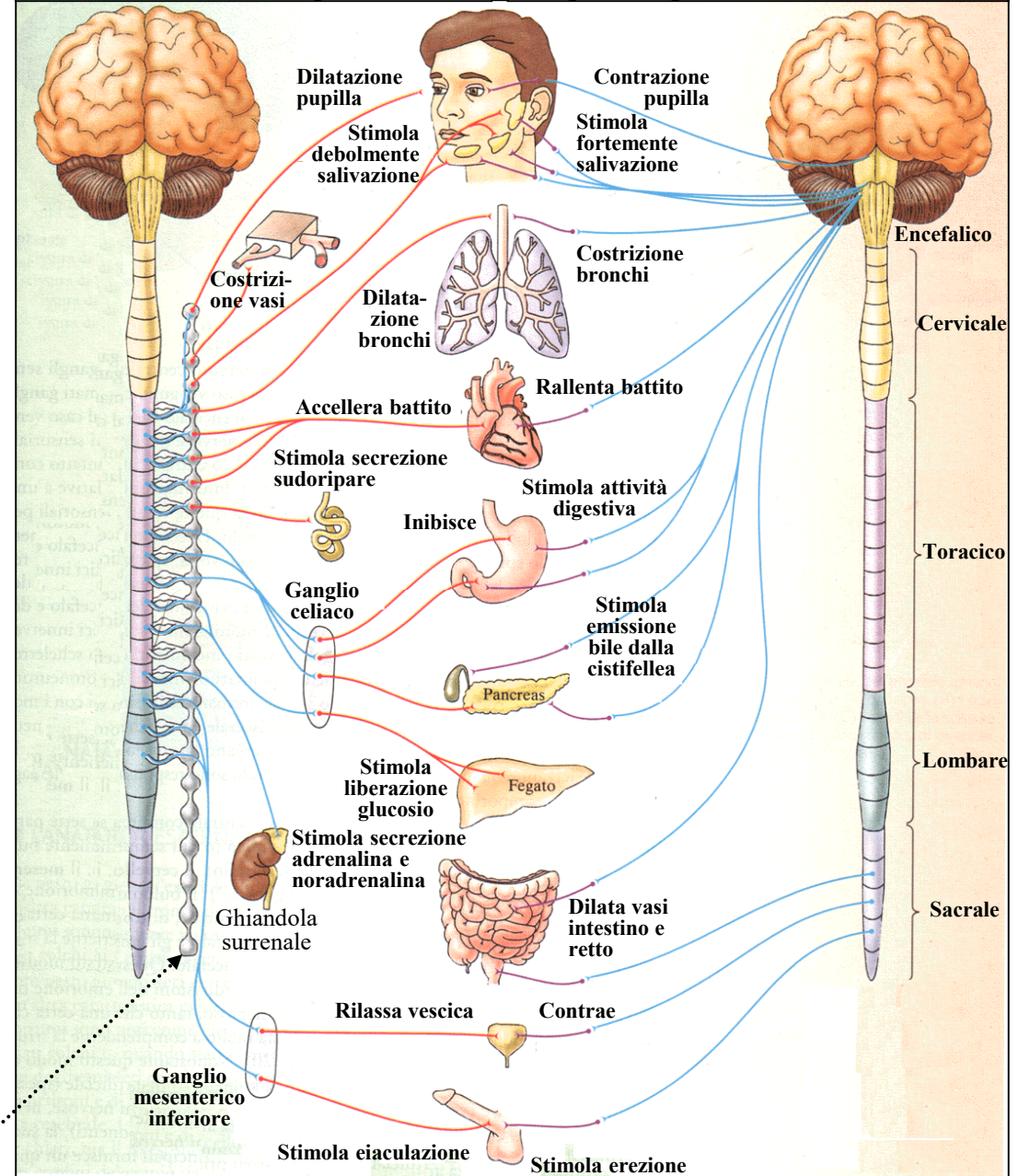
Spiegazioni diverse possono coesistere (es. di uomini e donne in Marocco) **contrattando** una scelta che sta bene ad entrambi alla quale i contraenti danno significati diversi e magari opposti

SNC



Sottosistema simpatico

parasimpatico





Le principali aree corticali

(11')

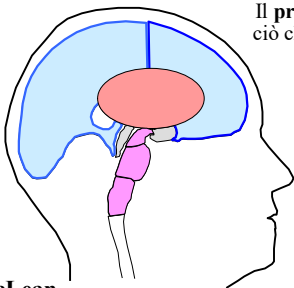
Perché la localizzazione delle funzioni cerebrali è stata respinta a lungo? Secondo Kandel... Oggi... Nessuna singola zona cerebrale può essere ritenuta responsabile di una facoltà mentale complessa. A svolgere una funzione complessa è sempre un'unità funzionale, secondo Lurija ([Lurija 1977](#)). Prima...

3° strato o cervello razionale (corteccia cerebrale)

2° strato o cervello emozionale (sistema limbico)

1° strato o cervello dei rettili (tronco encefalico)

Secondo MacLean



Il **primo strato** è la nostra eredità rettiliana, sarebbe ciò che oggi chiamiamo *tronco encefalico* e servirebbe a mediare azioni altamente stereotipate.

Il **secondo strato** riguarda la conservazione della specie e comprende le strutture che regolano le emozioni, la nutrizione, il rifiuto del dolore, l'evitamento, i comportamenti di attacco e la ricerca del piacere. Le sue strutture maggiori sono quelle del *sistema limbico*.

L'ultima tappa evolutiva è il **terzo strato** costituitosi con il drammatico accrescimento della *corteccia cerebrale* che rappresenta il substrato per il pensiero razionale.

2° unità funzionale o unità di memorizzazione
(centrata sulla corteccia posteriore)

1° unità funzionale o unità di attivazione
(centrata sulla formazione reticolare)

La **seconda unità funzionale** è l'unità di memorizzazione che riceve l'informazione dal mondo esterno e la memorizza, centrata sulla *corteccia dietro al solco centrale*.

3° unità funzionale o unità di programmazione
(centrata sulla corteccia anteriore)

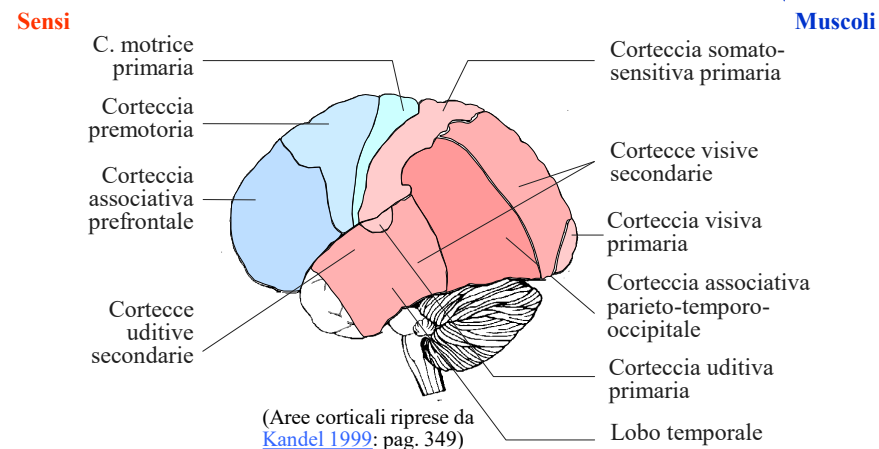
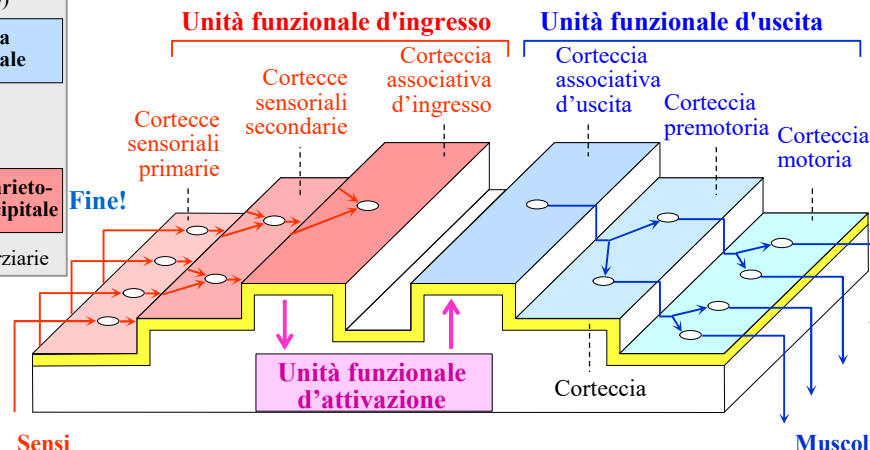
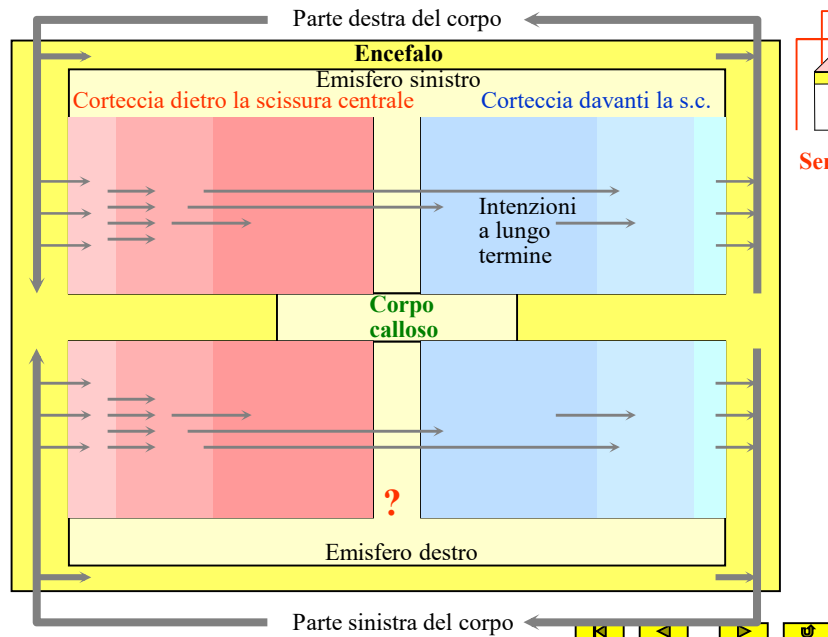
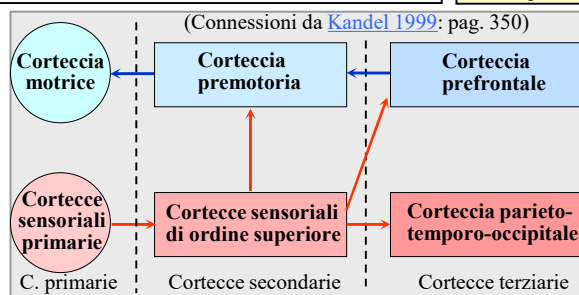
Secondo Lurija il cervello è composto da 3 grandi unità funzionali:

La **prima unità funzionale** è l'unità di attivazione che regola il tono e il ciclo veglia-sonno, centrata su una *struttura del tronco: la formazione reticolare*.

La **terza unità funzionale** è l'unità di programmazione che programma il comportamento e lo comanda. È centrata sulla *corteccia anteriore* e in particolar modo sulla *cort. associativa prefrontale* !

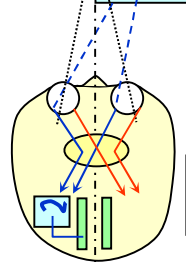
Cosa è un'unità funzionale? Dicendo che la funzione dell'apparato digerente è l'assorbimento delle varie componenti del cibo ingerito non s'intende che c'è un tessuto che la svolge, ma che un intero sistema collabora per portare a compimento quella funzione. *Il sistema digerente è un sistema funzionale: (1) il compito è invariante; (2) il modo per portarlo a termine e le parti chiamate in causa per farlo sono diversi caso per caso.* Le funzioni complesse non sempre svolte da un sistema funzionale e a comandare un comportamento c'è un sistema funzionale e non una singola regione del cervello. Ci sarà una regione particolarmente coinvolta nel processo, ma al risultato finale contribuiscono zone diverse ! Inoltre il sistema deputato a svolgere una funzione può cambiare nel tempo. In fase di sviluppo, ad esempio, ...

Per capire quanto siano *poco razionali* gli emisferi cerebrali del cervello razionale di MacLean... Prima però...



Esperimenti di Gazzaniga sui cervelli divisi

Mostrare solo per un attimo:

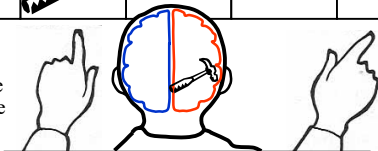


Evidentemente l'emisfero sinistro aveva visto il martello e benché W.J. non fosse cosciente di aver visto qualcosa il suo mezzo cervello destro poteva tranquillamente usare tale informazione per comandare un comportamento adeguato.

Nel 1960 Bogen riprende a fare tali interventi. Il primo caso è W. J. Egli diceva il nome delle cose mostrate all'emisfero sinistro mentre restava in silenzio davanti a quelle inviate al destro.

Sperimentatore

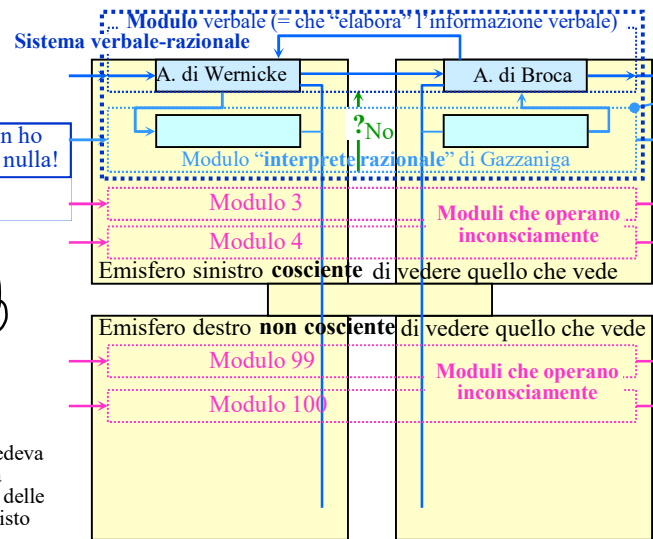
Anche se non hai visto nulla, prova a indicare con la mano sinistra cosa hai visto scegliendo tra questi disegni



(13')



W. J.
Lo stesso succedeva se l'oggetto era tastato con una delle mani anziché visto



Se il 99% dell'uscita **non** è decisa dal sistema razionale (!!) ma dagli altri moduli, le spiegazioni razionali di quel comportamento sono congetture di dubbia affidabilità.

Gazzaniga chiama **“interprete razionale”** il sistema (modulo) che produce la coscienza di un evento senza entrare nel merito di dove si trova o di quali parti coinvolga

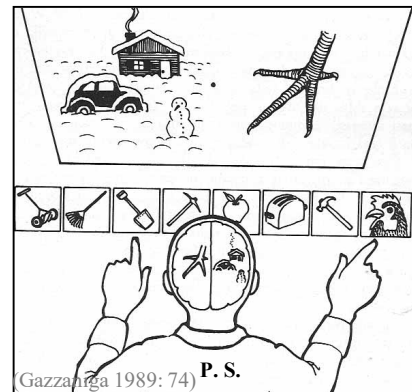
«La mia interpretazione è che il cervello normale è organizzato in **sistemi di elaborazione modulari**, centinaia o forse anche migliaia, e che questi moduli possono generalmente esprimersi solo attraverso l'azione concreta, non mediante la comunicazione verbale» (Gazzaniga 1989: 80)

«Tutti meno uno operano in modi non verbali» (Gazzaniga 1989: 77)

“Paul, perché hai fatto così?”

“Ah, è facile. La zampa di gallina va con la gallina e ci vuole una pala per pulire il pollaio”

L'interprete razionale costruisce le sue spiegazioni usando quello che sa, qui che c'è una gallina, confezionando una spiegazione falsa perché la pala è stata scelta dal destro che non sa nulla della gallina avendo visto la neve, ma Paul crede alla sua spiegazione e la cosa impressionante è proprio il vedere la convinzione del soggetto su una spiegazione che si sa essere falsa.



Gazzaniga 1989: 74)

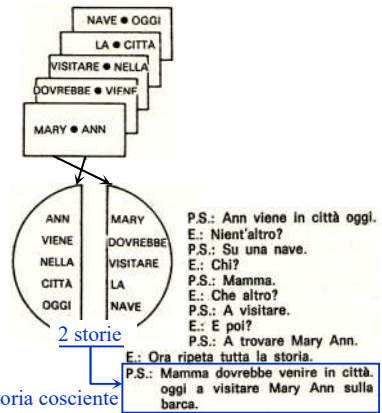
- **Completamento arbitrario dell'informazione:** nel confezionare la storia da rendere cosciente l'interprete razionale completa le informazioni vaghe con aggiunte arbitrarie alle quali crede, per esempio sostenendo di aver visto un giocatore di pallacanestro quando al suo emisfero destro era stato mostrato uno che saltava ostacoli, perché il suo emisfero destro era poco bravo a descrivere la scena a parole e lo aveva descritto solo come atleta senza dire che sport faceva, col risultato che l'interprete razionale collocato a sinistra si era sentito in diritto di inventarsi un giocatore di pallacanestro inesistente, dal momento che il giocatore andava d'accordo con l'unica cosa che gli era stata riferita dal destro e cioè che era un atleta

P. S. - V. P. capiscono le parole anche col destro



- Dove vai?
- A casa mia a prendere una Coca

Tale spiegazione non dice nulla sui reali motivi per cui il soggetto si è messo a camminare, azione decisa dall'emisfero destro per motivi che il sinistro dominante non può sapere, ma in compenso dice molto sul proseguito dell'azione del camminare perché dopo una tale spiegazione il soggetto ha un buon motivo per andare davvero a casa sua a prendere la Coca-Cola, se vuole pensare di se stesso che non è un racconta-balle



1 storia cosciente

L'interprete razionale in presenza di due storie, quella di Ann che viene nella città oggi e quella di Mary che dovrebbe visitare la nave, non rende coscienti due storie ma una sola storia che prende un po' dall'una e un po' dall'altra, perché il suo compito non è quello di descrivere al meglio le mille cose che hanno visto i mille moduli del suo cervello contemporaneamente al lavoro sugli ingressi per produrre le varie parti dell'uscita, ma è quello di creare una singola storia per scegliere che posizione prendere lui, una singola persona, rispetto ad essa

- Un'altra fonte di ispirazione per decidere cosa pensare coscientemente sono **le sue stesse azioni**, così un soggetto a cui era stato messo in mano un cucchiaino quando l'emisfero sinistro era addormentato (cosa che si fa nel test di Wada), al risveglio diceva che non gli era stato messo nulla in mano, salvo correggersi prontamente quando la mano sinistra indicava come risposta alla stessa domanda il disegno di un cucchiaino: “Ah, sì, era un cucchiaino.”



Sistema razionale, sistema emozionale ed esperimento di Libet

In presenza di problemi relazionali è importante sapere: 1) che **non** è il sistema razionale il motore primo dell'azione; 2) e che rivolgersi al sistema razionale rende il problema irrisolvibile, se è vera la tesi della clinica basata sull'analisi della domanda che un problema relazionale dipende dall'impostazione emozionale di quella relazione

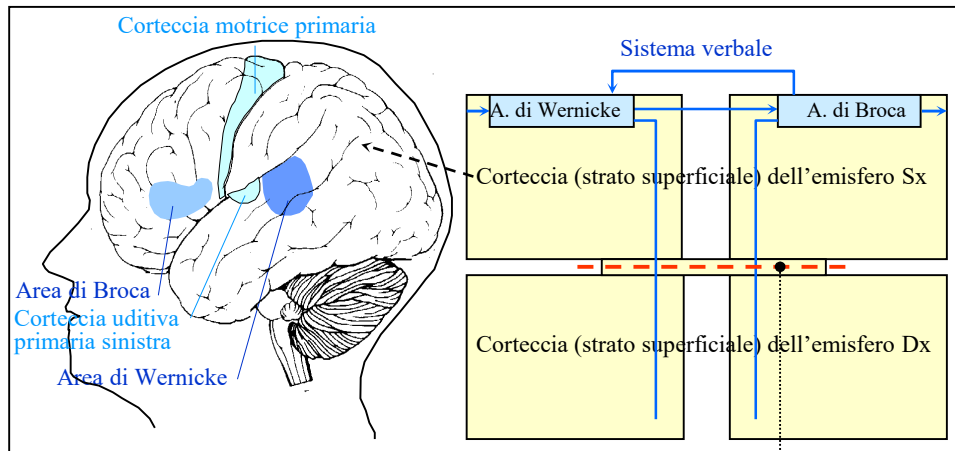
Con **sistema razionale** intendo la parte del cervello che **gestisce il senso** (attribuendo un senso ad una situazione secondo la prospettiva simbolica o riconoscendo il senso che essa ha di suo secondo la prospettiva modernista).

Con **sistema emozionale** intenderò la parte del cervello che **gestisce le emozioni** (attribuendo o riconoscendo il **valore** di quella situazione, grande o piccolo in base all'entità delle emozioni, positivo se le emozioni sono piacevoli e negativo altrimenti).

Il **sistema razionale** può esprimersi a parole e dunque ha accesso al sistema verbale (per cui parlerò a volte di **sistema razionale-verbale**, sistema somma dei due sistemi) e la sua attività risulta **cosciente**.

Il **sistema emozionale** può "parlare" solo con quello che comanda di fare o di non fare (il forte legame tra emozione ed azione è implicito nella parola emozione, che deriva dal francese *emotion*, derivato di *emouvoir* 'mettere in moto' 'eccitare')

Poiché ad un'azione si può dare molti sensi diversi prima che il sistema razionale ne scelga uno, l'attività emozionale è **inconscia**



Con persone a **cervello diviso** s'intendono le persone alle quali è stato tagliato il fascio di neuroni che collega tra loro i due emisferi cerebrali (il corpo calloso) come rimedio estremo per una epilessia che non rispondeva ai farmaci e che non era trattabile con interventi chirurgici più circoscritti. Gli **esperimenti di Gazzaniga sulle persone a cervello diviso** mostrano chiaramente che il cervello di una persona è perfettamente in grado di utilizzare informazioni che **non è cosciente di aver ricevuto** senza che sia cosciente che le sta utilizzando

Taglio subito dalle persone a cervello diviso

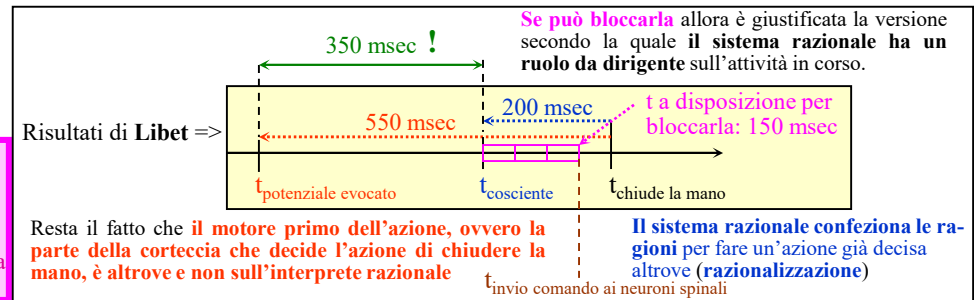
È difficile accettare l'idea che la volontà cosciente di fare un'azione non preceda ma segua l'inizio dell'azione, perché questo implica che **non** facciamo quello che abbiamo deciso di fare coscientemente ma quello che "ha deciso" di fare una parte di noi di cui **non** siamo coscienti



(8')

Il risultato stupefacente ottenuto da Libet negli anni '80 è che se un soggetto fa un movimento, ad esempio quello di chiudere la mano, a quest'istante, sulla sua correa compare un'attività elettrica nota come potenziale evocato **550 millisecondi** prima di quando chiude la mano.

Il soggetto diventa consapevole di avere l'intenzione di chiudere la mano, però, solo **200 msec** prima di quando chiude la mano.



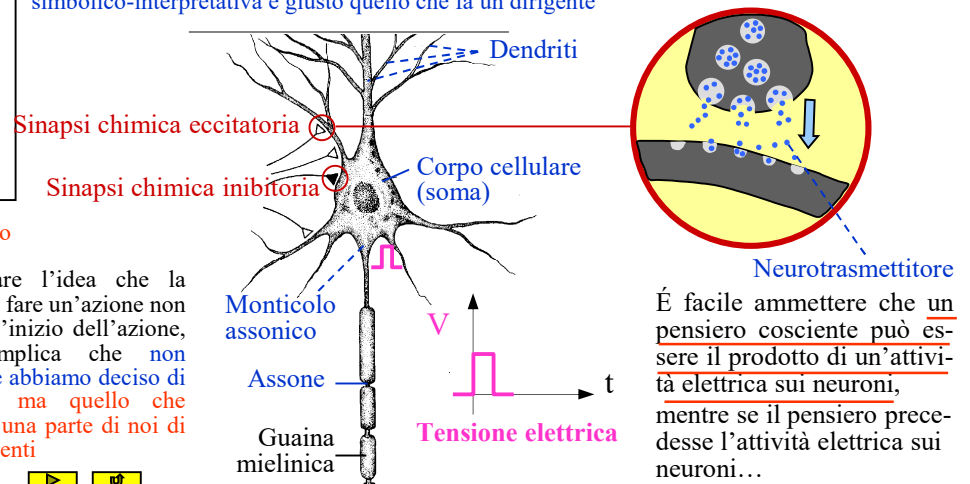
Resta il fatto che il motore primo dell'azione, ovvero la parte della corteccia che decide l'azione di chiudere la mano, è altrove e non sull'interprete razionale. Il sistema razionale confeziona le ragioni per fare un'azione già decisa altrove (razionalizzazione) e invia il comando ai neuroni spinali.

La decisione di chiudere la mano non la prende certamente l'interprete razionale, perché l'azione è già avviata da **350 msec** quando tale interprete si rende conto che essa sta per compiersi, ma qualche altra parte del cervello dell'attività della quale il soggetto non è consapevole nel momento in cui essa decide di ordinare la chiusura della mano, ovvero nel momento in cui compare il potenziale evocato. **350 msec** è evidentemente il tempo necessario perché l'attivazione inconscia che da inizio al comando elettrico da inviare alla mano produca sull'interprete razionale un'attività che rende cosciente l'azione già in corso di svolgimento. In compenso all'interprete razionale restano 150 msec di tempo per bloccarla, perché 50 msec prima dell'atto motorio il comando viene inviato ai neuroni spinali e a questo punto esso non si può bloccare più.

La possibilità del sistema razionale di bloccare il proseguo dell'attività cerebrale già in corso di svolgimento per far chiudere la mano può giustificare la versione secondo la quale il sistema razionale ha un ruolo da dirigente sull'attività in corso.

Resta però il fatto che il motore primo dell'azione, ovvero la parte della corteccia che decide l'azione di chiudere la mano, è altrove e non sull'interprete razionale.

Il **sistema razionale** è uno spettatore di azioni decise e avviate da altri, ma uno spettatore importante perché può approvare un'azione trovando delle ragioni per farla, attività nota come **razionalizzazione** che non gode di buona fama ma che secondo la prospettiva simbolico-interpretativa è giusto quello che fa un dirigente





Il caso Stephen e il caso Madeleine

(??)

Stephen (4')

Una notte Stephen, uno studente di medicina 22-enne che faceva uso di droghe, sognò di essere un cane e di avere un olfatto capace di percepire il più piccolo degli odori. Il fatto singolare è che al risveglio egli continuò a percepire un mare di odori che prima non sentiva, e anche gli altri sensi risultavano quasi altrettanto potenziati. Dove prima vedeva solo un marrone, ora distingueva dozzine di marroni diversi.

Così i suoi libri rilegati in pelle, che prima gli sembravano tutti uguali, adesso avevano ognuno una tonalità diversa. Anche la capacità di ricor-dare immagini era aumentata, al punto che poteva fare facilmente i più complessi disegni anatomici, perché gli bastava ripassare sull'immagi-ne che era talmente nitida nella sua testa da vederla proiettata sul foglio da disegno.

L'esaltazione maggiore, però, era quella dell'odorato. Sentiva talmente tanti odori, che ogni altra sensazione, anche se accresciuta, sbiadiva di fronte al suo odorato. Il ricco e variegato mondo che sentiva col suo naso lo emozionava e provava anche «una strana nostalgia, come di un mondo perduto il cui ricordo in parte era svanito e in parte riaffiorava». Prima non aveva naso per gli odori. Adesso se entrava in una profume-ria distingueva tutti gli odori, trovando che ognuno di essi fosse un mondo intero, diverso da ogni altro. Se entrava in una stanza di ospedale dove erano venti pazienti, non vedeva venti facce ma venti odori diversi, perché gli odori erano più vividi, più suggestivi e più ricchi di particolare dei volti. «Sentiva l'odore delle loro emozioni - paura, contentezza, eccitazione sessuale - come un cane. Riconosceva ogni strada, ogni negozio, dall'odore; era in grado di orientarsi infallibilmente per new York con l'olfatto». Niente gli sembrava veramente reale fino a che non lo odorava. A volte provava un forte godimento, altre volte un forte disgusto, ma in ogni caso aveva una nuova estetica, un nuovo criterio di giudizio e le situazioni acquista-vano nuovi significati. Abitava un mondo concreto, fatto di tanti dettagli tutti percepiti nitidamente. «Prima era stato un tipo intellettua-le, portato alla riflessione e all'astrazione, ora trovava difficile e irrealista usare il ragionamento, l'astrazione e la categorizzazione, di fronte alla prepotente immediatezza di ciascuna esperienza».

Dopo tre settimane, quasi all'improvviso, questo potenziamento dell'olfatto e degli altri sensi finì. Fu una perdita, ma anche un sollievo. ««Sono contento di essere tornato» disse «ma è anche una terribile perdita. Ora so che cosa perdiamo ad essere degli esseri umani civili.»». Sono passati sedici anni da allora, da tempo non usa più droghe, ma non si è ripetuto nulla di anche lontanamente simile nella sua vita. Non ha rimpianti, ma a volte prova nostalgia. ««Quel mondo così vivo, quel mondo così fragrante!» esclama. «Così vivido e reale! Era come un altro mondo, un mondo di pure percezione, ricco, vivo, autosufficiente e pieno. Cosa darei per poter ritornare ogni tanto a essere un cane!» ». Non è chiaro, commenta Sacks, perché l'uomo abbia bisogno di questa riduzione della sua capacità olfattiva, ma essa pare necessaria per essere uomini e non cani (Riassunto da Sacks Oliver, 1986, L'uomo che scambiò sua moglie per un cappello, Adelphi: 210-213)

Madeleine (??)

Madeleine aveva sessant'anni quando fu ricoverata in un ospedale vicino a New York. Cieca dalla nascita, paralizzata per motivi cerebrali, con spasticità (aumento inappropriato del tono muscolare in determinati gruppi di muscoli) e atetosi (movimenti lenti, irregolari e continui, soprattutto della faccia e delle estremità degli arti), «era sempre vissuta in casa, assistita dalla famiglia».

Il neurologo (Sacks) si aspettava di «trovarla ritardata e regredita, vista la sua storia e la sua pietosa condizione», invece «non era né una cosa né l'altra». «Anzi: parlava con scioltezza, addirittura con eloquenza (fortunatamente la spasticità non aveva quasi colpito la parola), e si rivelò una donna assai vivace, estremamente colta e intelligente.

“Lei ha letto davvero molto” dissi. “Deve essere proprio brava con l’alfabeto Braille. “Niente affatto” rispose. “Devo farmi leggere tutto dagli altri, oppure usare libri cassetta. Del Braille non conosco nemmeno una parola. Non so fare niente con le mani, sono completamente inutili. Le sollevò con un’espressione di scherno. “Sono due cose flaccidi e inutili, non le sento nemmeno come parte di me”».

Sacks resta assai sorpreso, perché di solito le mani non sono colpite in modo grave da una paralisi cerebrale, e fa delle indagini. Scopre così che le mani di Madeleine sono lievemente spastiche e atetotiche, ma hanno capacità sensorie del tutto intatte, identificando subito e senza errori sfioramenti, dolori, temperatura, movimenti delle dita. Perché allora non riconosce nessuno degli oggetti che Sacks gli mette in mano, compresa la sua (del neurologo) mano? «Che non funzionino, che siano “inutili”, perché non lo ha mai usate. L’essere stata sempre “protetta”, “assistita”, “coccolata” le aveva forse impedito le normali attività esplorative delle mani, che tutti i bambini apprendono nei primi mesi di vita? L’avevano portata in braccio, avevano fatto ogni cosa per lei, impedendole in tal modo di sviluppare delle mani normali?».

L’ipotesi sembrava poco plausibile allo stesso Sacks che la formula, ma non trovando di meglio da pensare decide di fare un tentativo. La paziente è d’accordo e trova questa possibilità affascinante, anche se è perplessa e scettica. «“Com’è possibile che io riesca a fare qualcosa con queste mani” diceva “che non hanno più vita di due blocchi di plastilina?”». Per sfruttare l’effetto “lattante che cerca il seno”, il neurologo suggerisce alle infermiere di tenere i piatti lontano, qualche volta. Non proprio di affamarla, ma di essere poco sollecitate a imboccarla, per vedere se si dava da fare con le sue mani per afferrare il cibo alla sua portata. Un giorno, finalmente, proprio questo accadde: impaziente e affamata, invece di aspettare passivamente e pazientemente, Madeleine allunga un braccio, trova una ciambellina e la porta alla bocca. «Era la prima volta che usava le mani, era la sua prima azione manuale in sessant’anni e segnò la sua nascita come “individuo motorio” (termine usato da Sherrington per indicare la persona che emerge attraverso le azioni)».

Dopo il primo successo, i progressi furono rapidissimi. Ora Madeleine aveva una gran voglia di toccare ed esplorare il mondo intero. Cominciò con il mangiare, e con qualche difficoltà, non avendo conoscenza diretta di nulla, ma sorretta da una intelligenza e da una vivacità culturale eccezionale cominciò a riconoscere oggetti vecchi e nuovi. «E a questo tipo di riconoscimento, non analitico ma sintetico e immediato, si accompagnava un vivo piacere, la sensazione di scoprire un mondo pieno d’incanto, di mistero, di bellezza».

Presa da questo piacere, Madeleine «chiese della creta e cominciò a modellare: la sua prima creazione, la sua prima scultura, fu un calzascarpe, ma così permeato di vigore e di umorismo, con curve così fluide, possenti e corpose da ricordare le sculture giovanili di Henry Moore».

Un mese dopo, il suo interesse si spostò sul volto e sulla figura umana, ferma o in movimento. «Essere “sentiti” da Madeleine era un’esperienza fuori del comune. Le sue mani, fino a poco tempo prima inerti e flaccide, parevano ora animate da una vivacità e una sensibilità straordinarie. Ci si sentiva non solo riconosciuti, scrutati con un’intensità e una minuziosità superiori a quelle di un esame visivo, ma ‘assaporati’ e apprezzati con la concentrazione, la fantasia e il senso estetico di un’artista nata (o neonata). Ci si sentiva esplorati non semplicemente dalle mani di una cieca, ma dalle mani di un’artista cieca, di una mente meditativa e creativa che si era appena dischiusa alla piena realtà sensoriale e spirituale del mondo».

Madeleine comincia a modellare teste e figure umane «e, in capo ad un anno si era conquistata una fama locale come la scultrice cieca del St. Benedict». Faceva sculture che erano la metà o un quarto degli originali, con lineamenti semplici ma riconoscibili e dotate di «uno straordinario vigore espressivo». Per me, per lei, per tutti noi fu un’esperienza molto commovente, straordinaria, quasi miracolosa. (Riassunto da Sacks Oliver, 1986, L’uomo che scambiò sua moglie per un cappello, Adelphi: 88 – 93).



Parole e significati

(6')

(Carlson 2008: 518) «Che cos'è il significato [di una parola]?»

«Le parole si riferiscono ad oggetti, azioni o relazioni col mondo. Il significato di una parola, quindi, è definito dalle memorie particolari ad essa associate. Per esempio conoscere il significato della parola *gatto* significa essere capaci di immaginare le caratteristiche fisiche dei gatti: come sono fatti, il suono che fanno quando miagolano, che hanno il pelo e altre notizie che li riguardano, cosa mangiano, quanti anni vivono e via dicendo

«Queste memorie non sono immagazzinate nell'area primaria del linguaggio ma in altre parti del cervello, soprattutto nelle aree associative.

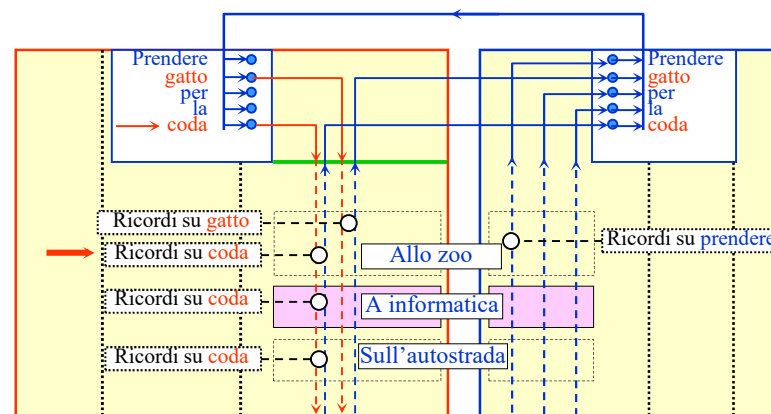
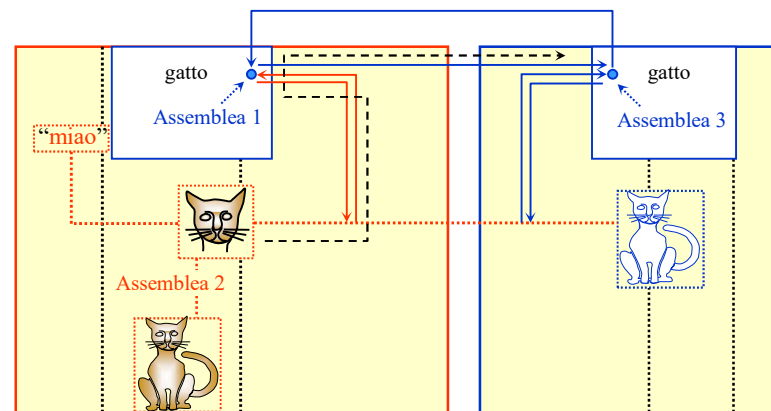
Diverse categorie di memorie possono essere immagazzinate in regioni differenti del cervello, ma in qualche modo sono legate le une alle altre, cosicché ascoltare la parola “gatto” le attiva tutte

«La regola di Hebb dice che quando neuroni interconnessi si attivano ripetutamente nello stesso momento, le connessioni sinaptiche tra di essi si rafforzano [...] e divengono un'assemblea cellulare: un'assemblea di neuroni interconnessi.»

«Le assemblee cellulari nell'area di Wernicke costituiscono la memoria del suono della parola, mentre le assemblee cellulari nella corteccia visiva associativa costituiscono la memoria del gatto. Poiché queste due assemblee cellulari si attivano nel contempo, divengono collegate attraverso assoni che connettono le due regioni in questione.»

«Se il bambino riesce a ripetere la parola gatto, si sviluppa una terza assemblea cellulare nell'area di Broca e si formano interconnessioni tra tutte e tre le aree.»

«Il processo è invertito quando si descrivono verbalmente i propri pensieri: corteccia associativa => area post. linguaggio => Broca, dove si compone la frase grammaticalmente corretta e la si fa pron.»



Richiami animali chiusi e linguaggio umano aperto

(16')

Partiamo da questa figura, presentata in “**Parole e significati**” e utilizzata per spiegare le mappe concettuali di cui parla Weick nella sua creazione di senso (=> “**Costruzione sociale realtà e creazione di senso**”)

Cominciamo col chiamare **sistemi di richiamo** i sistemi di comunicazione vocali tra animali della stessa specie, perché si preferisce non chiamarli “linguaggi” vista la notevole differenza rispetto al linguaggio umano (Thompson 1997: 272) «Le scimmie sono, nella maggior parte dei casi, animali sociali che vivono in gruppo e che producono suoni che hanno significati diversi e precisi per i vari membri della comunità»

Es.: Le scimmie studiate da Pete Marler gridano per dare l'allarme all'avvicinarsi di un predatore: leopardo, aquila, pitone. *

<http://it.wikipedia.org/wiki/File:Bonobo.jpg>

Al suono d'allarme per il leopardo, tutte le scimmie che si trovano a terra si precipitano sugli alberi. Al suono d'allarme per l'aquila, di solito alzano gli occhi al cielo e poi si disperdono nei cespugli al suolo. Al suono d'allarme per il pitone, le scimmie tendono ad osservare attentamente il terreno restando sugli alberi. È sufficiente registrare questi suoni, continua il Thompson, e riprodurli anche ad un animale solitario per ottenere sempre lo stesso risultato. Mentre gli allarmi degli adulti sono molto specifici e non vengono mai emessi alla vista di almeno cento altre specie di mammiferi, uccelli e rettili, i piccoli gridano anche per un piccione o una foglia cadente. Riconoscono però le categorie, perché emettono l'allarme per il leopardo alla vista di animali terrestri, quello per le aquile alla vista di uccelli e quello per i pitoni alla vista di serpenti o anche di oggetti lunghi e sottili. Crescendo le scimmie imparano ad essere sempre più selettive nell'usare questo sistema di comunicazione verbale.



Mondo esterno

In generale i richiami tra animali, oltre ad essere in numero limitato, non vengono prodotti se l'animale non si trova nella situazione appropriata (possiamo dire che **ogni richiamo ha un significato ben preciso perché esso non viene emesso se l'animale non si trova in una situazione ben precisa**). La libertà che hanno gli animali è, al più, di non lanciare il richiamo nelle circostanze che normalmente lo farebbero scattare, facendo finta di non aver visto che erano in una situazione da comunicare agli altri del gruppo (come fanno pure tanti umani ma, a differenza di questi ultimi, senza giustificare il loro silenzio con una interpretazione di comodo della situazione)

Inoltre i primati non umani non emettono segnali che abbiano certi caratteri di un richiamo e certi di un altro. Se, per esempio, l'animale si trova davanti ad un pericolo e al cibo nello stesso momento, avrà la precedenza uno dei due richiami.

Per tali ragioni i sistemi di richiamo dei primati non umani si dicono **chiusi**

Se la frase serve ad estrarre un significato da una parola che può averne diversi allora è comprensibile che gli animali non fanno frasi coi loro sistemi di richiamo, non avendo il problema di specificare il significato di un richiamo se esso ha un solo significato possibile.

(Pag. 80) «Nel 1946 l'antropologo e linguista Charles Hockett elencava 16 caratteri formali che, a suo giudizio, distinguono il linguaggio umano dalle altre forme di comunicazione animale. Sei sembrano particolarmente utili...»

(pag. 80) «L'**apertura**, probabilmente il carattere più importante, mette in rilievo [...] il linguaggio umano è **creativo**» (1). «I parlanti sono in grado non solo di enunciare ma anche di capire **nuovi messaggi** [nuove frasi o nuovi significati o entrambe le cose?]. Ma avendo già visto (1) e (2) **nuove frasi** che definiscono **nuovi significati**, per esprimere i quali servono poi **nuove frasi**»

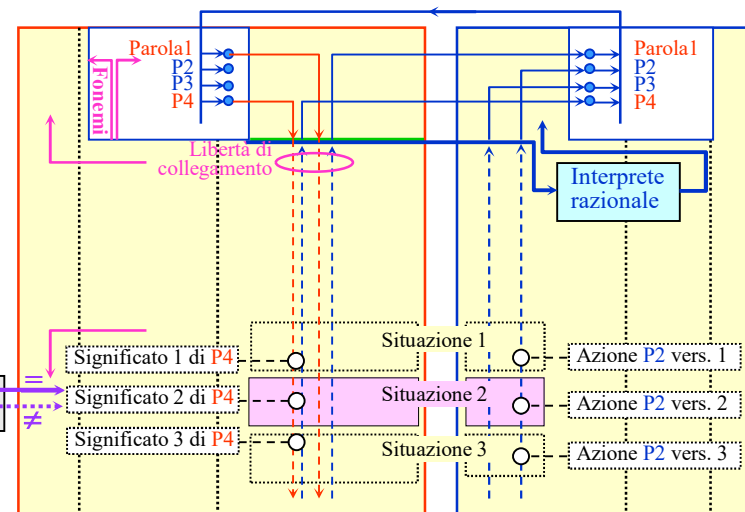
«L'apertura si potrebbe definire anche come “la capacità di comprendere la stessa cosa da diversi punti di vista (Ortony A., *Metaphor: a multidimensional problem*, 1979: 14)». Un secondo punto di vista dà solo l'impressione di vedere una cosa diversa o crea effettivamente un evento diverso? Vedremo che i significati sono attribuiti dalle persone, per cui punti di vista diversi **attribuiscono significati diversi**

La **dualità di configurazione** di Hockett afferma che «la lingua è organizzata in due livelli distinti: suono e significato». «Nei sistemi di richiamo animali non ci sono livelli multipli (Wallman, *Aping language*, 1992)»

«L'**arbitrarietà** è l'assenza di un legame necessario tra un certo suono e un certo significato». «Nei sistemi di richiamo dei primati il legame tra suono e significato sembra fisso e direttamente regolato dalla biologia»

«La **dislocazione** è la capacità del linguaggio umano di **parlare di oggetti assenti** o inesistenti, di **accadimenti passati e futuri**» ?!

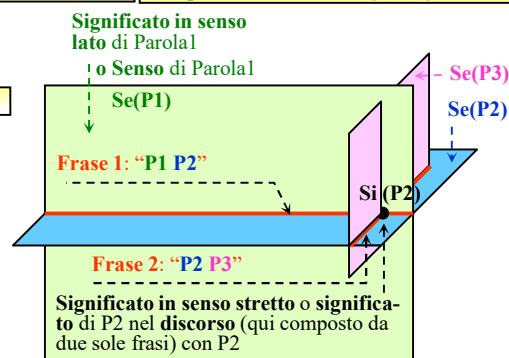
- 1) **apertura**
- 2) **dislocazione**
- 3) **arbitrarietà**
- 4) **dualità di configurazione**
- 5) **semanticità**
- 6) **prevaricazione**
- ...
- 16) ...



Il linguaggio (umano) è **aperto** = capace di veicolare **ogni significato**

1) una parola può avere **più significati**

2) le frasi possono **creare nuovi significati**



(pag. 81) «La **semanticità** è l'associazione dei segnali linguistici con aspetti del mondo sociale, culturale e fisico di una comunità linguistica.»

«Forse la **prevaricazione** rappresenta la conseguenza più stupefacente della natura aperta e arbitraria del linguaggio». Al riguardo Hockett scrive che «i **messaggi linguistici possono essere falsi** e privi di significato per il logico». Gli animali invece non mentono mai, perché un sistema verbale chiuso non consente di mentire visto che il significato di un richiamo non si sceglie e quando emetterlo nemmeno (!)

E non si usa la possibilità di mentire del verbale solo per mentire agli altri ma **anche per mentire a se stessi** (pag. 82) «Charles Hockett e Robert Asher ipotizzano che la svolta principale dell'evoluzione umana coincida con l'apertura dei sistemi di richiamo chiusi delle scimmie antropomorfe nostri antenati»

Il concetto di efficacia personale

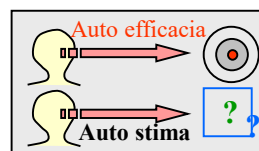
(7)

L'**efficacia personale** (o **autoefficacia**) nel contesto X, secondo il **modello sociale cognitivo** di Bandura, è l'entità della determinazione che si mette nel raggiungere i propri scopi nel contesto X

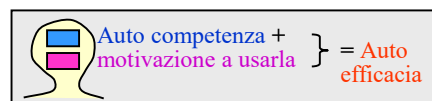


Essa non va confusa con l'aspettativa di poter raggiungere i propri scopi (**aspettativa di successo**) perché questa dipende dalla determinazione ma anche dalle **difficoltà**.

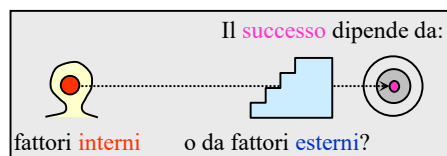
Inoltre non va confusa con l'**autostima** perché l'autostima è un concetto generico che non fa riferimento a **obiettivi precisi** in **contesti precisi**.



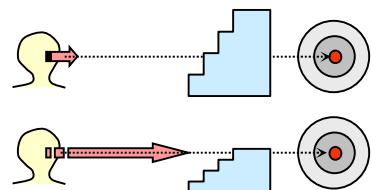
L'**autocompetenza**, cioè il ritenersi capace, non basta per ottenere autoefficacia perché ci vuole anche la **motivazione a usare le proprie competenze**



Anche il **posizionare all'interno il luogo del controllo fondamentale per il successo** non coincide con la determinazione, dando risultati pratici contraddittori (ad es. se ci si classifica incapaci di far bene si avrà bassa determinazione a fare pur pensando che il successo dipende da se stessi)

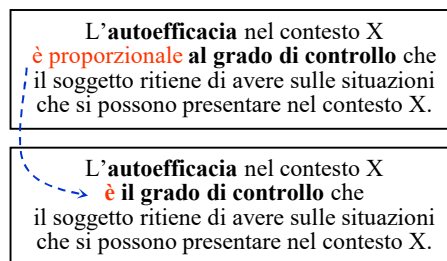


Mentre la persona **poco determinata** tende a vedere come **insormontabili** le difficoltà da superare per arrivare all'obiettivo, quella **molto determinata** tende a considerarle **superabili**, prima o poi, con maggiore o minore sforzo.



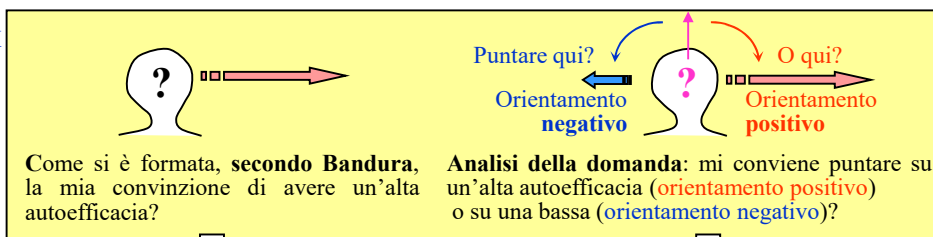
Poiché la tendenza a percepire come superabili le difficoltà è tanto maggiore quanto maggiore è la determinazione, possiamo enunciare la seguente legge:

Il grado di controllo è un aspetto correlato alla determinazione, ma tanto importante da poterlo usare non solo per misurare l'autoefficacia ma anche per definirla:



Secondo l'analisi della domanda le persone impegnate in una ($\Rightarrow$) **relazione di scambio** sono molto determinate a raggiungere il prodotto che si propongono di raggiungere (ovvero hanno **alta autoefficacia**), mentre quelle impegnate in una **relazione possessiva** sono poco determinate a raggiungere il prodotto e molto determinate a fallire il suo raggiungimento (ovvero hanno **bassa autoefficacia**)

Visto che siamo interessati ad aumentare l'autoefficacia del lavoratore, perché come vedremo in tal modo aumenta sia il suo impegno sia la sua soddisfazione, è importante chiedersi: - Come si forma la convinzione di avere una maggiore o minore autoefficacia?



1a - Per **esperienza diretta**, perché ogni successo aumenta l'autoefficacia e ogni insuccesso la diminuisce;

2a - Per **esperienza altrui**, perché vedere qualcuno che ha successo aumenta di un po' la propria convinzione, specie se è simile a noi e ci è chiaro come ha fatto a raggiungere il suo risultato positivo;

3a - Per **persuasione sociale**, perché se qualcuno ci dice che abbiamo le potenzialità per fare bene aumentiamo la nostra autostima (se non ci cimentiamo subito in compiti troppo difficili per noi)

4a - Attraverso il **controllo degli stati emozionali e fisici**, perché ansia, depressione o stanchezza ci fanno sentire incapaci di stare bene e quindi a bassa autoefficacia, mentre ogni sistema che ci fa sentire bene aumenta l'autoefficacia.

1b - La persona orientata negativamente **cerca l'insuccesso** per diminuire la sua autoefficacia, quella positiva **cerca il successo** per aumentarla
2b - Il **successo altrui può contagiare o meno il soggetto**, che si classificherà simile a lui se orientato positivamente e diverso se orientato negativamente, confermando in ogni caso il proprio orientamento iniziale.

3b - Se qualcuno ci dice che abbiamo le potenzialità per fare bene ci sta invitando a un atteggiamento positivo, che **possiamo raccogliere** anche se non avevamo intenzioni positive ma anche **far cadere nel vuoto**

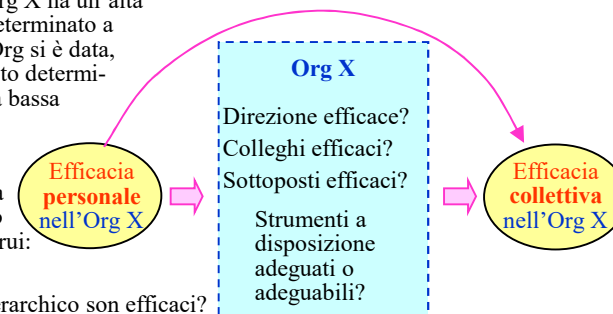
4b - E' vero che ogni sistema che ci fa sentire bene aumenta la nostra autoefficacia e per questo **la persona orientata negativamente cercherà tutti i sistemi che lo facciano stare male** e **quella orientata positivamente tutti i sistemi che lo facciano stare bene**.

(Pag. 57 di **Borgogni 2001**) «Bandura definisce l'**efficacia collettiva percepita** come la convinzione condivisa che il gruppo del quale si fa parte sia capace di organizzare ed eseguire le azioni necessarie per produrre determinati risultati.»

Se il soggetto che lavora nell'Org X ha un'alta autoefficacia, ovvero è molto determinato a raggiungere gli obiettivi che l'Org si è data, tenderà a pensare che siano molto determinati anche gli altri, mentre se ha bassa autoefficacia tenderà a pensare che anche gli altri siano poco determinati come lui. Il grosso dell'efficacia attribuita all'organizzazione dipende però da come viene vista l'azione altrui:

- La direzione è efficace?
- I colleghi allo stesso livello gerarchico sono efficaci?
- I miei sottoposti sono efficaci o, se non lo sono, ho gli strumenti per indurli ad esserlo?
- Gli strumenti a disposizione sono adeguati o, se non lo sono, c'è disponibilità umana e risorse per renderli adeguati?

L'efficacia collettiva percepita dipende da come si risponde a queste domande ovvero da come si percepiscono gli altri, oltre che se stessi. L'efficacia collettiva percepita influenza fortemente il clima nell'Org, di cui ci occuperemo nella prossima diapositiva



Il clima di una organizzazione

(4')

Una ORG è caratterizzata dai suoi fini e dai modi usati per raggiungerli, che insieme costituiscono la **cultura dell'ORG**. Oltre a "che cosa" le persone fanno, c'è però il "come" lo fanno, con quali emozioni si accompagnano le loro azioni all'interno dell'ORG.

Definiamo **clima organizzativo** tutto ciò che caratterizza come le persone vivono e agiscono all'interno dell'ORG

Si è detto che il grosso dell'efficacia attribuita all'organizzazione dipende da come viene vista l'azione altrui e questa percezione degli altri è prima di tutto percezione del clima creato dalle persone che operano nell'org.

Poiché il clima organizzativo appare un costrutto troppo ampio per una misura attendibile, si ricorre a un costrutto più circoscritto: la **percezione del contesto** di una ORG. Per rilevare come le persone percepiscono il contesto basta infatti rilevare *quali emozioni provano le persone in quel contesto, quando operano in esso o quando pensano ad esso*.

Come il clima atmosferico, anche il **clima organizzativo** è qualcosa che **varia in funzione di ciò che ci circonda** (persone e cose), **si percepisce subito** e può dare **benessere o malessere**.

Le questioni principali sono due:

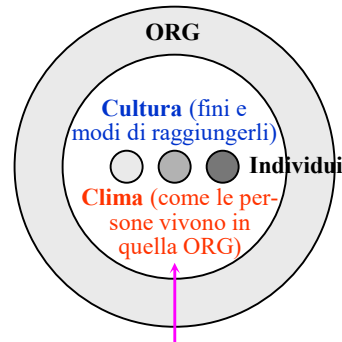
- 1) il clima è un **attributo oggettivo** dell'ambiente o è una **percezione soggettiva** anche se condivisa?
- 2) clima e cultura sono concetti **sovrapponibili** o concetti **diversi**?

Nell'approccio strutturale, il clima è considerato una **manifestazione oggettiva della struttura organizzativa** ed è determinato da una lunga serie di fattori: dalla dimensione globale, dalla dimensione del proprio gruppo, dagli obiettivi generali e locali, dagli stili di leadership, dalla distribuzione delle responsabilità, dalle ricompense utilizzate, dall'entità di accettazione dei rischi, dalla quantità di calore umano e di sostegno reciproco, da come vengono gestiti i conflitti e le diversità.

L'approccio percettivo la pensa in modo opposto, ritenendo che **un dato clima è un modo soggettivo di interpretare la percezione del contesto che si afferma quando una data lettura è condivisa dalla maggioranza delle persone**

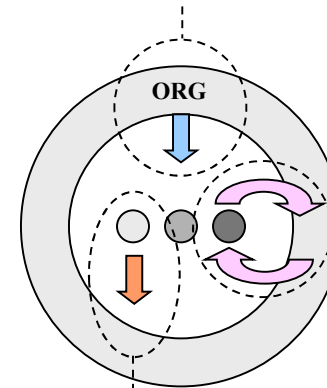
La selezione delle persone porta a includere nel gruppo quelle che si attraggono perché vedono le cose allo stesso modo e ad escludere o a marginalizzare quelle con le quali c'è attrito perché le vedono in altro modo, col risultato che **nel gruppo si afferma un modo di vedere le cose**.

Un basso scarto tra il clima collettivo e quello percepito dal singolo **aumenta la soddisfazione e la prestazione lavorativa se il clima percepito è buono** (in pratica se si è d'accordo con gli altri che tutto vada bene), mentre **diminuisce la soddisfazione e la prestazione se il clima percepito è cattivo** (in pratica se si è d'accordo con gli altri che tutto vada male)



Un modo più limitato ma più fattibile per misurare il clima di un contesto è quello di misurare la **percezione emozionale del contesto** indagando e catalogando le emozioni provate dalle persone in quel contesto.

Approccio strutturale: il clima è creato dalla struttura dell'ORG.



Approccio percettivo: il clima è creato dalle persone

Clima e cultura (ragioni ed emozioni) tendono a coincidere

OBBIEZIONI: non è vero che il clima è determinato perché: a) gruppi diversi percepiscono climi diversi nella stessa ORG; b) strutture diverse possono produrre lo stesso clima e viceversa; c) le persone non percepiscono oggettivamente le situazioni ambientali ma soggettivamente.

Approccio interazionista: il clima è creato dall'interazione tra gli individui e l'ORG qui e ora (in particolare ogni interazione produce sia un senso sia un clima emozionale)

Il clima non coincide con la cultura (le ragioni non tendono necessariamente a coincidere con le emozioni)

Secondo **l'approccio interazionista**, il clima non è né nell'organizzazione né nelle persone ma è nella loro interazione.

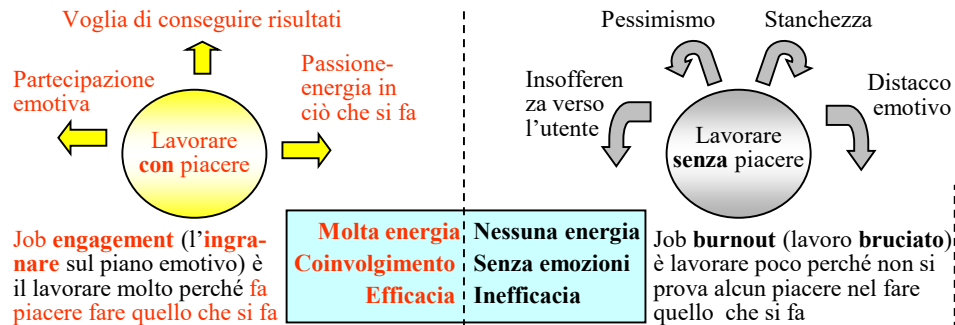
Il clima è creato e ricreato continuamente risultando il prodotto delle interazioni quotidiane tra le persone e l'ORG.

Clima e cultura non sono la stessa cosa perché hanno tempi diversi, visto che il clima è ciò che succede qui ed ora, mentre la cultura è qualcosa che dura nel tempo. Può succedere che un dato clima produca qualcosa che resta e quindi cultura o, viceversa, che un elemento strutturale come la cultura produca al presente un dato clima, ma restano due elementi indipendenti che si possono influenzare a vicenda.

L'impegno e il disimpegno (burnout)

(5')

Il **job burnout** (lavoro bruciato) è il lavorare poco con **forte disimpegno** sul lavoro perché *non si prova alcun piacere* nel fare quello che si fa sul lavoro ed è accompagnato da pessimismo, stanchezza, distacco emotivo e da insofferenza verso l'utenza.



Al burnout si contrappone l'**engagement** (l'**ingranare** sul piano emotivo), il lavorare molto con **forte impegno** perché *fa piacere fare quello che si fa* sul lavoro: c'è partecipazione emotiva, si ha voglia di conseguire risultati e si mette passione ed energia in ogni cosa che si fa.

Il burnout è il prodotto di un clima cattivo (Maslach e Leiter, 1999/2000).

Potremmo chiamare "burnout della maggioranza" il "clima cattivo", però, e dire che il burnout del singolo è prodotto dal burnout della maggioranza.

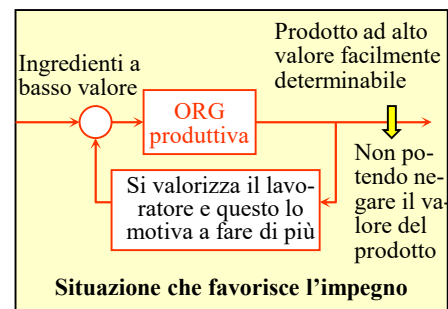
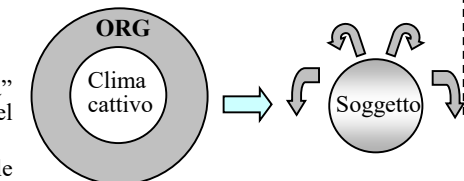
Bisogna però tenere presente che un eventuale burnout della maggioranza verrebbe tenuto nascosto da una dirigenza che si auto assolverebbe e si compenserebbe con servizi aggiuntivi di apparenza, scaricando sui singoli dipendenti la colpa di un disimpegno che invece per la sua natura emozionale o è di tutti o non potrebbe esistere stabilmente.

Il disimpegno è stato inizialmente evidenziato nelle professioni di aiuto (sanità e scuola), ma oggi si riconosce che può essere presente in ogni professione.

Secondo la clinica basata sull'analisi della domanda l'impegno o il disimpegno sono una libera scelta, fatta a livello emozionale e quindi inconsciamente. A fare la scelta liberamente però è solo una maggioranza, perché alla minoranza che vorrebbe fare la scelta opposta senza riuscire a diventare maggioranza non resta che adeguarsi o andarsene.

La scelta dell'impegno viene fatta più frequentemente nelle professioni con ingredienti a basso valore che producono un prodotto ad alto valore il cui valore è facilmente identificabile come tale.

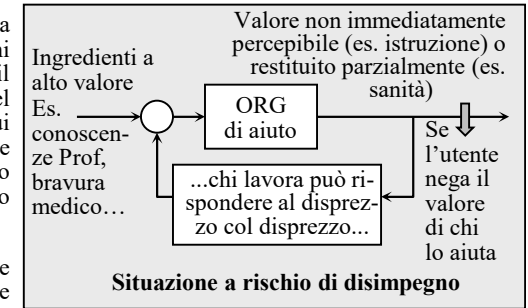
Per disimpegnarsi occorre infatti negare il valore di quello che si è chiamati a fare e questo è difficile se è chiaro il valore aggiunto agli ingredienti di partenza



Si è invece a rischio disimpegno quando la situazione si inverte come nella professioni di aiuto, con ingredienti di alto valore (il valore del medico nella sanità, quella del professore nella scuola) e un prodotto il cui valore non è immediatamente percepibile (come l'istruzione) o che restituisce solo parzialmente un valore prima posseduto intero (come la sanità).

Per mettersi sullo stesso piano di valore della figura di aiuto, l'utente può essere tentato dal negare il valore di chi lo aiuta.

Se chi lavora risponde a questo disprezzo col disprezzo, si orienterà verso il disimpegno



Le spiegazioni correnti sono però altre:

- le **spiegazioni individuali** sostengono che ad avere problemi è l'operatore per motivi suoi, ovvero *perché ha un bisogno eccessivo di riconoscimenti* che non possono esserci quando ci si confronta con utenti in difficoltà (versione psicodinamica) o perché *si aspetta troppo dal lavoro* (versione cognitiva); un'altra spiegazione individuale è che ha problemi perché gli viene chiesto più di quello che può dare (versione energetica);
- le **spiegazioni interpersonali** sostengono che prendersi cura di altri con difficoltà espone ad un *sovraccarico emotivo* (Maslach, 1981) o ad una *manca di reciprocità* (Bunk e Schaufeli, 1993);
- le **spiegazioni organizzative** parlano di carichi di lavoro eccessivi, di monotonia, di mancanza di autonomia, di leadership che non valorizzano il lavoratore, di conflitti tra i valori del lavoratore e quelli della struttura di aiuto;
- le **spiegazioni storico-sociali** sostengono che è la colpa è della società

Secondo l'analisi della domanda tutte queste spiegazioni rendono utile la scelta del disimpegno, favorendone la diffusione.

Quando una persona sceglie di impegnarsi si mette in condizioni di fare (**capacità acquisita**)

Sto BENE, sono gratificato
Quindi sono giustificato se faccio anche più del massimo che mi si chiede
Per fare mi rendo capace (**capacità acquisita**)

Quando una persona sceglie il disimpegno si rende incapace di fare (**incapacità acquisita**)

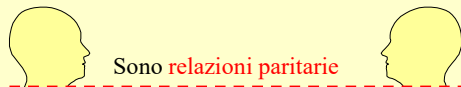
Sono ESAURITO, non ho gratificazioni
Quindi sono autorizzato a fare anche meno del minimo che mi si chiede
Per non fare si rende incapace (**incapacità acquisita**)

Le relazioni possessive (negative)

(13')

Per la clinica fondata sull'analisi della domanda, **sul piano emozionale** ci sono 2 tipi di relazioni

Le relazioni **di scambio** caratterizzate da **emozioni contesto-dipendenti** ovvero che variano al variare delle situazioni



Sono **relazioni paritarie**

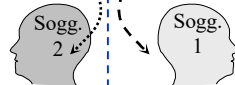
... perché **basate su un apprezzamento**, che riconoscendo all'altro lo stesso valore che a se stessi anche in presenza di dislivello gerarchico **permette lo scambio**, il dare-ricevere reciproco.

Le relazioni **possessive** caratterizzate da **emozioni per scelta invasive imposte all'altro e all'ambiente** (che chiama **neoemozioni**)



Sono **relazioni asimmetriche**

... perché **basate su un disprezzo** che, negando il valore altrui, **giustificano l'imporsi di uno sull'altro**



La presenza cronica di queste emozioni in una relazione, quando ci sono, è un **fatto**. Che esse non siano ineluttabili ma frutto di una **scelta** relazionale **inconscia** è un **assunto**. Perché ci sono è un'opinione arbitraria.

Lato attivo del pretendere (il controllante va a cercare il controllato e lo fa sentire osservato)

Pretendere

Richieste apparentemente banali ma in realtà impossibili da soddisfare fatte non per avere ciò che si chiede ma per far sentire l'altro un incapace

Lato passivo del pretendere (chi teme il tradimento comanda senza fare nulla oltre ad addolorarsi)

Controllare

Pretendere che l'altro consideri giusto quello che io considero giusto per lui aggredendo la sua diversità e prendendomi i meriti dei suoi successi

Diffidare

Non fidarsi pensando che sicuramente l'altro sta tradendo la mia fiducia, torturando me stesso con questi pensieri se l'altro non mi rassicura continuamente

Provocare (continuamente)

Forzare l'altro (con atti aggressivi o seduttivi) ad avere una reazione che sarà poi usata come pretesto per fare quello che si era già deciso di fare, costringendo l'altro a litigare ma dicendosi costretto a litigare.

Obbligare

Riempirsi di obblighi e doverosità per costringere l'altro a farsi carico degli stessi obblighi

Lamentarsi

Lamentarsi con terze persone per far sentire l'altro in torto e per indurlo a sottomettersi

Preoccuparsi

Torturare se stessi con preoccupazioni poco giustificate e molto esibite che costringono l'altro a sottomettersi per non avere accanto uno che lo fa star male col proprio star male

È un fatto anche che tutte le neoemozioni **procurano sofferenza** ad **ambo le parti**

A chi fa le richieste impossibili ed è continuamente impegnato a **controllare**, a **non fidarsi**, a **provocare**, a **obbligare**, a **lamentarsi** e a **preoccuparsi**

A chi riceve richieste impossibili che mirano a farlo sentire una nullità ed è continuamente **controllato**, considerato **un traditore**, **provocato**, **obbligato**, causa di **lamentele** e di **preoccupazioni** continue.

Ci sono persone che, per motivi relazionali, **preferiscono la sofferenza al piacere!!**

"La scoperta che mi ha cambiato la vita"

Io preferisco chiamarla "relazione **emozionalmente negativa**" o "relazione **negativa**".

Una relazione negativa **ignora nei fatti il prodotto** che **solo a parole** dice di voler ottenere e di conseguenza **non realizza mai un prodotto**. Una persona all'interno di una relazione negativa è **motivata all'insuccesso**, che non è cercare il successo senza ottenerlo ma **non volerlo (!) e lavorare per non raggiungerlo(!)**

Prodotto

Una relazione negativa è **destinata a finire con un fallimento fin dall'inizio** (e quindi **non fallisce per le difficoltà incontrate ma per scelta (!)** e se le difficoltà non ci sono **le crea (!)**)

Scelta **emozionale** e quindi **inconscia**

Le persone che **preferiscono il piacere** non sono allora tutte come si pensa comunemente ma **quelle che si trovano all'interno di relazioni di scambio**

e chiamare "relazione **emozionalmente positiva**" o "relazione **positiva**" quella di scambio.

Una relazione positiva **punta ad ottenere un prodotto** e **realizza sempre un prodotto** (grande o piccolo, uguale a quello previsto all'inizio o diverso). Una persona all'interno di una relazione positiva è sempre **motivata al successo** e può variare solo l'entità della sua motivazione.

Prodotto

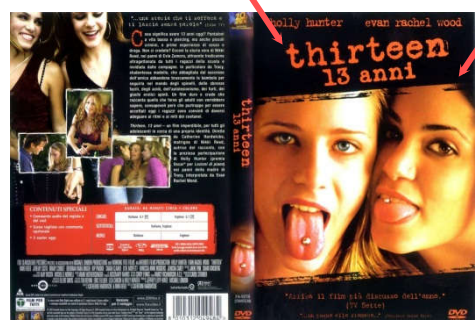
Una relazione positiva è **destinata fin dall'inizio a finire con un successo**, ma l'entità e la natura del successo dipendono dalle **situazioni incontrate**, che possono essere anche molto diverse da quello che ci si aspettava.



Quanto la vita di Juno sia più soddisfacente di quella di Tracy non si può dire a parole, ma si capisce guardando il film.

Juno è in una situazione familiare/ambientale molto simile a quella di Tracy eppure sembra che viva su un altro pianeta, tanto è migliore la sua vita.

La differenza la fa l'impostazione emozionale di Juno. Il paradiso non sta molto lontano dall'inferno... e un lavoro come Psicologo pieno di soddisfazioni non sta molto lontano da uno...



Che problemi ha Tracy? Qualunque risposta diversa da "non ha nessun problema, a parte quelli che crea lei stessa per imporsi sulla madre (riuscendoci) e sull'amica (senza riuscirci)" significa che non siete pronti per sostenere l'esame di clinica basata sull'AD

Cosa può fare lo psicologo per lei? Chiederle se vuol guardare insieme a lui cosa si sta perdendo.

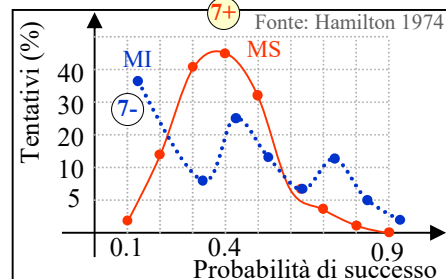
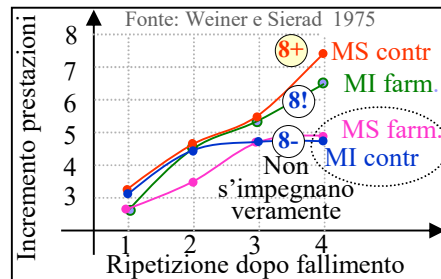
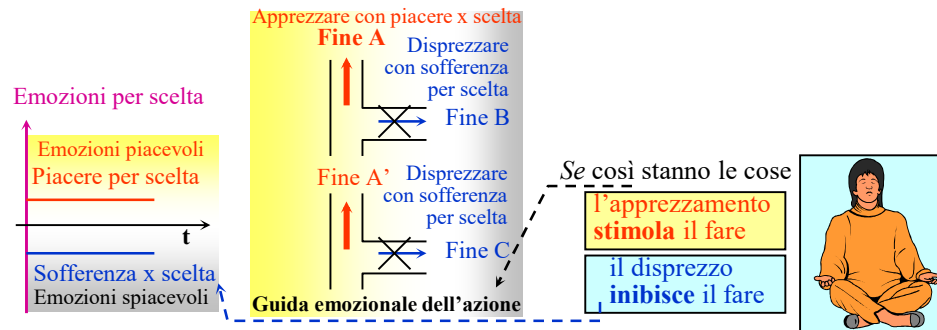
Orientamento emozionale al successo e al fallimento (29')

PREMESSA: secondo l'analisi della domanda l'emozione provata ad un dato istante ha una componente prodotta dalla situazione esterna (che chiamerò **emozione per necessità** perché non si può non provarla) e una componente prodotta dallo stesso soggetto per libera scelta del suo sistema emozionale (che per questo chiamerò **emozione per scelta**).

Per una larga parte della psicologia invece tutta l'emozione provata è emozione per necessità e quindi il soggetto non è responsabile di ogni azione fatta su sollecitazione delle emozioni perché non poteva non farla.

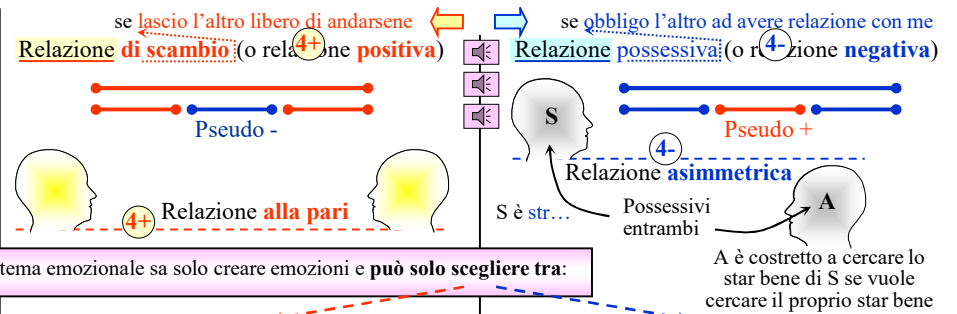
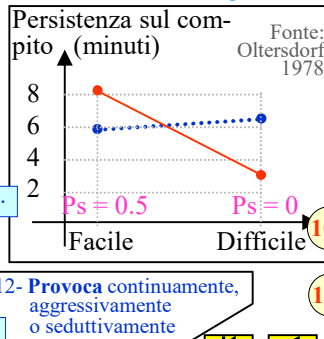
Emozione per necessità + **Emozione per scelta (inconscia!)** = **Emozione provata**

Apprezzerò il fine A è attribuirgli più valore di quello che aveva di suo sviluppando emozioni per scelta positive quando si pensa ad A



Sintomi Esperimenti citati in Schmalz D., H. (1989). *Psicologia della motivazione*. Il Mulino, p. 110-120

- 1+ Preferisce il **proprio piacere**
- 2+ Preferisce il **piacere altrui**
- 3+ **Apprezza se stesso** => l'altro
- 4+ Parità e **libertà di andarsene**
- 5+ **Si chiede** (per avere)
- 6+ **Motivato al successo proprio** e anche altrui.
- 7+ Si dà obiettivi di media diffic.
- 8+ Migliora ripetendo il compito
- 9+ Orientato a **fare**
- 10+ emozioni contesto-dipendenti
- 11+ Prova **emozioni forti**
- 1- Preferisce la **sofferenza altrui**
- 2- Preferisce la **propria sofferenza**
- 3- **Disprezza l'altro** => e se stesso
- 4- Dominante e **relazione obbligata** (per far sentire l'altro un fallito)
- 5- **Si pretende chiedendo l'impossibile** (per far sentire l'altro un fallito)
- 6- **Motivato al fallimento altrui** e anche al proprio fallimento per poi pretendere di avere senza fare/dare
- 7- Si dà obiettivi impossibili o banali
- 8- Non migliora... a meno che... 8!
- 9- Orientato a **non fare**
- 10- Emozioni **insensibili al contesto**
- 11- Prova **emozioni smorzate**



Creare emozioni positive ogni volta che può scegliere (regalandosi una fonte di piacere, inesauribile finché restano spazi nei quali può scegliere)

Una relazione **di scambio** se una persona **preferisce il proprio piacere e il piacere altrui** ogni volta che può

Relaz. orientata all'**apprezzamento** nei fatti

Si chiede...
Piacere per ottenere Piacere

In una relazione di scambio **si crea nuovo valore**

Una fase di scambio inizia con un atto d'**apprezzamento** arbitrario

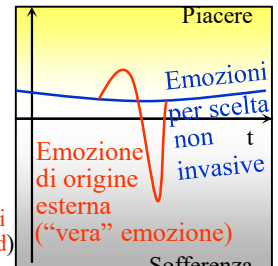
Creazione di **piacere**
Stimola il fare
Facendo raggiunge l'ob. (ottiene un successo)

Orientato a **fare** 9+

Prodotto

Si dà valore al prodotto e si punta ad ottenerlo, **riuscendoci immancabilmente** (orientamento al successo proprio e altrui) (persona **motivata al successo**) 6+

IMPORTANTE: il segno lo determinano le emozioni di origine esterna (soggetto sensibile alla situazione esterna che prova "vere" emozioni, più forti delle em. autoprod)



Creare emozioni negative ogni volta che può scegliere (regalandosi un'altra persona costretta a lavorare per il suo piacere finché lui si fa del male da solo)

In una relazione **possessiva** la persona **preferisce far star male l'altro** e per ottenere ciò **preferisce dare a se stessa sofferenza e non piacere** 2-

Relaz. orientata al **disprezzo**

Pretende (chiede l'impossibile per far fallire l'altro)

Chi non chiede nulla pretende tutto

Collusione

Si distrugge valore e facendolo ci si attribuisce un valore superiore a quello distrutto

Una fase possessiva inizia con un atto di **disprezzo** arbitrario

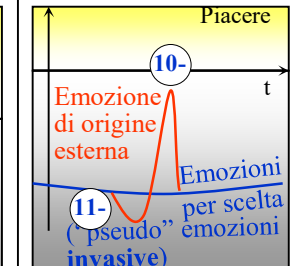
Creazione di **sofferenza**
Blocca il fare
Cerca-ottiene **fallimento**

Orientato a **non fare** 9-

Prodotto

Lavora attivamente per impedire di arrivare al prodotto all'altro e anche a se stesso, **riuscend.** (orientamento al fallimento altrui e proprio) (persona **motivata all'insuccesso**) 6-

Provocare (chiamare fuori) un comportamento aggressivamente o seduttivamente 12-



Le emozioni per scelta invasive (= che determinano il segno rendendo ininfluente l'esterno) sono dette **neoeemozioni** e caratterizzano la relazione possessiva

Quante “nuove buone idee” si producono in un anno nel 2014? (7)

Siamo già dal 1970 nella fase post-industriale, caratterizzata dal fatto che **avere una “nuova buona idea” è più importante dell’avere soldi** perché **i soldi per produrre quanto necessario a dar seguito ad una “nuova buona idea” si trovano facilmente**, mentre **avere soldi per produrre ma senza “nuove buone idee” è inutile** perché *c’è già (fin dal 1960 nel grafico) una sovra-produzione dei beni ritenuti necessari fino a ieri*

A che velocità vengono prodotte oggi (2014) queste fondamentali “nuove buone idee”?

IPOTESI 1: in mancanza di teorie accettate sull’argomento, assumeremo per ipotesi che **le nuove idee vengono a caso** e che **ne vengono di più se si interagisce con più persone**.

Tra le idee c’è poi da scegliere quelle “buone” (selezione) e al riguardo notiamo che raramente un’idea può essere messa in atto per vedere se funziona e quasi sempre dobbiamo stimarne gli effetti prima di attuarle

IPOTESI 2: Una prima selezione la facciamo da soli, ma assumeremo per ipotesi che la selezione decisiva è fatta col concorso altrui **ritenendo buona un’idea che pare buona anche ad almeno un’altra persona** (selezione a coincidenza, usata nel controllo computerizzato)

Una persona online **scambia idee almeno 10 volte di più** (forse **100 volte di più**), ma le differenze culturali ostacolano il trovarsi d’accordo e assumerò prudenzialmente un **fattore 4** (**1 persona online produce nuove buone idee quanto 4 persone non online**)

SPERANZA DI VITA

In Italia era di **36 anni nel 1880**, passa a **60 anni circa nel 1950** e **oggi è di 82 anni**

L’INCREMENTO DELLA POPOLAZIONE

A è trascurabile rispetto a B se $A < 10\%$ di $B \Rightarrow$ **La terra era abitata in quantità trascurabile prima del 1960**

A è trascurabilissima rispetto a B se $A < 1\%$ di $B \Rightarrow$ **La terra era praticamente disabitata fino a 150 anni fa**

Come produzione di idee nuove, la storia umana **comincia 150 anni fa** e non 5 millenni fa, come è riportato nei libri di storia

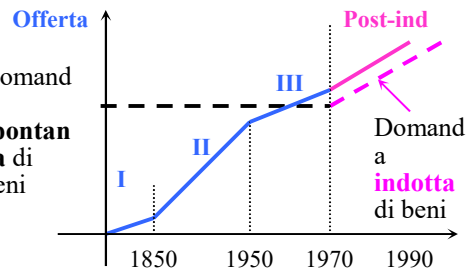
(Continua)

1 mld + vita media 40 anni + povertà diffusa = 300 mil = **1% di 30 mld**

3 mld = **10% di 30 mld**

A è trascurabile rispetto a B se $A < 10\%$ di B

4 x 7 ≈ 30 mld

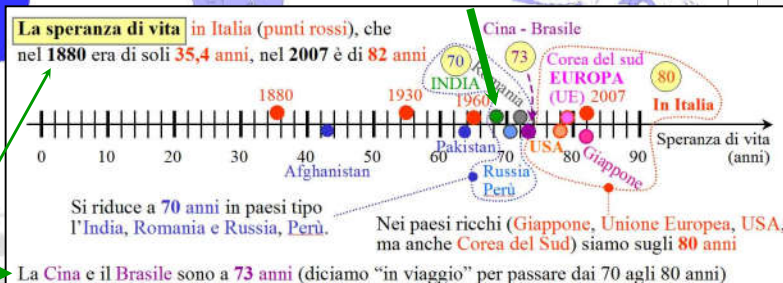
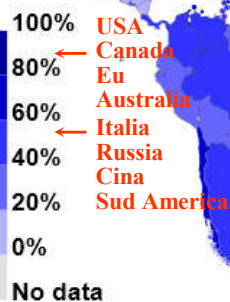
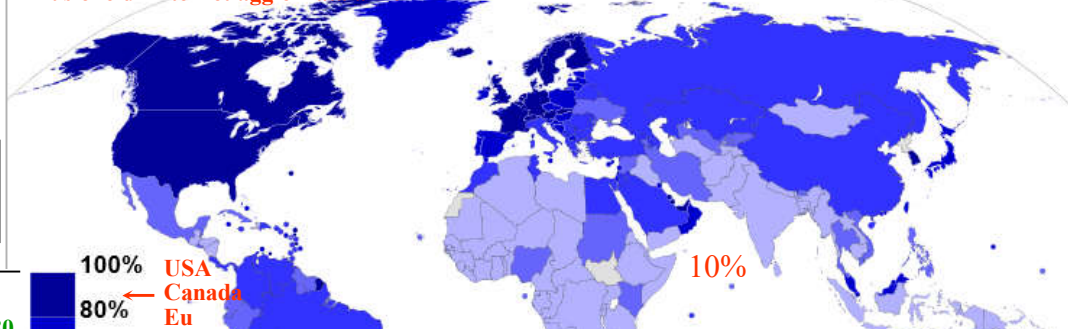


Le **3 fasi dell’industria occidentale** secondo Burns (Hatch 2009: p. 116-117) e la **fase post-industriale** (pag. 118)

Internet aumenta la produzione di buone idee per entrambi questi motivi.

Ma di quale fattore?

Diffusione di Internet aggiornata al 2012



Lista di stati del mondo ordinati per numero di utenti della rete internet.^[1]

Pos. nel mondo	Stato/Regione	Utenti internet	% sulla popolazione	Stime agg. al
—	Mondo	2.095.005.985	30%	2011
1	Cina	477.000.000	35,7	2011
—	Unione europea	338.420.555	67,3	2011
2	Stati Uniti	245.000.000	78,2	2011
3	India	100.000.000	8,4	2011
4	Giappone	99.182.000	78,4	2011
5	Brasile	75.982.000	37,4	2011
6	Germania	65.125.000	79,9	2011
7	Russia	59.700.000	43,0	2011
8	Regno Unito	51.442.100	82,0	2011
9	Francia	45.262.000	69,5	2011
10	Nigeria	43.982.200	28,3	2011
11	Indonesia	39.600.000	16,1	2011
12	Corea del Sud	39.440.000	80,9	2011
13	Colombia	37.696.871	80,0	2013 [2]
14	Turchia	35.000.000	44,4	2011
15	Messico	34.900.000	30,7	2011
16	Iran	33.200.000	42,6	2011
17	Italia	30.026.400	49,2	2011
18	Filippine	29.700.000	29,2	2011
19	Spagna	29.093.984	62,2	2011
20	Vietnam	27.855.711	30,8	2011
21	Argentina	27.568.000	66,0	2011
22	Canada	26.960.000	79,2	2011
23	Polonia	22.452.100	58,4	2011
24	Pakistan	20.431.000	10,9	2011
25	Egitto	20.136.000	24,5	2011
26	Thailandia	18.310.000	27,4	2011
27	Australia	17.033.826	78,3	2011
28	Malesia	16.902.600	58,8	2011
29	Taiwan	16.147.000	70,0	2011
30	Ucraina	15.300.000	33,9	2011
31	Paesi Bassi	14.872.200	88,3	2011
32	Marocco	12.213.000	41,3	2011
33	Arabia Saudita	11.400.000	43,6	2011
34	Venezuela	10.421.557	37,7	2011
35	Cile	9.254.423	54,8	2011
36	Perù	9.157.800	31,3	2011
37	Svezia	8.397.900	92,4	2011
38	Belgio	8.113.200	77,8	2011
39	Romania	7.786.700	35,5	2011
40	Uzbekistan	7.550.000	26,8	2011
41	Sudafrica	6.800.000	13,9	2011
42	Rep. Ceca	6.680.800	65,6	2011
43	Ungheria	6.176.400	61,9	2011
44	Svizzera	6.152.000	80,5	2011
45	Austria	6.143.600	74,8	2011
46	Kazakistan	5.300.000	34,1	2011
47	Israele	5.263.146	70,4	2011
48	Portogallo	5.168.800	48,0	2011
49	Grecia	4.970.700	46,2	2011
—	Hong Kong	4.878.713	68,5	2011
50	Danimarca	4.750.500	85,9	2011

Il cambiamento veloce di oggi e le sue implicazioni

(4')

Preso un foglio di calcolo ho calcolato il lavoro compiuto in diversi archi di tempo nel compito "produzione di nuove buone idee", notando che **per fare la stessa quantità di lavoro (circa 15 miliardi di anni-uomo)** un tempo servivano **2250 anni**, poi sono bastati **200 anni**, poi **30 anni** e oggi bastano **3 anni**

Oggi in **20 anni** si producono nuove buone idee:

- come in **200 anni** (x10) nel **1950**
- e come in **2000 anni** (x100) nel **1850**

Es.: Viviamo in un occidentale che da **2000 anni** considera importante la religione cristiana. Quanto serve per fare un occidentale senza religione? **20 anni**

20 anni dopo essere usciti dalla scuola (ovvero a 40/45 anni) **bisogna tornare a scuola**

20 anni dopo essere stati assunti a per fare un lavoro **bisogna essere pronti per fare un altro lavoro**

20 anni dopo essersi sposati **bisogna essere pronti per un secondo matrimonio**

La terra dove si è rinunciato al titolo di studio una tantum, al lavoro fisso che dura tutta la vita e al matrimonio che dura tutta la vita io l'ho chiamata **Terra20**.

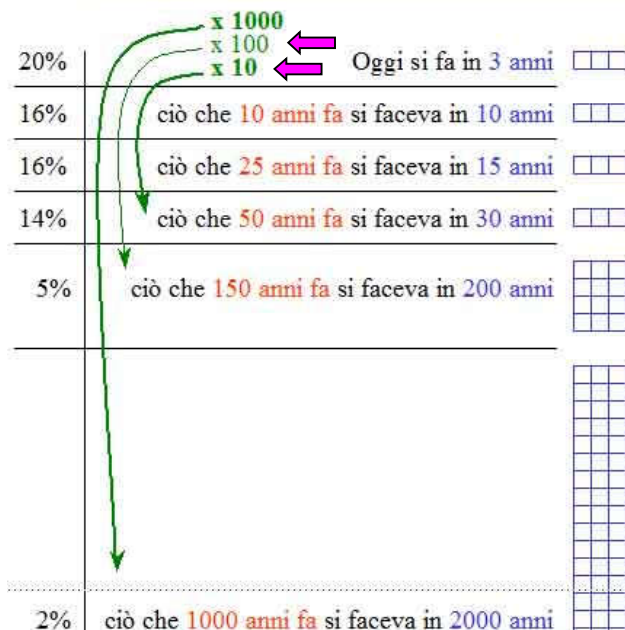
Benvenuti in un futuro che è già oggi, perché già oggi siamo 7 miliardi di persone interconnesse ad alta velocità e produciamo in 20 anni tanti cambiamenti quanto ieri se ne producevano in due secoli e l'altro ieri in due millenni

Tradizionalmente **20 anni è una generazione** e la vita che dura 4 ventenni, dei quali uno di preparazione e 3 di vita vissuta, comporta che **ben tre generazioni siano in attività contemporaneamente**

Il **conflitto generazionale** presupponeva che la nuova generazione entrasse in attività quando quella precedente usciva dall'attività, il che oggi è del tutto falso. **I rapporti con quanti hanno 20 anni di più o 20 anni di meno vanno pertanto rivisti radicalmente.**

Anno	popolazione (in milioni)	media periodo	%	% di media periodo	N. di anni periodo	anni-uomo periodo		
500 a.C.	100							
media estremi dei 500 anni		150	1%	2	500	750		
1	200							
media estremi dei 1000 anni		255	2%	5	1000	5.100	1010	-1000
1000	310							

1 anno di oggi vale quasi un secolo attorno al 1850 e quasi un millennio attorno all'anno 1000



ovvero circa
15.000 miliardi di anni-uomo
 nel compito "produrre nuove idee"

Percentuale della popolazione mondiale che ho supposto impegnata nella produzione di nuove idee (quella che conta è la progressione, perché alzando o abbassando tutte le percentuali varia l'entità degli anni-uomo ma non varia che, ad esempio, 3 anni di oggi valgano come 30 anni di cinquanta anni fa)

La percentuale di alfabetizzazione è **superiore al 90% ovunque**, a parte l'India (71%) e alcune nazioni dell'Africa centrale (66% ma in alcuni casi, pochi, scende al 40%)

In questi due periodi ho supposto che **la presenza di Internet** valesse un fattore moltiplicativo pari a **1,5** dieci anni fa e pari a **4** oggi (perché la facilità nel condividere le idee permette di non partire da zero in un dato settore a chi è interessato a produrre idee in quel settore)



Il caso del kamikaze

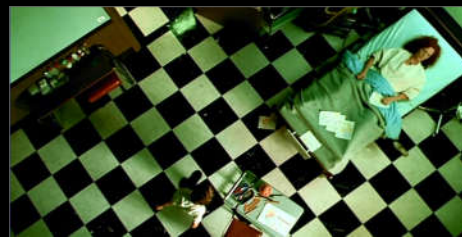
(6')





Disincanto postmodernista in “Amami se hai coraggio” (tit. orig. “Jeux d'enfants”)

=> “Semantica dello stronzo”
(7') del filosofo Stefano Bonaga



Istruzioni per l'analisi del film: 1) supponendo che i protagonisti siano persone realmente esistenti
2) Non giudicate le persone ma le loro relazioni

3) Di ogni relazione di Julien dovete stabilire se è **di scambio** (ovvero basata sull'apprezzamento e orientata al piacere e al successo finale) o se è **possessiva** (ovvero basata sul disprezzo e orientata alla sofferenza e al fallimento finale)

Ingessatura emozionale

↓
Relazione eterna



Credenze e verità in “Il grande capo”

(7)



Bibliografia

BORGOGNI L., 2001. *Efficacia organizzativa. Il contributo della teoria sociale cognitiva alla conoscenza delle organizzazioni*. Bologna, edizioni Angelo Guerini e Associati spa.

CARLI R., PANICCIA R. M., 2003. *Analisi della domanda. Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*. Bologna, società editrice il Mulino.

CARLI R., PANICCIA R. M., 2005. *Casi clinici - Il resoconto in psicologia clinica*. Bologna, società editrice il Mulino.

CARLSON N. R., 2008. *Fisiologia del comportamento*. Padova: Piccin.

CURTIS H., BARNES N. S., 1996. *Invito alla biologia*. Zanichelli

GAZZANIGA M. S., 1989. *Il cervello sociale. Alla scoperta dei circuiti della mente*. Firenze: Giunti Barbera.

HATCH M. J., 2009. *Teoria dell'organizzazione. Tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna*. Bologna, società editrice il Mulino.

KANDEL E. R., SCHWARTZ J. H., JESSEL T. M., 1999. *Fondamenti delle neuroscienze e del comportamento*. Milano: Casa Editrice Ambrosiana, 2 ed.

KANDEL E. R., SCHWARTZ J. H., 1988. *Principi di neuroscienze*. Milano: Casa Editrice Ambrosiana.

LEVY B. (a cura di), 1998 [Risorsa elettronica]. *I segreti della mente spiegati da 11 tra i più grandi scienziati a livello internazionale*. Milano: Le scienze-Hypermind.

PURVES D. (a cura di), 2000. *Neuroscienze*. Bologna: Zanichelli.

SACKS O., 1986, *L'uomo che scambiò sua moglie per un cappello*, Adelphi.

SCHULTZ E. A., LAVENDA R. H., 1999. *Antropologia culturale, prima edizione italiana condotta sulla quarta edizione americana*. Bologna: Zanichelli.

THOMPSON R. F., 1997. *Il cervello. Introduzione alle neuroscienze*. Bologna: Zanichelli.

VYGOTSKY L. S., 1966. *Pensiero e linguaggio*. Firenze: Universitaria – G. Barbera