

L'accentramento della decisione

1

AUTORITÀ, GERARCHIA

Definizione: accentramento della decisione

2

- La decisione non viene determinata prima che il problema si presenti ..
 - come nel caso della logica dello standard
- La decisione viene presa di volta in volta in base alla natura specifica e contingente del problema
 - dunque, non si assume ripetitività dei problemi
- La decisione tuttavia viene presa in modo “accentrato”, cioè un singolo attore risolve il problema e determina il comportamento di altri in relazione all'esito del suo processo decisionale

Definizione: accentramento della decisione

3

- Dunque, definiamo la “logica” dell’accentramento (dell’autorità) quella per cui una delle parti accetta di adeguare i propri comportamenti alle decisioni dell’altra parte limitatamente ad un’area di attività e decisioni più o meno estesa
 - indipendentemente dalle differenti posizioni formali e di status
 - ✦ il che non vuol dire che le posizioni formali e di status non contino
 - ma qui ci interessa distinguere la logica di concentrazione della decisione in “poche mani”
 - es: impresa e operai, passeggeri aereo e pilota, pazienti e medico, lavoratori e rappresentanti sindacali

Potere e autorità

4

- Per quali ragioni le persone accettano (legittimano) il potere di un altro soggetto?
- Quale e’ la razionalità organizzativa che giustifica l’uso (e dunque la legittimazione) dell’accentramento della decisione come logica di coordinamento efficace? E a quali condizioni?
- Vi sono almeno 3 tipi di ragioni distinguibili

Autorità basata sulla competenza

5

- Presenza di un attore con competenza superiore (come risolvere un problema o affrontare una situazione etc.)
- la competenza (di chi ha autorità, ossia prende la decisione anche per gli altri) è *riconosciuta* come maggiore di quella degli altri soggetti
 - altrimenti non vi è legittimazione
- la competenza di tale soggetto è riconosciuta come *sufficiente* per risolvere il problema
- assenza di conflitti di obiettivi, o obiettivi contraddittori

- Attenzione a tutte le possibili distorsioni cognitive legate all'uso di expertise (overconfidence, availability bias, etc.) e, più in generale, alle distorsioni relative alla decisione individuale

Autorità basata sull'efficienza

6

- gli attori hanno pari competenza, e tale competenza è sufficiente per risolvere il problema
- non vi sono conflitti di obiettivi
- sarebbe troppo costoso (comunicazioni, decisione) prendere una decisione concertata
- non c'è complessità estremamente elevata
 - ✦ Esempi:
 - ✦ un consorzio di imprese nomina una impresa consorziata per gestire le relazioni con i clienti
 - ✦ la sede centrale di una impresa pianifica la produzione di vari stabilimenti interdipendenti
 - ✦ in un gruppo di lavoro, a una persona viene attribuito potere decisionale relativo a un certo ambito di attività

Autorità arbitrale

7

- presenza di interessi in conflitto
- impossibilità di risolvere il conflitto tramite voto, negoziazione o altre forme di coordinamento (es: a causa di costi eccessivi, inesistenza di soluzioni di equilibrio, ecc ..)
- ad una parte terza le parti assegnano autorità decisionale
- la legittimazione dell'arbitro si basa su:
 - ✦ neutralità rispetto alle parti in causa
 - ✦ competenza elevata sulle "regole del gioco" (su come risolvere il conflitto)

In sintesi

8

- A. basata sulla competenza
 - A. come meccanismo che premia la maggiore efficacia decisionale di alcuni soggetti specifici
- A. basata sulla efficienza decisionale
 - A. come meccanismo che premia la maggiore efficienza decisionale rispetto a forme di decisione alternative (in particolare, la decisione di gruppo o condivisa)
- A. arbitrale
 - A. come meccanismo di risoluzione dei conflitti
 - In genere, ma non sempre, l'uso di autorità (accentramento della decisione) è collegato a un sistema di sanzioni e incentivi (così come spesso accade anche negli altri meccanismi di coordinamento)

Autorità: dinamiche sociali

9

- L'uso dell'autorità solitamente implica relazioni interpersonali intense e frequenti, cioè comporta lo "scambio" di "beni sociali":
 - ✦ approvazione, stima, socialità, appartenenza, affetto, etc.
- Spesso forme di coordinamento fondate sull'autorità funzionano male perché non tengono conto di queste dinamiche sociali, oppure perché vengono usate strumentalmente per fini non organizzativi
- Alcune "patologie tipiche":

Autorità: dinamiche sociali

10

- Esempi di "patologie" tipiche:
 - Autoritarismo:
 - ✦ confondere il diritto di prescrivere compiti con l'aggressività verso le persone
 - ✦ confondere il diritto di servirsi di certi contributi di lavoro col diritto di essere servito come persona
 - ✦ trascurare la necessità di scambi sociali: es: approvazione per prestazioni positive

Autorità: dinamiche sociali

11

- **Esempi di “patologie” tipiche:**
 - **Manipolazione:**
 - ✦ chi esercita l'autorità non trascura le dinamiche sociali, ma le sfrutta a fini produttivi (per chiedere servizi che vanno al di là degli ambiti contrattuali di lavoro)
 - ✦ può essere sfruttata anche da parte di chi è sottoposto ad autorità, non solo da chi esercita autorità, per ottenere trattamenti privilegiati
 - **Permissivismo:**
 - ✦ difficoltà da parte di chi esercita autorità a dare feedback negativi, rilevare inadempienze, ecc...
 - ✦ l'esercizio dell'autorità viene visto nell'ambito di un trade-off tra efficienza del coordinamento e qualità della relazione sociale
 - ✦ particolarmente rilevante quando questo inibisce le opportunità di apprendimento

I costi della autorità

12

- **Comunicazione e trattamento informazioni:**
 - più costoso dei meccanismi a decisione unilaterali (mercato, voto, norme, etc.)
 - meno costoso dei meccanismi a decisione multilaterale (gruppo)
- **Costi di influenza e rassicurazione**
 - ✦ ovvero, gli sforzi sostenuti dai subordinati per influenzare il giudizio dei controllori sulla propria prestazione

Costi di Struttura

13

- posizioni organizzative specificamente dedicate al controllo e al coordinamento
- soprattutto quando ci sono molti attori coinvolti
 - ✦ raccolta e elaborazione delle informazioni provenienti dai subordinati
 - ✦ definizione e comunicazione dei piani d'azione
 - ✦ risoluzione dei conflitti
 - ✦ controllo dell'attuazione
- aumentando il numero di attori, nasce la necessità di sistemi di autorità sovrapposti (struttura gerarchica)

Costi di imperfezione del controllo

14

- all'aumentare della complessità delle strutture gerarchiche, aumentano le imperfezioni dei sistemi di controllo
 - ✦ indebolimento dei messaggi
 - ✦ fattori esogeni imprevedibili più probabili per l'allungamento dei tempi tra decisione, attuazione e controllo

Autorità, in sintesi

15

- Logica di coordinamento adatta a situazioni di “media” complessità
- dove non è possibile codificare i comportamenti
 - ✦ come nei casi in cui si può applicare la standardizzazione
- e dove la capacità decisionale può essere concentrata, e comunque ottenere buona efficacia della decisione
 - Dunque, il problema non può essere così complesso da richiedere, per avere sufficiente efficacia, un processo di gruppo o collettivo
- l'uso di autorità implica una attenta gestione delle relazioni interpersonali
- vedremo alcuni assai rilevanti aspetti dell'autorità in relazione all'uso delle logiche di “gruppo”

Autorità e tecnologia

16

- La tecnologia è rilevante in quanto:
 - modifica i criteri di fondo per la scelta di questa logica di coordinamento (rispetto alle altre due alternative)
 - ✦ le competenze
 - ✦ le modalità di risoluzione dei conflitti
 - ✦ i gradi di certezza / incertezza nelle attività
 - modifica i flussi informativi tra livelli gerarchici diversi
 - ✦ le modalità di trasmissione delle info
 - ✦ le modalità di verifica e controllo