

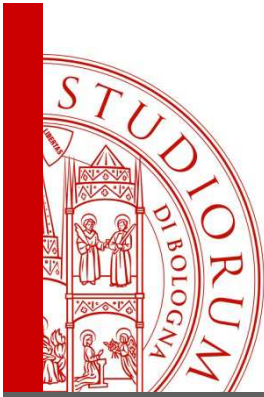
*Il mobbing: conoscere per prevenire*

*Il fenomeno organizzativo:  
l'organizzazione come problema*

*Roberto Rizza e Paolo Zurla*

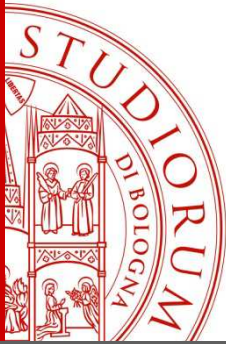
*Dipartimento di Sociologia e Diritto  
dell'Economia*

*Bologna, 23 Gennaio 2015*



## DEFINIZIONE DI ORGANIZZAZIONE (1)

Una organizzazione è una unità sociale (o raggruppamento sociale) deliberatamente costruita e ricostruita per il raggiungimento di fini specifici.

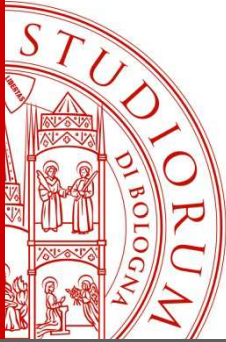


## ORGANIZZAZIONE FORMALE E ...

Si differenzia tra:

### 1. Organizzazione FORMALE:

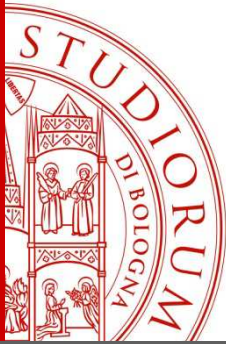
- un gruppo o una collettività che volendo perseguire determinati scopi ha coordinato razionalmente l'attività dei suoi componenti;
- la struttura delle relazioni è prevista e sancita dai piani di un'organizzazione ⇒ si riferisce, pertanto, a quanto è voluto e pianificato dalla direzione (grafico della divisione del lavoro e dell'attività gerarchica, i regolamenti e altre disposizioni).



## ... ORGANIZZAZIONE NATURALE

### 2. Organizzazione NATURALE:

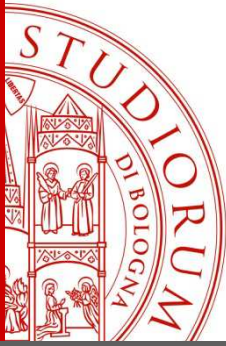
- in ogni organizzazione non si hanno solo le relazioni previste formalmente ma anche altre relazioni tra le persone dette relazioni informali.
- comprendono le relazioni di indole sociale al di là delle relazioni previste oppure le relazioni che si sviluppano nella realtà **organizzativa**



## I DIFFERENTI TIPI DI ORGANIZZAZIONE

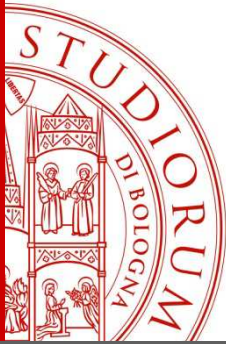
Sono possibili diverse classificazioni:

- in base agli scopi che le organizzazioni perseguono;
- in base ai tipi di potere predominanti;
- in base al criterio di chi maggiormente beneficia dell'attività svolta dalle organizzazioni stesse.



## TIPOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI FORMALI (CRITERIO DEL *CUI BONO* : P. Blau, W. Scott)

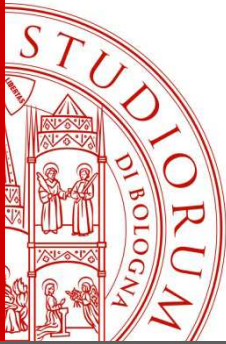
- § Associazioni di mutuo beneficio;
- § Organizzazioni aventi fine di lucro;
- § Organizzazioni di servizio;
- § Organizzazioni per il benessere pubblico.



## I FINI DELLE ORGANIZZAZIONI

le organizzazioni sono unità sociali deliberatamente costruite e ricostruite per il perseguimento di determinati FINI.

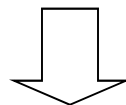
- § Orientamento dei membri di un'organizzazione;
- § Legittimazione;
- § Strumento di valutazione e misurazione .



## I PROBLEMI CONNESSI AI FINI

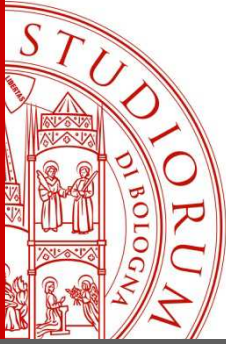
Nell'analisi dei fini di un'organizzazione si affrontano alcuni problemi connessi ai fini stessi:

- la sostituzione dei fini
- la trasformazione dei fini
- la moltiplicazione dei fini
- la pluralità dei fini: conflitto, collaborazione, competizione



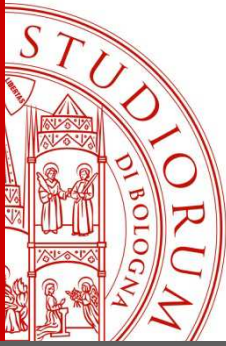
Il FINE: servo o padrone dell'organizzazione?





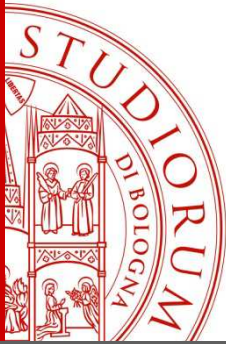
## CARATTERISTICHE DI UN'ORGANIZZAZIONE

- gerarchia dell'autorità;
- divisione dei compiti e attribuzione dei ruoli organizzativi;
- norme, procedure, tecnologie;
- sistema di comunicazione e trasmissione delle informazioni;
- mezzi di controllo/manutenzione;
- socializzazione dei membri;
- selezione e reclutamento;
- organizzazione informale.



## I RAPPORTI GERARCHICI E L'AUTORITÀ

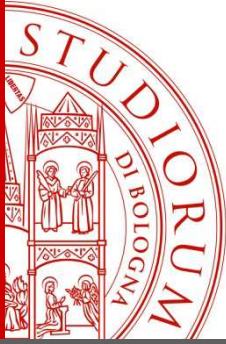
- Suddivisione di lavoro, potere, responsabilità (non dettata dal caso, ma deliberatamente programmata)
- Presenza di uno o più centri di potere (che controllano gli sforzi unitari dell'organizzazione, analizzano continuamente l'attività dell'organizzazione e ne rimodellano la fisionomia)
- Sostituibilità del personale (promozione, trasferimento, rimozione).



## MAX WEBER: IL TIPO IDEALE DI BUROCRAZIA

Secondo Weber tutte le organizzazioni moderne tendono ad essere di natura burocratica ⇒ elabora un tipo ideale di burocrazia le cui caratteristiche distintive sono:

- chiara gerarchia di autorità (struttura a piramide e catena di comando)
- regole scritte governano la condotta di funzionari a tutti i livelli
- funzionari a tempo pieno e stipendiati (carriera e retribuzione regolate e precise)
- compiti del funzionario all'interno dell'organizzazione separati dal resto della sua vita
- nessun membro dell'organizzazione possiede le risorse materiali con le quali opera

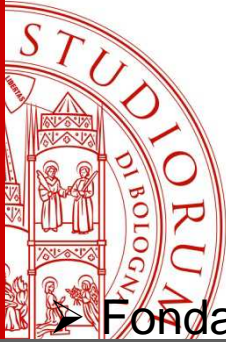


## RAPPORTI INTERORGANIZZATIVI E INTRAORGANIZZATIVI

Rapporti INTER-ORGANIZZATIVI = ogni organizzazione opera in un ambiente costituito da pubblici

gruppo distinto di individui e/o di organizzazioni che ha un interesse e/o un impatto reale (o potenziale) nei riguardi di un'organizzazione ⇒ hanno relazioni non solo con l'organizzazione, ma anche tra loro.

Rapporti INTRA-ORGANIZZATIVI = organizzazione in quanto sistema articolato in sottosistemi ⇒ concetto di "cliente interno".



## I PROBLEMI DI UN'ORGANIZZAZIONE

- Fondamenti del dominio, del potere e dell'autorità (legittimazione);
- Scopi;
- Ambiente sociale esterno: diffuso o pertinente;
- Risorse: personale, mezzi di produzione, capitali, informazioni, materie prime;
- Reclutamento e socializzazione del personale;
- Mobilità interna;
- Svolgimento delle principali funzioni: controllo, regolazione, acquisizione risorse, trasformazione, innovazione;
- Presa delle decisioni;
- Tecnologia;
- Stati dell'organizzazione;
- Differenziazione.



## Il *mobbing*: una possibile definizione

### **Mobbing**

E' una guerra sul lavoro in cui, tramite violenza psicologica, fisica e/o morale, una o più vittime sono costrette a esaudire la volontà di uno o più aggressori. Questa violenza si esprime attraverso attacchi frequenti e duraturi che hanno lo scopo di danneggiare la salute, i canali di comunicazione, il flusso di informazioni, la reputazione e/o la professionalità della vittima.

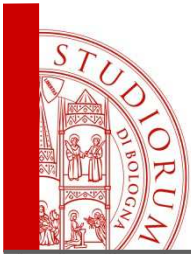


## Dimensioni del *mobbing*

---

**Il mobbing** comprende sempre:

- un'azione premeditata e programmata (strategico)
- una alterazione delle relazioni interpersonali (emozionale)
- una colpa di omissione: omertà o complicità dei vertici o dei colleghi (non intenzionale)



## Il *mobbing* come strategia organizzativa

### *Mobbing* strategico (**bossing**)

- può essere attuato intenzionalmente da *un'organizzazione* come strategia aziendale per promuovere l'allontanamento di soggetti ritenuti scomodi o non più necessari

*soggetti appartenenti a gestioni precedenti, impiegati in aree da cancellare/riorganizzare/accorpare, soggetti da riqualificare professionalmente, dipendenti divenuti troppo costosi o che non corrispondono più alle attese dell'organizzazione (lunghe assenze per congedi parentali, malattie serie, portatori di handicap, ecc.)*





## Il *mobbing*: le organizzazioni e gli individui

---

Non c'è *mobbing* se non sono presenti sia uno scopo strategico (*organizzativo*), sia un obiettivo conflittuale (*individuale*). Più questi due elementi sono vicini più feroce sarà il *mobbing*

*Se solo uno dei due elementi è presente, non si può parlare di mobbing, ma solo di conflitto sul posto di lavoro*

*Il fenomeno organizzativo: l'organizzazione come problema*



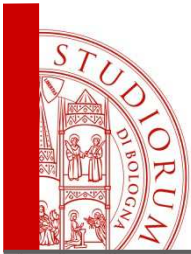
## Le dimensioni delle organizzazioni

---

### **Le organizzazioni sono caratterizzate da:**

- una *struttura* organizzativa
- una *cultura* organizzativa
- relazioni di *potere*
- rapporti con l'*esterno*

*Alcune delle proprietà delle quattro dimensioni sono potenzialmente fonte di mobbing*



# Struttura organizzativa e rischi di *mobbing*

## Struttura

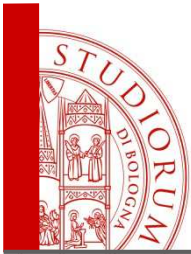
Istituzioni – regole del gioco

Organizzazioni – giocatori

Ma le organizzazioni tendono ad istituzionalizzarsi, ad essere considerate come un valore in sé. Sviluppano lealtà e sono difficili da cambiare.

- Inerzia
- Prima esigenza: sopravvivenza
- L'organizzazione diviene un fine in sé

*Un individuo che venisse visto come una minaccia alla sopravvivenza dell'organizzazione e alla riproduzione delle sue routines, potrebbe correre rischi di essere mobbizzato*



# La cultura organizzativa e i rischi di *mobbing*

## Cultura

Le organizzazioni producono culture e le trasmettono ai propri membri.

Quando si entra a far parte di una organizzazione ci sono dei codici che definiscono come comportarsi.

Spesso però ci si accorge che le prerogative che una organizzazione dice di avere, non sempre sono perseguite (teoria dichiarata/teoria in uso)

Quando i comportamenti si cristallizzano, definiscono la cultura organizzativa.

Diventano:

- assunti impliciti che costituiscono il patrimonio genetico delle organizzazioni
- possono diventare anche gabbie cognitive, incapacità addestrata
- la cultura organizzativa differisce anche a seconda della professionalità (subcultura professionale)

*La cultura organizzativa può essere fortemente condizionante rispetto alla libertà individuale. Il mobbing può diventare uno strumento per ridurre o eliminare le persone che non si omologano*



## Il potere organizzativo e i rischi di *mobbing*

### **Potere**

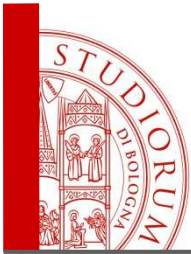
#### **Potere come autorità**

- l'autorità ha una sfera di accettazione ed è impersonale
- l'autorità è legata al ruolo

#### **Potere come scambio**

- si può fare qualcosa per un altro al di fuori di una “sfera di accettazione”?
- c'è uno scambio di risorse e il potere è personale e illimitato

*Il mobbing può essere presente in tutte e due le dimensioni del potere, ma assume caratteristiche diverse e il ruolo del mobbizzato è diverso*



## Il potere organizzativo e i rischi di *mobbing*

### **Potere come influenza**

- capacità di influenzare la mappa cognitiva di un altro o di altri individui all'interno dell'organizzazione. Avviene per manipolazione cognitiva

L'organizzazione diviene un'*arena cognitiva* dove convivono e si scontrano differenti visioni del mondo; coloro che sono più abili a inserirsi nei processi di creazione di senso degli altri finiscono spesso per imporre la propria visione

*In questo caso il fenomeno del mobbing è più sottile  
e difficile da dimostrare*



### Ambiente

- l'acquisizione da parte di un'altra organizzazione può mutare la struttura, la cultura, il potere nell'organizzazione che è stata acquisita e chi non si adatta....
- il cambiamento dell'ambiente di riferimento può innalzare i ritmi di lavoro e chi non si adatta....
- nuove teorie manageriali possono mutare le pratiche organizzative precedenti e chi non si adatta....



# *Il fenomeno organizzativo: l'organizzazione come problema*

---

Grazie dell'attenzione

[paolo.zurla@unibo.it](mailto:paolo.zurla@unibo.it)

[roberto.rizza@unibo.it](mailto:roberto.rizza@unibo.it)