



**UNIVERSITA' DI MACERATA
FACOLTA' DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE**

Corso di laurea magistrale in Scienze pedagogiche

**Corso di Sociologia delle organizzazioni (a.a.2010-2011)
*Prof. Sebastiano Porcu***



MATERIALE DIDATTICO
(prof. Sebastiano Porcu – prof. Fabio Piccoli)

- Parte terza -



**UNIVERSITA' DI MACERATA
FACOLTA' DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE**

Corso di laurea magistrale in Scienze pedagogiche

Corso di Sociologia delle organizzazioni (a.a.2010-2011)
Prof. Sebastiano Porcu



Indice

- 1. La cultura organizzativa: aspetti definitori**
- 2. I principali orientamenti allo studio della cultura organizzativa**



1. La cultura organizzativa: aspetti definitori

Una definizione *sociologica* di cultura

- “Patrimonio intellettuale e materiale, quasi sempre eterogeneo ma a volte relativamente integrato, a volte invece internamente antagonistico, in complesso durevole ma soggetto a continue trasformazioni con ritmo variabile a seconda della natura dei suoi elementi e delle sue epoche. Esso è costituito da:
 - valori, norme, definizioni, linguaggi, simboli, segni, modelli di comportamento, ecc.;
 - oggettivazioni, conoscenze, idee;
 - prodotti materiali e tecnologia” [L. Gallino].



Una definizione *antropologica* di cultura

- “Coltivazione, cultura, culto, cultore e altri ancora sono termini che hanno la medesima origine etimologica. Ciò che li unisce, in senso letterale o metaforico, è il riferimento al *processo di crescita* che si realizza attraverso un investimento di risorse fisiche (tempo, energie), ma anche mentali e spirituali (cura, nutrimento).
- Si tratta, inoltre, di un processo che evoca il riferimento ad un prodotto generato da una collettività e per una collettività (una comunità locale, religiosa, scientifica) [Avallone, Farnese].



- In antropologia il concetto di cultura è utilizzato prevalentemente con due accezioni:
 - per designare l'insieme dei soggetti e delle relazioni sociali (gruppo, tribù) capaci di generare elementi culturali. In questo senso la cultura rappresenta un concetto che definisce l'*identità* di una collettività [Avallone, Farnese];
 - in riferimento ad aspetti specifici che compongono una cultura (artefatti, riti, linguaggio, conoscenze, ecc.), in quanto risultanze di un processo condiviso di costruzione ed interpretazione di rappresentazioni simboliche della realtà [Avallone, Farnese].



La cultura organizzativa: alcune definizioni

- “La cultura della fabbrica sta nel suo modo solito e tradizionale di pensare e di fare le cose, che è condiviso in misura maggiore o minore da tutti i suoi membri; ogni membro la deve imparare, o almeno accettare parzialmente, se vuole essere accettato nell’ambito dell’impresa...”
- La cultura di uno stabilimento consiste di mezzi e tecniche che sono a disposizione dell’individuo per gestire le sue relazioni e da cui esso dipende per operare tra e con gli altri membri e gruppi” [Jaques, 1951].



- “La cultura organizzativa può essere vista come una colla che tiene insieme l’organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato. La cultura consiste nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri si trovano a condividere” [Siehl, Martin, 1984].



- “La cultura si riferisce alle conoscenze che si pensa che i membri di un certo gruppo condividano in misura minore o maggiore; è il tipo di conoscenze che si dice informi, incarni, formi e giustifichi le attività, di routine e non, svolte dai membri della cultura...
- Una cultura è espressa (o costituita) soltanto attraverso le azioni e le parole dei suoi membri...
- La cultura non è visibile in sé, ma è resa visibile soltanto attraverso la sua rappresentazione” [Van Maanen, 1988].



- Gli studi sulla cultura organizzativa (soprattutto delle imprese economiche) sono notevolmente cresciuti di numero e per importanza in concomitanza della *crisi* del *sistema* (produttivo ed organizzativo) *fordista-taylorista* (anni Settanta del secolo scorso) e la contemporanea ascesa del *Modello Toyota*.



L'emergenza del modello Toyota

- Al modello fordista, di matrice statunitense, verso il termine della fase fordista dell'economia industriale si è opposto il *modello di produzione flessibile (sistema ad alto affidamento)* legato al “modello Toyota”.
- I due pilastri del “sistema toyota” sono:
 - la produzione *just in time* (da cui è derivato il concetto di “fabbrica minima”);
 - l'auto-attivazione della produzione (ovvero un modo diverso di “dirigere con gli occhi” la produzione) e la sua “automazione”.
- I beni prodotti sono realizzati in lotti limitati e fortemente diversificati, per rispondere alle esigenze di un mercato altrettanto differenziato.



- L'applicazione di questi due principi presuppone peraltro una grande *flessibilità* del lavoro in sé e dei lavoratori, peraltro caratteristico del ***modello di organizzazione aziendale giapponese***.
- Tale modello comporta:
 - una organizzazione del lavoro “piatta” (bassa gerarchia) e fortemente partecipativa da parte di *tutti i lavoratori* (*processo decisionale* dal basso verso l'alto);
 - una non elevata specializzazione degli impiegati ed alta mobilità territoriale e “settoriale” degli stessi;
 - una assunzione “vitalizia” dei lavoratori, valutazione del *lavoro di gruppo* e forte ricorso proprio a quest'ultimo;
 - un forte legame tra l'impresa e il lavoratore, caratterizzato dalla *cura* della prima e dalla *lealtà* del secondo.



- Al cambio del modello di riferimento per le grandi organizzazioni corrispose peraltro:
 - un intensificarsi del rapporto (ambivalente) di professionalizzazione/fidelizzazione fra i dipendenti e le rispettive organizzazioni;
 - la crescente sfiducia verso gli approcci contingentisti;
 - il diffondersi nel campo della ricerca sociologica e psicologica (nello specifico della psicologia sociale) dei *metodi qualitativi*.



2. I principali orientamenti allo studio della cultura organizzativa

2.1. *Le prospettive funzionaliste*

1. **CROSS-CULTURAL MANAGEMENT** – La **cultura** è una **variabile indipendente** che influisce sugli assetti strutturali e comportamentali di qualsiasi organizzazione: **introdotta dal contesto sociale esterno all'organizzazione** attraverso i membri che ne fanno parte, è considerata un elemento esplicativo che rende conto di alcune affinità o differenze fenomeniche tra i sistemi manageriali adottati in organizzazioni che operano in diversi Paesi;



2. **CORPORATE CULTURE** – studia le relazioni contingenti tra variabili di contesto e variabili organizzative (tecnologia, sistema dei ruoli, ecc.), in rapporto all'efficienza dell'organizzazione stessa. **La cultura è generata dal sistema di relazioni interno all'organizzazione.** Producendo artefatti (rituali, miti, ecc.), **è una delle variabili che interagiscono e costituiscono lo specifico sistema-organizzazione:** svolge la funzione di “collante” sociale e/o normativo della organizzazione.



2.2. Le prospettive interpretative

1. **ORGANIZATION COGNITION** – la cultura crea i copioni, gli scripts, le mappe cognitive che guidano l'azione. Le organizzazioni sono “imprese cognitive”, strutture e sistemi di conoscenze condivise. Un'organizzazione, ossia la cultura che la definisce, è considerata una particolare struttura della conoscenza per comprendere e agire: in base all'auto-immagine, si organizzano coerentemente regole, schemi condivisi di riferimento, e così via. **La cultura è un set di schemi comuni di riferimento, una rete di significati soggettivi, che i membri dell'organizzazione condividono in varia misura.**



2. **ORGANIZATION SYMBOLISM** – studia, attraverso la decifrazione dei simboli e dei loro significati più profondi, come i membri di una organizzazione interpretano le loro esperienze lavorative, in rapporto all'azione, e come tali interpretazioni vengono condivise all'interno dei gruppi di lavoro. **L'organizzazione, allo stesso modo della cultura, viene concepita come un modello di comunicazione simbolica, che serve a facilitare la condivisione di significati.**



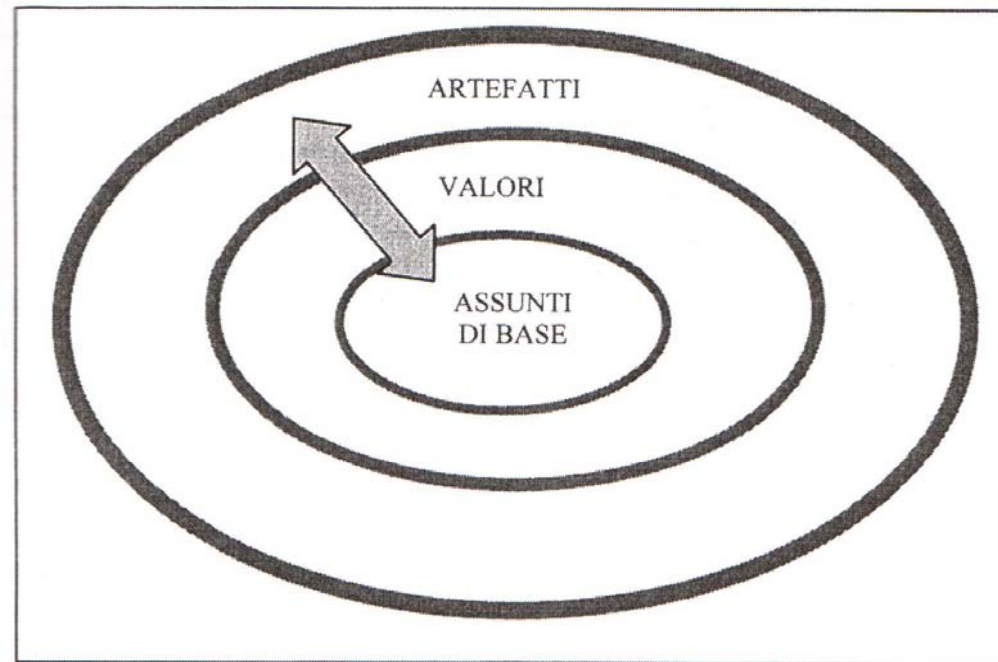
3. **STRUCTURAL PSYCHODYNAMIC MODEL** –
la cultura organizzativa è un'espressione, una manifestazione consapevole, di processi psicologici inconsci. Le organizzazioni, così come le culture, sono forme particolari di ordinamento sociale, espressione esperibile di fenomeni psichici inconsci. Lo studio delle culture non può fare riferimento alle categorie consce e razionali generalmente utilizzate per spiegare i comportamenti in determinati contesti, ma deve integrare questi aspetti più evidenti, legittimati e consensuali, con i più complessi processi inconsci propri delle interazioni umane. **Vanno dunque studiati i modelli strutturali che connettono i processi inconsci con le loro manifestazioni esperibili.**



2.3. E. Schein

- Studiare una organizzazione significa studiarne la cultura.
- *“La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi”.*

- Per comprendere una data cultura organizzativa occorre studiare i 3 livelli che la definiscono, a partire dal più superficiale ed evidente fino a giungere al più profondo e celato, ovvero:





- I 3 livelli :
 - **artefatti** (oggetti, arredamento, tecnologia, abbigliamento, simboli, rituali, stili di comportamento, gerghi o linguaggi specializzati);
 - **valori espliciti** (comunicazioni, discorsi, messaggi, circolari promossi direttamente e chiaramente dalla leadership nei confronti dei propri dipendenti per creare consenso, difendersi dai nemici, legittimare il comando, dare senso di appartenenza);
 - **assunti di base** (convinzioni più profonde, implicite e, inevitabilmente, “date per scontato”. Sono il fondamento dell’identità istituzionale).



- Gli assunti di base costituiscono la vera essenza della cultura di una organizzazione, i valori ed i comportamenti che ne derivano sono solo manifestazioni esteriori degli stessi. Sono assunti di base:
 - rapporti del genere umano con la natura (di dominio, di sottomissione, di “equilibrio”);
 - natura della realtà e della verità (criteri e processi di costruzione del reale, attraverso regole linguistiche e comportamenti. La concezione del tempo e dello spazio);



- *concezioni sulla natura dell'uomo;*
- *valore e significato dell'attività lavorativa*
(valutazione dell'apporto umano rispetto al contesto lavorativo, investimento personale, rilevanza o disconoscimento della soggettività lavorativa);
- *concezione degli stili di convivenza interumana e dei rapporti personali*
(cooperazione/competizione, individualismo/integrazione, valorizzazione del carisma, distribuzione amore/odio, ecc.).



- Gli assunti di base, combinandosi tra loro, generano il *sistema di convinzioni* di una data cultura organizzativa.
- Tale sistema per sussistere deve tuttavia soddisfare l'esigenza della *coerenza interna*, ovvero del rapporto non conflittuale con i *valori* e gli *artefatti*, pena il rischio di declino per l'organizzazione (a causa di sfiducia, incomprensioni, tensioni, cinismo... derivanti dalle eventuali contraddizioni tra i 3 livelli culturali).



- La cultura organizzativa nasce all'interno di un gruppo, *attraverso esperienze comuni di condivisione e soluzione dei problemi, nonché trasmissioni del sapere così maturato.*
- Tanto più il gruppo è omogeneo e stabile con esperienze lunghe e intense, tanto più è forte ed articolata la sua cultura, e *viceversa.*
- Una forte cultura organizzativa permette anche un adeguato *controllo delle tensioni*, ovvero l'ansia derivante dall'incertezza.



La trasformazione della cultura organizzativa

- La cultura organizzativa non è però mai statica, bensì è sottoposta a continui stimoli e tensioni che la potrebbero portare al cambiamento. Anche per quanto riguarda gli assunti di base.
- La gestione del cambiamento spetta alla leadership.
- Tra le ragioni che spesso possono portare al cambiamento vi è l'ingresso (assunzione) di nuovo personale con bagagli culturali (organizzativi) preesistenti.



2.4. J. Martin

- Ogni cultura organizzativa può essere studiata impiegando una (o più) di queste prospettive di analisi:
 - *integrativa* (la cultura genera consenso ed integrazione);
 - *differenziante* (la cultura organizzativa è costituita da diverse subculture in contrasto tra loro);
 - *frammentaria* (in una organizzazione non esistono culture bensì vari “punti di vista” variabili e incerti).



- Il ricercatore, di volta in volta, può *osservare* (il suo ruolo è *pienamente consapevole*) la cultura organizzativa scegliendo un diverso piano di analisi, per porre in evidenza alcuni aspetti caratteristici del tutto (cultura organizzativa), invisibili altrimenti.
- Poter transitare da un piano di analisi all'altro permette la costruzione di una *metateoria* in grado di coprire le macchie cieche dell'osservatore.
- Per svolgere correttamente una ricerca in tal senso è peraltro necessario *decostruire* gli sviluppi teorici per trovare le “scorie” (elementi soggettivi) inserite inconsapevolmente dal ricercatore.



- La “OCZO” (presumibilmente l’IBM) fu studiata per mezzo di:
 - interviste in profondità;
 - discussioni di gruppo;
rivolte ai dipendenti.
- I testi raccolti furono registrati e sbobinati al fine di analizzare attentamente le interviste rilasciate ed i discorsi inscenanti.
- Di tutto il materiale ottenuto vennero analizzati in particolare alcuni argomenti, impiegando tutte e tre le diverse prospettive ed ottenendo altrettanti “racconti” della cultura organizzativa di riferimento.



- Gli argomenti approfonditi furono:
 1. egualitarismo di trattamento/opportunità di carriera per i dipendenti;
 2. propensione del management verso le innovazioni;
 3. attenzione per il benessere fisico e mentale dei suoi dipendenti.
- Gli esiti delle tre letture furono:
 - **lettura integrativa (+)**
 - **lettura differenziante: (-)**
 - **lettura frammentaria: (-) (-)**



2.5. G. Kunda

- G. Kunda studiare *la* cultura organizzativa con particolare riguardo ai seguenti aspetti:
 1. in che cosa consista;
 2. come viene trasmessa;
 3. come reagiscono i dipendenti alla stessa.



- Nello specifico, egli produsse uno studio compiutamente etnografico presso la Tech (la *fu* Digital Equipment Corporation), durato un anno.
- Tale indagine permise a Kunda di definire il *multiple self* dei dipendenti **(3)**, come elemento di rilievo ed interesse rispetto al tentativo dell'azienda di *controllare* la volontà dei propri dipendenti per mezzo dell'asservimento alla cultura aziendale.



- La Tech, per controllare i propri dipendenti, sviluppò una sua **ideologia**, ovvero un “sistema autoritario di significati” da trasmettere ai dipendenti al fine di condizionare il loro modo di leggere (la loro mappa mentale) la propria realtà (aziendale e privata).
- La Tech aveva un settore interno al management (**ufficio cultura**) preposto alla formazione e “all’indottrinamento” dei propri dipendenti.

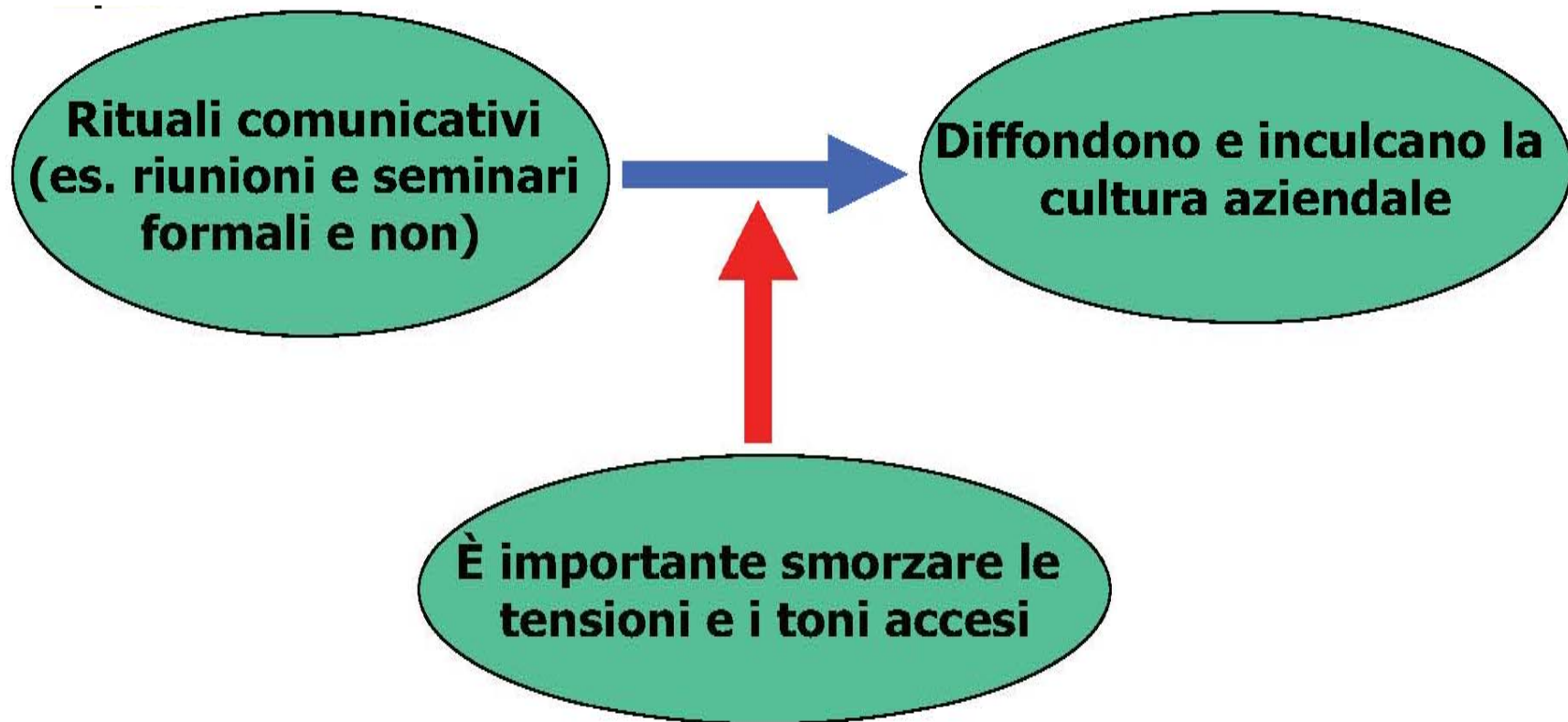


- I dipendenti (soprattutto quadri – manager ed ingegneri) erano spronati:
 - al sentimento di appartenenza,
 - alla creatività,
 - alla “libertà” (autonomia),
 - alla responsabilità,
 - alla finalizzazione degli obiettivi,
 - alla flessibilità...

- Ma nel “glossario” Tech, i termini più ricorrenti (burnout, perdere, reputazione, taglio dei fondi, ...) servivano ad evocare paure nei dipendenti, con lo scopo di mantenere alta una (si credeva) produttiva tensione.



I rituali comunicativi





- Per definire la risposta dei dipendenti ai tentativi di controllo culturale prodotto dalla Tech G. Kunda ricorre alla microsociologia di E. Goffman:
 - [i dipendenti] usano la *distanza dal ruolo* per non confondere e, anzi, definire l'identità personale rispetto a quella (richiesta) aziendale, in un rapporto di inesauribile *ambivalenza*.



- I 3 atteggiamenti razionali (consapevoli) come strumenti per “prendere le distanze dal proprio ruolo” a disposizione dei dipendenti risultarono:
 - **cinismo** (demistificazione);
 - **criticismo** (analisi obiettiva dei difetti culturali);
 - **uso del buon senso** (metro di comportamento).

- A questi si affiancarono anche 3 modi di reagire emotivamente (ovvero in modo irrazionale):
 - **rifiuto** (negazione del coinvolgimento emotivo);
 - **spersonalizzazione** (tutela attraverso l'incomunicabilità del coinvolgimento emotivo);
 - **recitazione** (simulazione al bisogno coinvolgimento emotivo).



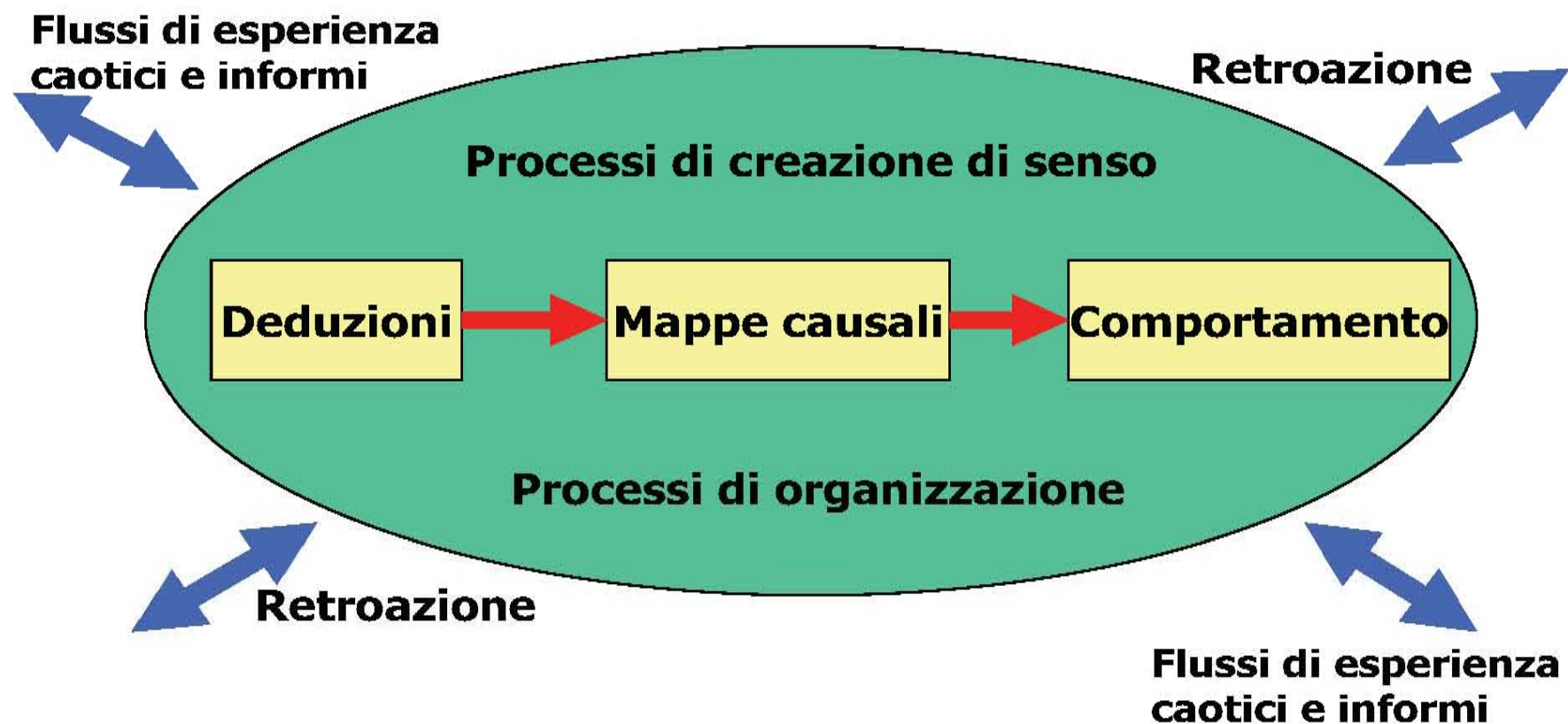
- Il grande impegno lavorativo, unito alla campagna di socializzazione continua mirante all'acquisizione della cultura organizzativa, sono fonte di continuo stress dei dipendenti, che può spingerli fino ad un vero e proprio “burnout”.
- Al punto che l'azienda ha al proprio interno una subcultura istituzionalizzata (positiva e condivisa) del burnout.
- Ad ogni modo, secondo G. Kunda, la Tech non rappresenta una “istituzione totale” goffmaniana, bensì un esempio di grande ed ambivalente organizzazione dotata di una cultura “hard”.



2.6. K. Weick

- Secondo K. Weick studiare una cultura organizzativa implica indagare i processi cognitivi con cui i soggetti conferiscono senso alla loro esperienza nell'organizzazione.
- Punto di partenza di Weick è un *radicale soggettivismo*: ogni uomo vive la *sua* esperienza del mondo, ovvero un flusso caotico di avvenimenti ai quali conferisce un *suo* senso attraverso *proprie mappe cognitive* (spesso formatesi per mezzo di esperienze precedenti).
- Quindi, ognuno crea senso (*sensemaking*) *per* ed organizza (*organizing*) *la propria realtà*.
- Le organizzazioni non sono invero delle entità oggettive con strutture e regole esterne ai soggetti, ma sono frutto del modo in cui i medesimi conferiscono senso ed organizzano (il lavoro) al loro interno.

I processi cognitivi





- I punti nodali della prospettiva cognitiva di Weick sono:
 - ogni campo di esperienze (fenomeni) con cui il soggetto interagisce (*ambiente attivato*) può essere plasmato dal secondo solo parzialmente, in quanto esso *retroagisce* sui soggetti che lo hanno attivato, portandoli anche a modificare le proprie mappe cognitive;
 - talvolta l'ambiente attivato può venire percepito dal soggetto (individuo o anche organizzazione) come “*reificato*”, ovvero a sé stante, oggettivo e non modificabile;
 - una parte importante dell'ambiente attivato nella società contemporanea riguarda la *tecnologia*.



- il linguaggio è una componente essenziale dei processi di *sensemaking* e *organizing*, quale strumento di comunicazione e controllo delle incertezze (flussi caotici di esperienze);
- in particolare del linguaggio contano soprattutto i sostantivi, ovvero le etichette temporanee e ridefinibili con le quali si contraddistinguono dei fenomeni altrimenti non rappresentabili.



- il processo di *sensemaking* non ha fine né inizio, varia solamente l'attenzione rispetto alla realtà, ovvero il suo indirizzamento temporaneo;
- tale processo si attiva (o “vira”) per mezzo di *shock*, quale evento di frattura che interrompe un dato corso di eventi e ne attiva un altro (nuovo ambiente attivato);
- gli shock non sono necessariamente positivi, né offrono garanzie per una efficace costruzione di nuova realtà;
- interrompere una realtà significa ridurre l'esperienza, e se non si riesce a creare una nuova esperienza sostitutiva cresce l'ansia, che innesci un circolo vizioso di destabilizzazione (incapacità di nuovo *sensemaking*).



- la condivisione delle letture di ambienti comuni è generata per mezzo dell'influenza (potere) che alcune persone (leader) hanno nel proporci le loro mappe cognitive, al fine di attivare nuovi ambienti.
- I soggetti che si trovano ad accettare mappe cognitive di altri solitamente lo fanno in modo parziale, così come parzialmente attivano i relativi ambienti.
- La condivisione della realtà (altrui) è sempre parziale, in quanto ognuno agisce la costruzione della *sua* realtà per mezzo dei *suoi* processi di sensemaking.



2.7. A. Giddens

- Nella sociologia di A. Giddens vi è un rifiuto tanto del soggettivismo che dell'oggettivismo (azione/struttura), bensì la ricerca di una “terza via”.
- Oggetto di studio sono gli insiemi “di pratiche sociali ordinate nel tempo e nello spazio”, ovvero condotte istituzionalizzate di azioni “ritrovabili” nella vita quotidiana.
- Secondo Giddens le “strutture sociali” sono risorse e regole generative di condotte umane (routinarie) a loro volta frutto di queste ultime.
- I processi di strutturazione rappresentano le condizioni che governano nello spazio e nel tempo la continuità o il cambiamento delle strutture sociali.



2.8. S. Barley

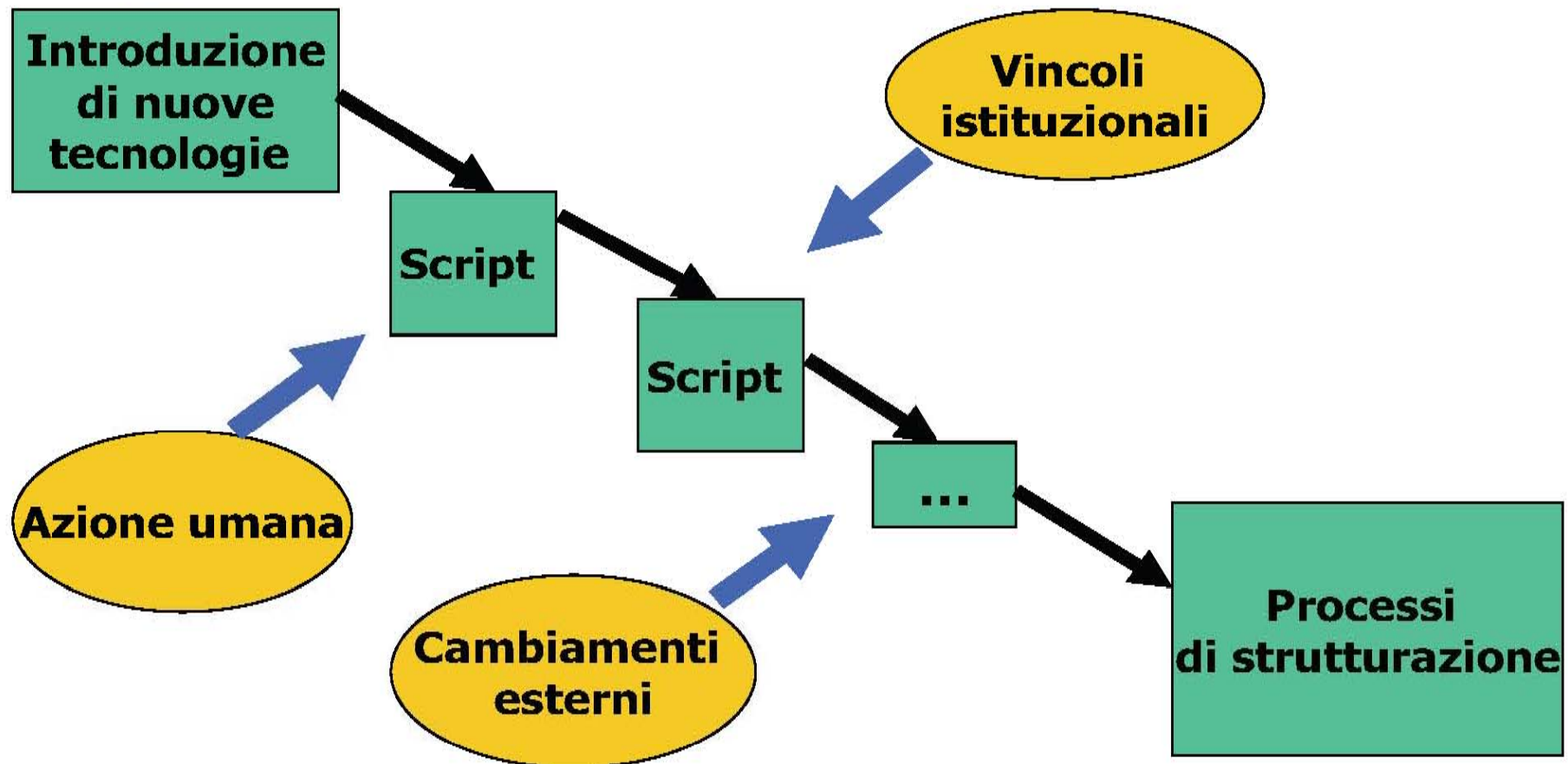
- Un autore che ha fatto propria la proposta teorica di A. Giddens è S. Barley, che è stato protagonista di diversi studi nell'ambito delle organizzazioni.
- Di questi, uno dei più noti è il suo “*La tecnologia come occasione per la strutturazione*” riguardante l'introduzione di una nuova tecnologia per le radiografie in due centri diagnostici statunitensi.
- Tre presupposti di ricerca:
 - la struttura non è una realtà statica;
 - il contesto sociale è importante;
 - la tecnologia ha un impatto diretto sulle azioni umane (nella loro quotidianità).



- Tra tecnologia e struttura organizzativa non esiste un nesso casuale.
- L'arrivo di una nuova tecnologia genera nuovi processi di strutturazione, che termineranno col modificare la struttura organizzativa di contesto preesistente.
- Tali processi sono visibili, secondo Barley, attraverso l'analisi degli script (canovacci), ovvero tracce di interazioni routinarie che definiscono peraltro il ruolo degli attori che vi partecipano.
- Con la introduzione della variabile tecnologica nascono nuovi script, sui quali intervengono tanto le istituzioni preesistenti (l'organizzazione) quanto l'azione degli attori in gioco.



I processi di strutturazione organizzativa





- Nel **Centro suburbano** nessuno sapeva gestire il nuovo macchinario.
- Vennero dapprima assunti un radiologo e due tecnici.
I fase di strutturazione: lo script del comando (radiologo verso i tecnici) venne sostituito da altri, di diversa direzione.
- Quando vennero assunti altri radiologi inesperti si verificò la:
II fase di strutturazione (*usurpazione della autonomia*).



- Nel **Centro suburbano** i radiologi avevano competenze tecniche superiori ai neoassunti tecnici, al punto che questi dipendevano dai primi per il funzionamento dei macchinari.
I fase di strutturazione: si rafforza lo script del comando (radiologi verso tecnici), fatto di ordini e contrordini (sempre dei radiologi).
- **II fase di strutturazione** (*usurpazione del controllo e ricerca di direzione*): i radiologi arrivarono a sentirsi più competenti dei tecnici e come tali venivano trattati dai secondi.
- **III fase di strutturazione** (*consultazione tecnica*): il trasferimento di repatro dei radiologi più esperti permise la ripresa del controllo sul proprio lavoro da parte dei tecnici e la cessazione della loro dipendenza impropria dai radiologi.



Bibliografia di riferimento

- Bonazzi G., *cap. 5*
- L. Gallino, *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino, 2006.
- E. Jaques, *Autorità e partecipazione nell'azienda*, FrancoAngeli, Milano, 1975.
- C.E. Siehl, J. Martin, “*The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?*”, in Hunt D. (edited by), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, Pergamon, New York, 1984.
- J. Van Maanen, *Tales of the Field and Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago, 1988.
- L. Smircich, “*Concepts of Culture and Organizational Analysis*”, *Administrative Science Quarterly*, 28 (1983), pp.339-358, 1983.