

Sociologia del Lavoro e dell'organizzazione

2017-18 II Semestre

**L4 - Le organizzazioni in quanto
sistemi culturali**

Matteo Villa - matteo.villa@unipi.it
https://people.unipi.it/matteo_villa/



ANALYSIS &
POLICY FOR
RESPONSIBLE
MANAGEMENT &
SUSTAINABLE
DEVELOPMENT



L'organizzazione come un sistema culturale

- Perno su valori, idee, credenze, significati condivisi
- Importanza di norme e rituali
- Cultura organizzativa e corporate culture

E SE CI MANDANO
A CASA ?

NE APPROFITTIAMO
PER FARCI UN PO' DI
CULTURA DELLA CRISI,
CHE SIAMO INDIETRO.



Esercitazione

Giochi proibiti a Fantopoli

Cultura e organizzazione

- Organizzazione in quanto fenomeno culturale
- Contesto culturale dell'organizzazione
- Culture - e sottoculture - aziendali

Creazione della realtà organizzativa (da dove viene la cultura?)

- Regole seguite o attivate?
- Organizzazione come attivazione di un una realtà condivisa



L'organizzazione come sistema culturale



UNIVERSITÀ DI PISA



Importanza rapporto tra cultura e filosofia manageriale:

Emerso con il potente sviluppo industriale del Giappone

Fino anni '60 predominio scuola manageriale americana

Poi successi industria giapponese nel settore automobilistico:

- posizione predominante
- reputazione di qualità, affidabilità, valore prodotti, assistenza, tasso di sviluppo e bassa disoccupazione
- Discussione su quali fattori hanno contato, ma accordo su **cultura e stile di vita**
- Anni '80 e '90: cultura argomento di moda nella teoria e pratica manageriale.



Cos'è la cultura:

Da metafora della coltivazione: cura e sviluppo del terreno

- Modello di sviluppo... rispecchiato nel sistema di conoscenze di una società: ideologia, valori, diritto, riti, ecc.
- Livelli di sviluppo / raffinatezza: da connotazione valutativa (XIX secolo) → a considerazione della diversità (?)

Perché metafora rilevante e come viene trattata:

- 1) Organizzazione: fenomeno culturale.
Cambia i connotati in base a sviluppo della società
- 2) Differenze tra società caratterizzano l'universo organizzativo
- 3) Diversi modelli di cultura aziendale
- 4) Come tali modelli si creano e mantengono? Organizzazioni come realtà costrutte.



1. Organizzazione in quanto fenomeno culturale

Robert Presthus (politologo): viviamo in una società organizzazionale

Cultura riguarda l'ovvio: come mai tanti individui si divertono, lavorano, passano tempo in certi luoghi (es. uffici, reparti di produzione), rispettano l'autorità, svolgono certe attività?

- **Osservatore esterno:** troverebbe tutto ciò bizzarro?
- **Società organizzazionale / società tradizionale-familiare.** Es. ruolo dello stato, delle grandi imprese, della religione, del mass media nel “management culturale”.
Ma anche famiglia... e socializzazione
- **Routine** che richiedono: competenza e abilità sociali + familiarità modelli culturali

Cultura Società industriale. Differenze cult. più legate a occupazione che nazionalità
Cultura profondamente radicata nel paradigma della società industriale (macchina)

OVUNQUE?

2. Contesto culturale dell'organizzazione



UNIVERSITÀ DI PISA

Ma differenze tra nazioni da non sottovalutare

Es.: modello Giapponese, UK, Americano o Italiano di Piccola Impresa:
collegati in modo cruciale con il contesto culturale.

Modelli di amministrazione pubblica. Es. Norvegia, Italia

Esempio Giapponese (foglio p. 166 Valori fondamentali)

- **Relazione** tra dipendenti e organizzazioni molto diverse
- **Organizzazione:** collettività a cui il singolo appartiene non luogo di lavoro con individui
- **Appartenenza, collaborazione, interdipendenza, condivisione, aiuto reciproco**
- **Organizzazione: estensione famiglia** → Modelli paternalistici, tradizionale, deferenziale.
- Benessere **individuo e nazione** strettamente collegati

2. Contesto culturale dell'organizzazione



UNIVERSITÀ DI PISA

Murray Sayle su modello Giapponese: mix di valori culturali:

- Delle piantagioni di riso
- Spirito di servizio del samurai
- Servizio reciproco (interdipendenza) e accettazione

Organizzazione sociale gerarchica e armoniosa

MA spesso dedicata scarsa attenzione allo scontento e alle fatiche

- + pressioni costanti a ottenere target aziendali ambiziosi
- + far si che tutti accettino i valori e le norme

Autorità azienda percepita anche negativamente ma accettata: **grugnire e sopportare**

Cambiamenti in corso inevitabili (modernizzazione, cambio generazioni)

Cfr. Fiat e Qualità Totale

2. Contesto culturale dell'organizzazione



UNIVERSITÀ DI PISA

In qualsiasi contesto la cultura permea di sé le caratteristiche dell'organizzazione

Altri esempi:

Operai UK: antagonismo e conflittualità piuttosto che solidarietà di fabbrica

Operai USA: mai classe per sé nel senso Marxista (anche per i continui flussi migratori e etica dell'individualismo competitivo – es. poveri, tasse e ricchi; sistema sanitario)

Operai Italia: conflitti '60 e '70 nelle fabbriche del nord più sostenuti da lavoratori immigrati

Annunci di lavoro e retribuzione (it E uk)

Educazione dei bambini USA e UK (Bateson): esibizionisti e pretenziosi / sottomessi

→ effetti sul comportamento organizzativo (es. cerimonie di premiazione)

→ motivazione e sistema premiante.

Differenze culturali anche intra-nazionali

Attenzione ai rischi di etnocentrismo e concetto di “normalità”

Influenza dell'ambiente culturale: difficilmente è uniforme

- Dipende da differenziazione società
- Culture e sottoculture aziendali, + o – omogenee (organizzazioni come piccole società)

Norme, interazioni, linguaggi, immagini, rituali: ruolo nel funzionamento quotidiano

Apparenza e rappresentazioni pubbliche ≠ effettivi comportamenti privati. Es. carcere.

Anche occultamento e repressione del conflitto. Es. “Coop. Padova” e “Compagnia

Assicurazioni” Problemi = “sfide esterne”, e atteggiamenti passivi di fronte ai problemi

Fattori che contano:

- cultura aziendale diventa **etica rinforzata da riti** (es. “siamo tutti uniti”, ecc.)
- ruolo cruciale svolto da **leadership** nel processo di formazione dei valori-guida
- influenza dei **precedenti storici**
- organizzazione: cultura importante almeno quanto gli organigrammi (su cosa si investe?)

Esempi: Hewlett Packard e ITT (International Telephon & Telegraph)

- **Importanza degli stili direzionali**
- **Importanza del genere** (sistemi di valore maschile e femminile). Es. 2 cooperative di Milano
Valori femminili (ma attenzione a stereotipi, etnocentrismo e eccesso di realismo)
- **Importanza leadership informali** (cultura non può essere semplicemente imposta)

Possibili sistemi di valore diversi in concorrenza reciproca.

- **Culture a mosaico** in base a sesso, etnia, lingua, religione, fattori socio-economici, amicizia, gruppi professionali, status, reparti:
- **Linguaggi specializzati.**
- **Tipi diversi di fedeltà**
- Controversie di natura ideologica e lotte per il controllo dell'organizzazione

Cultura: modi costruire realtà. Come prodotta e mantenuta in vita? Come costruiamo la realtà?

Garfinkel: aspetti routinari e scontati della realtà sociale: realizzazioni particolarmente intelligenti

- Richiedono abilità sociali di cui inconsapevoli o dimentichi. E se infrangiamo i modelli (esempi)?
- Contesti e paesi diversi, culture, costumi e norme sociali diversi e necessità di familiarizzarsi.
- La diversità o il non rispetto delle norme può intimorire, bloccare, irritare

Norme scritte: solo un aspetto parziale del funzionamento di una cultura.

Per applicare la norma non basta conoscerla. Es. Giustizia, Carcere, Servizi Sociali.

Avvocati e giudici: non seguono leggi, le invocano come strumento x dare significato. Esiti = mediazione tra le parti

Dare senso e agire in conseguenza è appreso. Riflettiamo su meccanismi solo se in discussione.

Weick: attivazione → costruiamo la realtà (sensemaking) che può poi “imporsi su di noi”

Cultura = processo, fenomeno attivo e vivo, in cambiamento, non stabile o inevitabilmente così.

Cultura caratterizza tutti gli aspetti della vita dell'organizzazione e tutte le sue parti

(ha qualità olografiche)

Valori culturali possono avere poco a che fare con la specifica organizzazione. Membri dell'organizzazione (es. anche contabili) svolgono ruolo interpretativo di costruttori della realtà

Anche le procedure standardizzate e le mansioni svolgono funzione interpretativa

(es. legalismo, norma giuridica) **ma sono solo prodotti artificiali di natura culturale.**

Organizzazione = scenario di prassi e routine socialmente costruito. Resistenze a cambiamenti.

Es. burocrazia, militare, altro: le organizzazioni finiscono per essere quello che dicono e pensano di essere nella misura in cui le loro idee tendono a realizzarsi.

Formazione di un gruppo dipende quindi anche da capacità del gruppo e leadership di creare **definizione condivisa della realtà che si conferma nei processi di sensemaking** ... finché non sono messi in crisi. Es.: grandi narrazioni, autoritarismi e populismi. Ma non solo.

1. Attenzione al significato simbolico di ogni aspetto della vita di un'organizzazione (anche apparentemente più razionali e concreti: ruoli, routine, gerarchie – organigramma, luoghi).

2. Importanza non solo e non tanto progettazione ma rituali, linguaggio, vari aspetti di sensibilizzazione, manipolazione, ecc. per creazione significati condivisi.

- Costruiti (Sensemaking, Condivisi, Adeguati) Cultura non ordinata, progettata.
- È viva, evolve, è in grado di autostrutturarsi e autoriprodursi. Mai definitiva.
- Ruolo dei dirigenti → necessità di riflettere su proprio ruolo e modalità e attitudini, ecc
- Loro ruolo / impatto → come si viene percepiti e sperimentati da altri

3. Anche relazioni organizzazioni/ambiente sono socialmente (culturalmente) costruite.

Weick: organizzazioni scelgono e strutturano ambiente attraverso decisioni.

Impongono agli ambienti ciò che poi si impone su di esse

- Ambienti estensioni di noi stessi / Organizzano ambiente come una realtà interna
- Ma ambiente non facilmente controllabile → altre organizzazioni che lo attivano
- Ma credenze si realizzano più di quanto non si creda (profezie che si autodeterminano).

4. Cambiamento organizzativo → dipende da capacità di cambiare concetti e valori

(non solo aspetti formali, procedurali, strutturali, tecnologici, ecc.)

Di qui però pericoli: tentativi dei manager di essere agenti di cambiamento della coscienza, controllo di natura ideologica “value engineering”.

Direzione e Manipolazione. Ma significati diversi da interno o esterno (es. Giappone).

Cultura fenomeno complesso:

- Molti aspetti impliciti, silenti, gestuali (IT, NO, NL)
- Comprensione frammentata e superficiale. Es.: attirati + da aspetti bizzarri

Cultura non è controllabile da singolo → soluzioni preconfezionate non funzionano.

Attivazione non è processo meramente volontario e intenzionale.

Cultura è legata apprendimento, politica, contesti, ecc.