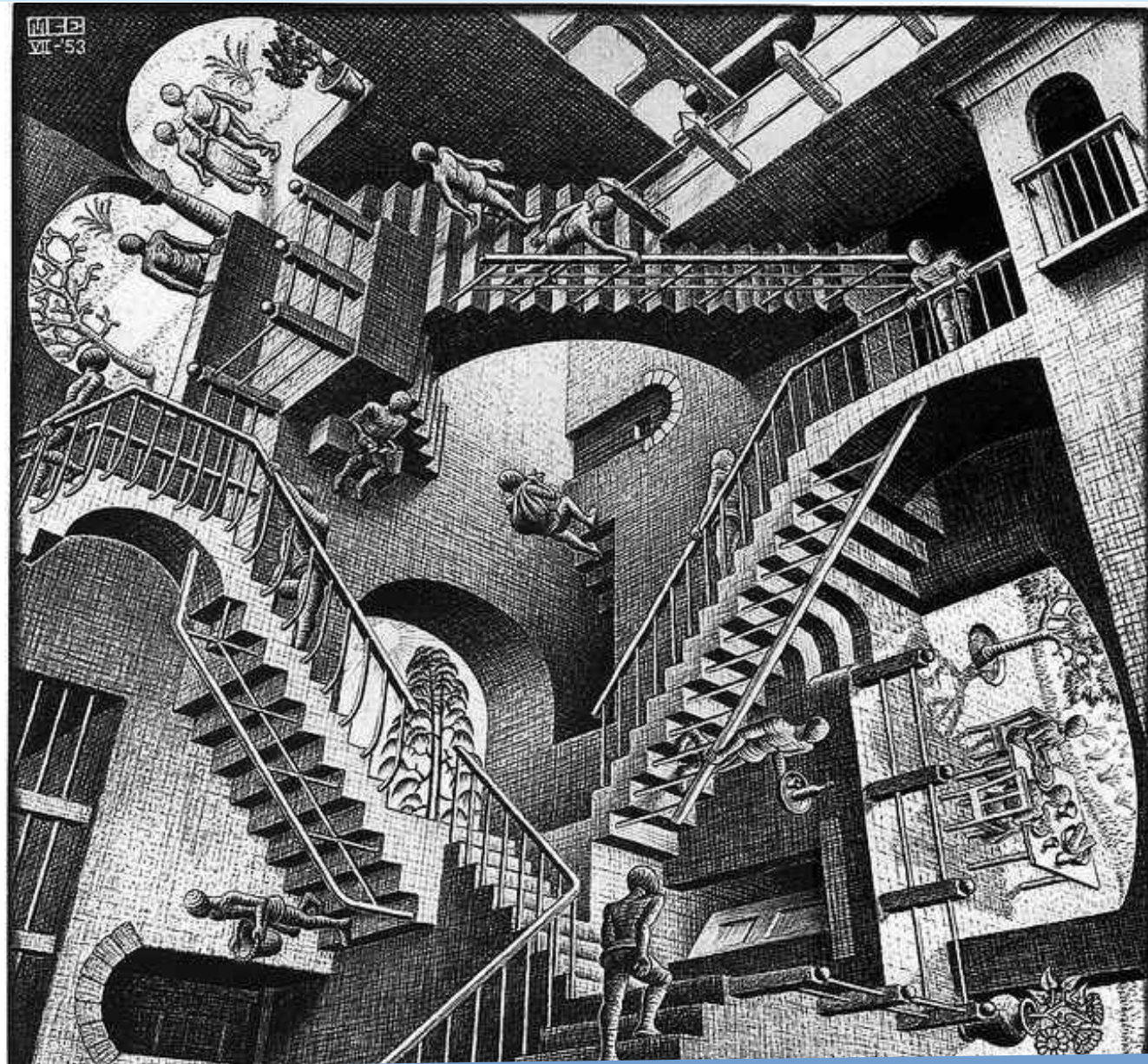


# Sociologia della Organizzazione

2022-23 II Semestre

L4 - Le organizzazioni in quanto  
sistemi culturali

**Matteo Villa** - [matteo.villa@unipi.it](mailto:matteo.villa@unipi.it)  
[https://people.unipi.it/matteo\\_villa/](https://people.unipi.it/matteo_villa/)



## Esercitazione

### Giochi proibiti a Fantopoli



## Alcuni aspetti emersi / discussi

- Ambivalenze delle posizioni e la questione dei principi della coop sociale.
  - Molteplice posizione di Enrico: una persona può essere brava e fragile....
  - Contraddizioni / conflitti sui principi: verso Enrico, gli adolescenti, il comune.
  - Ambivalenze e conflitti nei rapporti tra dentro e fuori l'organizzazione.
  - I confini dell'organizzazione: chi decide: noi o il comune? Chi dentro e fuori?  
Es. adolescenti ....
  - Principi, mercato e reputazione in gioco.
  - Se fosse stata una SPA? Era diverso? Enrico = Socio = Comproprietario
  - Quale ruolo della cultura organizzativa?
- **Sarebbe successa la stessa cosa in altra impresa / paese?**



## Alcuni aspetti emersi / discussi in passate edizioni

- Culture e Strutture / Appartenenze: sottoculture organizzative
- Richiamo a valori = → Soluzioni ≠ (≠ interpretazioni, significati). Esempi:
  - × Interpretazioni fatti e problemi
  - × Quale precedente e per chi?
  - × Enrico è solo parte del problema o anche della soluzione?
  - × Ambivalenza posizioni individuali: persona / ruolo, individuo / collettivo?
  - × Cultura e emozione
  - × Il comune ha voce in capitolo? I soci e gli altri lavoratori? Network interorganizzativi ...
- Soluzioni giustificate per tutelare identità
- Ogni azione (soluzione) ha valore simbolico: riflette valori



## 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.



## Temi della metafora:

### 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



# Ripresa Esercitazione



UNIVERSITÀ DI PISA



0. Cultura e organizzazione: origini della metafora
1. Organizzazione in quanto fenomeno culturale
2. Contesto culturale dell'organizzazione
3. Culture e sottoculture aziendali
4. La creazione della realtà organizzativa
5. Potenzialità e limiti della metafora





## Cos'è la cultura:

### Da metafora della coltivazione: cura e sviluppo del terreno

- Modello di sviluppo rispecchiato in un sistema di conoscenze / società: ideologia, valori, diritto, riti, ...
- **Da connotazione valutativa** (XIX secolo): livelli / raffinatezza dello sviluppo  
A considerazione della **diversità**: tipi di sviluppo

### Perché metafora rilevante e come viene trattata:

1. **Organizzazione: fenomeno culturale.** Cambia connotati in base a società
2. **Differenze** tra società caratterizzano l'universo organizzativo
3. **Diversi** modelli di cultura aziendale

Come tali modelli si creano / mantengono /cambiano? **Organizzazioni = realtà costrutte**



# 1. Organizzazione in quanto fenomeno culturale

## 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 auto giapponese:

- posizione predominante
- reputazione di qualità, affidabilità, valore prodotti, assistenza, tasso di sviluppo e bassa disoccupazione
- Divergenze 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.



## Robert Presthus (politologo): viviamo in una società organizzazionale

**Cultura riguarda l'ovvio:** perchè tanti individui si divertono, lavorano, passano tempo in uffici, reparti di produzione, ecc. rispettano l'autorità, svolgono certe attività?

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

## Cultura Società industriale:

Differenze culturali + legate a organizzazione lavoro che nazionalità ?

Cultura profondamente radicata nel paradigma della società industriale (macchina)



### Differenze tra nazioni: da non sottovalutare (esempi):

- Modelli Giapponese, UK, Americano o Italiano di impresa
- Modelli di amministrazione pubblica sud, centro e nord EU (opz. 2)



Ing. Taichi Ohno

### 1. Esempio Giapponese (c.d. Toyotismo)

- **Organizzazione:** “collettività a cui il singolo appartiene” non “luogo di lavoro con individui”  
**Estensione famiglia:** modelli paternalistici, tradizionale, deferenziale.
- **Diversa relazione** tra dipendenti e organizzazioni: appartenenza, collaborazione, interdipendenza, condivisione, aiuto reciproco
- **Benessere individuo e nazione** strettamente collegati
- **Kaizen:** miglioramento continuo

→ fig. 5.1, p. 166: filosofia di una azienda Giapponese



## Modello Giapponese

Fig. 5.1 – La filosofia aziendale della Matsushita Electric Company

### I principi fondamentali

Riconoscere le nostre responsabilità in quanto industriali, favorire il progresso, promuovere il benessere della società e impegnarci per l'ulteriore sviluppo della cultura mondiale.

### Il credo del dipendente

Il progresso e lo sviluppo possono essere realizzati solo attraverso gli sforzi combinati e la cooperazione di tutti i membri dell'azienda. Ognuno di noi, quindi, deve tenere questo concetto chiaro in mente e dobbiamo tutti impegnarci per migliorare continuamente la nostra azienda.

### I sette valori «spirituali»

1. Servire la Nazione attraverso l'Azienda
2. Correttezza
3. Armonia e cooperazione
4. Continua lotta per migliorarsi
5. Cortesia e umiltà
6. Adattamento e apprendimento
7. Gratitudine



### **Kaizen** (Continuous Improvement)

#### 5 Principles



## 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 a scontento e 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, differenziazione, cambio generazioni)

→ Cfr. Fiat e Qualità Totale



## In qualsiasi contesto (storico, geografico, politico ...) la cultura permea di sé le caratteristiche dell'organizzazione

2. **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)

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

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

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

→ motivazione e sistema premiante.

4. **Annunci di lavoro e retribuzione:** es. Italia e paesi anglosassoni

**Differenze culturali anche intra-nazionali:**

→ attenzione ai rischi di etnocentrismo e concetto di “normalità”



# Contesto culturale dell'organizzazione



UNIVERSITÀ DI PISA





# Contesto culturale dell'organizzazione



If organization is a cultural phenomenon ... there is no culture neutrality



# 3. Culture e sottoculture aziendali



UNIVERSITÀ DI PISA

## Influenza dell'ambiente culturale: difficilmente è uniforme

- Dipende da differenziazione società
- Culture e sottoculture aziendali (organizzazioni come piccole società)

## Norme, interazioni, linguaggi, immagini, rituali:

- Ruolo nel funzionamento quotidiano
- Apparenza e rappresentazioni pubbliche  $\neq$  comportamenti effettivi. Es. carcere.
- Anche occultamento e repressione del conflitto. Es. Cooperative sociali e Compagnia Assicurazioni e Problemi = “sfide esterne”

## Fattori che contano:

- cultura aziendale: **etica rinforzata da riti** (es. “siamo tutti uniti”) e **simboli** (organigramma)
- ruolo cruciale svolto dalla **leadership** nel processo di formazione dei valori-guida
- influenza dei **precedenti storici**



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

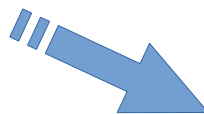
- **Importanza stili direzionali**
- **Importanza differenze di genere** (sistemi di valore maschile e femminile).  
Attenzione a stereotipi, etnocentrismo e eccesso di realismo
- **Importanza leadership informali** (cultura non può essere semplicemente imposta)

**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 ideologiche e per il controllo dell'organizzazione**

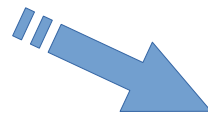
**Oggi attenzione a**

- **Diversity Management**
- **INTERSEZIONALITÀ e discriminazione**

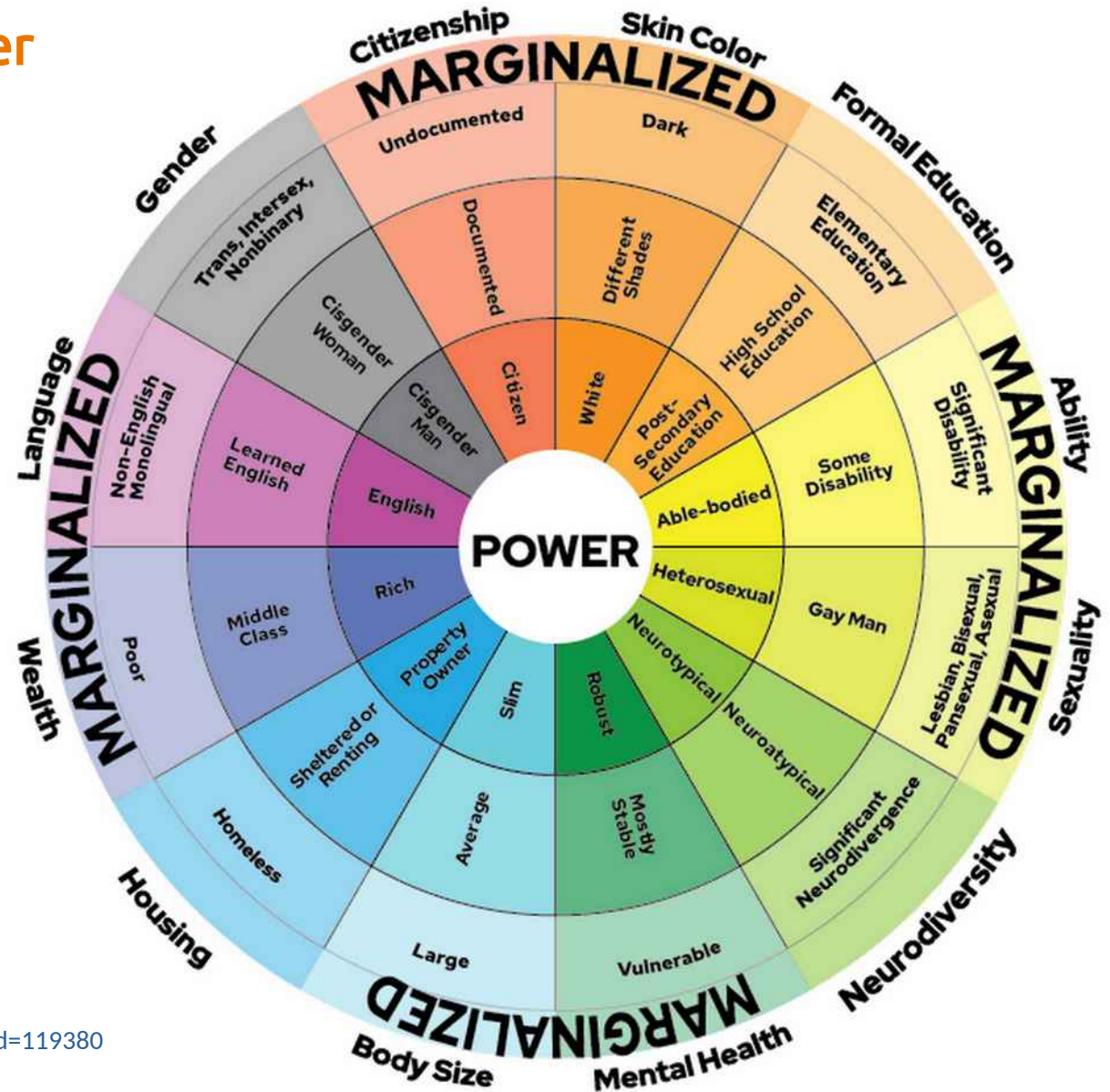


## Alcuni concetti attuali:

- Diversity Management
- INTERSEZIONALITÀ e discriminazione
- Decolonizzazione



## Wheel of Privilege and Power



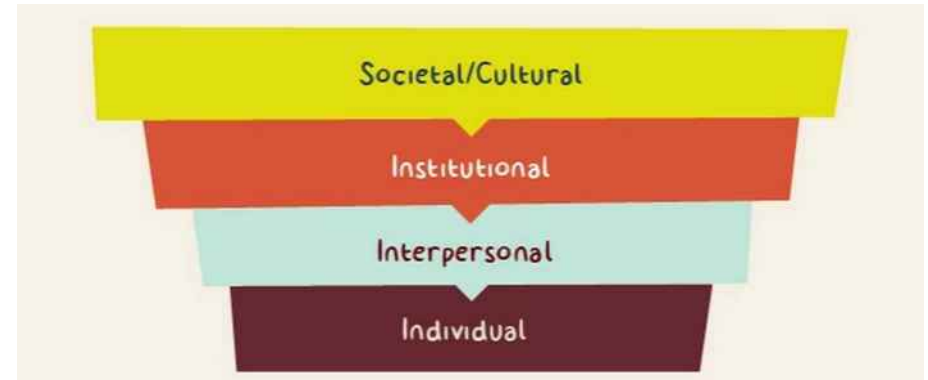
Fonte: <https://kb.wisc.edu/instructional-resources/page.php?id=119380>

## Academic Wheel of Privilege



## Diversity Toolkit: A Guide to Discussing Identity, Power and Privilege

Everyone Has Many Identities



# 4. La creazione della realtà organizzativa

## Da dove viene la cultura?

### Cultura: modi costruire realtà.

Come prodotta e mantenuta in vita? Come costruiamo la realtà?

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

- Richiedono abilità sociali di cui inconsapevoli o dimentichi.
- Culture, costumi e norme sociali diverse e necessità di familiarizzarsi.
- Diversità o non rispetto delle norme può intimorire, bloccare, irritare (es.: piccole comunità)

**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.

Weick: attivazione

- riflettiamo su meccanismi quando in discussione, contraddetti, messi a confronto con altri
- costruiamo la realtà (sensemaking) che può poi “imporsi su di noi”
- può essere non condivisa e andare in crisi: crisi del sensemaking

Cultura = processo, fenomeno attivo e vivo, in cambiamento, non stabile o ineluttabile

## Cultura caratterizza ogni aspetto e parte della vita dell'organizzazione

- Anche procedure standardizzate e mansioni svolgono funzione interpretativa
- Membri organizzazione (anche contabili): ruolo interpretativo, costruttori della realtà
- (es. legalismo, norma giuridica): sono prodotti artificiali di natura culturale.  
Es. burocrazia, militare, managerialismo: divengono ciò che dicono e pensano di essere;  
Tanto più le loro idee tendono a realizzarsi → resistenza a cambiamento



# 5. Potenzialità e limiti della metafora

**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, Adeguali).
- È viva, evolve, è in grado di autostrutturarsi e autoriprodursi. Mai definitiva.
- Ruolo dei dirigenti → necessità di riflettere su ruolo modalità e attitudini: sè/altri

**3. Anche relazioni organizzazioni/ambiente sono socialmente 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 (autopoiesi)
- Ma ambiente non facilmente controllabile → altre organizzazioni che lo attivano
- E 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:

- Manager come agenti di cambiamento della coscienza, controllo di natura ideologica “value engineering”.
- Direzione e Manipolazione.  
Ma significati diversi interno/esterno (es. Giappone).
- Cultura fenomeno complesso:
  - Molti aspetti impliciti, silenti, gestuali (IT, NO)
  - Comprensione frammentata e superficiale. Es.: attirati + da aspetti bizzarri



24:42

## E attenzioni:

- Cultura non è controllabile da singolo → soluzioni preconfezionate non funzionano.
- Attivazione non è processo meramente volontario e intenzionale.
- Cultura è legata ad apprendimento, politica, contesti, ecc.

