

**Unità didattica 3 – *Culture organizzative,  
ideologie aziendali, sensemaking***

**Approcci «morbidi»**

# Oggetto di ricerca

---

Privilegiano gli aspetti culturali, simbolici, riflessivi, nonché i processi di conferimento di senso che i soggetti mettono in atto

# Il concetto di cultura

---

Superamento dell'idea della cultura che si sviluppa lungo un continuum evoluzionistico (culture «primitive» →)



---

«L'insieme delle credenze, dei comportamenti, delle conoscenze, delle sanzioni, dei valori e degli obiettivi che formano lo stile di vita di un popolo» (M. Herskowitz 1948)



---

Spostamento di attenzione alle culture dei gruppi ha ispirato lo **studio della cultura organizzativa**

Complesso di valori, credenze, simboli (Barney); sistema di significati (Pettigrew); conoscenze che ha un gruppo (Van Maanen)

Concetto con più definizioni,  
ancora ambiguo

# In ogni caso...

Aspetto **soft**... con influenze **hard**



# Un caso...



**Imprese giapponesi** (anni '70)  
eccellenti performance  
(mentre difficoltà di quelle  
occidentali)

Elevato livello di  
collaborazione, coinvolgimento  
di tutti i dipendenti per il  
miglioramento continuo, la  
concezione dell'azienda come  
famiglia, enfasi sulla sua  
funzione sociale





---

Aspetti (si suggeriva) non riconducibili a scelte strutturali, tecniche, ecc. → Rilevanza di **aspetti di cultura organizzativa**, legati però anche alla cultura nazionale

# Dunque approcci favoriti da...

---

## 1) Crescente insoddisfazione per lo studio dei soli aspetti hard, strutturali

Ossia per quelli studi che si focalizzano su struttura organizzativa, il suo modo di funzionare e la loro relazione con l'ambiente

---

Si osserva/sottolinea l'importanza delle **scelte e decisioni** dei soggetti, dei margini di discrezionalità legati a **fattori soggettivi** (orientamenti, stili di leadership, ecc.)

---

## **Imprese con caratteristiche simili**

(dimensione, tecnologia, ecc.) presentavano  
**atmosfere interne**, motivazioni a  
partecipare, livelli di prestazioni, ecc. diversi

## 2) Declino dei controlli puramente burocratici nelle imprese

Passaggio a strumenti di “controllo” più raffinati, basati sulla interiorizzazione di valori e obiettivi da parte dei dipendenti



# Novità anche metodologica...

---

Crescente rilevanza dei **metodi di ricerca qualitativi** (studi di caso, osservazione partecipante, ricostruzione di eventi significativi della storia di un'organizzazione)

# Approcci in parte diversi...

---

- *Approcci oggettivisti (o culturalisti)*

Organizzazioni possiedono una loro **cultura costruita progressivamente**. Il suo studio è essenziale per capire il funzionamento delle organizzazioni

---

- *Approcci soggettivisti (o interpretativi)*

La realtà esterna è soltanto una costruzione sociale che deriva dal **conferimento di senso** dei soggetti al loro flusso di esperienze



*Approcci  
culturalisti*

*Approcci  
interpretativi*

Schein

Martin

Kunda

Giddens

Barley

Weick

# Testi di riferimento

G. Bonazzi, *Come studiare le organizzazioni*, cap. 5