

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

# **Pluralità delle culture organizzative**



Joanne **Martin**

# Diverse «prospettive»

---

Condivide il discorso di Schein, ma lo relativizza... lo considera **una lettura possibile** delle dinamiche organizzative... che però non ne esclude altre

---

Osserva che negli studi organizzativi ci sono tre **tradizioni teoriche** che si pongono nei **confronti della cultura in modo differente** (con prospettive diverse)



---

Proposta di affiancare tre **diverse prospettive** di analisi. Da ciò può derivare una conoscenza migliore delle organizzazioni.

**Una premessa: le sub-  
culture**

# Concetto di subculture

---

Una subcultura è relativo a un **sottoinsieme di membri** di un'organizzazione che si identificano come un **gruppo distinto all'interno dell'organizzazione** e agiscono abitualmente sulla base di loro convinzioni collettive.

Le subculture si possono formare attorno a degli **interessi comuni all'interno** dell'organizzazione e possono riflettere la **condivisione di identità**:



etniche



Influenze culturali  
regionali/nazionali

---

In alternativa, le subculture si possono formare a seguito della **familiarità** che i lavoratori sviluppano interagendo



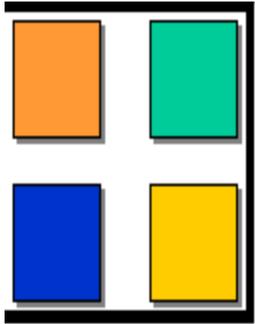
# **La ricerca e la proposta di Joanne Martin**

# Prospettive di analisi

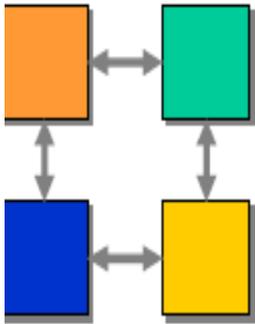
---

Sono **interpretazioni** soggettivamente imposte al processo di raccolta e analisi del materiale osservato (dipendono dal ricercatore)

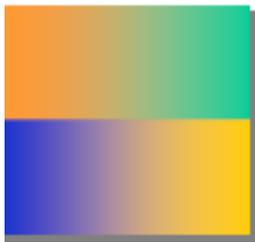
Ogni prospettiva permette di enfatizzare **alcuni aspetti della cultura**



**Prospettiva integrativa** (cultura come mezzo di integrazione, coerente e omogenea)



**Prospettiva differenziante** (presenza di più subculture, spesso in conflitto)



**Prospettiva frammentaria**  
(molteplicità di punti di vista mutevoli e imprevedibili, ambiguità)

# Prospettiva dell'integrazione

---

Assunto che la cultura (organizzativa) sia caratterizzata da **coerenza, chiarezza e un ampio consenso**.

Eventuali **differenze, o subculture**, sono considerate come qualcosa di deviante, non legittimo, non facente parte della cultura

---

Coerenza, chiarezza e consenso derivano dall'azione della leadership, politiche e pratiche per diffondere, rafforzare valori, ecc.



# Prospettiva della differenziazione

---

Organizzazioni composte da subculture che coesistono in relazione di armonia, conflitto, indifferenza.

Cultura consisterebbe in modelli che tengono insieme le diverse manifestazioni, a volte in armonia, in conflitto, ecc.

---

Cultura non è un monolito.  
Secondo vari studiosi  
immagine armoniosa della  
cultura non trova conferme  
nella realtà

Organizzazioni più che  
«monoliti culturali», sono  
**collezioni di subculture**



---

In tale discorso, i valori della leadership, ad esempio, non sono condivisi da tutti i membri dell'organizzazione



# Prospettiva della frammentazione

---

Tema centrale **l'ambiguità**. Escluso o marginalizzato nelle altre prospettive di analisi

Non culture ben definite, ma **una pluralità di punti di vista diversi e ambigui**. Senso che gli individui attribuiscono a manifestazioni, pratiche, ecc. non è né coerente ed omogeneo né in conflitto

---

In tale discorso, coerenza, consenso sui valori sono considerati come un'idealizzazione, una semplificazione

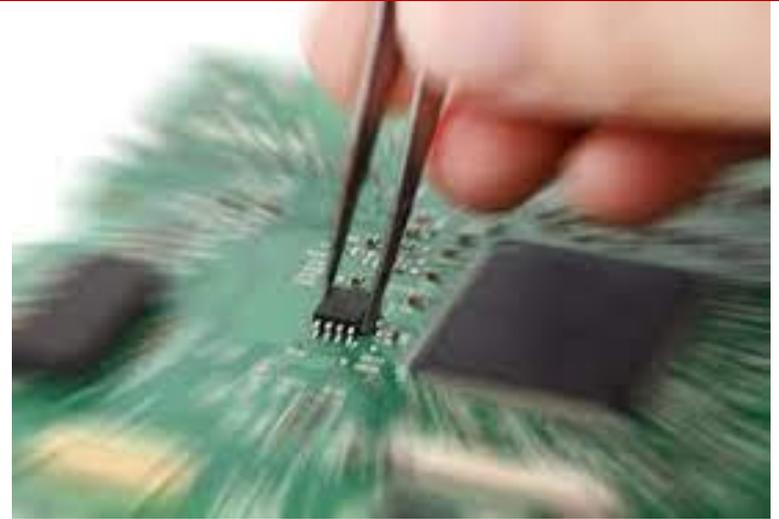
# La ricerca alla OZCO

Tre aspetti della cultura

- Eguaglianza
- Innovazione
- Benessere dei dipendenti



Emergono elementi di consenso, visioni differenti/  
differenzianti (legate a gruppi/sub-culture  
organizzative), ambiguità e confusioni



# Conclusioni

---

Un contesto culturale può essere compreso pienamente solo se è visto in ogni momento da **tutte e tre le prospettive, passando da una all'altra**

# Testi di riferimento

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