

**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**:



Influenze culturali
regionali/nazionali

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

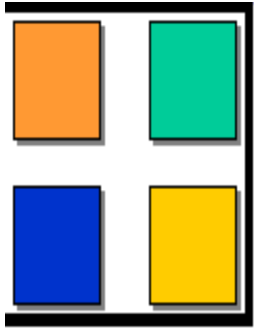


La ricerca e la proposta di Joanne Martin

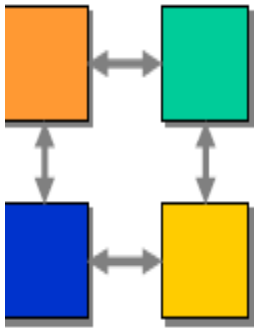
Prospettive di analisi

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

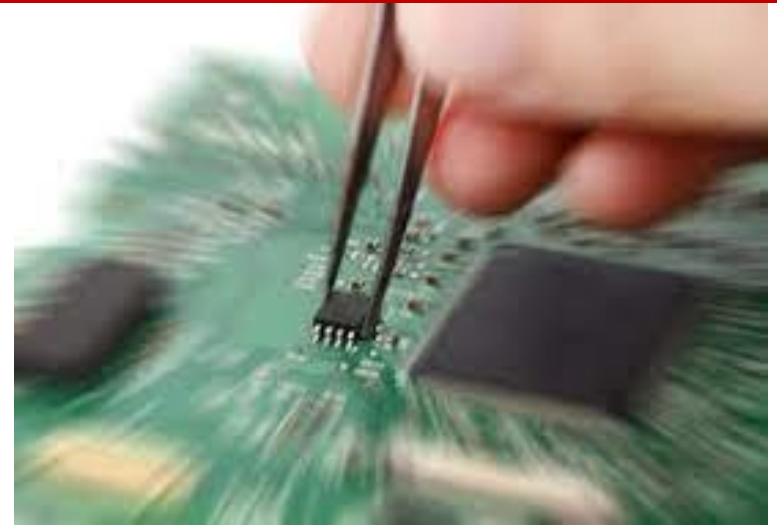
La ricerca alla OZCO

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