

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

# **Il sensemaking nelle organizzazioni**



**Karl Weick**

## **Schein**

Maggior  
oggettivismo:  
cultura come  
qualcosa di dato  
nella realtà esterna  
(e da scoprire,  
interpretare)

## **Martin**

Passaggio a (tre)  
discorsi differenti  
sulla cultura  
organizzativa

## **Kunda**

Analisi delle  
risposte mentali dei  
soggetti. Dunque,  
nelle «pieghe  
mentali» dei  
soggetti  
sottoposti...

## **Weick**

Radicale  
soggettivismo:  
attenzione al  
conferimento di  
senso

---

*Influenze di*

Fenomenologia

Drammaturgia (Goffman)

Etnometodologia (Garfinkel)

Riflessione di H. Simon su  
razionalità limitata

Cognitivismo



Tesi principale: per  
comprendere le  
organizzazioni  
occorre  
comprendere i  
«processi di  
creazione di senso»

---

Abbandona l'assunto (oggettivista) secondo cui esiste una **realtà là fuori unica e dotata di senso, di un senso intrinseco**, che va scoperto, ecc.

Attenzione: non significa che nega l'esistenza del mondo esterno! La tesi è che il mondo esterno ha **il senso che gli attribuiamo**

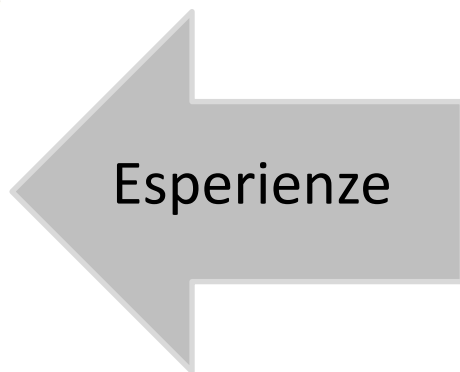
**Cultura/ideologia organizzativa, come qualsiasi altra realtà esterna, prende senso solo attraverso i processi cognitivi dei soggetti**



---

**Cultura/ideologia organizzativa, come qualsiasi altra realtà esterna, prende **senso solo attraverso i processi cognitivi** dei soggetti**





Flusso di esperienze  
a cui diamo ordine e forma  
(processo cognitivo)



# Esperienze



Mappe causali  
(cognitivo-  
normative)



Comportamento

---

Avvertenza: il processo di *sensemaking* è un processo **continuo** e retrospettivo, in cui sussulti e **shock** possono anche portare a riconsiderare il senso di esperienze precedenti a cui già si era dato un senso diverso



Attribuzione di senso al flusso di «suoni», «tempi»,  
«temi», «sfumature» ed «errori»



Pezzo «bello»/ «brutto», credibilità del compositore,  
difficoltà, sforzo richiesto, ecc.

---

Ma attenzione: ciò non significa che la realtà sia indefinitamente plasmabile dai soggetti

L'ambiente **retroagisce sui soggetti** che lo hanno «attivato» ← che gli hanno attribuito un certo senso in base alle loro mappe cognitive

---

Inoltre, presenza di **persone con potere**, che forniscono mappe cognitive, attivano ambienti che sono proposti come lettura della realtà

# Dunque...

---

Sensemaking come processo attraverso il quale gli individui e i gruppi riflettono e interpretano i fenomeni e ne costruiscono il senso

Nelle organizzazioni → comprendere azioni, tradizioni di comportamento, modalità di ordinare sequenze di avvenimenti

# Il «collasso» del sensemaking

---

Soprattutto in situazioni di **ansia** → ridurre capacità di elaborare informazioni → Meno informazioni per dare senso...

# Analisi (di Weick) sul disastro del Mann Gulch

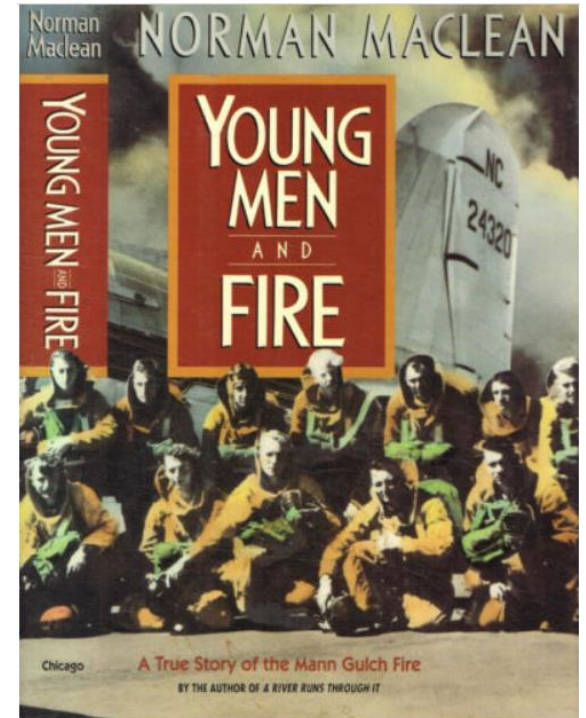




5 agosto 1949

Vallone di Mann Gulch, fiume  
Missouri, Montana

Morte di 13 «smokejumpers»  
(paracadutisti dei pompieri del  
servizio forestale



# Testi di riferimento

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

**Un approfondimento**

# Costruttivismo sociale

---

Nozione di «**anti-essenzialismo**» → Nulla ha una sua essenza intrinseca; o meglio non si ha modo di accedere a questa essenza delle cose.

Importanza della costruzione sociale del senso, significato... → Ruolo di **discorsi, narrazioni**



# I ponti di Long Island



Winner (*Do artifacts have politics?* 1980) narra la vicenda di circa 200 ponti progettati da Robert Moses e costruiti sull'isola di Long Island



Woodgar e Cooper (1999):  
“leggenda metropolitana”,  
narrazione fatta circolare che crea  
un sistema coerente di significato



Ossia un discorso, che permette  
alle persone di “capire il mondo” e  
ciò influenza il modo in cui  
interagiamo, ci organizziamo