



università di ferrara

DA SEICENTO ANNI GUARDIAMO AVANTI.

## **Sociologia delle reti di comunità e organizzazione dell'assistenza primaria**

*a cura di, Sandra BOMBARDI*

### **Al termine del corso gli studenti saranno in grado di:**

- Descrivere e comprendere i principali modelli di studio e di funzionamento delle organizzazioni
- Descrivere le principali situazioni, luoghi e problemi della vita organizzativa
- Descrivere e comprendere l'importanza di alcune variabili organizzative e dei concetti che permettono di interpretare le prestazioni di un'organizzazione
- Descrivere i concetti di comunità e reti e come questi influenzano le strategie d'empowerment in ambito sanitario e socio-sanitario.
- Descrivere come il metodo di rete può risultare utile allo sviluppo organizzativo.

*Corso di Laurea Ostetricia 3° Anno  
A.A. 2015.16*

## Organizzazione in due domande

- Che cosa è e a che cosa serve un'organizzazione?
- Quali sono gli elementi costitutivi di una organizzazione?

### La Sociologia dell'Organizzazione

si interessa di qualunque **fenomeno organizzativo** purchè agli occhi del ricercatore appaia rilevante per **spiegare** qualche aspetto della **realtà sociale** ....

**I Fenomeni** possono essere osservati e spiegati

- A livello **MICROSOCIALE** (interazioni e rapporti tra persone)
- A livello **MACROSOCIALE** (istituzioni nazionali e internazionali)

**Gli Oggetti di analisi** possono essere

- **Le STRUTTURE ORGANIZZATIVE** realtà date
- **I PROCESSI ORGANIZZATIVI** realtà in divenire

Le **STRUTTURE ORGANIZZATIVE** e i **PROCESSI ORGANIZZATIVI**  
sono due aspetti della **medesima realtà**

La struttura è l'**aspetto statico** di un'organizzazione mentre il processo  
è il suo **aspetto dinamico**.

Sostantivo – **ORGANIZZAZIONE** (struttura)

Verbo – **ORGANIZZARE** (processo)

**Le Persone contribuiscono a plasmare  
giorno per giorno le organizzazioni in cui agiscono**

Da un lato le organizzazioni in quanto strutture  
condizionano l'azione dei soggetti attraverso vincoli normativi,  
tecnici, economici e culturali; dall'altro lato i soggetti  
nel modo in cui interpretano e modificano quei vincoli  
mettono in atto un processo che giorno per giorno riproduce,  
e modifica, quelle organizzazioni.

## Organizzazione

**sistema** di individui (interconnessione)  
con delle **regole** (formali ed informali)  
che si pone determinati **obiettivi** comuni.

Alle regole corrispondono dei **ruoli**

Con la **complessità** dell'organizzazione serve  
una maggiore attenzione a regole e ruoli

**Parte hard dell'organizzazione**

**Individui, regole, ruoli e obiettivi**

**Parte soft dell'organizzazione**

**qualità degli individui**

**le relazioni (formali, informali, gruppi, leadership)**

**Abbiamo poi le tecnologie**

## **Le organizzazioni possono essere**

grandi o piccole, formali o informali, più o meno burocratiche e la posizione degli individui al loro interno può variare molto lungo l'asse della partecipazione con diversa possibilità di **modificare le organizzazioni di cui fanno parte.**

### **La sociologia delle organizzazioni**

**Studia le organizzazioni socialmente riconosciute e qualunque fenomeno organizzativo che sia rilevante per spiegare qualche aspetto della realtà sociale.**

### **Oggetto di analisi**

- strutture organizzative (gerarchie, norme, procedure, rituali, comunicazioni)
- processi organizzativi.

**Le organizzazioni come strutture pongono vincoli (normativi, tecnici, economici, culturali) ai soggetti, ma i soggetti, nel loro interpretare e modificare quei vincoli determinano processi che giorno per giorno riproducono e, contemporaneamente, modificano l'organizzazione (processo di strutturazione).**

**Max Weber** (1864 - 1920) – uno dei padri fondatori della sociologia e della teoria dell'azione organizzativa. **Per Weber l'organizzazione è:**

- *una forma dell'agire sociale*
- *un agire umano (di uno o più individui) dotato di senso intenzionato o caratterizzato da razionalità intenzionale, o orientato allo scopo in base al senso intenzionato degli attori ed alle loro conoscenze ed aspettative, o diretto all'attuazione di un ordinamento, oppure un ordine di regole nell'azione collettiva.*

**Il suo metodo di analisi può essere definito "comprendente e istituzionale".**

**Comprendente** in quanto consiste nell'agito delle persone dotato di senso

**Istituzionale** perché studia le condizioni e i vincoli che determinate istituzioni sociali pongono sia all'agire umano che al senso che i soggetti danno del loro agire. Gli uomini hanno creato istituzioni statali (monarchia, repubblica), politiche (democrazia, dittatura etc), giudiziarie (magistratura) economiche (latifondo agrario, capitalismo etc) religiose (chiese sette monasteri etc) etc.

## Weber studia

i presupposti che sono alla base della nascita delle varie istituzioni (materiali, sociali, economici, culturali, religiosi);

i vincoli che queste stesse istituzioni pongono;

le affinità che possono esistere tra istituzioni anche molto lontane tra loro

**Lo strumento fondamentale di ricerca è la costruzione di tipi ideali.**

**L'idealtipo** è una forma pura, non esistente nella realtà, con cui si possono confrontare le realtà esistenti.



**Per Weber la Sociologia dell'organizzazione** permette di studiare le condizioni e i vincoli che le istituzioni sociali pongono all'agire umano.

Questo avviene attraverso la costruzione di uno strumento che per Weber consiste nel **MODELLO DEL TIPO IDEALE**

**(Burocrazia Pura - Centralizzata Standardizzata Rigida)**

**Modello ideale di burocrazia espresso in dieci punti:**

- 1. Fedeltà di ufficio:** dovere di obbedienza ai superiori anche se questi cambiano, cosa che non accade con il potere carismatico e tradizionale.
- 2. Competenza disciplinata:** i dipendenti svolgono compiti precisi secondo norme prestabilite, capaci di svolgere e tenuti a svolgere.
- 3. Gerarchia degli Uffici:** rigido sistema di subordinazione dell'autorità con poteri di controllo e direzione dei superiori sugli inferiori.
- 4. Preparazione specializzata:** corso di studi predeterminato per acquisire conoscenze per svolgere i compiti preposti.
- 5. Concorsi pubblici:** così si entra in burocrazia, per merito con un concorso.
- 6. Sviluppo di una carriera:** possibilità di ricoprire funzioni sempre più alte.
- 7. Attività a tempo pieno:** professione continuativa che diventa l'attività primaria da svolgere.
- 8. Segreto di ufficio:** non divulgazione delle pratiche di ufficio.
- 9. Stipendio monetario fisso:** si è pagati per l'amministrazione per cui si lavora.
- 10. Non possesso degli strumenti del proprio lavoro:** gli strumenti sono in dotazione dell'amministrazione per cui si lavora.

Mentre Weber era interessato solo a delineare i tratti generali e comuni della burocrazia pura, **la sociologia post-weberiana** sente l'esigenza di distinguere tra i **diversi tipi di burocrazia**, con doveri, competenze precise, controlli più o meno diretti, carriere più o meno potenti e prestigiose.

**Visione di Mintzberg (1979)** che distingue:

- **burocrazia professionale** (ruoli con margini discrezionali, e iniziativa personale, gli addetti operano al chiuso nei loro uffici, riservatezza e non controllo diretto da parte dei superiori)
- **burocrazia meccanica** (mansioni ripetitive standardizzate, procedure prestabilite, gli addetti operano in ambienti aperti, controllo diretto da parte dei superiori) sulle quali,

**secondo Mintzberg**, **l'organizzazione esercita dei controlli**: nella burocrazia **professionale** il controllo è esercitato sulla **formazione iniziale dei funzionari** (capacità e risultati), in quella **meccanica** il controllo è esercitato sulle **modalità di prestazione del lavoro affidato**.

**Chester Barnard (1886 - 1961)** – sviluppo delle scienze sociali e degli studi organizzativi

Contesto storico in cui Barnard si colloca - periodo in cui si sostituisce il padrone con il manager professionista e dallo schema dicotomico proprietà - dipendenti si passa allo schema tricotomico proprietà - manager - dipendenti

Il pensiero manageriale comincia ad essere investito dalla “Scuola delle Relazioni Umane” Tra gli anni '20 e '30 i fattori psicosociologici costituiscono un potente strumento di motivazione al lavoro.

**IMPEGNO di BARNARD** - Ruolo importante dei soggetti e i limiti della razionalità organizzativa - *sviluppa una teoria sulle organizzazioni come Sistemi cooperativi tendenti in modo naturale al raggiungimento di un punto di equilibrio.*

**Il sistema organizzativo viene definito come “sistema di attività o forze personali consapevolmente coordinate”.**

L'organizzazione formale che rappresenta il sistema organizzativo nasce sempre dopo che si è consolidata un'organizzazione spontanea di tipo informale.

..... sempre secondo Barnard

**La comunicazione organizzativa è il tessuto connettivo dell'organizzazione** ed è il processo che determina i poli di coordinamento.

Secondo Barnard tre sono le funzioni del dirigente:

**Assicurare un efficiente sistema di comunicazioni**

**Garantire il regolare afflusso delle risorse necessarie al funzionamento dell'organizzazione**

**Stabilire i fini dell'organizzazione**

**Herbert Simon (1916 - 2001) - ... i processi decisionali che avvengono all'interno delle organizzazioni ... Le decisioni sono prese in base a criteri di razionalità limitata.**

Essa asserisce che l'uomo amministrativo si muove secondo i principi d'intenzionalità e limitatezza, ciò è dovuto al fatto che deve prendere decisioni all'interno di uno scenario che non presenta certezze.

..... **Herbert Simon**

**Non basta vedere le motivazioni dei soggetti a partecipare ad un'organizzazione ma bisogna considerare che sono i soggetti a costruire le organizzazioni, le organizzazioni per quanto grandi e complesse sono sempre frutto dell'iniziativa umana. Affermazione che ci permette di comprendere successi, difetti e fallimenti delle organizzazioni stesse.**

**Michel Crozier (1922)**, francese, fondatore nel suo paese della scuola di studi organizzativi, **ha contribuito alla riforma dell'apparato amministrativo francese.**

**Per Crozier l'uomo non è soltanto un braccio e non è soltanto un cuore, l'uomo è una mente, un progetto, una libertà.**

Crozier ci offre una burocrazia lenta, pesante, poco efficiente, incapace di innovazione ...

Crozier studia i rapporti sociali all'interno di quelle organizzazioni, e trova un microcosmo bloccato, stratificato, senza conflitti espliciti, con poche occasioni di comunicazione e di contatto sociale ....

**Philip Selznick (1919)** - padre fondatore della prima fase **dell'Istituzionalismo**, il suo pensiero si qualifica in tre aspetti:  
**il funzionalismo** - le istituzioni sono concepite come sistemi sociali che per sopravvivere devono soddisfare alcuni bisogni fondamentali.  
**enfasi sulle influenze** - centri di potere esterno, percepiti come istituzioni, esercitati sulle organizzazioni.  
**pessimismo dell'analisi** - concepisce il mutamento come risultato di logiche degenerative presenti nelle organizzazioni, che accettando compromessi esterni si allontanano dai loro scopi originari.

**A Selznick** preme esplorare i paradossi, le tensioni e i dilemmi che scaturiscono dal rapporto tra i soggetti e le organizzazioni.

**Per l'istituzionalismo** sono le istituzioni a plasmare la mappa mentale degli individui nei loro aspetti cognitivi e normativi, a suggerire sia i modi di agire che di conoscere, interpretare il mondo.

**L'istituzionalismo**, ha avuto un particolare sviluppo nello studio delle organizzazioni, in due fasi, una tra gli anni '40 e '60 e l'altra dagli anni '70 ad oggi. Tratto comune tra le due è quello di spiegare sia l'ordine che i mutamenti nelle organizzazioni risalendo al più ampio quadro istituzionale inteso come ambiente sociale e culturale.

**Per Selznick la leadership** è un'attività creativa che rende l'istituzione capace di prendere iniziative. Può essere svolta da una persona sola o da un gruppo dirigente e si manifesta in **4 funzioni fondamentali**:

**Definisce il ruolo e la missione dell'istituzione**, ossia indica la prospettiva generale di azione che ri-comprende e subordina tutte le attività di routine.

**Incorpora lo scopo nell'istituzione**, cerca cioè di creare un'identità collettiva in modo che tutti i membri interiorizzino gli scopi dell'istituzione.

**Difende l'integrità istituzionale**, la leadership deve ridefinire continuamente l'azione svolta mediante bilanci, celebrazioni, analisi critiche, esaminando gli eventi passati può interpretare i problemi del presente, deve svolgere una funzione simbolica e comunicativa.

**Compone i conflitti interni**, deve mediare e comporre i conflitti interni, i conflitti non possono essere risolti solo attraverso l'imposizione autoritaria di un esito, ma deve ottenere il consenso da entrambe le parti, ciò per aumentare il consenso di cui deve godere la leadership.

## GLI APPROCCI MORBIDI

Gli approcci morbidi sono approcci che privilegiano gli aspetti culturali, simbolici, riflessivi e i processi di conferimento di senso che i soggetti mettono in atto interagendo con le organizzazioni stesse, sono gli approcci la cui fortuna è cominciata agli inizi degli anni '70 che trovano la loro ragion d'essere in due fattori:

**Dalla tendenza delle grandi imprese a passare da strumenti di controllo prevalentemente burocratico - disciplinare a strumenti più raffinati di natura normativa**, basati sull'interiorizzazione dei valori dell'impresa per cui i soggetti lavorano. Oggetto di ricerca sono l'efficacia di un insieme di pressioni molto più sottili volte a coinvolgere i dipendenti, capaci di suscitare in essi rapporti di amore - odio verso l'impresa attenta alla crescita professionale ma anche più esigente nel richiedere totale dedizione.

**L'insoddisfazione che in quegli anni prendeva forma verso gli approcci hard, riconducibili a grandezze numeriche come i livelli gerarchici , i campi di competenza e di controllo**, la frequenza delle comunicazioni. erano approcci di ispirazione contingentista basati sul presupposto che esiste una connessione tra il grado di turbolenza dell'ambiente e la struttura ottimale dell'organizzazione.



**Ciascuno di noi** ha nella propria mente un **modo di vedere l'organizzazione** nella quale agisce, che deriva dai suoi valori, dalla sua esperienza, dalle sue aspettative

...

Le varie organizzazioni di cui facciamo parte, possono attenersi o non attenersi al nostro **modello ideale**.... questo modello è la somma di vari modelli “originari” che, secondo Morgan, possono essere **espressi con delle Metafore**

Secondo Morgan **le metafore** con cui rappresentare un'organizzazione sono:

Una macchina

Uno strumento di potere

Un sistema politico

Una prigione psichica

Un sistema culturale

Flusso continuo ed evoluzione

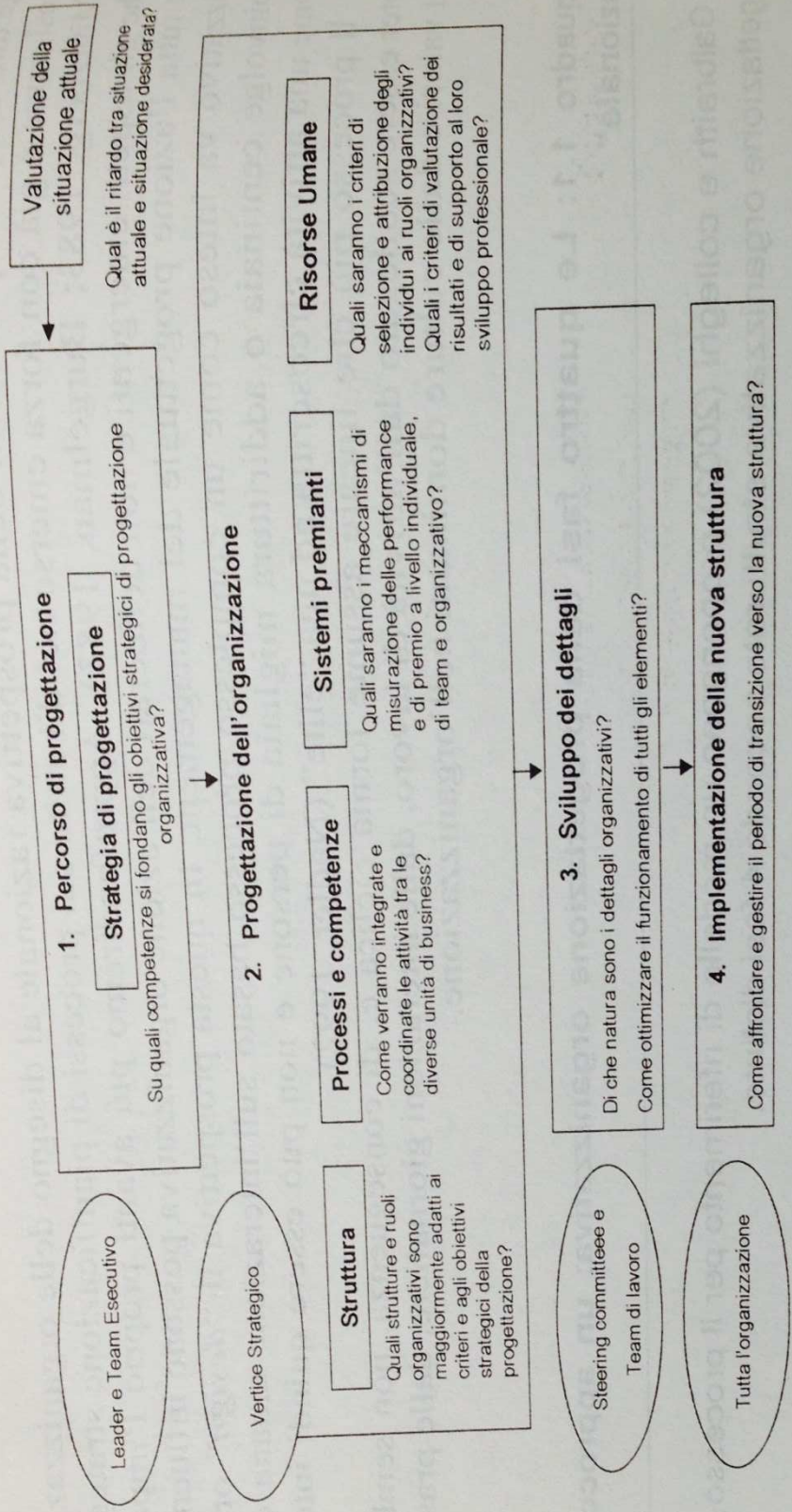
Una rete neuronale

Un organismo vivente

## Riassumendo .....

### **Logiche sottostanti l'approccio RAZIONALE**

- Basati sull'assoluto dominio delle regole razionali;
- Scelta operata nell'ambito di un repertorio limitato di soluzioni coerenti con le variabili di contesto;
- Management "ruolo guida" più o meno dominante rispetto agli altri stakeholder organizzativi;
- Chiara distinzione tra fase di elaborazione del disegno e di implementazione dello stesso;
- Focalizzano l'attenzione sulla struttura, intesa come insieme delle regole che permettono l'assegnazione di ruoli, responsabilità e poteri, richiamando una concezione reificata di organizzazione



**Figura 1.3: Le quattro fasi della progettazione organizzativa**

Nella gestione delle quattro fasi viene suggerito di adottare un approccio partecipato per favorire il successo della fase di implementazione. L'approccio partecipato prevede il "coinvolgimento delle persone nell'organizzazione oltre il team di direzione nell'identificazione delle opzioni e nel momento decisionale".

Fonte: Galbraith, Downey, Kates, 2002



## Riquadro 1.1: Le quattro fasi della progettazione organizzativa: un approccio "razionale"

---

Galbraith e colleghi (2002) propongono un modello di riferimento per il processo di progettazione organizzativa strutturato secondo 4 fasi distinte.

**FASE 1: Determinazione del quadro progettuale.** In questa fase si tramutano le strategie in criteri di progettazione. Il risultato della fase permette di comprendere pienamente: (i) i motivi del cambiamento (o che ispirano il progetto), (ii) la direzione che si intende prendere (ovvero dove vogliamo andare); (iii) come si mostrerà l'assetto organizzativo "dopo" (come saremo).

**FASE 2: Disegno dell'organizzazione.** È la fase nella quale si identificano gli elementi per allineare la strategia con la struttura, in particolare: (i) la nuova struttura organizzativa in senso di formale distribuzione delle responsabilità e dei poteri; (ii) la definizione dei ruoli organizzativi (iii): l'identificazione dei processi laterali chiave (iv) il ruolo e il funzionamento dei teams e dei ruoli di integrazione (v) i parametri per la misurazione delle performance organizzative; (vi) le politiche di gestione delle risorse compreso il sistema di reward.

**FASE 3: Sviluppo dei dettagli.** È la fase nella quale si sviluppano i dettagli. In genere in questa fase non interviene il vertice aziendale, ma l'azione progettuale passa nelle mani degli staff di tecnologia.

**FASE 4. Implementazione.** È il momento in cui tutta l'organizzazione viene coinvolta e chiamata ad accettare le nuove regole del gioco. Implica un ampio coinvolgimento della base e spesso parte proprio da una revisione delle strategie deliberate al vertice. Spesso si sovrappone con la determinazione di un nuovo quadro progettuale (ad esempio quando esistono aree pilota).

## Logiche sottostanti gli approcci “MORBIDI”

*Negli ultimi anni è diventata prassi diffusa in campo manageriale riferirsi alla dizione “progettazione organizzativa morbida” per descrivere quegli approcci che tentano di incorporare nell’attività progettuale fattori quali **le visioni, le mappe cognitive, le credenze, i miti, i valori, l’etica** (Nacamulli, 1997)*

L’attività di progettazione morbida si caratterizza per i seguenti aspetti:

1. Attenzione a variabili aggiuntive *soft* – **cultura, etica, estetica, ideologia, ecc** – rispetto a quelle situazionali tradizionali o *hard* – **dimensione, strategia, tecnologia, ambiente;**
2. Ruolo manageriale ridefinito, più che basato sull’applicazione di regole di natura “tecnica” viene basato sulla creatività e sulle capacità di rappresentazione di situazioni di ampia complessità;
3. Identificare metafore appropriate che favoriscono la comprensione da parte del tessuto organizzativo di specifici fenomeni;
  - Sviluppare abilità nella riproduzione delle rappresentazioni di senso;
  - Evocare nei componenti del tessuto organizzativo “risposte emotive e affettive” che stimolino il senso di appartenenza;
  - Nella fase implementazione del ridisegno organizzativo si lasciano crescenti spazi ad altri attori, oltre che al management, presenti nel tessuto organizzativo mettendone in evidenza la rilevanza della **PARTECIPAZIONE.**

**Negli approcci morbidi la progettazione organizzativa non può che essere intesa come un processo di natura razionale con la differenza che le variabili da governare o assumono connotazioni nuove o più semplicemente aumentano di numero per l'introduzione a fianco delle variabili hard, di variabili di tipo soft.**

- L'evoluzione dei contesti produttivi ha messo in crisi i modelli di progettazione razionale.
- Gli approcci morbidi hanno offerto nuove prospettive per gli studi organizzativi.
- Nella ricerca di nuovi approcci per affrontare il processo di progettazione organizzativa è possibile far riferimento al problema progettuale come ad un **Processo di Mediazione** fra sistemi di regole che emergono da altrettanti significativi stakeholder: il management, le istituzioni e gli attori con le loro interazioni continue.
- Le Organizzazioni Sanitarie rappresentano un'ottima palestra per testare l'approccio mediato alla progettazione organizzativa in quanto contengono tutti gli elementi caratteristici delle organizzazioni moderne: **pluralità dei valori ed interessi in gioco, rilevanza dei fenomeni istituzionali, policentrismo decisionale e alto contenuto professionale del lavoro.**





## Organizzazione come CULTURA

### Punto di vista etnografico

L'organizzazione è un artefatto sociale,  
un'invenzione collettiva mantenuta in vita  
Attraverso l'azione, il linguaggio, i simboli,  
i rituali, le modalità di controllo,  
le tecnologie e gli oggetti materiali.

(Bruni, 2003)

**Le interazioni e le pratiche organizzative quotidiane  
rappresentano l'ambito di analisi privilegiato,  
allo scopo di fornire una THICK DESCRIPTION,  
un'illustrazione densa dell'ambiente e dei processi osservati.**



# Etnografia Organizzativa

... sensibilità culturale per “leggere” l’organizzazione


*“ Se volete capire cosa è una scienza, non dovete considerare innanzitutto le sue teorie e le sue scoperte: dovete guardare che cosa fanno quelli che la praticano.*

*Nell’antropologia, o per lo meno nell’antropologia sociale, coloro che la praticano fanno dell’etnografia, ed è nel capire che cosa è l’etnografia, o più precisamente, che cosa è fare etnografia, che si può cominciare ad afferrare in che cosa consista l’analisi antropologica come forma di conoscenza.”*

Clifford Geertz, 1987

**... per Etnografia intendiamo**

***“l’osservazione empirica e descrizione scientifica di comportamenti, prodotti ed espressioni culturali di gruppi umani, attuata mediante osservazioni, interviste, e analisi documentali che vengono svolte durante periodi di vita in presenza con il gruppo umano studiato”***



**...Convivere con il gruppo**

**... Trovarsi nella situazione in cui vive il gruppo**

**... Decentrare lo sguardo cogliendo  
il punto di vista del nativo**

**Guardare , Osservare, Descrivere, Interpretare come  
se l'ambiente non ci fosse familiare.**

**Consapevoli d'agire nella quotidianità attraverso  
pre-comprensioni culturali.**

## Prime Etnografie organizzative

- Aspetti culturali e simbolici della vita organizzativa
- Consuete metafore dell'organizzazione: macchina, cervello, organismo, prigione, sistema culturale (Morgan, 1986)

## Oggi

- Studio delle organizzazioni come studio delle pratiche organizzanti
- Immagini più dinamiche e contraddittorie
- Organizzazione come “artefatto simbolico”, “anarchia organizzata”, “ipertesto”, “performance narrativa”, “cyborganizzazione”, assemblamento umano di elementi umani e non umani

**Negli ultimi anni le etnografie organizzative hanno contribuito a mettere in luce numerosi aspetti:**

- pluralità e contraddittorietà delle culture organizzative
- ruolo dinamico di simboli, artefatti e rituali condivisi
- conoscenze tacite, estetiche e di senso comune che informano l'agire
- costruzione del genere e della diversità

## **Un approccio etnografico ai fenomeni organizzativi**

**richiede ai ricercatori l'abilità di abbandonare il  
“dato per scontato”, prediligendo un disegno di ricerca flessibile  
e lasciandosi guidare dagli attori e dalle impressioni derivate  
dall'assistere alle loro interazioni**

**Anni '80 le analisi antropologiche hanno spostato l'attenzione dai Sistemi condivisi alle AZIONI SOCIALI e ai protagonisti delle azioni introducendo una serie di nuovi concetti:**

**PRATICA  
INTERAZIONE  
ESPERIENZA  
PERSONA  
INDIVIDUO  
SE'**



**Il concetto di cultura è astratto non tangibile nel reale  
Non esiste un numero finito di culture come ritenevano gli evoluzionisti  
o alcuni esponenti della scuola di cultura e personalità (Margaret Mead).**



## Cultura Organizzativa

**Processo, ossia insieme di azioni e decisioni  
orientate da un sistema di senso e di significati  
continuamente ridefinito dagli scambi  
intersoggettivi tra gli attori**

**(Piccardo, Benozzo)**





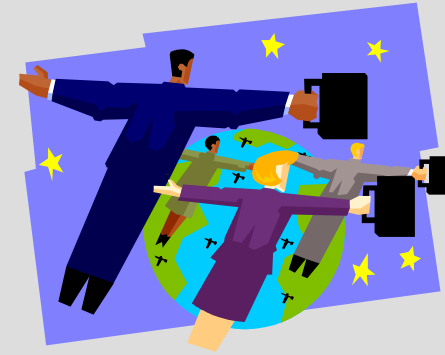
## “Cultura Organizzativa”

**“Un insieme di assunti di base, inventati, scoperti o sviluppati dai membri di un’organizzazione per affrontare problemi di adattamento esterno o integrazione interna, che si è dimostrato così funzionale da essere considerato valido, e conseguentemente, da essere indicato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi”.**

**Schein (1990)**

**Problemi di natura  
relazionale,  
cognitiva,  
procedurale,  
valoriale, ecc.**

**La cultura influenza il comportamento,**  
cioè la qualità e la quantità delle prestazioni,  
dando indicazioni su come percepire,  
pensare,  
sentire  
intervenire nella realtà.



**La cultura influisce sul clima dei suoi attori,**  
orienta la socializzazione dei giovani  
e tende ad essere trasmessa attraverso una serie di eventi:  
cerimonie e rituali organizzativi,  
storie organizzative,  
simboli,  
eroi.

## La cultura o le culture di un'organizzazione incidono fortemente su:

- Elaborazione delle strategie
- Capacità di innovazione e cambiamento
- Disponibilità a introdurre nuove tecnologie
- Processi di socializzazione
- Processi di fusione, integrazione o divisione
- Criteri di selezione
- Criteri di gestione (reale) dei percorsi di carriera
- Sistemi premianti e retributivi
- Gestione dei conflitti
- Stili di leadership
- Flussi di comunicazione



# **I “Segni” della Cultura Organizzativa**

---

**I SIMBOLI – gli elementi fisici dell’organizzazione**  
i codici linguistici  
i riti

**LE COMPETENZE – i prodotti**  
le tecnologie

**IL RAPPORTO CON L’AMBIENTE – procedura d’ingresso**  
il reclutamento

**LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA – la struttura formale**  
la divisione del potere

**LO STILE DI GESIONE – la mascolinità/femminilità**  
individualismo  
distanza/vicinanza gerarchica

# **Analisi dell'organizzazione come cultura: proposta metodologica**

## **Quando può rivelarsi utile ?**

- **comportamento degli attori sociali strategico**
- **consolidare/rimodellare una identità collettiva**

## **Come ?**

- **definire il ruolo del ricercatore: osservatore partecipante o completo**
- **luogo**
- **periodo**
- **attivare le fonti dei dati**
- **mettere a punto gli strumenti della raccolta dati**

## Quando si rivela utile ?

**Divisione verso → Integrazione**

**Competitività verso → Cooperazione**

**Distacco verso → Coinvolgimento**

**Impreparazione verso → Informazione e comunicazione**

**Diffidenza verso → Fiducia**

**Staticità professionale verso → Formazione, aggiornamento**

**Autoreferenzialità verso → Ascolto**

**Ambiguità verso → Trasparenza**

## Fasi del Processo di Ricerca

### **1. Fase Preliminare**

- Scegliere l'area o argomento d'indagine
- Negoziare la ricerca con l'organizzazione
- Definire la metodologia

### **2. Fase Operativa di Raccolta dei dati**

- Ingresso nel campo di ricerca
- Attivare le fonti per la raccolta dati
- Applicare le tecniche di raccolta dati
- Utilizzare strumenti di raccolta dati

### **3. Fase d'Analisi ed Elaborazione dei dati**

- Trascrivere e ordinare i dati raccolti
- Codifica e categorizzare i dati

### **4. Fase Interpretativa**

1. Riferimenti all'oggetto di studio
- Valutare le informazioni emerse dai dati
  - Scrivere i risultati del lavoro etnografico

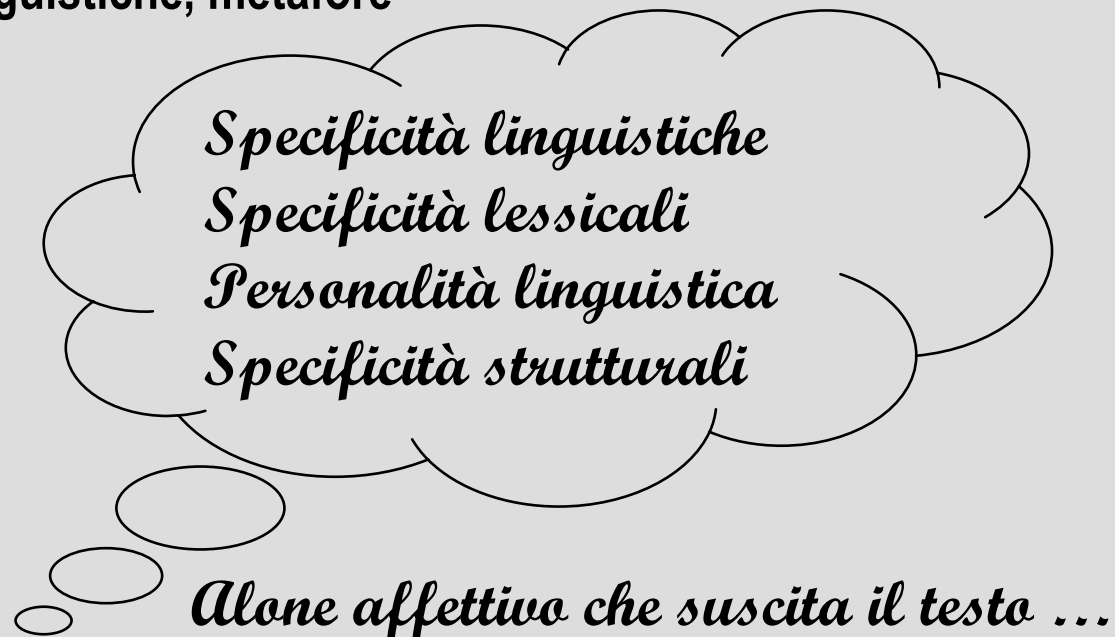
## Le Fonti e gli Strumenti per la Raccolta dei dati

<b>Fonti</b>	<b>Tecniche</b>	<b>Strumenti</b>
<b>Soggetti Informanti</b>	<b>Osservazione</b>	<b>Blocco per appunti sul campo</b>
<b>Soggetti Rispondenti</b>	<b>Intervista etnografica</b>	<b>Protocolli di intervista</b>
<b>Artefatti Fisici</b>	<b>Osservazione</b>	<b>Blocco per appunti sul campo</b>
<b>Testi/Documenti scritti</b>	<b>Analisi del contenuto</b>	<b>Griglia di valutazione per elaborazione interpretativa</b>
<b>Eventi collettivi</b>	<b>Osservazione</b>	<b>Blocco per appunti sul campo</b>



## Analisi di contenuto dei testi scritti

- Documentazione interna e come i media parlano dell'organizzazione
- pubblicità, stampa, biografie dei leader
- documenti prodotti dall'organizzazione
- livello di conservazione e formalizzazione del materiale
- quantità
- cosa manca, di cosa non si parla?
- espressioni linguistiche, metafore



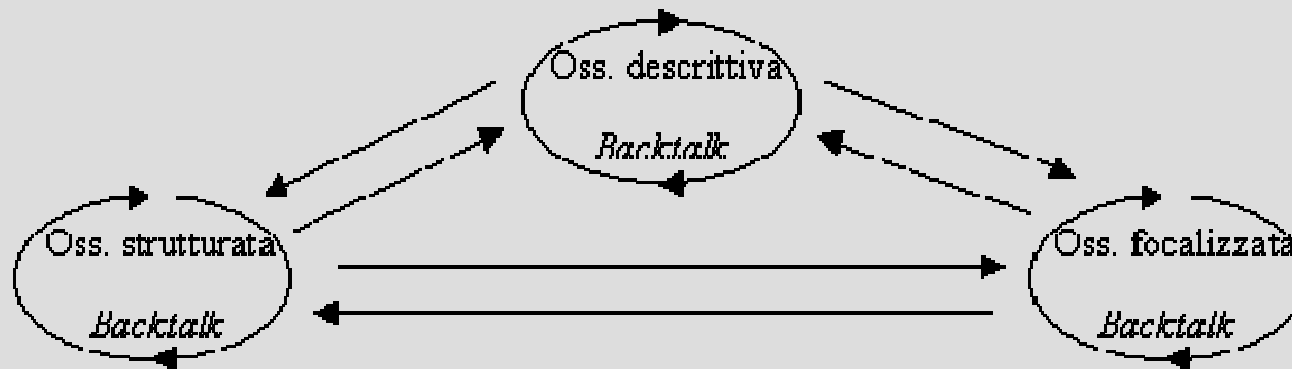
# Osservazione Partecipante



## Le tracce della vita organizzativa

- personaggi storici
- artefatti fisici e visivi
- eventi e manifestazioni collettive
- azioni operative individuali e collettive
- discorso





Il ricercatore può inoltre ottenere importanti informazioni avvalendosi del **backtalk** che consiste nella rilevazione dei giudizi dei nativi sulla qualità dell'osservazione e sull'interpretazione della cultura elaborata dall'etnografo (*Cardano in Ricolfi, 1997*).

# Intervista Etnografica



## Intervista non strutturata o semi-strutturata

intervista in cui viene posta una serie di domande, sempre le stesse e nello stesso ordine per tutti, lasciando libero l'intervistato di rispondere come crede. Intervista che prevede un insieme fisso e ordinato di domande aperte.

- ✓ racconto personale dell'intervistato:
  - incontro con la realtà organizzativa
  - reclutamento
  - selezione, ingresso
  - conoscenze rispetto la storia dell'organizzazione
- ✓ le carriere
- ✓ episodi interessanti
- ✓ eventi collettivi
- ✓ ecc..

## *La Registrazione dei Dati*

- Memorizzazione
- Annotazione
- Registrazione sonora
- Tecnica fotografica
- Tecnica audiovisiva
- Rilevazione oggettuale

La scelta tra queste tecniche può dipendere da più fattori quali:

- la formazione del ricercatore;
- il problema formulato;
- il luogo di ricerca;
- la delicatezza dei temi da trattare;
- la forma della partecipazione.

# **Il taccuino dell'antropologa**

- ↳ Annotazioni riguardanti l'ambiente**
- ↳ Annotazione dei comportamenti - argomenti degli attori**
- ↳ Resoconto delle proprie reazioni ed emozioni/sentimenti dell'antropologa**
- ↳ Annotazioni riguardanti le “doppie descrizioni”, le dissonanze.**

**Il passaggio dal terzo al quarto tipo di annotazione è il ponte dove prendono corpo le dinamiche dell'ascolto attivo, del coinvolgimento e del distacco e dell'attesa e intesa.**

# Analisi, Elaborazione, Interpretazione dei dati



Presuppone un lavoro analitico - interpretativo  
attività che *accompagna tutte le fasi*  
*del lavoro etnografico*

## Scrittura dei risultati del lavoro etnografico



# Idealtipi di Cultura Organizzativa

- **Cultura Legittima-** norme e valori ambientali, conformismo, ...
- **Cultura efficiente** – richieste dei committenti, risultati, ...
- **Cultura Tradizionale** – tradizione dei membri, fiducia, ...
- **Cultura Utilitaristica** – interessi personali, calcolo, contratti,...

**Mark Ebers**



## Qualche esempio di cultura organizzativa

	<b>Autoritaria</b>	<b>Burocratica</b>	<b>Paternalistico clientelare</b>
<b>Leadership</b>	Carismatica	Garante dell'osservanza della norma	Colui che è in grado di assicurare ai suoi 'affiliati' particolari benefici
<b>Valori fondamentali</b>	Subordinazione e ammirazione, identificazione con l'autorità	Osservanza della norma	Osservanza dell'appartenenza
<b>Comunicazione organizzativa</b>	A una via, dall'alto verso il basso	A una via, molto formalizzata	Informale, trasversale
<b>Bisogni gratificati</b>	Di dipendenza e protezione	Di sicurezza e stabilità	Di controllo, gestione della frustrazione, mistificazione delle competenze professionali, nascondimento
<b>Particolarità</b>			L'organizzazione assume un volto bifronte: da un lato struttura, ruoli, sistemi formali, e dall'altro gruppi di potere verticali, orizzontali e trasversali; l'appartenenza all'organizzazione finisce sullo sfondo.

	<b>Tecnocratica</b>	<b>Cooperativa</b>
<b>Leadership</b>	Ottimizzatore della prestazione dei singoli	Spesso esistono criteri di rotazione delle responsabilità, livelli gerarchici minimi
<b>Valori fondamentali</b>	Competenza professionale, rispetto dell'organizzazione, raggiungimento dell'obiettivo	Partecipazione e consenso, presa di decisioni condivisa
<b>Comunicazione organizzativa</b>	Attraverso frequenti rapporti interpersonali informali	Fluida, informale, a rete
<b>Bisogni gratificati</b>	Auto affermazione, rimozione delle dinamiche emotive	Di fusione col gruppo
<b>Particolarità</b>		

# Idealtipi di Cultura Organizzativa

- **Cultura Legittima**- norme e valori ambientali, conformismo, ...
- **Cultura efficiente** – richieste dei committenti, risultati, ...
- **Cultura Tradizionale** – tradizione dei membri, fiducia, ...
- **Cultura Utilitaristica** – interessi personali, calcolo, contratti,...

**Mark Ebers**

# Vantaggi e Limiti della Ricerca Etnografica

Vantaggi	Limiti
viene rilevato il comportamento abituale nel contesto solito	scarso controllo sulle variabili estranee che possono influenzare i dati
conoscenza della cultura abbastanza profonda e completa	l'etnografo ha in mano molto materiale trascritto che deve organizzare e analizzare
consente di distinguere i comportamenti abituali da quelli casuali	Il tempo necessario per realizzare la ricerca è piuttosto lungo