

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

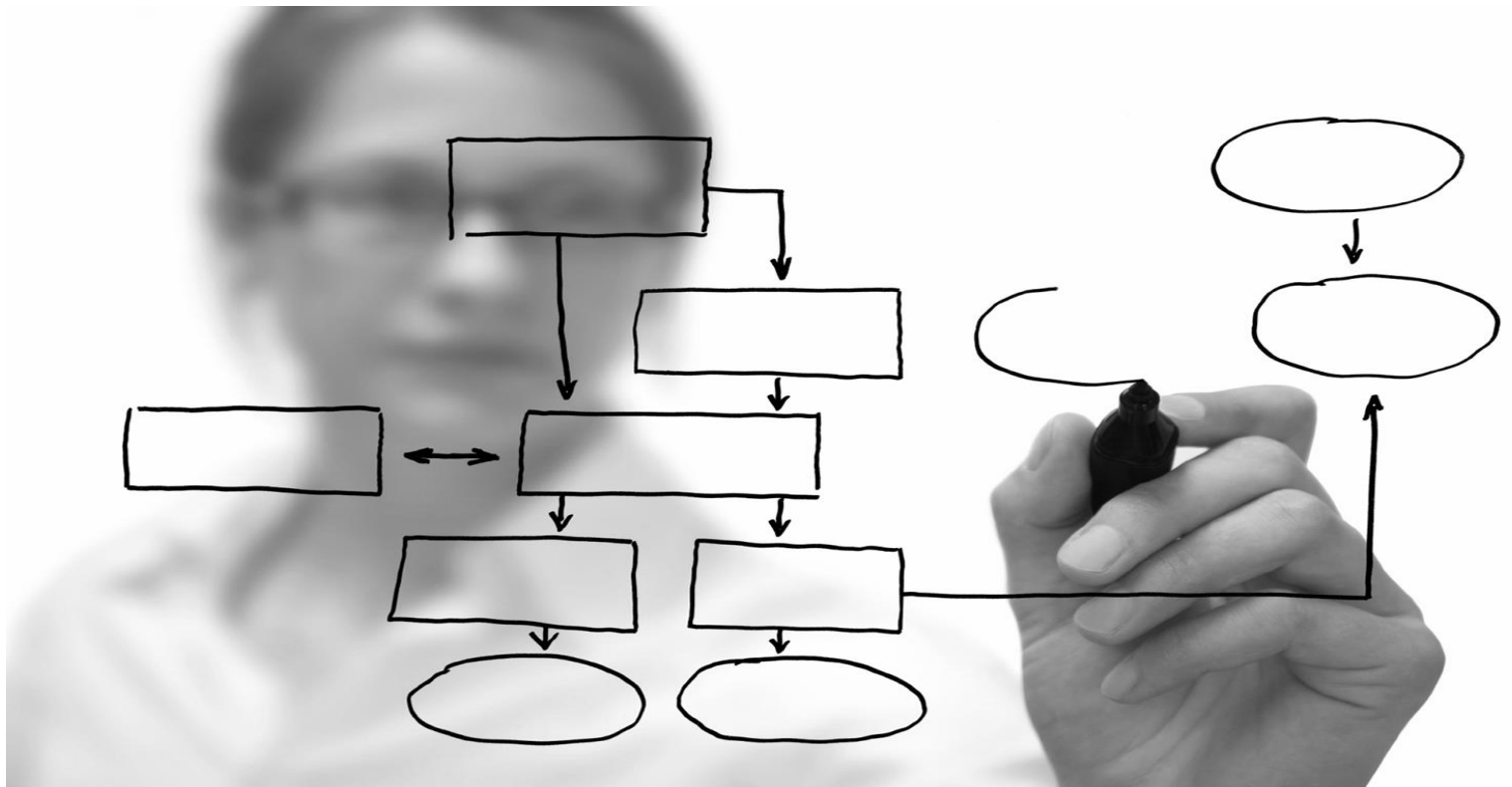
**Definizione, formazione e trasmissione della cultura organizzativa**



Edgard **Schein**  
(1928 -)

# L'importanza della cultura

Studiare un'organizzazione equivale a studiare la sua cultura





La cultura come  
DNA dell'organizzazione  
(del gruppo di persone)

# Cultura organizzativa (definizione)

---

«L'insieme coerente di **assunti fondamentali** che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato **imparando ad affrontare i suoi problemi** di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e perciò tali **da poter essere insegnati...**» (Schein)

---

Da essa derivano regole di comportamento, abitudini, tradizioni, «atmosfera»/clima, sensazione che viene trasmessa ai membri e agli esterni, ecc.

# L'analisi di Schein

---

**... dunque propone una riflessione su tre aspetti principali**

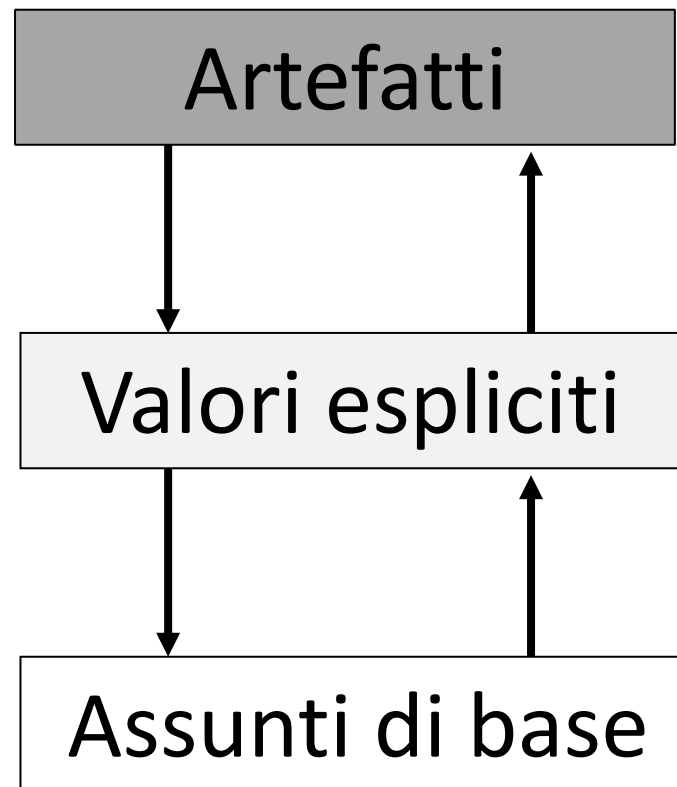
- **Concetto di cultura** (insieme di assunti fondamentali)
- **Formazione** (imparando ad affrontare problemi...)
- **Trasmissione** (va insegnata ai nuovi membri come modi corretti...)

# **Concetto di cultura organizzativa**



# La cultura si articola in tre livelli di profondità e visibilità

**Conoscenza  
della cultura  
→ analisi di  
tre livelli...**



# Assunti di base

**Convinzioni profonde** e inesprese (dati per scontati, non del tutto consapevoli)

Livello più importante per comprendere l'«anima» delle organizzazioni

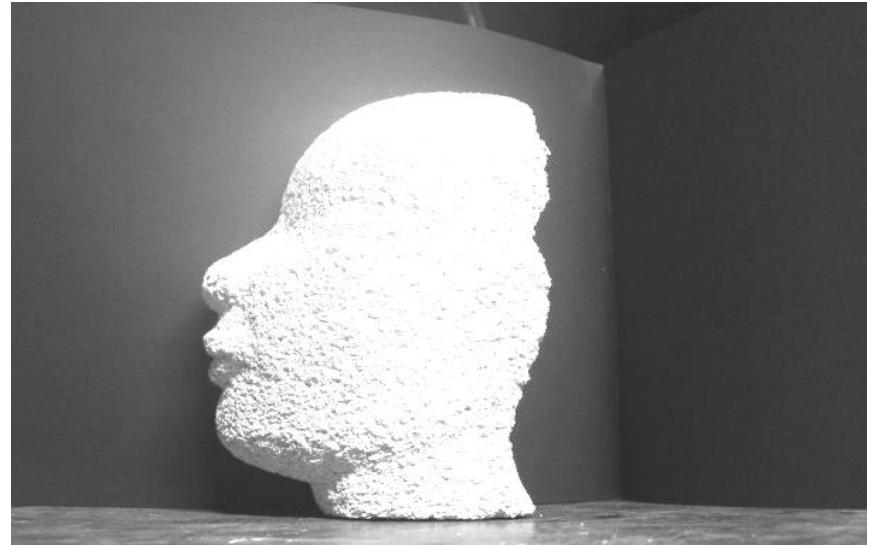
Riguardano i campi universali dell'esperienza umana

M.J.Hatch → come l'acqua per i pesci



## Esempi....

- il rapporto con la natura (*dominanza-sfruttamento/rispetto*)
- la concezione della natura umana (*pessimista/ottimista*)



- 
- la concezione del tempo (*idea di progresso continuo, ecc.*)
  - le relazioni con le persone (*democratico /autoritario, maschilista/paritario*)



*Assunti di base*



*(varie combinazioni)  
Sistema di convinzioni*



Ciò che  
percepiscono,  
pensano e  
provano i  
membri



Modi di lavorare,  
di comunicare, di  
valutare  
il proprio  
operato, ecc.



# Valori espliciti (o dichiarati)

**Discorsi manifesti, formalizzati e non, spesso creati e fatti circolare dalla leadership:**



Spesso in documenti  
formali e ufficiali

Per rafforzare il senso  
di appartenenza e  
solidarietà, chiarire e  
legittimare le scelte  
organizzative, ecc.

---

Incluse norme (dell'organizzazione)  
Ma attenzione, qualunque norma può essere  
ambigua nel rivelare i valori sottostanti





# Artefatti

Livello più visibile, elementi **immediatamente osservabili** quando si esplora un'organizzazione; quando si vede, si ascolta, si prova nell'andare in giro

---

Manifestazioni/espressioni dello stesso nucleo culturale (che produce norme, valori espliciti); indicatori tangibili di assunti...

# Architettura interna



ed esterna...



abbigliamento





rituali, gerghi specialistici, ecc



Oggetti	Logo Costruzione, arredamento Abbigliamento Attrezzature, strumenti Prodotti Poster, fotografie Segnaletica
Espressioni verbali	Gergo Nomi, soprannomi Leggende (con i loro personaggi), superstizioni, ecc. Humor, scherzi
Attività	Cerimonie, riti Incontri, feste, momenti ricreativi Modalità di comunicazione Ricompense, punizioni, ecc.

Attenzione: sono visibili, ma non sempre sono facilmente decifrabili

# Il requisito fondamentale...

---

Fondamentale è la **coerenza interna...** sia tra gli **assunti di base**

Sia tra questi e **gli altri livelli della cultura** (valori espliciti e artefatti)

In caso contrario (nel caso di contraddizioni, incoerenze, ecc.)



**Tensioni, sfiducia, scetticismo, ecc.**



**ELEMENTI VISIBILI**

**Artefatti**

**Valori espliciti**



**ELEMENTI NON VISIBILI**

**Assunti di base**

# **Formazione della cultura organizzativa**

# Come si forma...

---

All'interno di un **gruppo**

Persone che sono state insieme da un **tempo sufficiente per aver condiviso problemi**, averli affrontati, aver osservato gli effetti delle soluzioni adottate

# L'importanza di una **storia comune**

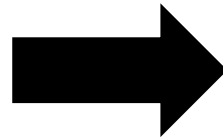


Stabilità (esperienze lunghe e intense)



Cultura forte, articolata

«Nessuna cultura è statica, in quanto viene continuamente **irrobustita** dal modo in cui viviamo l'uno con l'altro giorno dopo giorno»



# Dunque...

---

Non idee astratte!

Ma **risposte a problemi concreti**

Oggetto di **apprendimento**

Che hanno risolto problemi e hanno ridotto  
l'**ansia** dei membri dell'organizzazione

# Risposte a due tipi di problemi

---

1) di **adattamento all'ambiente esterno**  
(riguardanti obiettivi, strategie, mezzi per realizzare gli obiettivi)

2) di **integrazione interna** (funzionamento del gruppo; criteri per distribuire ruoli/potere, per sanzioni, ecc.)

Necessità di un  
**consenso minimo**





# Un patrimonio condiviso

---

Schein insiste sul fatto che la cultura è un patrimonio condiviso... che richiede di essere trasmesso



# **Trasmissione della cultura organizzativa**

# Nuovi membri

Per continuare a esistere una cultura deve essere **trasmessa ai nuovi membri** (consapevolmente o meno)

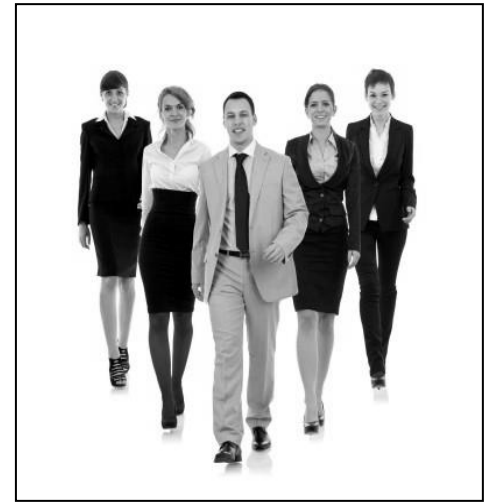
Operazione  
più o meno complicata,  
a seconda delle  
**caratteristiche**  
**del nuovo membro**



facile, nel caso i nuovi membri siano **giovani** e poco formati, con poche esperienze organizzative

più difficile, se nuovi **membri** portano con se esperienze di valore, ricche di spunti che possono mettere in discussione la cultura organizzativa esistente

*( → problema dell'adattamento, degli aggiustamenti nella cultura )*



**In conclusione**

# La leadership

---

Leadership (come viene esercitata) e cultura sono due aspetti della medesima realtà



Studiando la leadership di un'organizzazione si studia la sua cultura e viceversa

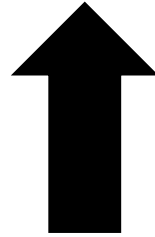
# Alcune critiche

---

Propone una **visione omogenea** delle culture organizzative

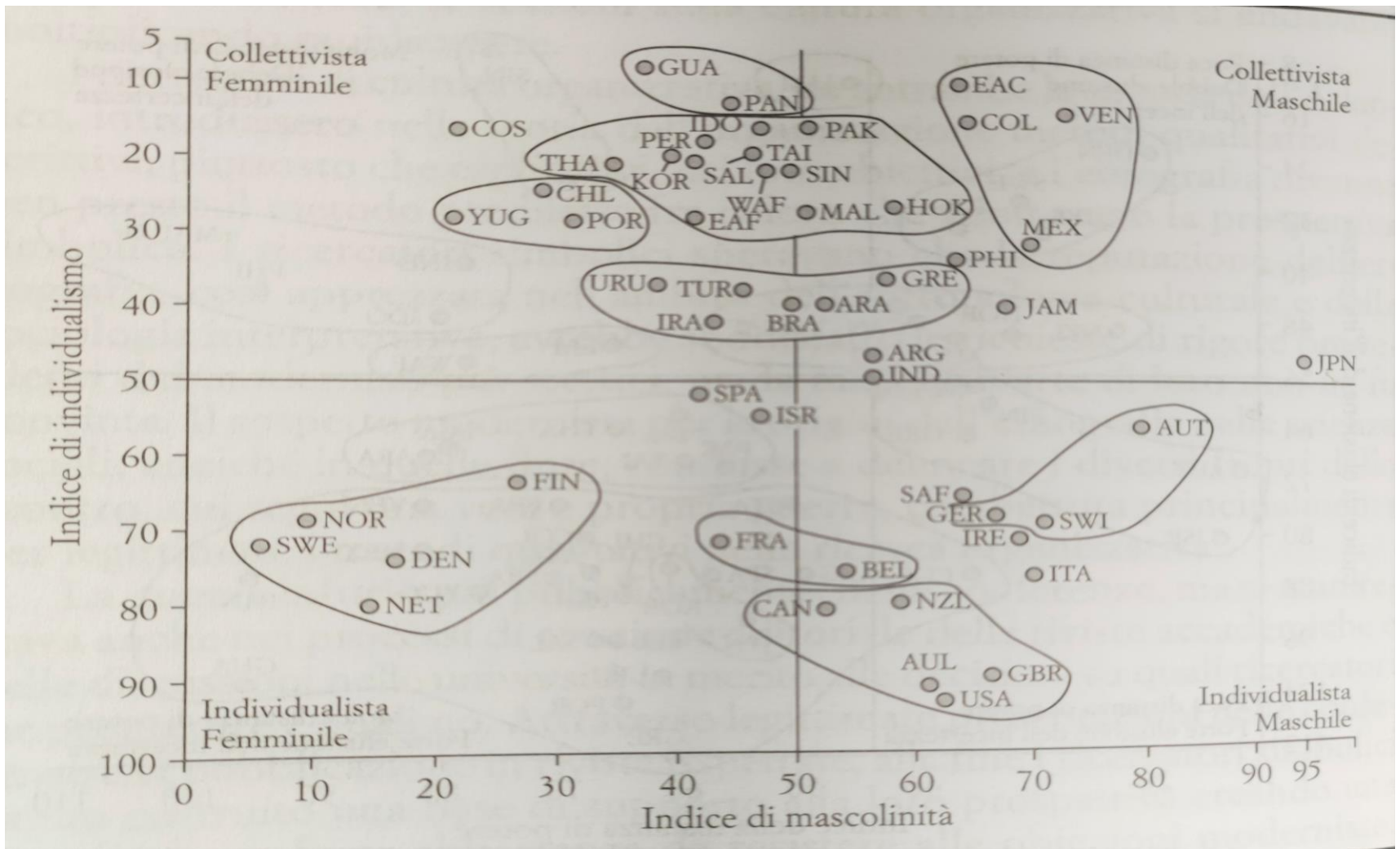
Scarsa attenzione alla **presenza di subculture** (legate a particolari gruppi)

Cultura organizzativa  
(problemi, soluzioni ai  
problemi, ecc.)



Ambiente economico, sociale e  
culturale, ecc.





Studio di C. Hofstede su 53 filiali di IBM

---

**Individualismo vs collettivismo** → individui  
aperti al gruppo e al raggiungimento di  
obiettivi comuni o hanno a cuore solo sé  
stessi e i loro obiettivi personali

---

**Femminilità vs mascolinità** → **valori**  
dominanti sono la preoccupazione per gli  
altri, la qualità della vita, l'uguaglianza o il  
successo, l'efficienza e il denaro e le cose  
materiali



Il caso Disneyland in Francia

# Testi di riferimento

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