

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

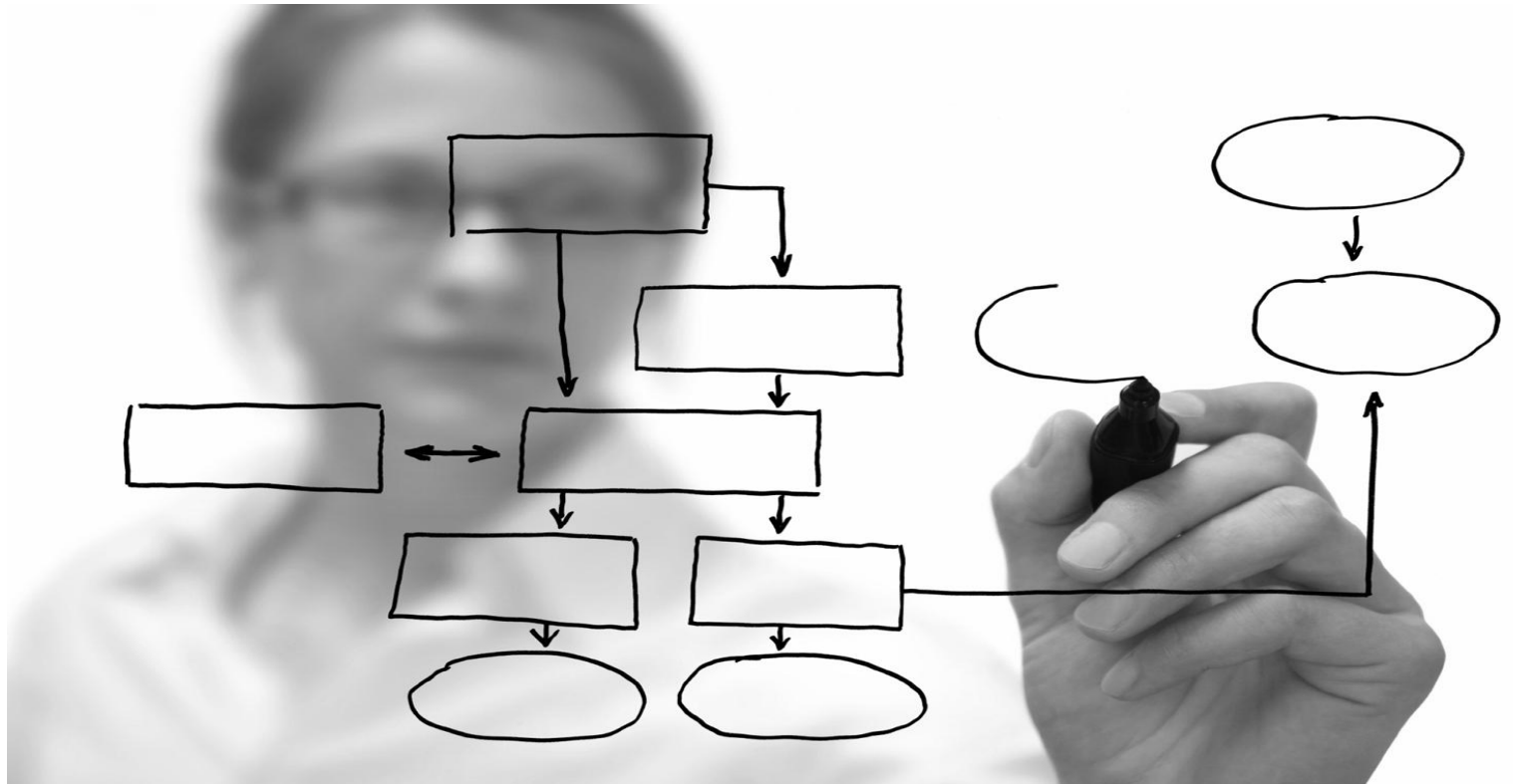
**Definizione, formazione e  
trasmissione della cultura  
organizzativa**



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**

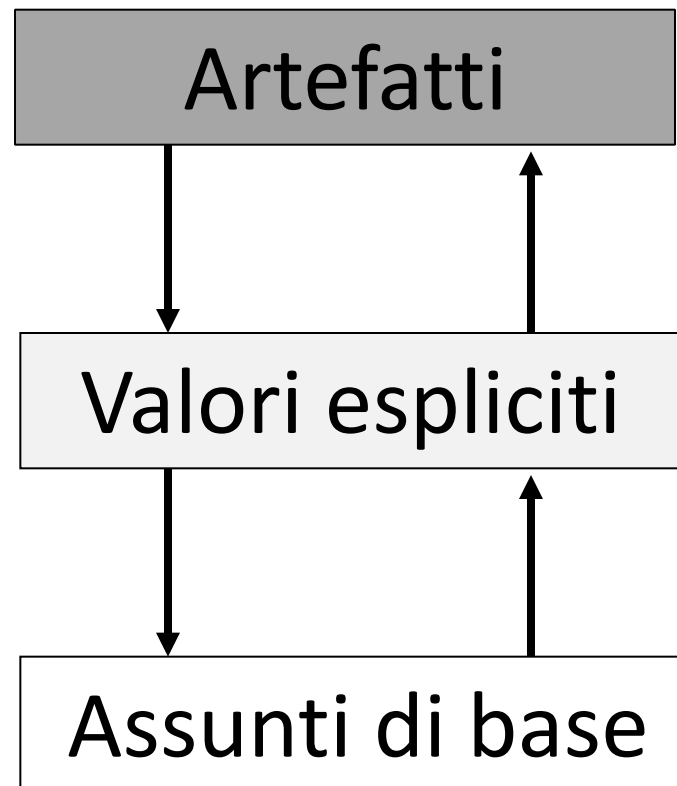
- **Concetto di cultura** (insieme di assunti fondamentali)
- **Formazione** (imparando ad affrontare problemi...)
- **Trasmissione** (va insegnata ai nuovi membri come modi corretti...)

**Concetto di cultura  
organizzativa**



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

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



# 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





Rischio di interpretazioni che sono «proiezioni del bagaglio culturale personale»

Necessità di «stare» nel gruppo di persone, di «chiedere perché 'fanno le cose in quel modo'»





Esempio: stile informale. Come lo interpretiamo?

# Valori espliciti (o dichiarati)

**Discorsi manifesti** spesso creati e fatti circolare dalla leadership:



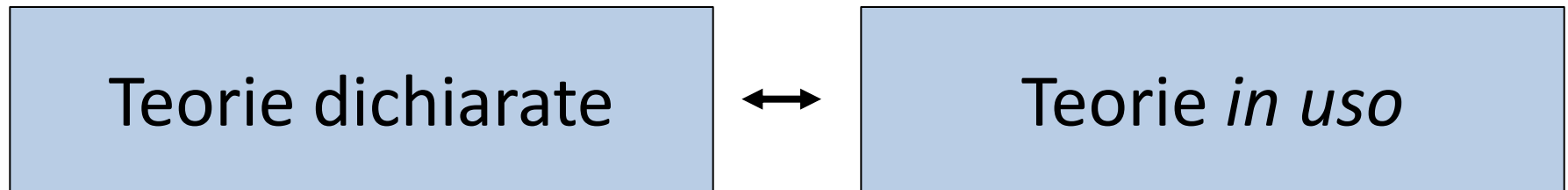
Per rafforzare il senso di appartenenza e solidarietà, chiarire e legittimare le scelte organizzative, ecc.



Presenti in comunicazione interne, documenti organizzativi, rapporti, ecc.

---

Attenzione: non sempre affermazioni, principi, «teorie» dichiarate sono coerenti con le **pratiche effettivamente agite** dalle persone nelle organizzazioni (ossia con i **modi di fare**)







Valore dichiarato: *badgeless*, gerarchia è poco importante, più importante la competenza

Modo di operare: molta attenzione alle linee di autorità formali

# Assunti di base

**Convinzioni profonde** e inesprese (date per scontate, non del tutto consapevoli)

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

Riguardano i campi universali dell'esperienza umana



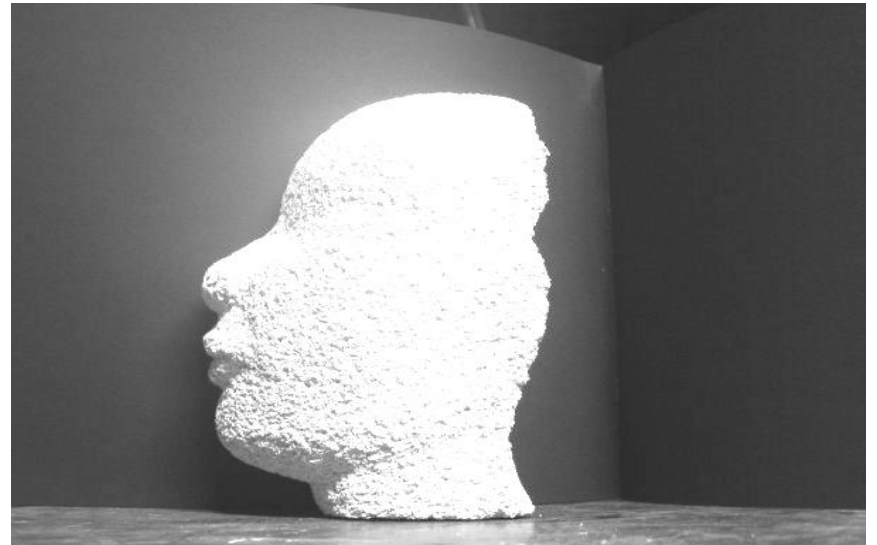
M.J.Hatch → come l'acqua per i pesci





## 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*)



---

## Ricapitolando...

Analisi di Schein cerca di far emergere gli assunti, indagando vari elementi dell'organizzazione



---

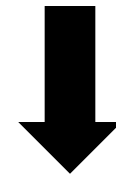
## Esempi di assunti di base

- Competizione (e spesso individualismo)
- Cooperazione (e impegno/lavoro in gruppo)
- Gerarchia (*fare attenzione al significato di «famiglia»*)
- Arroganza, presunzione
- Idea che fallibilità è parte della condizione umana
- Apertura a critiche, discussioni, ecc.
- Responsabilità sociale
- Rispetto delle differenze, diversità

*Assunti di base*



Ciò che  
percepiscono,  
pensano e  
provano i  
membri



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

# Il requisito fondamentale...

---

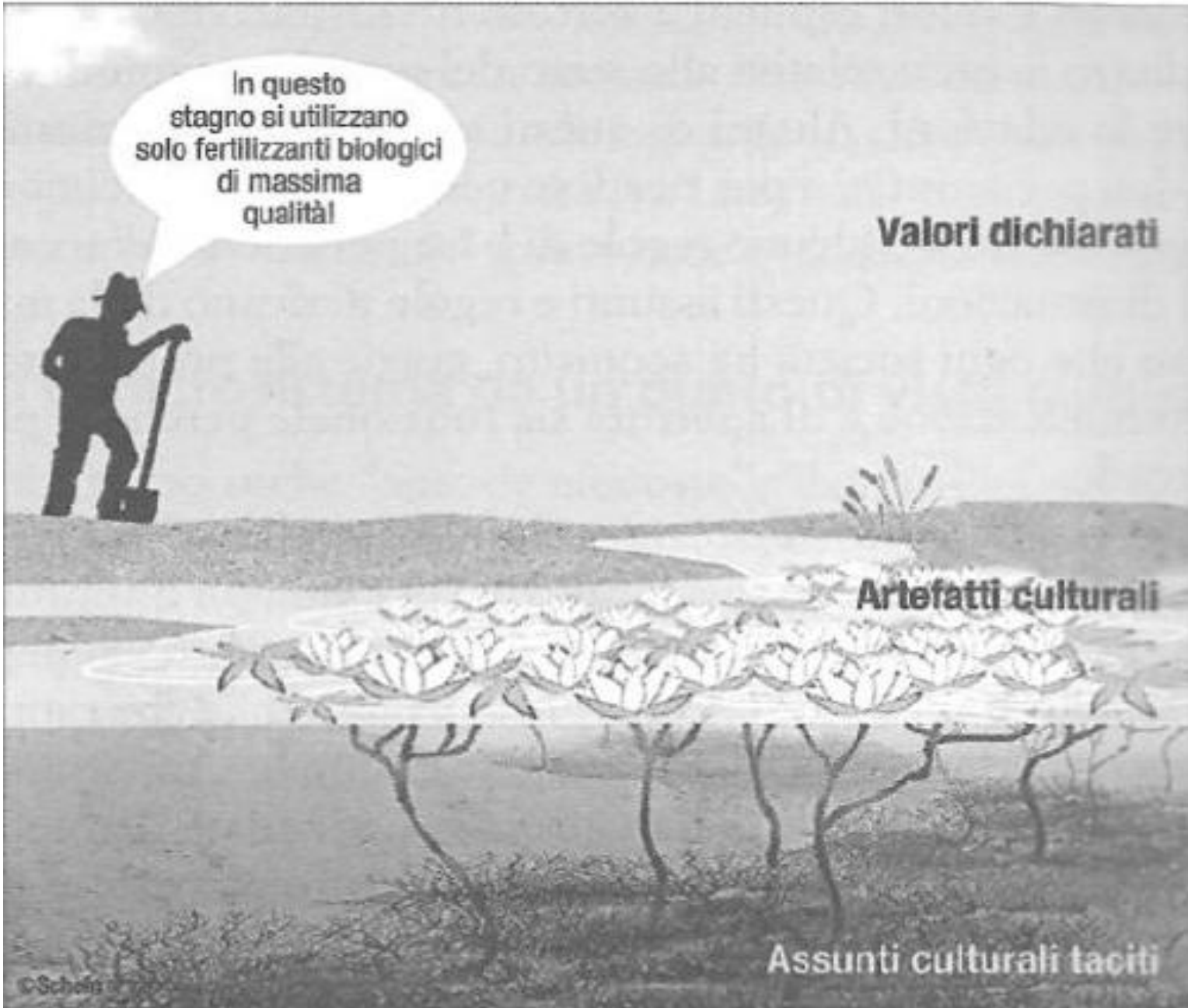
Fondamentale è la **coerenza interna...** sia tra gli assunti di base

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.**



In questo  
stagno si utilizzano  
solo fertilizzanti biologici  
di massima  
qualità

**Valori dichiarati**

**Artefatti culturali**

**Assunti culturali taciti**

# **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**

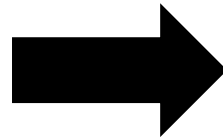


Stabilità (esperienze lunghe e intense)



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

---

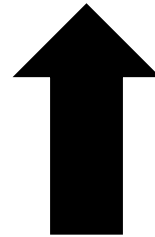
Propone una **visione omogenea** delle culture organizzative

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

# Cultura-ambiente

---

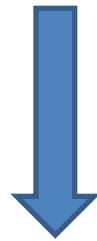
Cultura organizzativa  
(problemi, soluzioni ai  
problemi, ecc.)



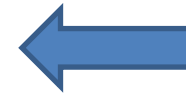
Ambiente economico, sociale e  
culturale, ecc.

---

Meccanismi coercitivi



Cambiamento cultura

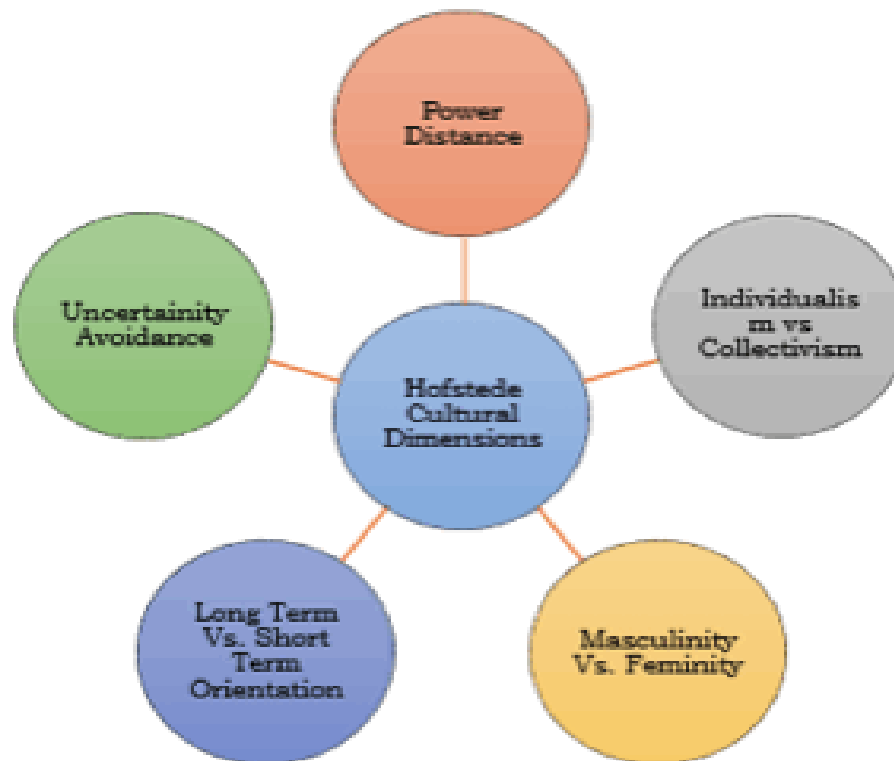


Meccanismi  
imitativi



Meccanismi normativi

## Lo studio di C. Hofstede su 53 filiali di IBM



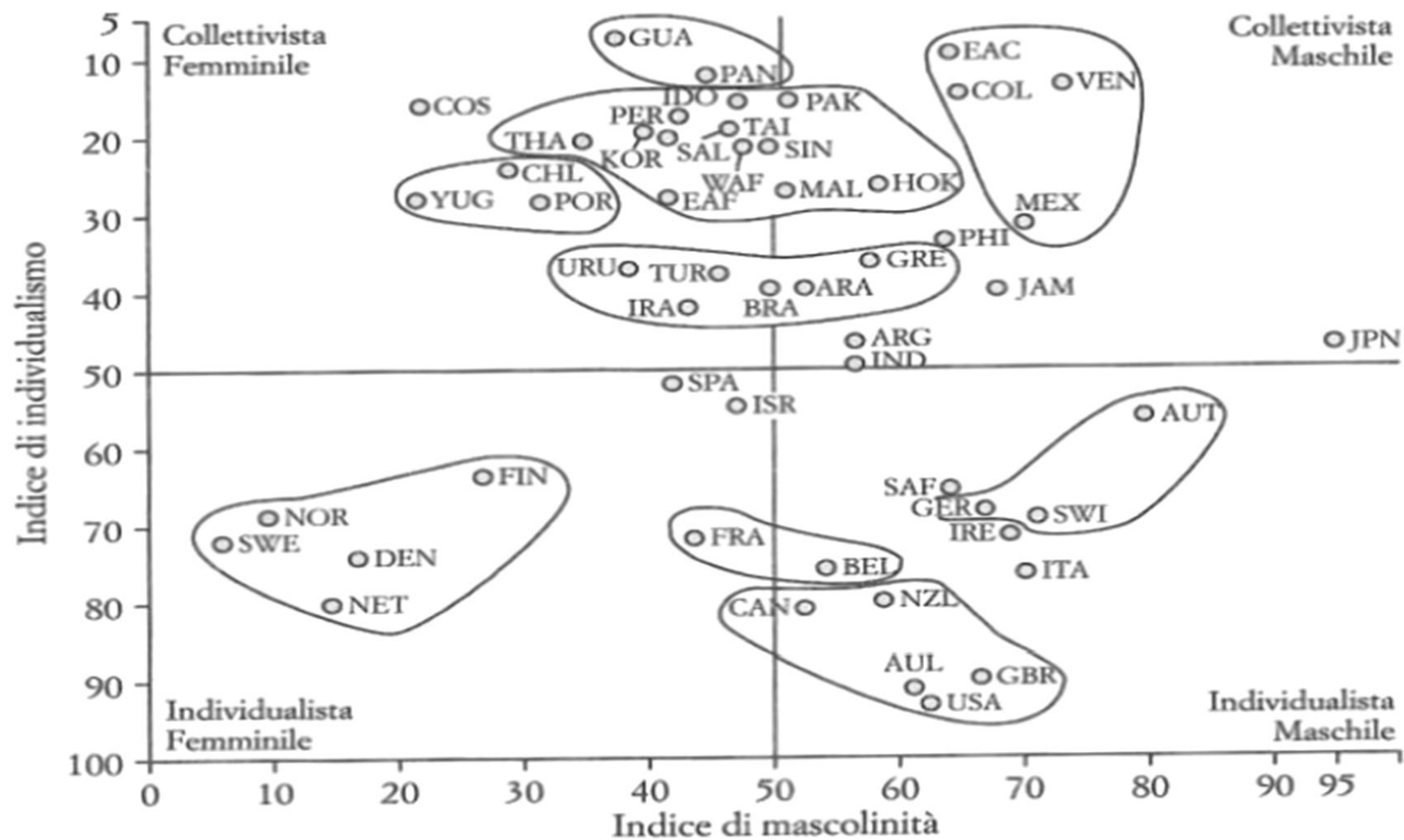


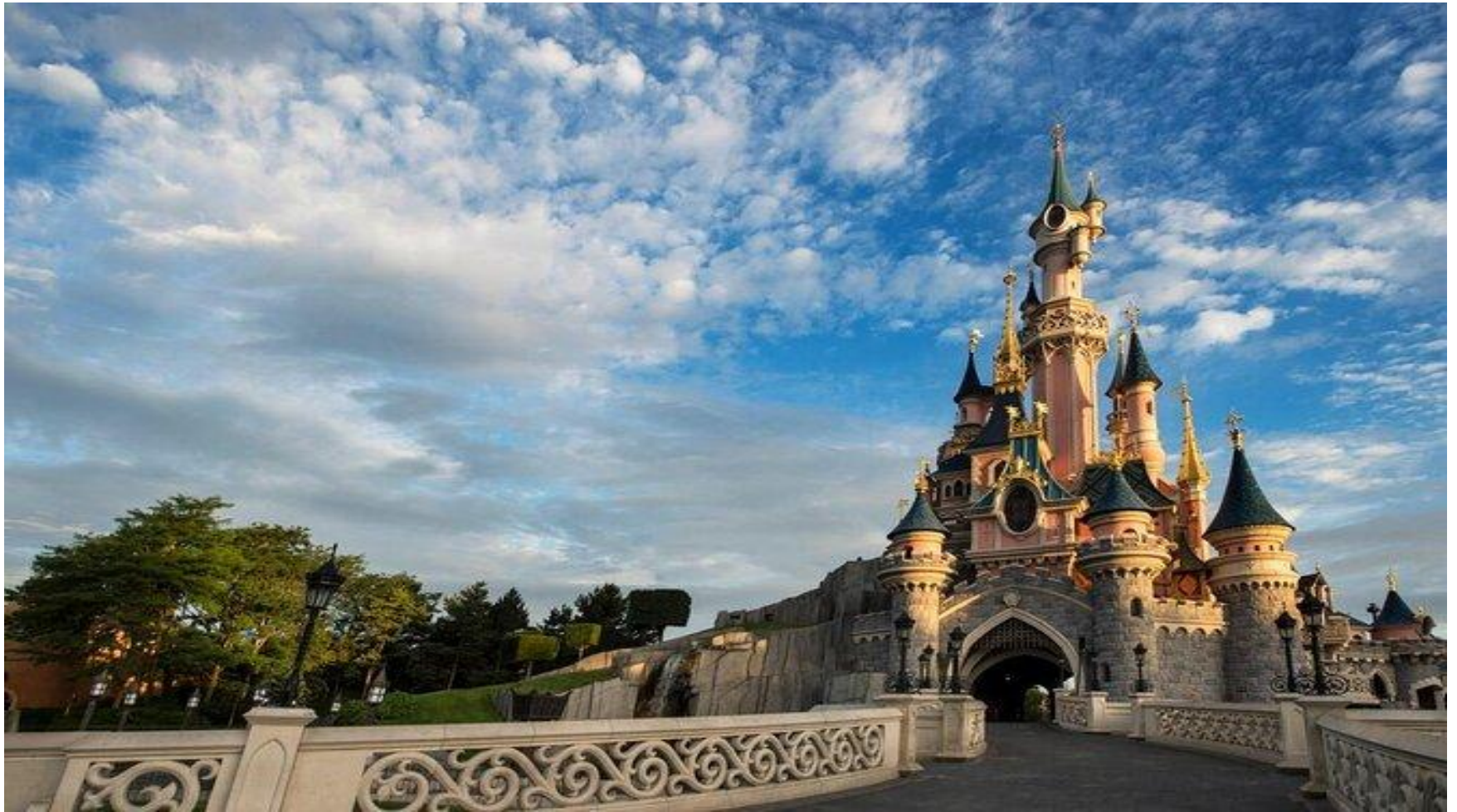
---

**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