

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

Definizione, formazione e trasmissione della cultura organizzativa

Il concetto di cultura

Superamento dell'idea della cultura che si sviluppa lungo un continuum evoluzionistico (culture «primitive» →)



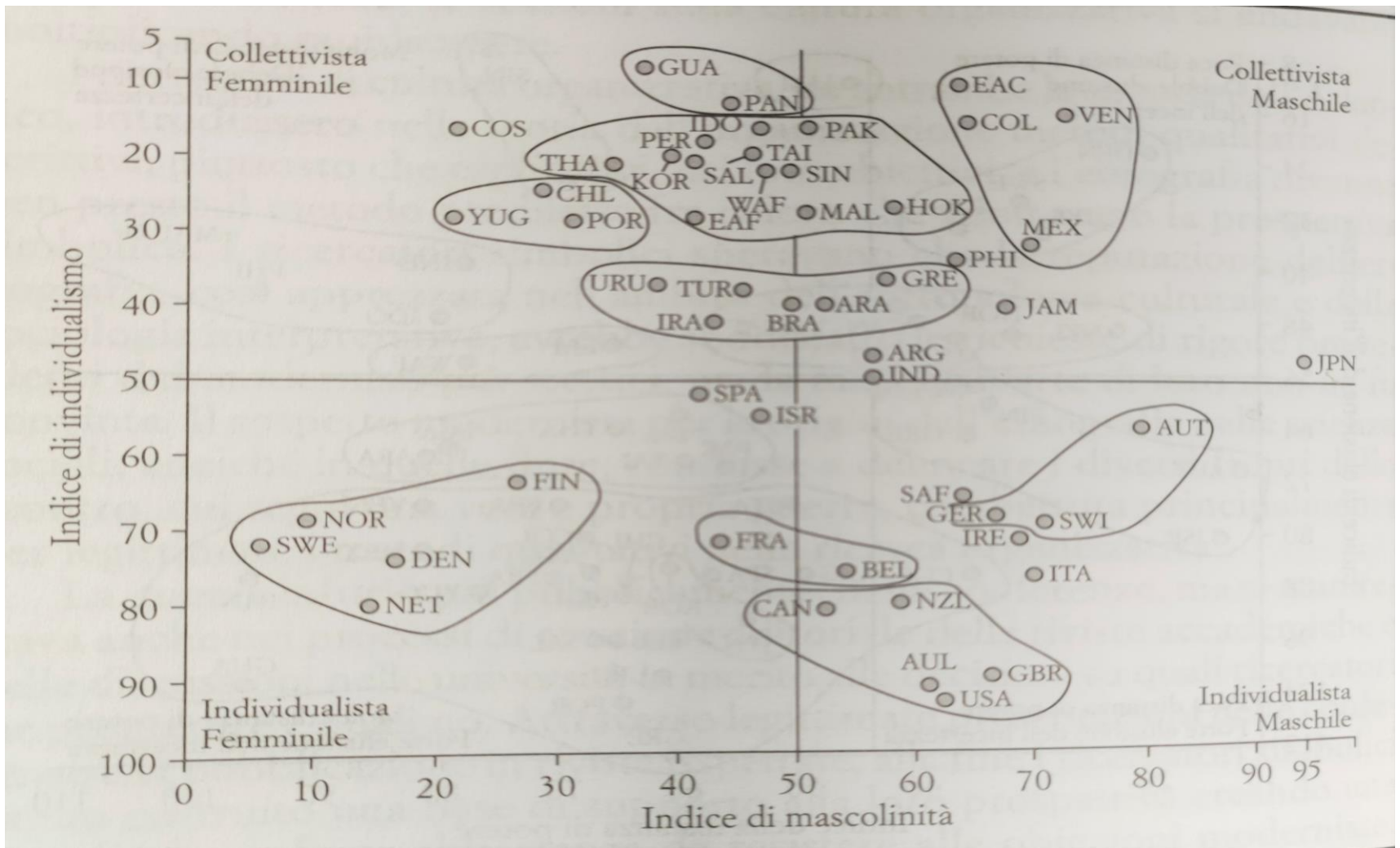
«L'insieme delle credenze, dei comportamenti, delle conoscenze, delle sanzioni, dei valori e degli obiettivi che formano lo stile di vita di un popolo» (M. Herskowitz 1948)



Spostamento di attenzione alle culture dei gruppi ha ispirato lo **studio della cultura organizzativa**

cultura organizzativa ↔ cultura nazionale

Influenze, conflitti, «scontri» (culturali)



Studio di C. Hofstede su 53 filiali di IBM



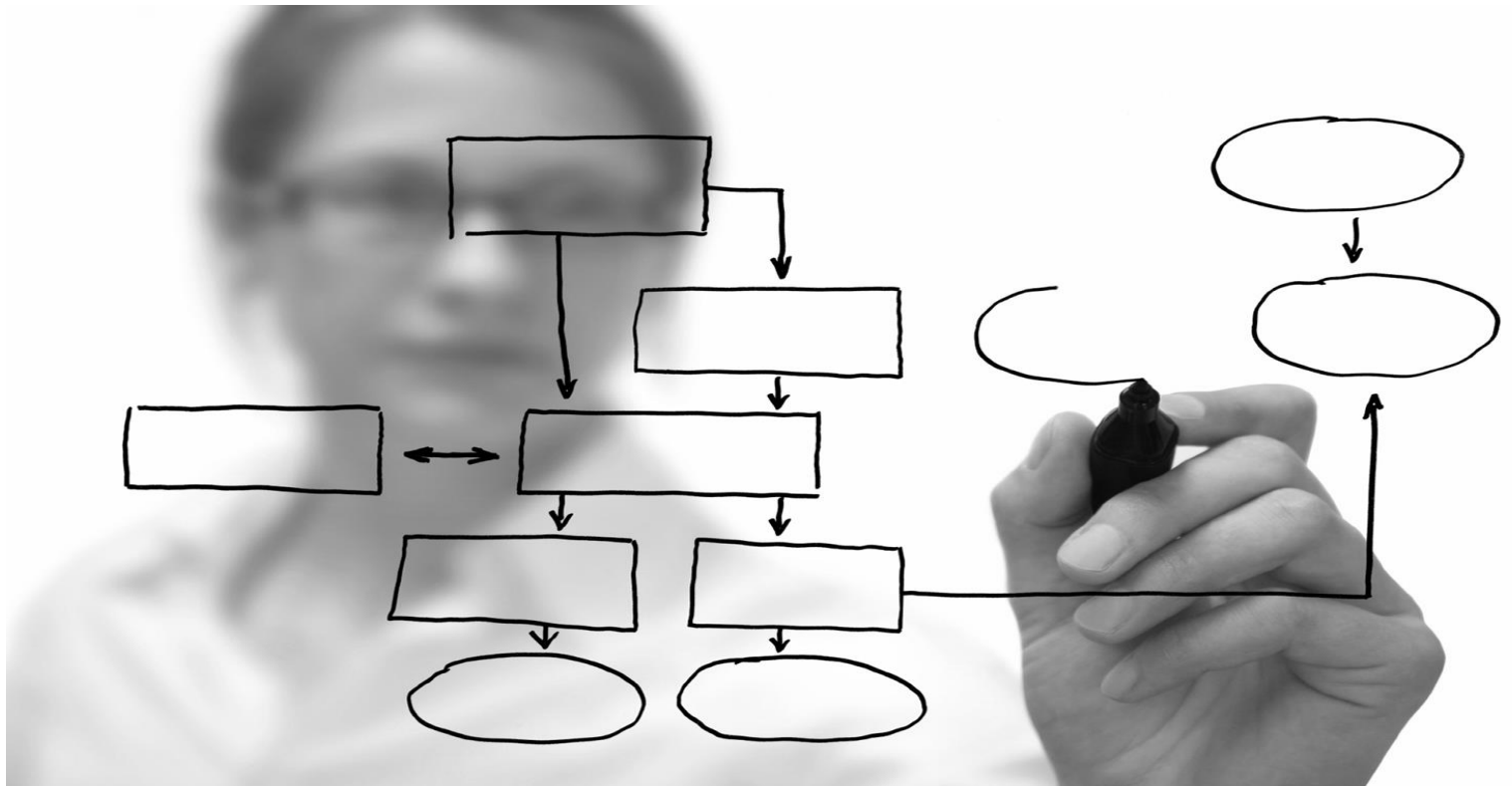
Il caso Disneyland in Francia



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.

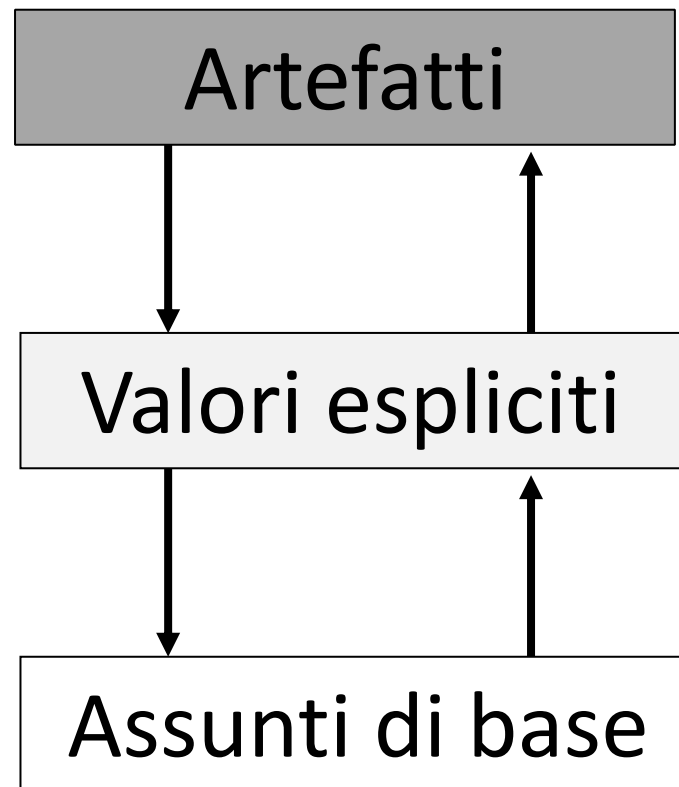
... dunque Schein propone una riflessione su tre aspetti principali

- **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

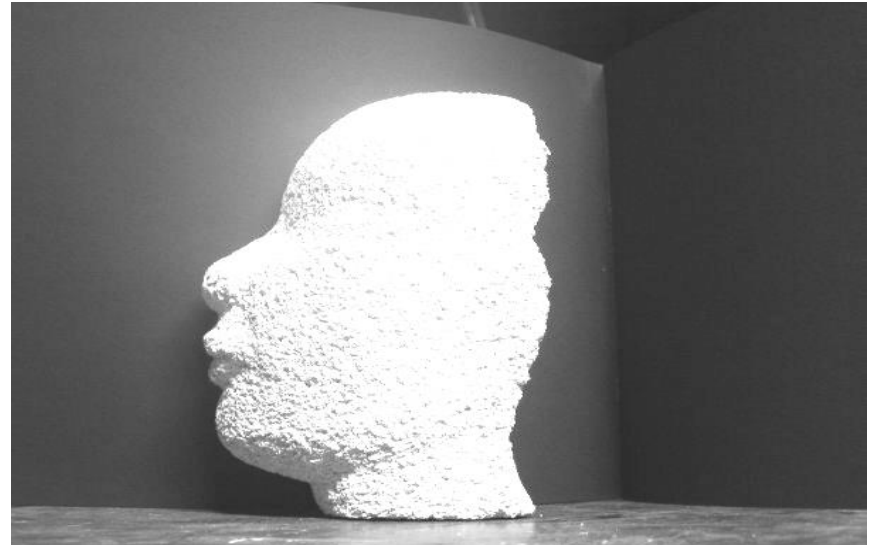
Convinzioni profonde e inesprese (dati per scontati, non del tutto consapevoli)

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

Riguardano i campi universali dell'esperienza umana

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**

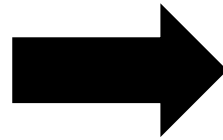


Stabilità (esperienze lunghe e intense)



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)

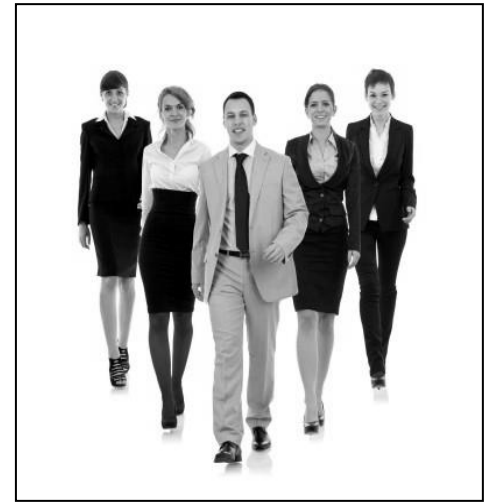
Operazione
più o meno complicata,
a seconda delle
caratteristiche
del nuovo membro



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



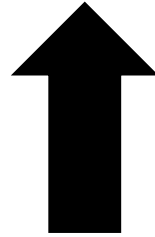
Studiando la leadership di un'organizzazione si studia la sua cultura e viceversa

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.

Testi di riferimento

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