

La cultura organizzativa

Materiale didattico a cura di
Giuliano Nicolini
2020

www.giulianonicolini.it
info@giulianonicolini.it

*Se vuoi costruire una nave
Non radunare uomini
Per fare loro raccogliere il legno
Per distribuire compiti e suddividere il lavoro,
Ma insegna loro la nostalgia del mare
Ampio ed infinito*

Antoine de Saint-Exupery

L'Organizzazione come Cultura

Le organizzazioni, in quanto **sistemi sociali**, sono produttrici e portatrici di una propria cultura.

La cultura organizzativa

La cultura organizzativa è 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 integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere **insegnati** ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione ai problemi. (E. Schein, 1984).

Edgar H. Schein, *Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali, Sviluppo e Organizzazione*, n° 84 - 1984, pp. 115- 128.

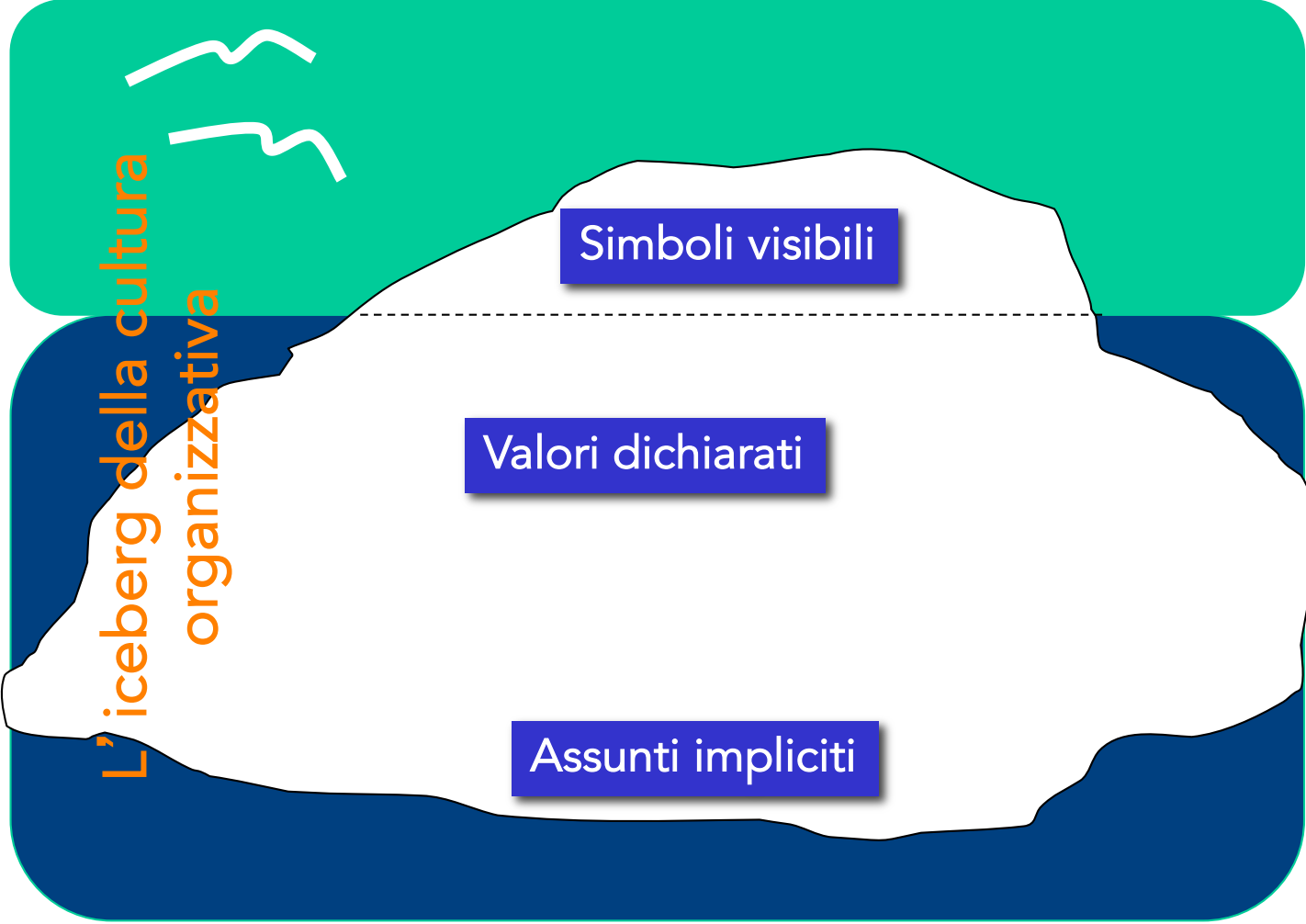
Edgar H. Schein, *Cultura d'impresa*, 1999, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2000

Livelli della Cultura organizzativa

La cultura organizzativa può essere analizzata a tre livelli interdipendenti e coerenti fra loro:

1. Le espressioni visibili
2. I valori dichiarati
3. Gli assunti di base





L'iceberg della cultura
organizzativa

Simboli visibili

Valori dichiarati

Assunti impliciti

I livelli della Cultura Organizzativa

1. *Le espressioni visibili*

Ciò che "si vede" della cultura dell'organizzazione: il linguaggio, le storie ed i miti, i rituali, il modo di vestire ecc.

2. *I valori dichiarati*

Le regole esplicite che guidano il comportamento degli individui e dei gruppi

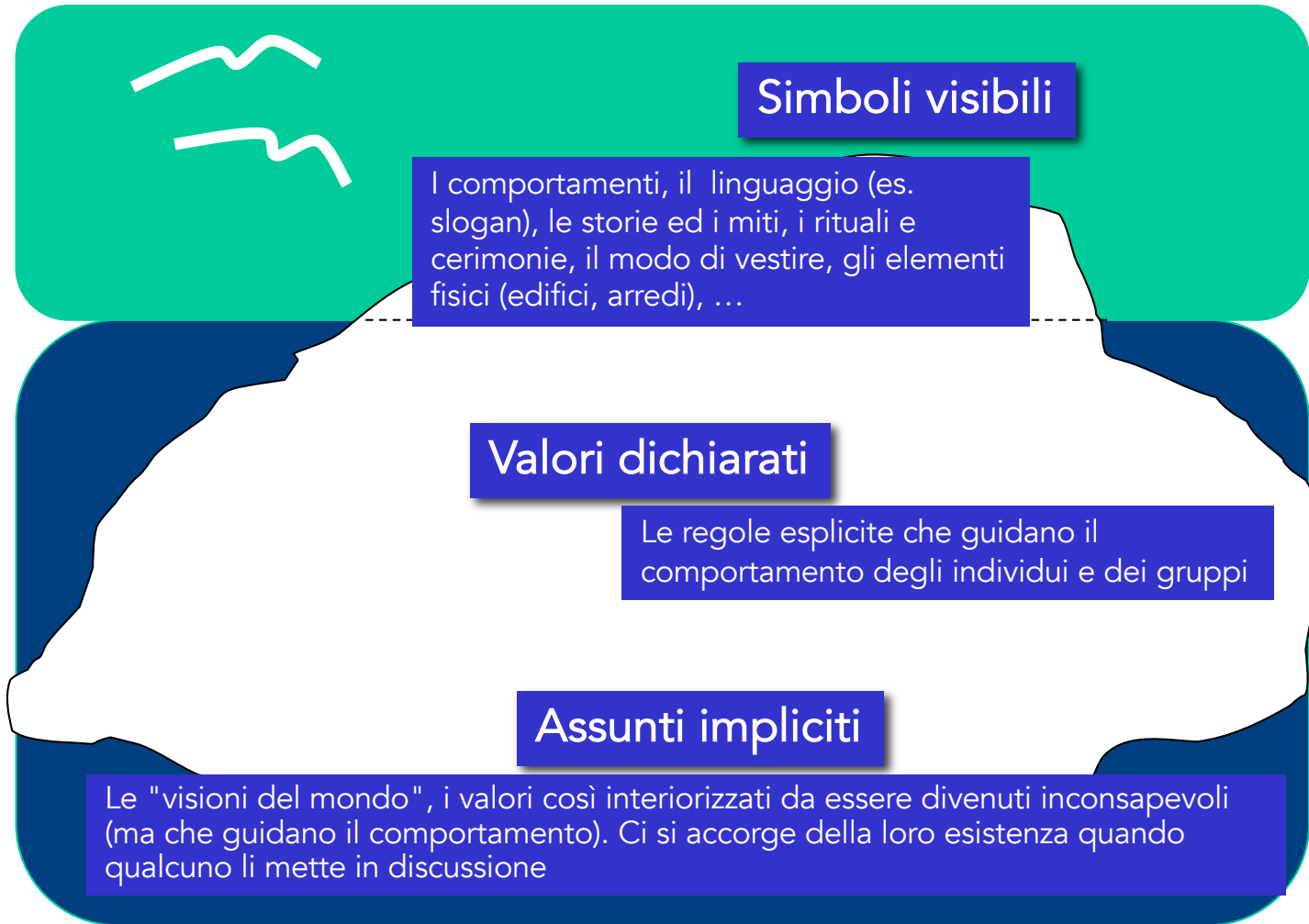
3. *Gli assunti di base*

Sono le "visioni del mondo", i valori così interiorizzati da essere divenuti inconsapevoli (ma che guidano il comportamento). Ci si accorge della loro esistenza quando qualcuno li mette in discussione.

Tipi di assunti base («i luoghi comuni»)

- **Regole di decisione**
Tradizione, Dogmi etici, Rivelazioni di saggi o autorità, Processi legali/razionali, Dibattito, Prova ed errore, Test scientifico
- **Orientamento temporale**
Al passato, Al presente, Al futuro
- **Natura del tempo**
- **Natura degli esseri umani**
Sono fondamentalmente... pigri, cattivi, impegnati, affidabili, ...

L'iceberg della cultura organizzativa



La Cultura come Struttura cognitiva

La cultura è incorporata nei *valori*, nelle *norme*, nelle abitudini, nelle *strategie di azione* e nelle *relazioni sociali*, proprie di una certa organizzazione

Il gruppo

Il gruppo è il soggetto che detiene e sviluppa una propria cultura..

Il gruppo è inteso come insieme di persone che:

1. hanno condiviso a lungo nel tempo dei problemi significativi;
2. sono state in grado di risolvere quei problemi e di osservare gli effetti delle loro soluzioni;
3. hanno acquisito nuovi membri, cui hanno trasmesso le soluzioni condivise e percepite come valide

Gli elementi culturali sono elaborati come soluzioni apprese per problemi che si sono presentati nella storia dell'organizzazione:

- 1 - *problemi di adattamento esterno*
- 2 - *problemi di integrazione interna*

Le risposte che l'organizzazione elabora sono contemporaneamente volte a risolvere un problema e a ridurre l'ansia ingenerata dal problema irrisolto.

Il ruolo del leader

Il leader svolge un ruolo chiave nell'indicare i valori e le norme dell'organizzazione, che i membri faranno propri mediante un processo di idealizzazione del leader e di interiorizzazione delle norme.

Il leader svolge una funzione importante nei momenti di cambiamento: guida il gruppo alla scoperta di nuove soluzioni, e nello stesso tempo lo rassicura nel momento in cui bisogna abbandonare le vecchie certezze.

La Socializzazione

La cultura, in quanto percepita come strumento valido per la soluzione dei problemi, diviene veicolo di socializzazione dei nuovi membri, ai quali viene proposta come il modo corretto di percepire, pensare, sentire.

I nuovi membri possono essere portatori di nuove idee e indurre un cambiamento nella cultura, specialmente se sono introdotti ai livelli alti dell'organizzazione

Lo sviluppo della cultura

La cultura è il risultato di un processo di apprendimento graduale, basato sulla ripetizione del successo (*routines*), che porta a dare certe cose per scontate.

La cultura è continuamente in formazione, nel senso che è costantemente in atto qualche tipo di **adattamento** del modo di porsi **verso** l'ambiente esterno e di gestire le questioni interne.

I problemi del cambiamento culturale

L'organizzazione non abbandona un assunto radicato solo perché gli orientamenti operativi non sono più idonei a risolvere i problemi, in funzione dei quali quell'assunto era stato elaborato, in quanto:

- *ammettere l'inadeguatezza di un orientamento operativo crea ansia*
- *non è quasi mai possibile dimostrare che un certo effetto è attribuibile ad una sola causa*
- *gli assunti culturali sono inconsapevoli e non appartengono alla sfera delle cose discutibili*

Giuliano Nicolini

Sviluppo organizzativo e Cooperative Management
www.giulianonicolini.it
Bologna - Italia

Contatti:

info@giulianonicolini.it

