

**Giuliano
Nicolini**

La cultura organizzativa

2013

www.giulianonicolini.it



L'Organizzazione come Cultura

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

Le questioni morali devono entrare nel dibattito strategico ed organizzativo.

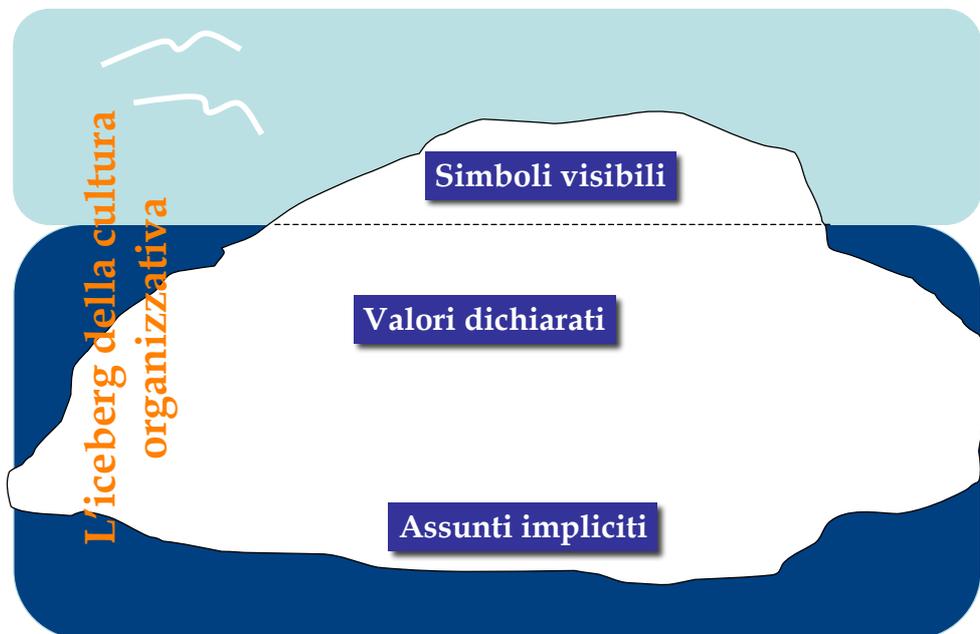
Occorre decidere prima quali valori sono degni di onore e riconoscimento.

Es. Giustizia = dare alle persone ciò che si meritano (*Aristotele*).
È giusto o sbagliato? È importante o non importante?

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 d'impresa, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1999



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

Regole di decisione

- Tradizione, Dogmi etici, Rivelazioni di saggi o autorità, Processi legali/razionali, Dibattito, Prova ed errore, Test scientifico

Orientamento temporale

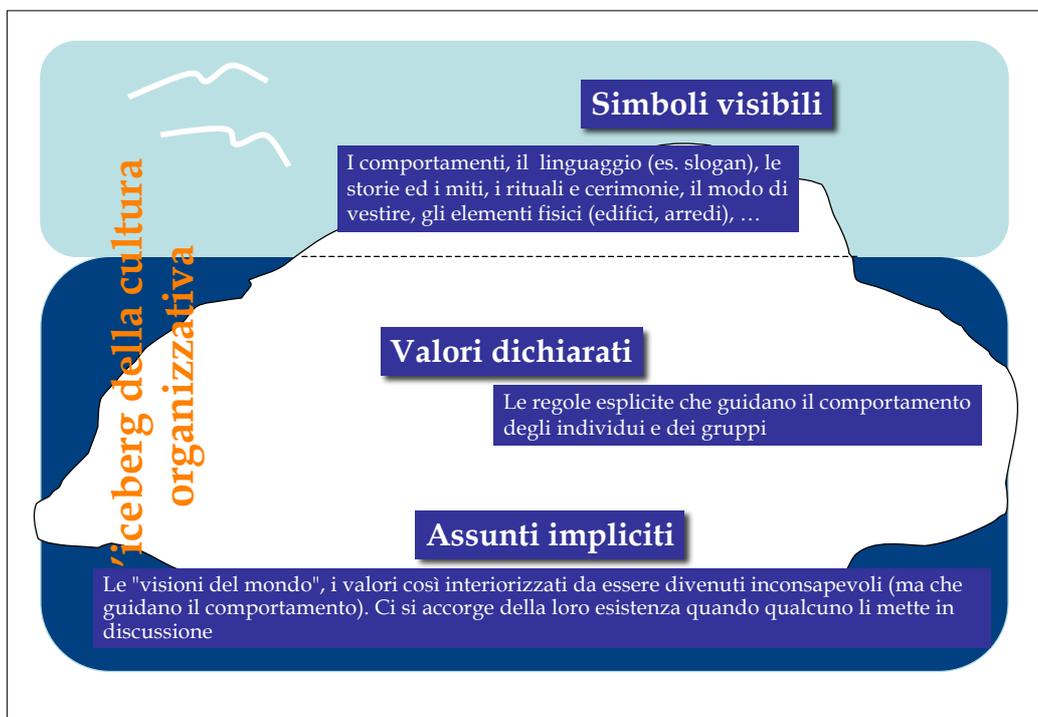
- Al passato, Al presente, Al futuro

Natura del tempo

Natura degli esseri umani

- Sono fundamentalmente... pigri, cattivi, impegnati, affidabili, ...

5



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.

7

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

8

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

9

I riti

- **Di passaggio** (*es. quando entra uno nuovo*)
- **Di esaltazione** (*es. premio al miglior venditore*)
- **Di degradazione** (*es. sostituzione da un incarico*)
- **Di riconciliazione e contenimento dei conflitti** (*es. riunioni sindacali*)
- **Di integrazione** (*es. cene, viaggi aziendali*)
- **Di rinnovamento** (*es. lancio di programmi*)

I valori (esempi)

- *Le persone*
- *L'onestà*
- *L'attenzione al cliente*
- *La trasparenza*
- *L'affidabilità*
- *La responsabilità*

- *La qualità*
- *La credibilità*
- *L'ambiente*
- *L'innovazione*
- *...*

Tipi di assunti base

Regole di decisione

- Tradizione
- Dogmi etici
- Rivelazioni di saggi o autorità
- Processi legali/razionali
- Dibattito
- Prova ed errore
- Test scientifico

Tipi di assunti base

Orientamento temporale

- Al passato
- Al presente
- Al futuro

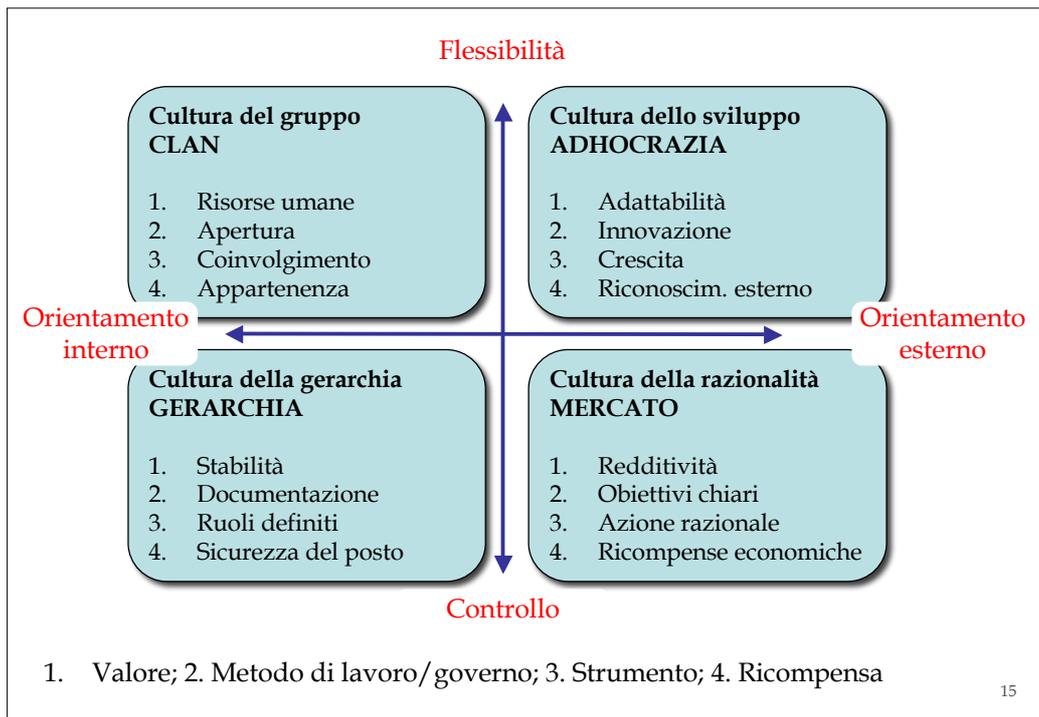
Natura del tempo

Natura degli esseri umani

- Sono fundamentalmente... pigri, cattivi, impegnati, affidabili, ...

I tipi di cultura organizzativa (Quinn)





Tipi di cultura

- Autoritaria
- Paternalistica
- Burocratica
- Tecnocratica
- Cooperativa
- ...

Come si trasmette la cultura

Meccanismi primari

- Obiettivi e strategie
- Politiche del personale
- Gestione eventi critici

Meccanismi secondari

- Cerimonie, rituali
- Storie e miti
- Simboli e linguaggio
- Lay-out, ...

Giuliano
Nicolini

Management
e Organizzazione



www.giulianonicolini.it
info@giulianonicolini.it

18