



Supporto allo studio

Scoprire l'organizzazione: cultura e identità organizzativa

(Riferimento libro di testo: Cap. 4, pp. 209-229)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2025/2026



Contenuti

1. La cultura e le subculture organizzative

- Il concetto e le definizioni (*che cosa è la cultura?*)
- Le componenti (*quali elementi compongono la cultura?*)
- L'origine e la evoluzione a formazione (*come si forma e come cambia la cultura?*)
- La rilevanza pratico-manageriale (*a cosa serve la cultura? come interagisce con i comportamenti?*)
- Il ciclo di vita e il cambiamento (*come evolve la cultura nel tempo?*)
- Il rapporto cultura e sub-culture organizzative (*quali tipologie?*)



Premessa

- Le persone si relazionano servendosi **anche** di meccanismi e strumenti diversi da quelli fondati esclusivamente sulla specializzazione del lavoro e dei compiti e sulla formalizzazione
- Al fine di comprendere **l'agire individuale** e **sociale** delle persone è fondamentale capire cosa determina il loro comportamento nell'agire quotidiano
- Esistono diversi elementi (come ad esempio la *cultura*) attraverso cui leggere e quindi esercitare **un'influenza** volta a **coordinare i comportamenti** delle persone.



Il concetto di cultura organizzativa



**La cultura
organizzativa ...**

1. E' un concetto ***pluridisciplinare***
2. Non poggia su una definizione ***unica*** e ***condivisa***
3. Esiste a diversi ***livelli***
4. Rappresenta ciò che l'impresa possiede (***avere una cultura***) o ciò che l'impresa è (***essere una cultura***)



Verso una definizione della cultura organizzativa

La cultura organizzativa colloca le sue radici in un sistema sedimentato di simboli, valori, principi e ideali, che assumono un significato omogeneo per gli attori che concorrono alle dinamiche aziendali.

Essa è frutto di un processo di interiorizzazione di simboli e valori, che conformano gli schemi comportamentali e le interazioni all'interno dei confini organizzativi.

La cultura infonde l'atmosfera aziendale, contaminando gli assunti sui modi di pensare e di agire abbracciati a livello individuale e di gruppo.

*“un insieme di assunti di base – **inventati, scoperti o sviluppati** da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno – che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi” (Schein, 1990, p. 35)*



Le componenti della cultura aziendale

Sebbene non sia possibile fornire una rappresentazione omogenea degli elementi che entrano a fare parte della cultura aziendale, è possibile menzionarne alcuni elementi costitutivi, ricorrenti in diversi quadri concettuali:

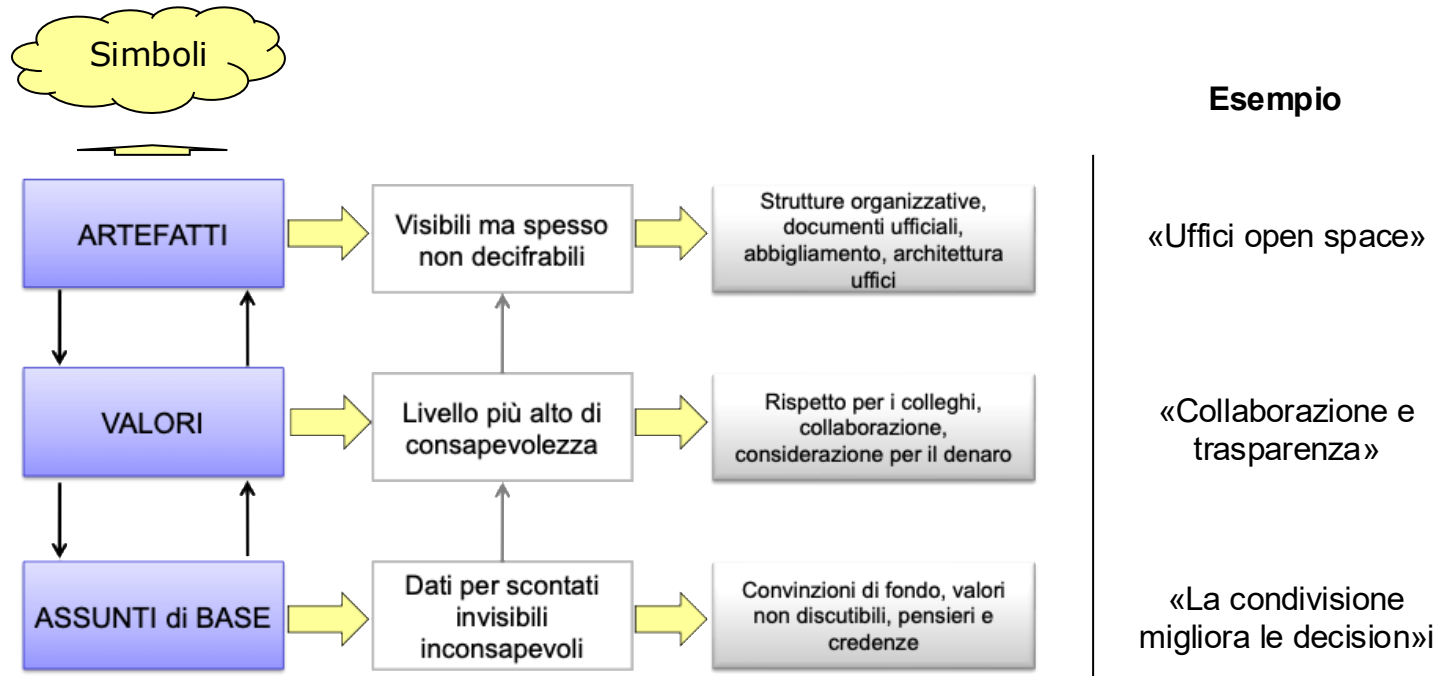
- Gli assunti di fondo;
- I valori e i principi;
- Gli artefatti;
- I simboli.

Siffatte componenti della cultura organizzativa interagiscono reciprocamente, creando il substrato culturale alla base dell'agire aziendale.



Le dinamiche della cultura organizzativa

E' possibile menzionarne alcuni elementi costitutivi, ricorrenti in diversi quadri concettuali:



Siffatte componenti della cultura organizzativa interagiscono reciprocamente, creando il substrato culturale alla base dell'agire aziendale.



Le espressioni simboliche

I **SIMBOLI** sono "oggetti, atti, relazioni o costrutti linguistici che esprimono ambigualmente una molteplicità di significati, suscitano emozioni e spingono gli uomini ad agire (Cohen, 1974)

Sono le manifestazioni della cultura



Aiutano a identificare la cultura

3 CATEGORIE

1. **Strumenti e forme di rappresentazione mentale**: espressioni simboliche fondate sul linguaggio e sulle forme di concezione del mondo e della vita
2. **Atti, condotte e stili di comportamento**: si tratta di azioni collettive, fortemente emotive, tramite le quali vengono celebrati i successi, gli eroi e soprattutto i valori dell'organizzazione
3. **Esperienze sensoriali ed estetiche**: insieme delle manifestazioni fisiche; espressioni tangibili della cultura materiale dell'organizzazione



La cultura organizzativa: le espressioni simboliche (esempi)

Linguaggio



Storie e miti



**STRUMENTI E FORME DI
RAPPRESENTAZIONE MENTALE**

Uffici



Uniformi

Edifici



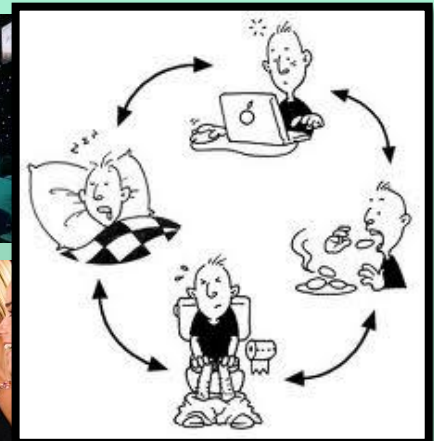
**ESPERIENZE SENSORIALI
ED ESTETICHE**

**ATTI, CONDOTTE E STILI DI
COMPORTAMENTO**

Riti



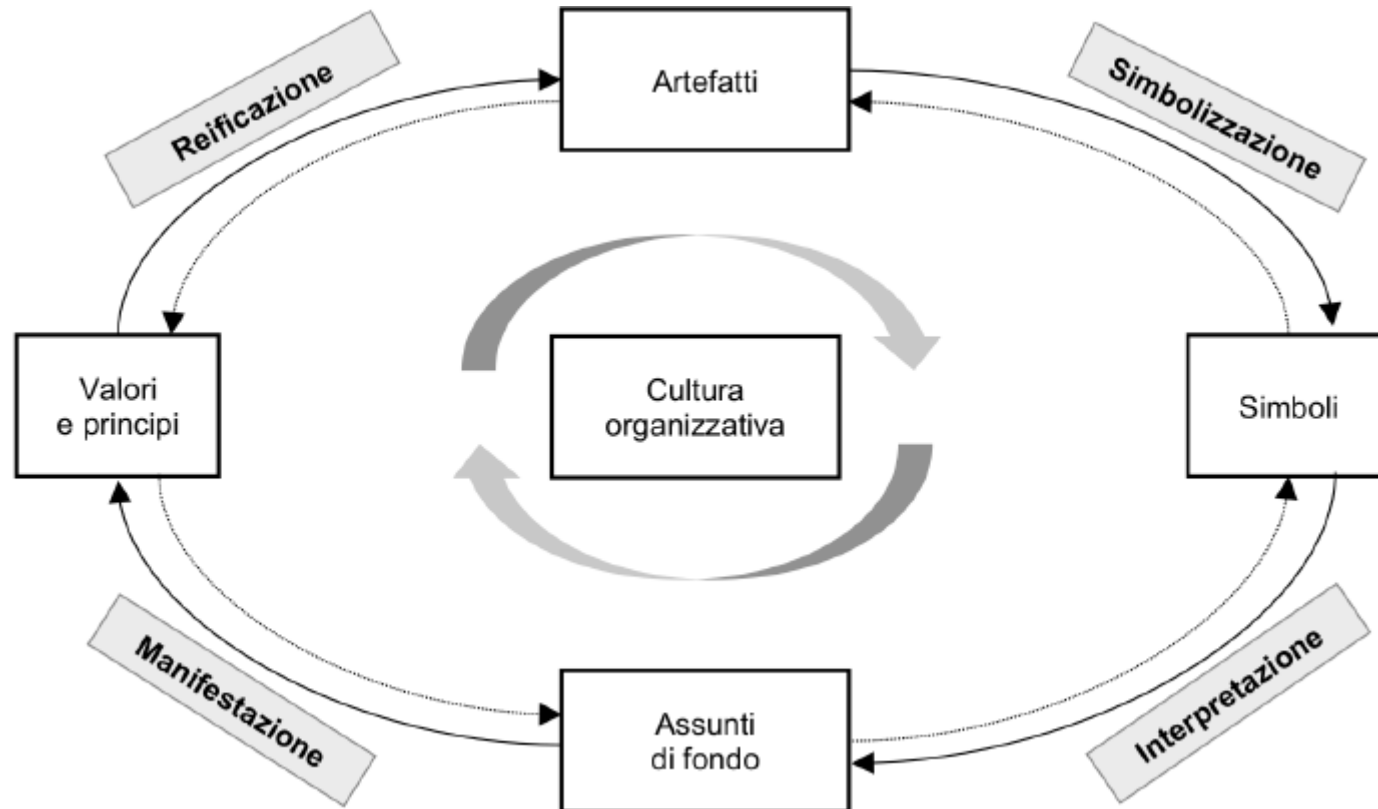
Cerimonie



Routine

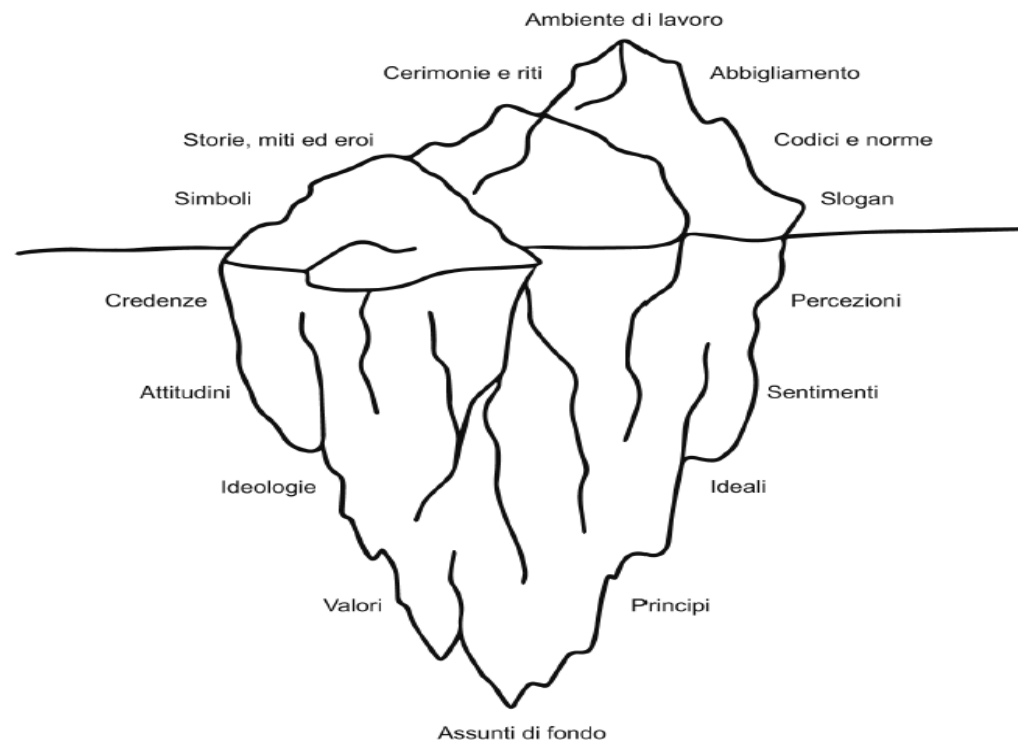


Le dinamiche della cultura organizzativa





Le componenti della cultura organizzativa

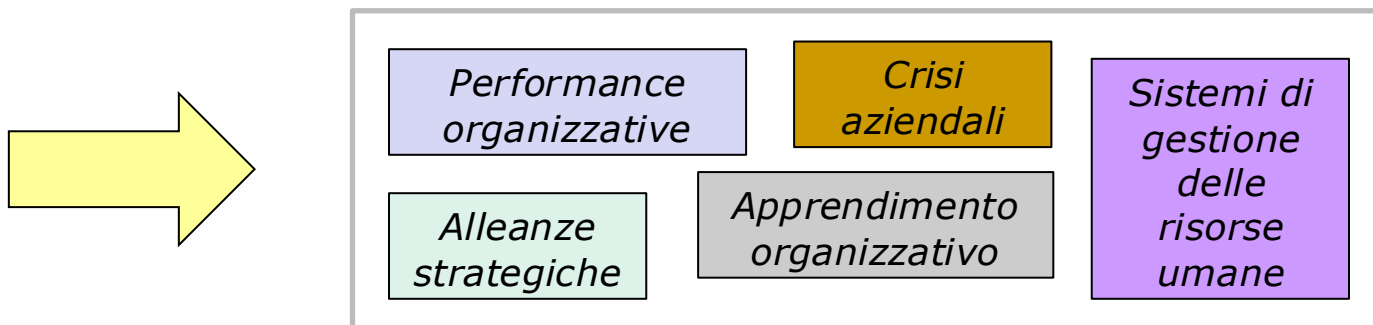




La rilevanza pratico-manageriale della cultura: le funzioni

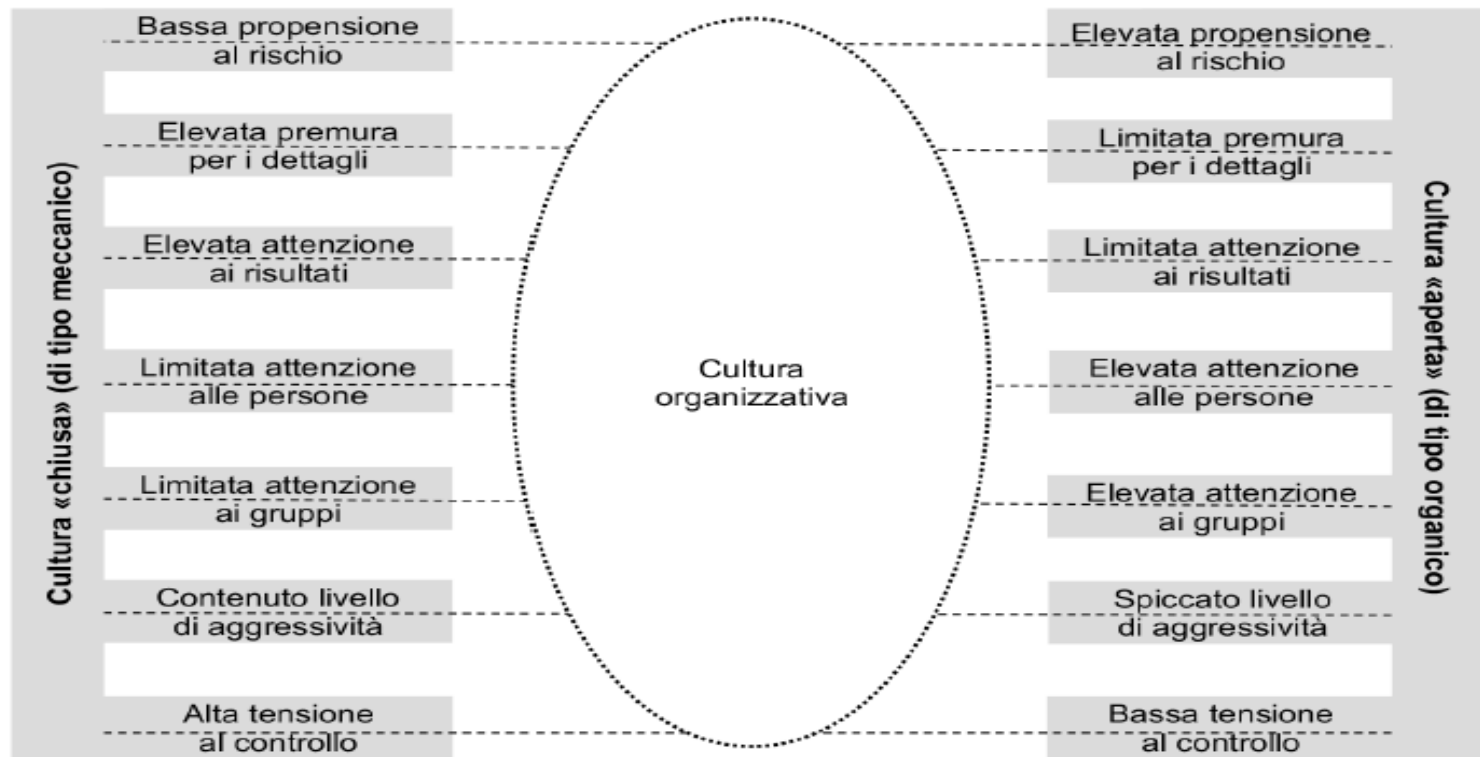
La cultura assolve ***diverse funzioni*** nelle organizzazioni:

1. Consentire l'adattamento all'ambiente esterno e rispondere a problemi di sopravvivenza
2. Favorire l'integrazione interna (problematica delle sottoculture)
3. Fornire modelli di comportamento





Le interazioni tra cultura e comportamenti

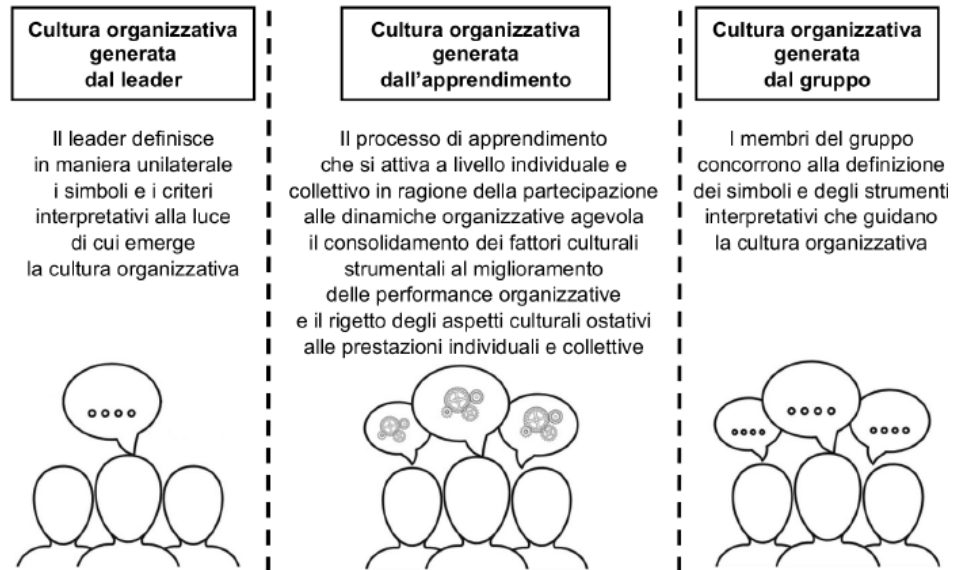




La formazione della cultura: le teorie

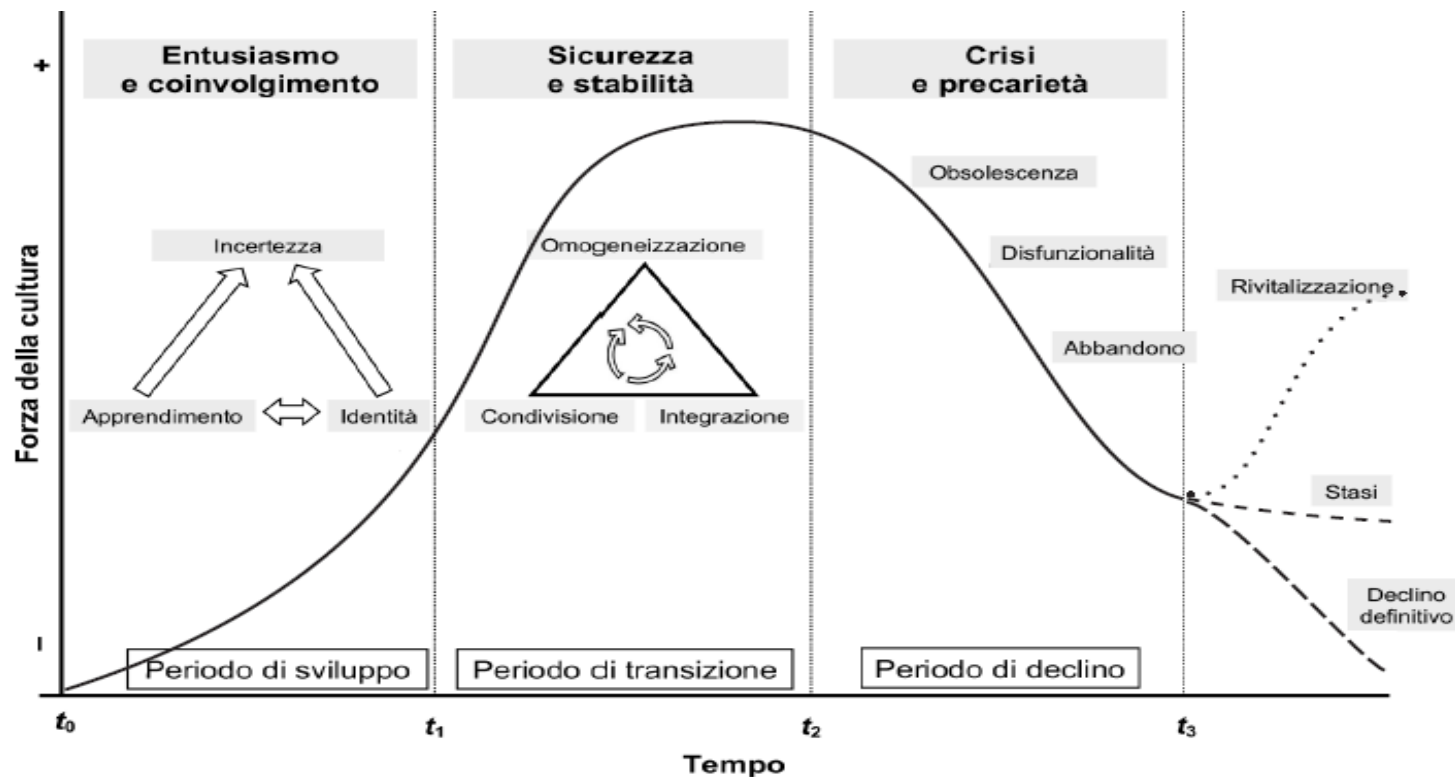
Schein ha spiegato la creazione della cultura facendo ricorso a tre teorie:

1. **Teoria sulla leadership:** spiega come i leader danno vita, sviluppano e fanno penetrare i loro assunti nelle organizzazioni
2. **Teoria dell'apprendimento:** spiega perché alcune soluzioni vengono consolidate mentre altre scompaiono
3. **Teoria socio-dinamica:** spiega le relazioni interne a un gruppo, sia a livello di membri, sia tra i membri del gruppo e i loro leader





Una rappresentazione del ciclo di vita della cultura organizzativa





Le subculture organizzative

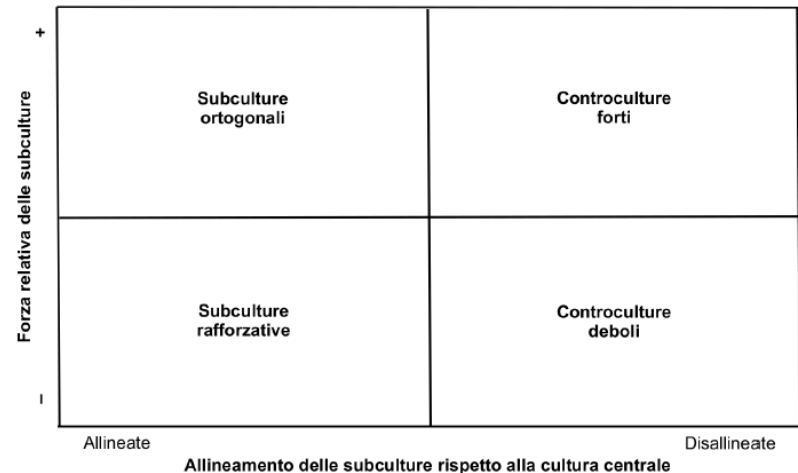
Le subculture organizzative si radicano presso le periferie dell'istituto, laddove l'interazione continua tra persone che si confrontano con problemi analoghi dà vita ad assunti di fondo, valori e principi specifici.

Le subculture organizzative possono essere analizzate prendendo in considerazione due variabili:

- L'allineamento rispetto alla cultura aziendale;
- La relativa forza.

Prendendo in considerazione queste variabili, si delineano tre possibili subculture:

- Rafforzative;
- Ortogonali;
- Controculture.





Le subculture organizzative in formato grafico

