



Lezione 5

La cultura organizzativa

(Cap. 6: pp. 201-236, Decastri, 2016)

Università degli Studi di Roma Tor Vergata
a.a. 2015-2016



Contenuti

1. Premessa
2. La cultura organizzativa
 - Il concetto e le definizioni (*che cosa è la cultura?*)
 - Le componenti (*quali elementi compongono la cultura?*)
 - La formazione (*come si forma la cultura?*)
 - La rilevanza pratico-manageriale (*a cosa serve la cultura?*)
 - Il ciclo di vita e il cambiamento (*come evolve la cultura nel tempo?*)
3. Oltre l'organizzazione: il modello di Hofstede

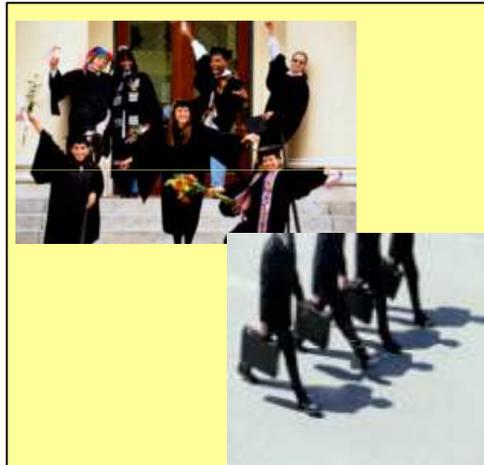


Premessa

- 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***)

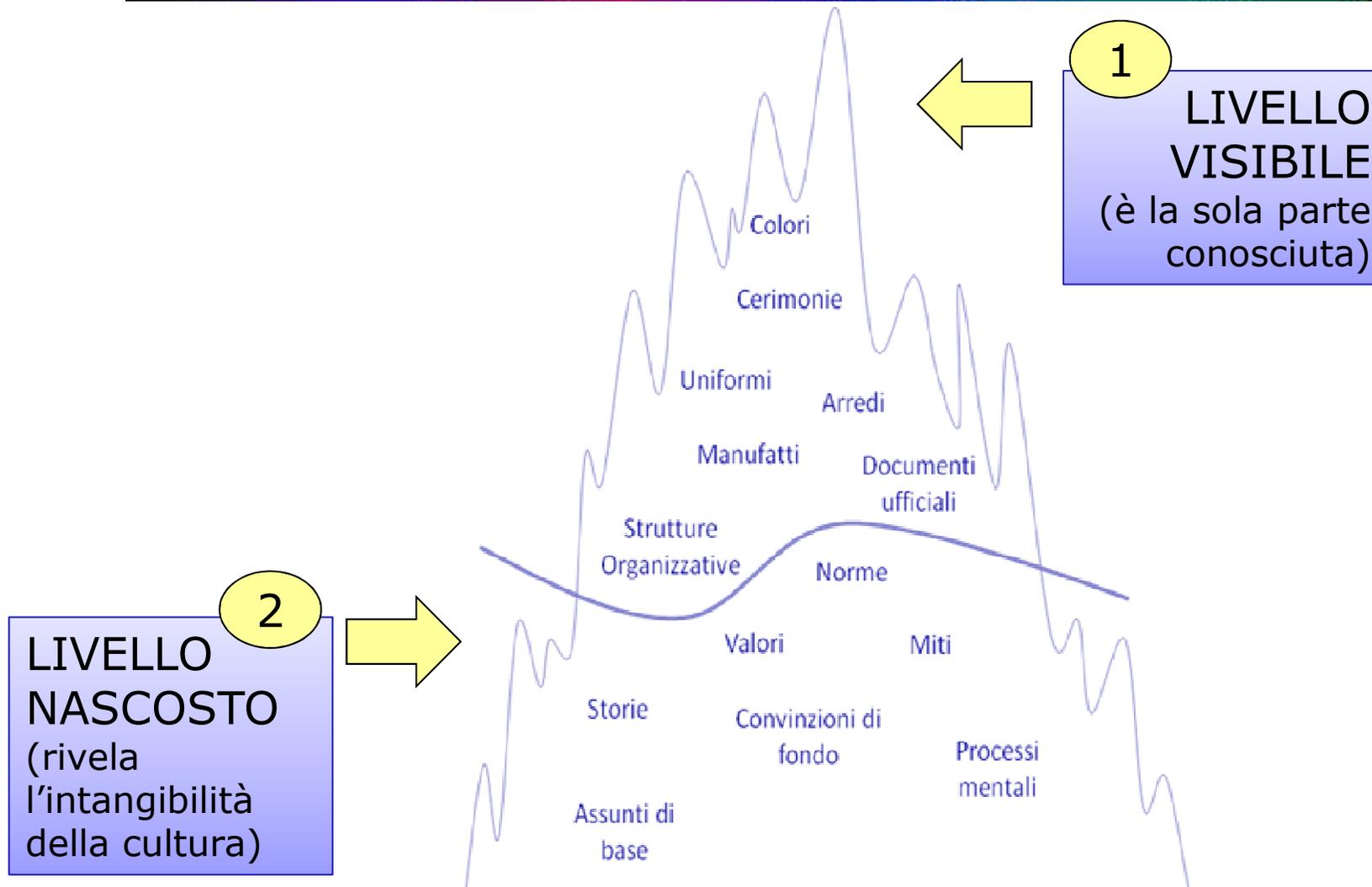


La definizione di cultura organizzativa

*"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)*

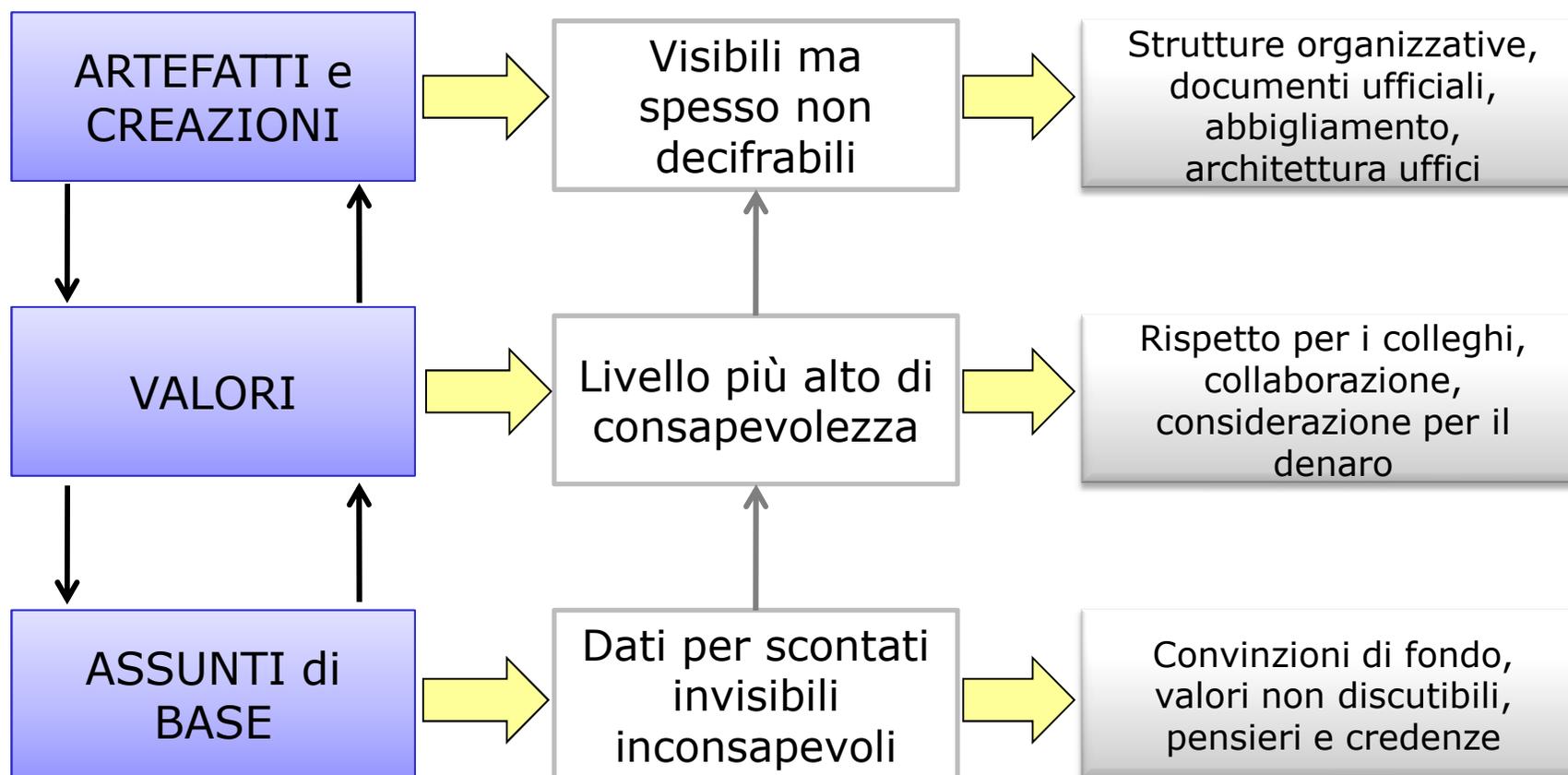


I livelli della cultura organizzativa





Le componenti della cultura organizzativa





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



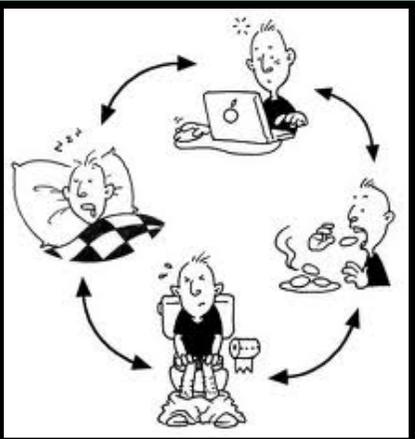
Storie e miti



**STRUMENTI E FORME DI
RAPPRESENTAZIONE MENTALE**

**ATTI, CONDOTTE E STILI DI
COMPORAMENTO**

Riti



Routine

Cerimonie



Uffici



Edifici



Uniformi



**ESPERIENZE SENSORIALI
ED ESTETICHE**



La formazione della cultura: le **teorie**

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

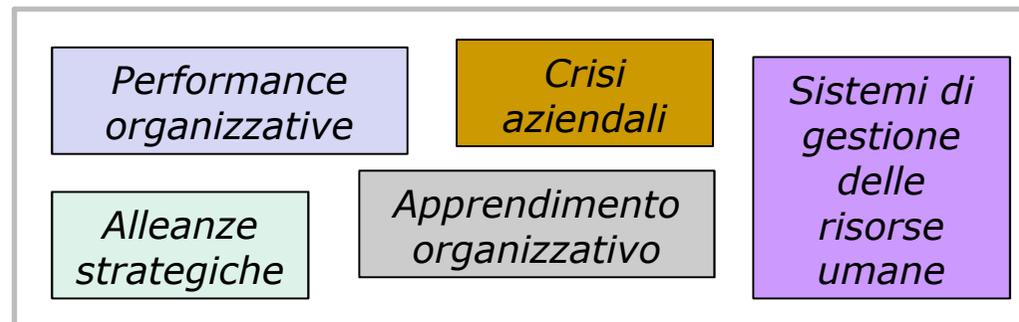
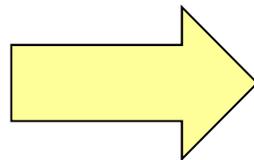
1. **Teoria socio-dinamica**
spiega le relazioni interne a un gruppo, sia a livello di membri, sia tra i membri del gruppo e i loro leader
2. **Teoria sulla leadership**
spiega come i leader danno vita, sviluppano e fanno penetrare i loro assunti nelle organizzazioni
3. **Teoria dell'apprendimento**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



La rilevanza pratico-manageriale della cultura: le **funzioni**

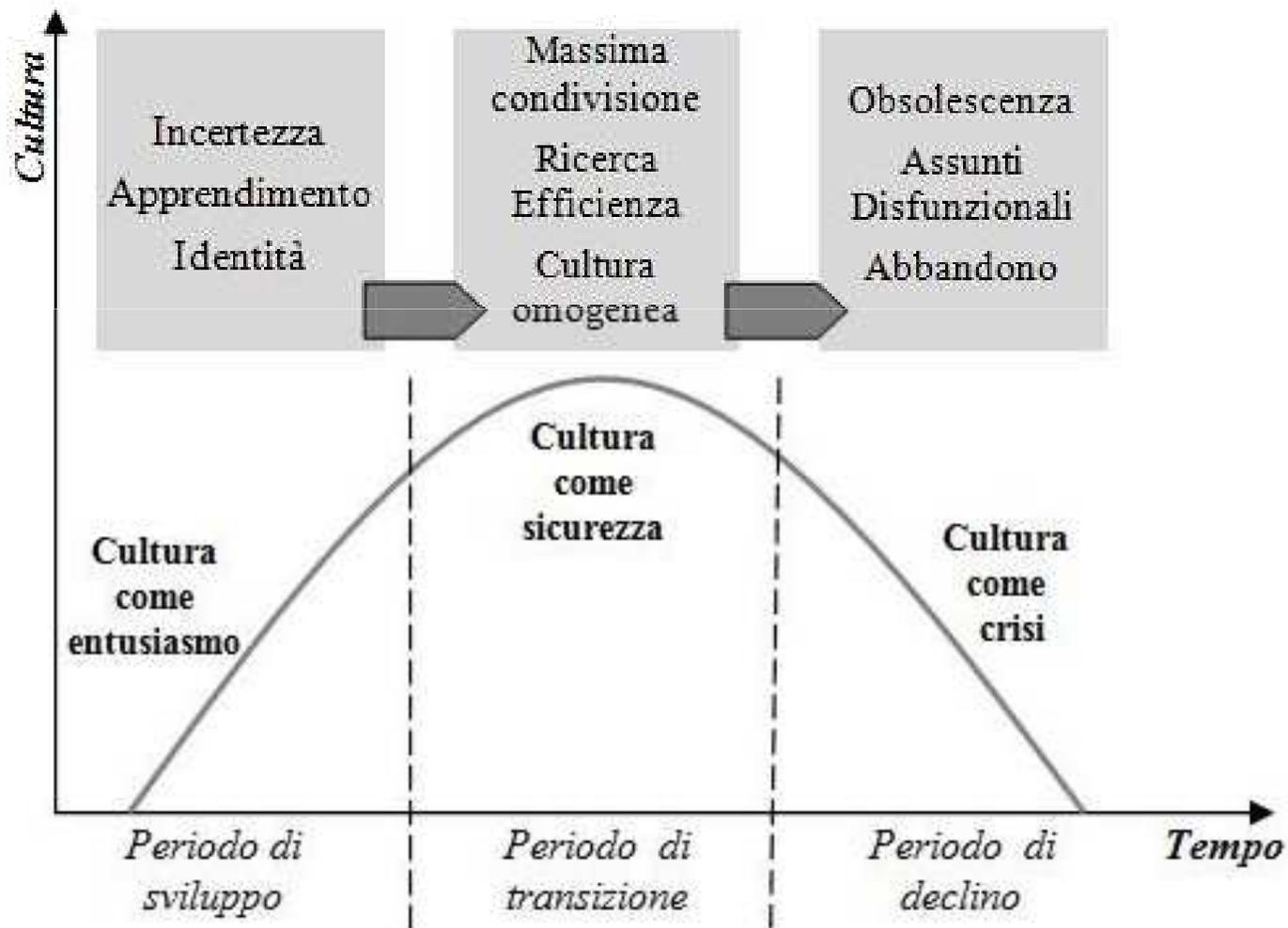
La cultura assolve ***diverse funzioni*** nelle organizzazioni:

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





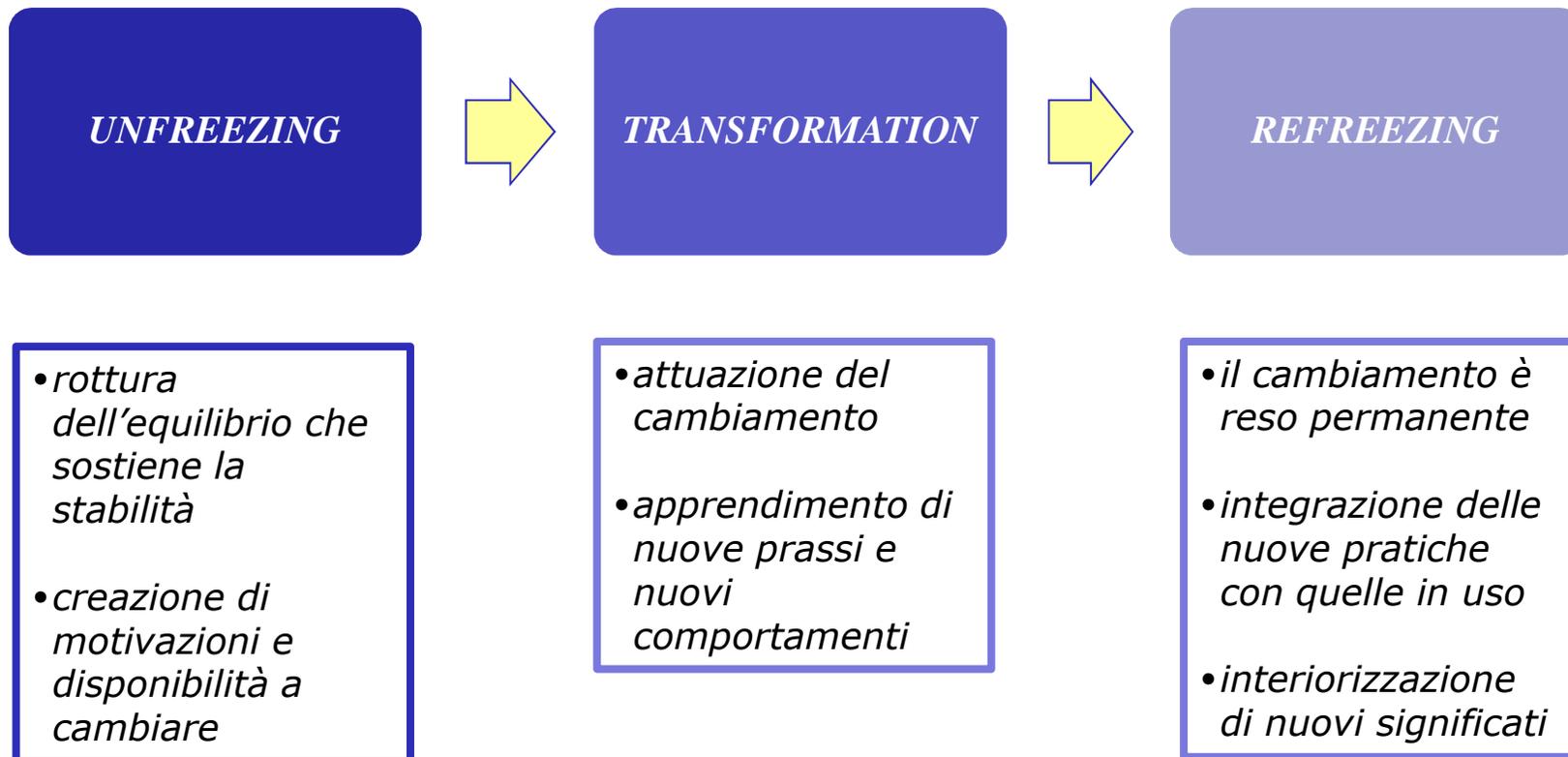
L'evoluzione della cultura organizzativa(1/4): il **ciclo di vita**





L'evoluzione della cultura organizzativa(2/4): il **cambiamento culturale**

3 fasi distinte interconnesse

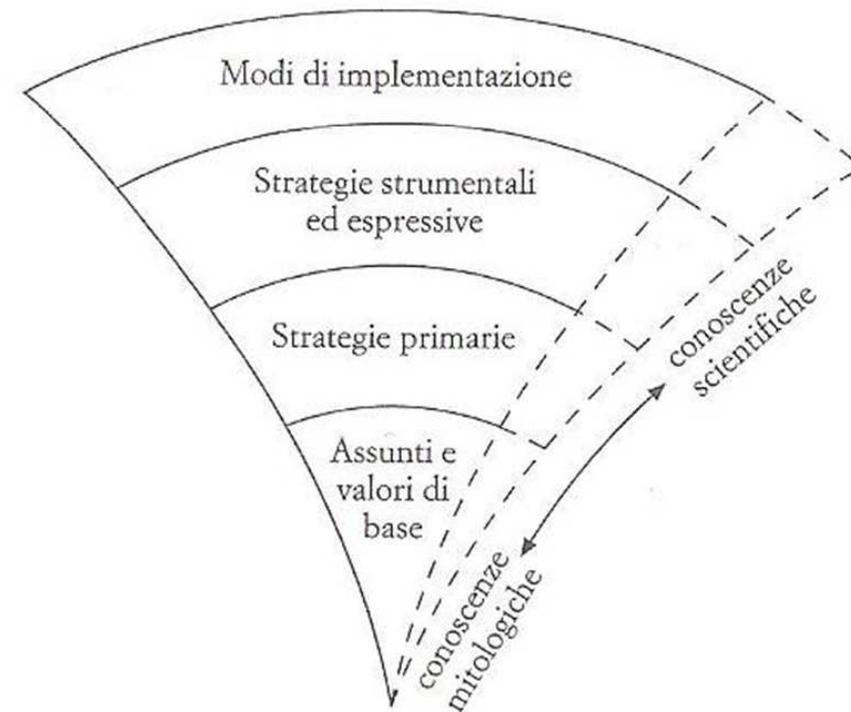




L'evoluzione della cultura organizzativa(3/4): il **cambiamento culturale**

1. CAMBIAMENTO APPARENTE
la modifica degli artefatti lascia immutata l'identità organizzativa
2. CAMBIAMENTO RIVOLUZIONARIO
creazione di una nuova identità culturale: la vecchia cultura viene sostituita dalla nuova
3. CAMBIAMENTO INCREMENTALE
agisce a livello di valori e assunti determinandone un incremento

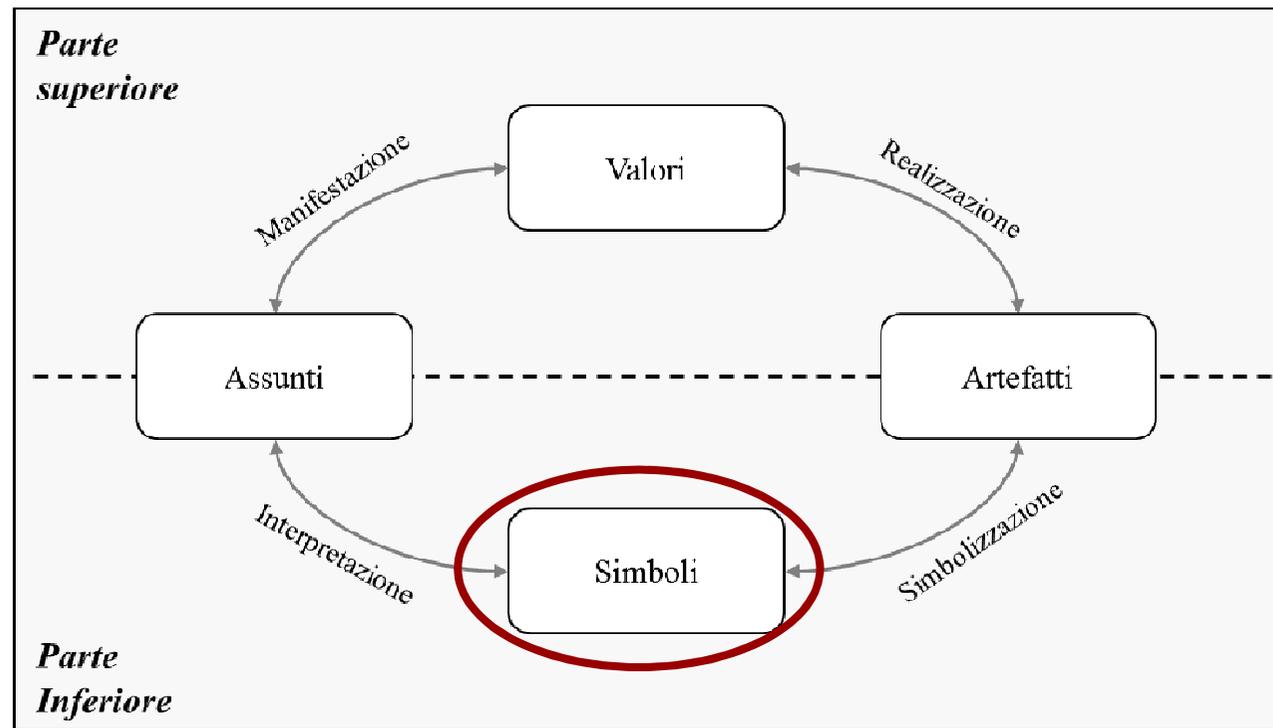
IL MODELLO «A VENTAGLIO»





L'evoluzione della cultura organizzativa(4/4): il **cambiamento culturale**

IL MODELLO DELLE DINAMICHE CULTURALI





Oltre l'organizzazione il modello di Hofstede

