



Lezione 1

La cultura organizzativa

Università degli Studi di Roma Tor Vergata
a.a. 2023-2024



Il concetto di cultura organizzativa (I)



1. E' un concetto ***pluridisciplinare***

2. Non poggia su una definizione ***unica***
e ***condivisa***

3. Esiste a diversi ***livelli***



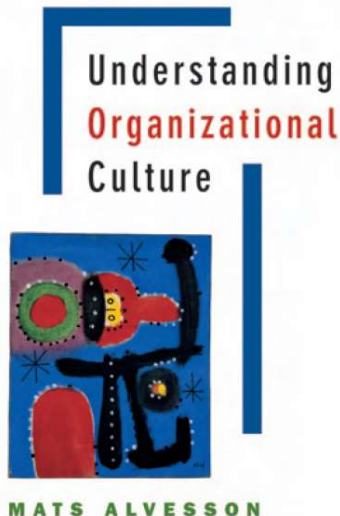
Il concetto di cultura organizzativa (I)

Non è semplice definire cosa si intenda per "cultura organizzativa"...

'Culture' has no fixed or broadly agreed meaning even in anthropology (Borowsky, 1994; Ortner, 1984), but variation in its use is especially noticeable in the literature on organizational culture.

Culture is, however, a tricky concept as it is easily used to cover everything and consequently nothing. That certain researchers are interested in 'culture' – or at least use the term – does not mean that they have very much in common.

I agree with Frost *et al.*'s (1985: 17) 'definition' of organizational culture 'Talking about organizational culture seems to mean talking about the importance for people of symbolism – of rituals, myths, stories and legends – and about the interpretation of events, ideas, and experiences that are influenced and shaped by the groups within which they live'.



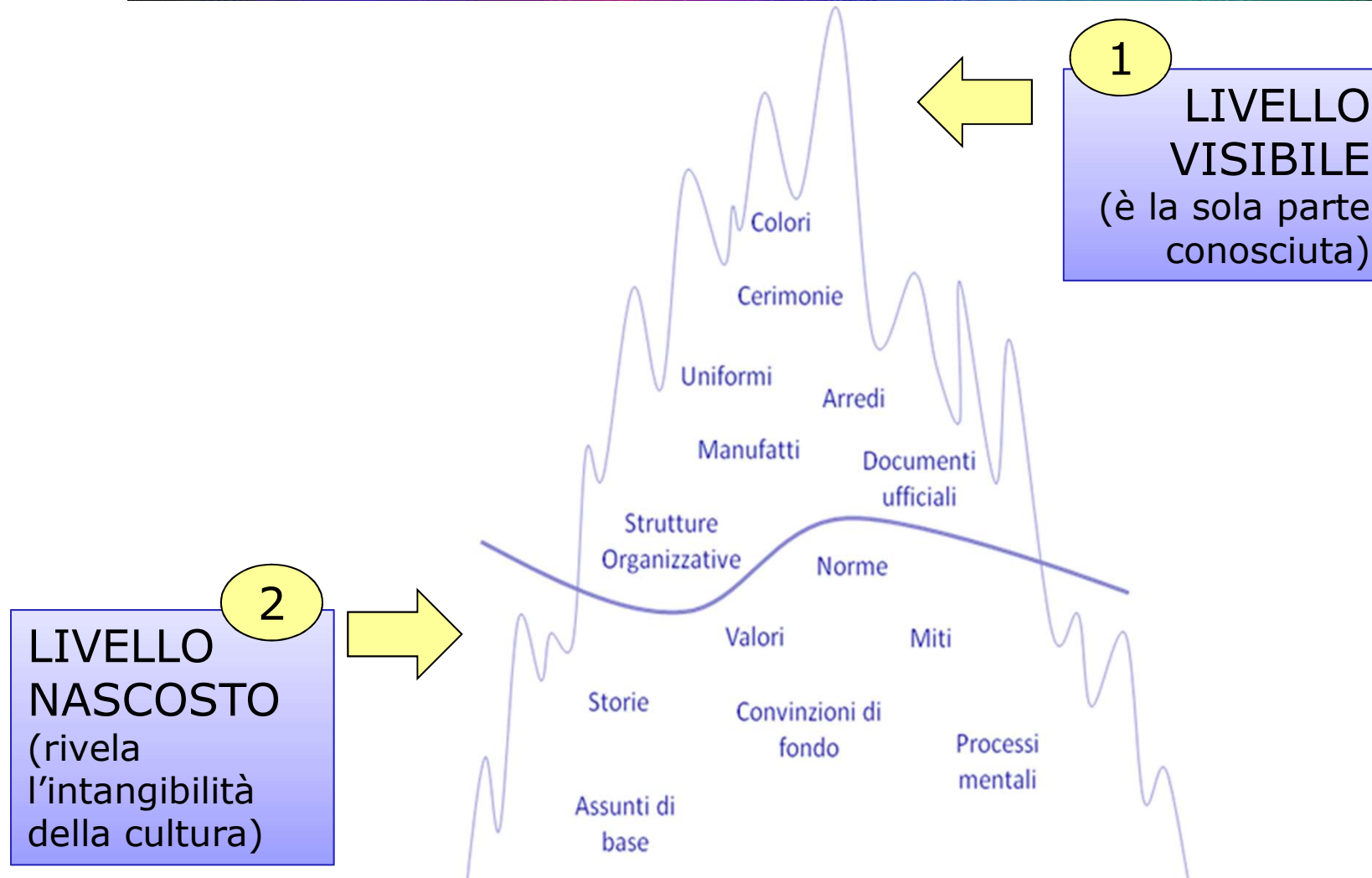


La definizione di cultura organizzativa

*"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)*

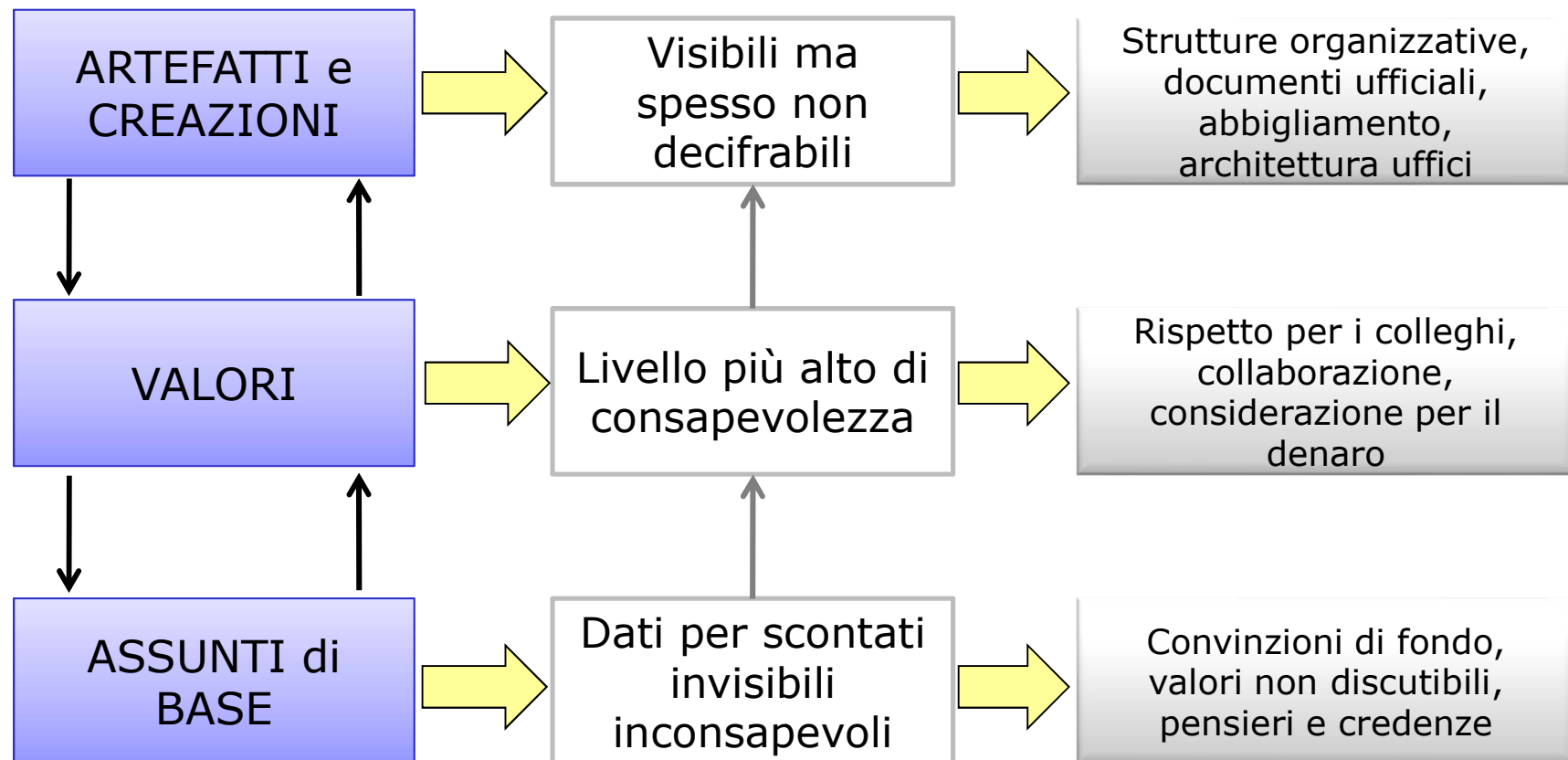


I livelli della cultura organizzativa





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**

Uffici



Edifici



Uniformi

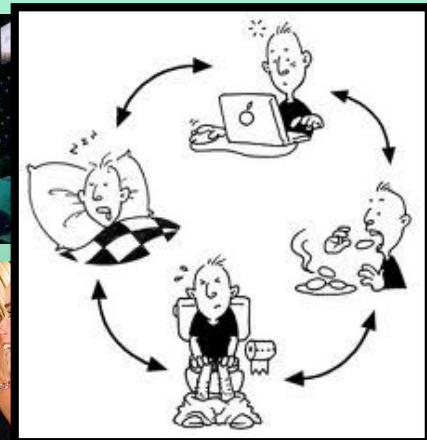
**ESPERIENZE SENSORIALI
ED ESTETICHE**

**ATTI, CONDOTTE E STILI DI
COMPORTAMENTO**

Riti



Cerimonie



Routine



Le tipologie di cultura organizzativa (I)

Il "*cultural compass*" (Hall, 1996) fornisce una tassonomia dei modelli culturali che possono essere adottati all'interno di un'organizzazione, prendendo in considerazione due "fattori":

Assertività

La percezione che i comportamenti organizzativi derivino ***da prescrizioni di tipo «direttivo»***, basate su logica e ragionevolezza

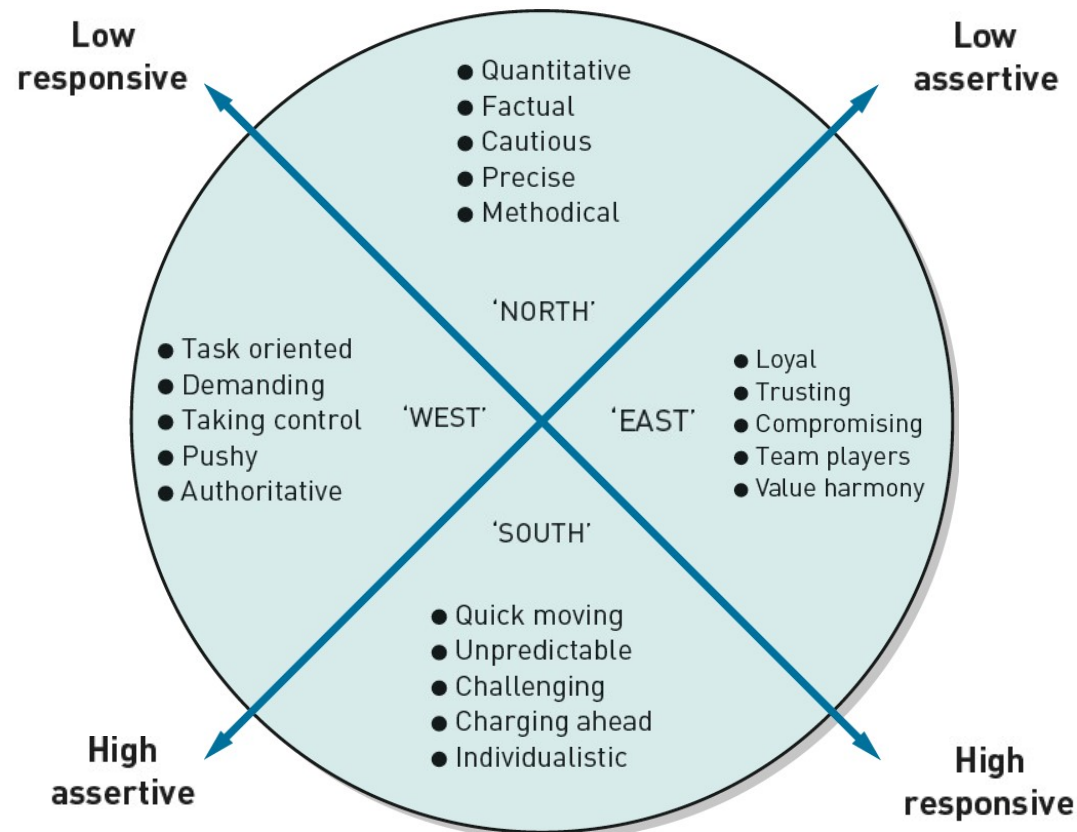
Reattività

La percezione che i comportamenti organizzativi siano frutto di ***reazioni basate prevalentemente su fattori emotivi*** e non razionali

Combinando queste due dimensioni, si perviene a 4 modelli culturali



Le tipologie di cultura organizzativa (II)





Le tipologie di cultura organizzativa (III)

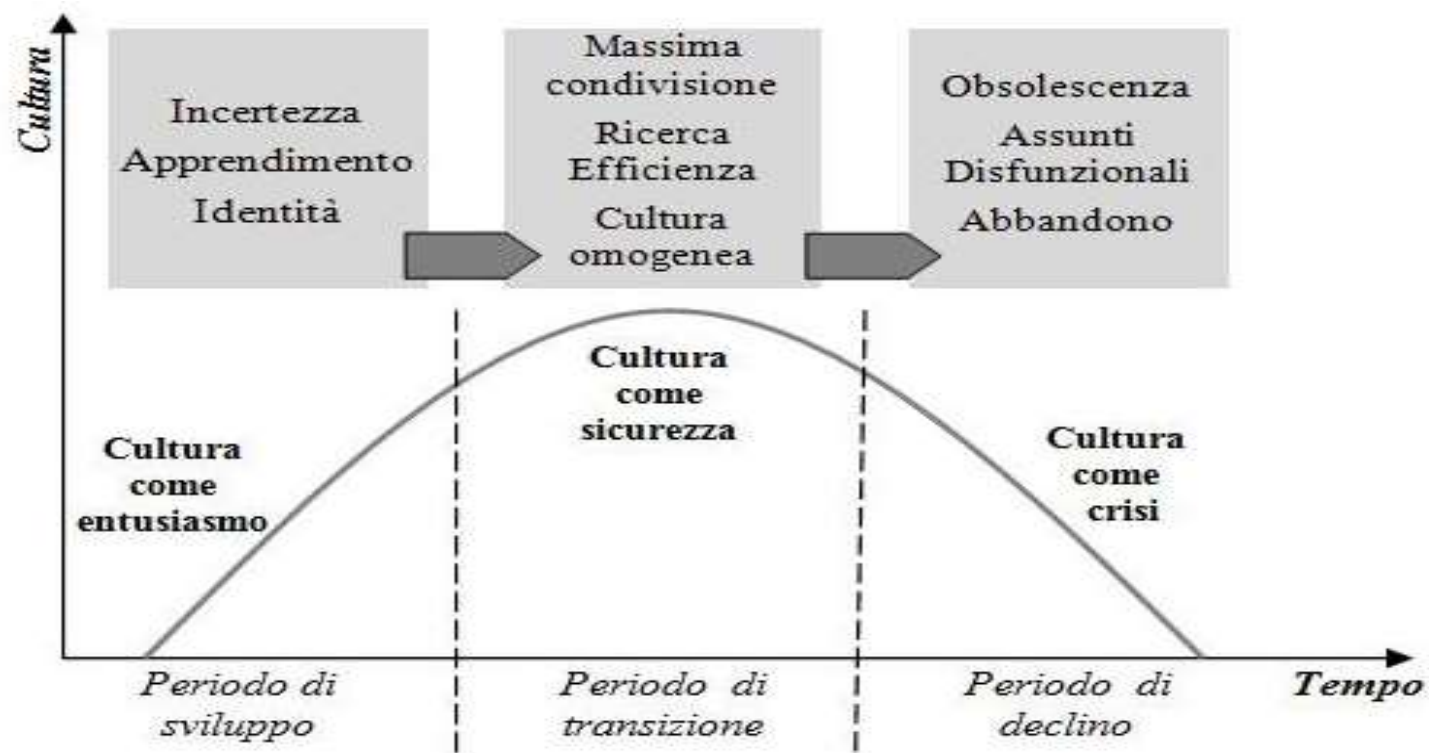
Fattori per individuare archetipi culturali

Robbins e Judge (2013)

1. Propensione all'innovazione e al ***rischio***
2. Premura per i ***dettagli***
3. Orientamento ai ***risultati***
4. Orientamento alle ***persone***
5. Orientamento al ***gruppo***
7. ***Stabilità***
6. ***Aggressività***



Ciclo di vita della cultura





Ciclo di vita della cultura: formazione

Schein (1980) spiega la creazione della cultura facendo ricorso a tre teorie:

1. Teoria socio-dinamica

La cultura si forma grazie all'instaurarsi di relazioni interne a un gruppo, sia a livello di membri, sia tra i membri del gruppo e i loro leader.

2. Teoria della leadership

La cultura è plasmata dai leader, in quanto questi hanno il potere di promuovere e far penetrare la loro visione, e quindi assunti e valori, all'interno di un gruppo.

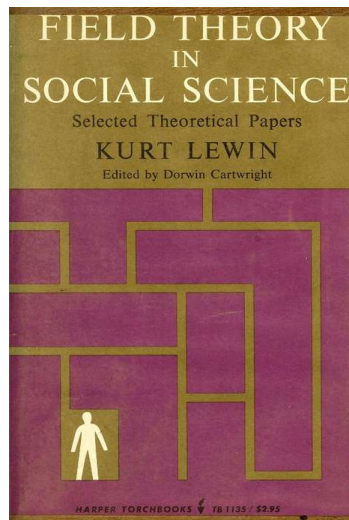
3. Teoria dell'apprendimento

La cultura si forma grazie a processi adattivi nei quali alcune soluzioni vengono consolidate mentre altre scompaiono in quanto non percepite come funzionali.



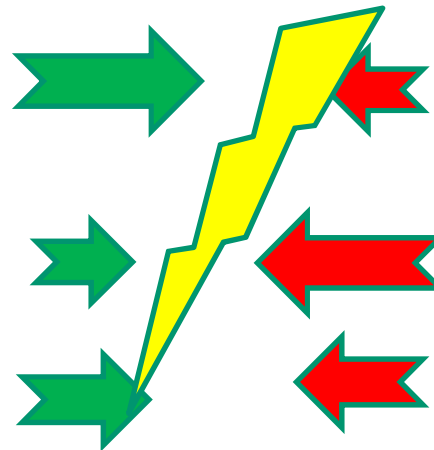
Ciclo di vita della cultura: Cambiamento (Lewin) (I)

Lewin (1951) propone un modello in 3 step (metafora dell'acqua). Bilanciamento fra forze motivanti e inerzie



Driving forces

Forze positive che stimolano il cambiamento



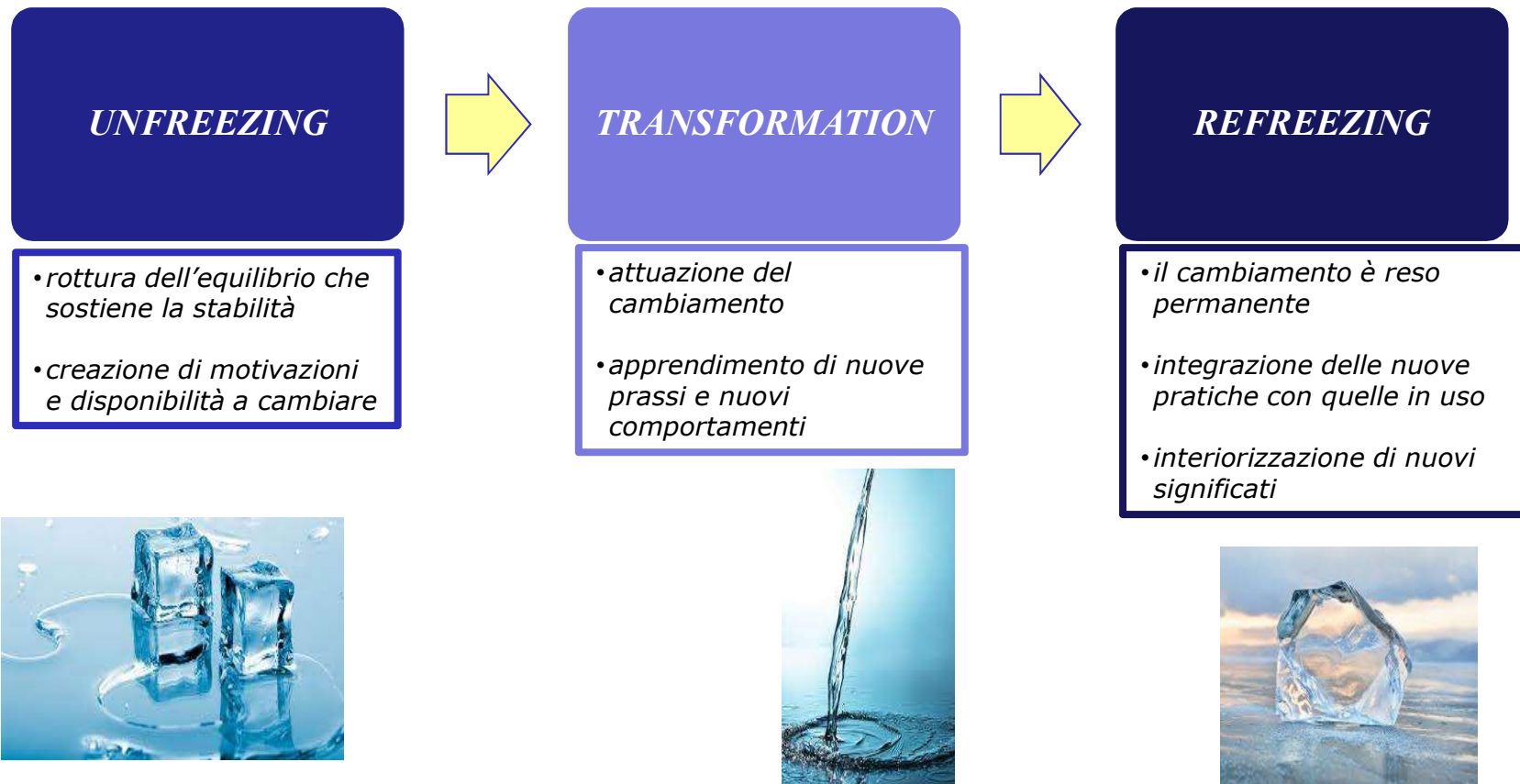
Resisting forces

Inerzie e resistenze che ostacolano il cambiamento



Ciclo di vita della cultura: Cambiamento (Lewin) (II)

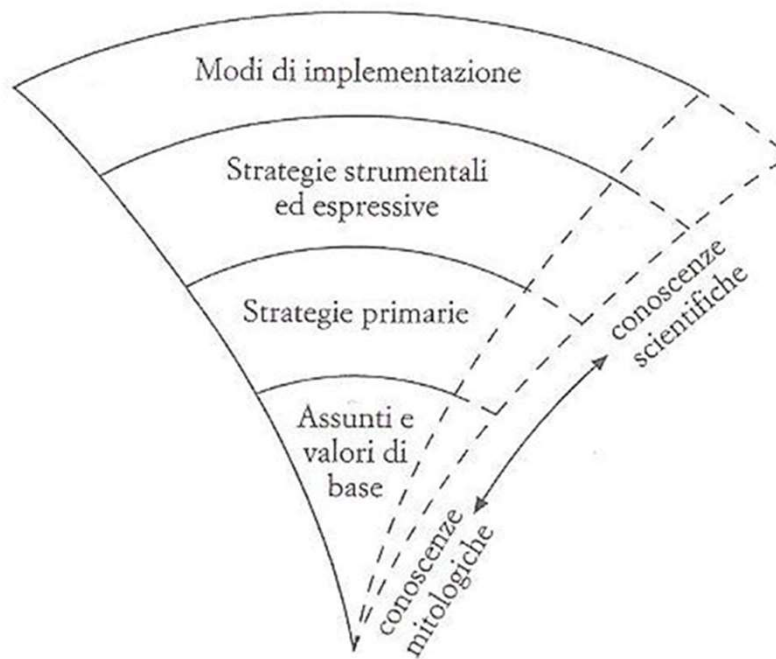
Come si gestisce il processo?





Ciclo di vita della cultura: Cambiamento (Gagliardo) (I)

Gagliardo (1986) propone un modello a ventaglio



Il cambiamento è «stratificato» e può riguardare elementi sempre più incisivi



Ciclo di vita della cultura: Cambiamento (Gagliardo) (II)

Tipologie di cambiamento

1. CAMBIAMENTO APPARENTE

la modifica degli artefatti lascia immutata l'identità organizzativa (interventi a livello esterno)

2. CAMBIAMENTO RIVOLUZIONARIO

creazione di una nuova identità culturale: la vecchia cultura viene sostituita dalla nuova (intervento a livelli profondi, con l'introduzione di elementi incompatibili con i precedenti)

3. CAMBIAMENTO INCREMENTALE

agisce a livello di valori e assunti che vengono incrementati e integrati (intervento a livelli profondi, con l'introduzione di elementi compatibili con i precedenti)