

La cultura organizzativa

A cura di

Pier Giorgio Gabassi, Giantullio Perin, Maria Lisa Garzitto

Supporto didattico al corso di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni



© All rights reserved



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

La cultura organizzativa

- termine di derivazione socio-antropologica.
- è strettamente connessa con la presenza umana nell'organizzazione, essendo il prodotto di idee, pensieri, valori delle persone che ne hanno fatto parte in passato e che continuano a operare nel presente
- chiarisce le motivazioni che stanno alla base dei comportamenti
- consente inoltre di analizzare l'organizzazione da un punto di vista dinamico
- spiega fenomeni che possono apparire irrazionali, ma che determinano la qualità e l'essenza stessa dell'organizzazione

Differenze macro culturali

CULTURA OCCIDENTALE → tende a essere indirizzata verso il controllo attivo della natura e si basa su relazioni individualistiche competitive; ha un concetto del tempo lineare e proiettato al futuro, stima le risorse e lo spazio come infiniti, crede che la natura umana non sia né buona né cattiva ma possa migliorarsi, basa la conoscenza della realtà sulla scienza

CULTURA ORIENTALE → è orientata in modo passivo alla natura, con cui cerca di essere in armonia, considera la collettività più importante dell'individuo, non è rivolta al futuro ma al presente o al passato, vede il tempo in modo ciclico, considera spazio e risorse molto limitati, crede che la natura umana sia cattiva anche se migliorabile e basa la propria conoscenza della realtà sulla verità rivelata anziché sulla scienza

Da Jaques agli anni '70

Jaques, 1951

→ conoscenze, attitudini, valori più o meno consapevoli, evidenziando l'importanza dei processi di **socializzazione** e gli effetti dei cambiamenti di cultura sulla personalità degli individui

→ la cultura, attraverso i meccanismi sanzionatori, è un sistema di controllo sui comportamenti

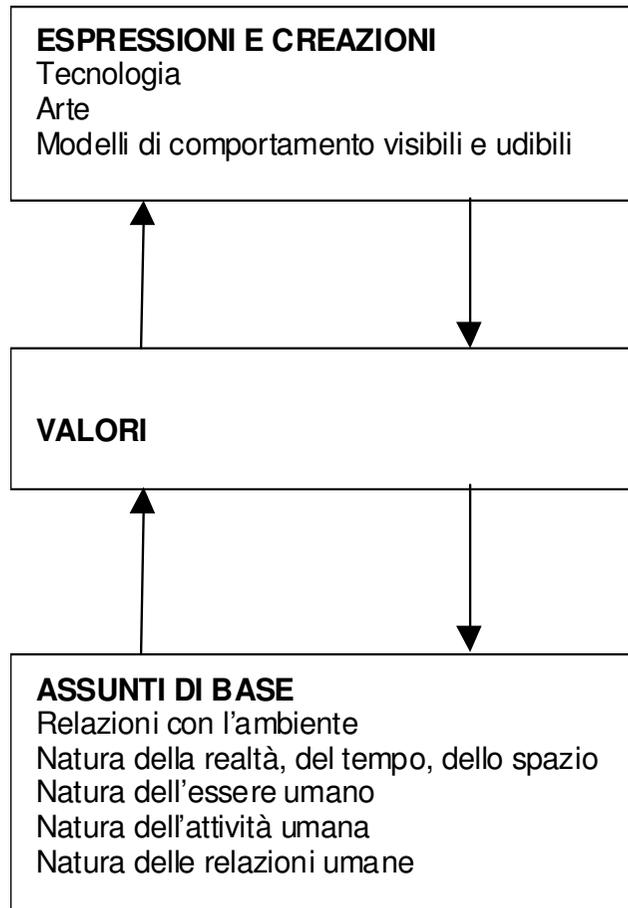
Pettigrew, 1979

→ cultura comporta valorizzazione degli aspetti **qualitativi** piuttosto che quantitativi dei comportamenti

Schein (1985) – Definizione di cultura organizzativa

La cultura organizzativa è un insieme di **assunti di base** inventati, scoperti e 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

Livelli della cultura organizzativa



Visibili ma spesso
non decifrabili

Maggior livello di
consapevolezza

Dati per scontati
invisibili
inconsi

1. artefatti
2. valori
3. assunti di base

La dimensione valoriale spiega solo una parte della cultura, mentre è necessario analizzare tutti e tre i livelli, per comprendere che cosa la cultura realmente sia e come agisce

Primo livello: artefatti, espressioni e creazioni

E' costituito dalle “manifestazioni visibili” che la cultura costruisce

Sono visibili attraverso:

- lo spazio sociale
- la produzione tecnologica
- il linguaggio scritto e parlato
- il comportamento aperto dei membri
- ...

Secondo livello: i valori

Sono i messaggi culturali che riflettono i valori di un membro, spesso il leader, la sua percezione di come dovrebbero stare le cose rispetto a come effettivamente stanno.

E' la prima soluzione proposta che se funziona verrà accettata e inizierà un processo di trasformazione cognitiva in convinzione e successivamente in un assunto.

Si osservano in:

- strategie
- obiettivi
- filosofie

Terzo livello: assunti di base

Quando una soluzione viene adottata ripetutamente e con successo, diventa scontata.

I componenti del gruppo troveranno inconcepibile agire in base ad altri presupposti.

Sono:

- convinzioni inconsce date per scontate
- percezioni
- pensieri di base
- sentimenti

1. I rapporti del genere umano con la natura
2. La natura di realtà e verità
3. La natura della natura umana
4. La natura dell'attività umana
5. La natura dei rapporti umani

PARADIGMI CULTURALI

1. I rapporti del genere umano con la natura

E' l'opinione del gruppo aziendale sul suo rapporto con l'ambiente che lo circonda.

Il gruppo si considera in grado di cambiare e modificare il suo ambiente?

Ritiene di dover coesistere e vivere in armonia con esso?

Ritiene di doversi sottomettere e di dover accettare la prima collocazione possibile?

PARADIGMI CULTURALI

2. Natura di realtà e verità

E' l'opinione del gruppo aziendale su quando considerare qualcosa come reale e vero.

L'organizzazione crede a ciò che funziona → pragmatismo

L'organizzazione crede a principi dogmatici → moralismo

Un esempio:

mentire è “inevitabile conseguenza della politica” o è “un comportamento sanzionato dal punto di vista della morale”?

PARADIGMI CULTURALI

3. La natura della natura umana

E' l'opinione del gruppo aziendale sul livello di bontà o cattiveria dell'essere umano ...

L'uomo è pigro, deve essere controllato e incentivato → TEORIA X

L'uomo è motivato, bisogna fornirgli opportunità → TEORIA Y

... e sul suo livello di stabilità o di malleabilità

Si può essere qualunque cosa si decida di essere?

Ci si deve adattare il più possibile a ciò che si è?

PARADIGMI CULTURALI

4. La natura dell'attività umana

Sono gli assunti riguardo al tempo e allo spazio.

il tempo è lineare → risorsa che non si può recuperare

il tempo è ciclico → si possono fare più cose contemporaneamente

lo spazio è aperto → le persone devono comunicare

lo spazio è chiuso → le persone devono lavorare da sole

Esempio:

Che significato ha arrivare in ritardo?

Che significato ha la privacy?

PARADIGMI CULTURALI

5. Natura dei rapporti umani

E' l'opinione riguardo a come devono essere impostate le relazioni umane.

Prevalgono gli interessi della comunità → lealtà verso l'impresa

Prevalgono gli interessi del singolo → libertà individuale e autonomia

Esempio:

Società orientali → il singolo si deve sacrificare per la comunità

Società occidentali → il gruppo deve cedere all'individuo

Culture forti e culture deboli

La **coerenza paradigmatica** è una qualità delle organizzazioni che hanno una cultura forte, cioè che hanno sviluppato uno schema di assunti tra loro articolati in modo armonico. Diversamente, l'assenza o il disordine degli assunti di base sono propri di culture non ancora completamente formate o comunque sono indice di una conflittualità, anche latente, fra più culture all'interno della stessa organizzazione.

La **forza della cultura** è definita in due modi: attraverso l'intensità con cui i membri del gruppo aderiscono ai valori e agli assunti, oppure in base al livello di diffusione nel gruppo delle caratteristiche della cultura.

Cultura → esito delle esperienze comuni del gruppo

Le funzioni della cultura

- Qual'è la funzione della cultura?
- Come nasce, come evolve?
- Perché è difficile cambiarla?

La cultura risolve due problemi fondamentali dell'organizzazione:

1. **Sopravvivenza ed adattamento all'ambiente esterno**
2. **Integrazione dei processi interni**

1. Adattamento esterno

Quali attività il sistema deve svolgere, o essere in grado di svolgere, per gestire l'evoluzione dell'ambiente esterno?

- 1. Missione e strategia**
- 2. Obiettivi**
- 3. Mezzi**
- 4. Valutazioni**
- 5. Correttivi**

2. Integrazione interna

Quali attività il sistema deve affrontare, o essere in grado di affrontare, per costituirsi e mantenersi?

- 1. Linguaggio e categorie concettuali comuni**
- 2. Confini del gruppo e criteri per esserne inclusi ed esclusi**
- 3. Potere e status**
- 4. Confidenza, amicizia e amore**
- 5. Incentivi e sanzioni**
- 6. Ideologia e religione**

La terza funzione della cultura

Il contenimento dell'ansia

In casi di incertezza o di eccessiva pressione cognitiva le
persone provano ansia

Nell'organizzazione, l'ansia si riduce filtrando gli stimoli
importanti da quelli non importanti

LA CULTURA E' IL FILTRO

cioè **la soluzione** che permette alle persone di rilassarsi in situazioni nuove o instabili

Le componenti culturali che si fondano sulla riduzione dell'ansia sono più stabili rispetto a quelle che si basano sulla soluzione di problemi concreti.

Se si tratta di modificare un meccanismo di riduzione dell'ansia, è quindi necessario prima trovare **l'origine dell'ansia**, poi dimostrare al gruppo che questa non esiste più o che c'è un modo alternativo di evitarla.

Le sub culture

*L'azienda costituisce un sistema complesso, composto da aree funzionali diverse con specifici obiettivi, all'interno delle quali operano persone con una formazione professionale omogenea rispetto al proprio gruppo, ma estremamente diversificata rispetto alle funzioni aziendali. Ne discende la formazione e lo sviluppo di **sub-culture**, all'interno della più generale corporate culture, che, pur se caratterizzate da un proprio sistema di valori, e molto spesso da uno specifico linguaggio, normalmente convivono in una situazione di equilibrio e di continuo interscambio, che permette al sistema di sopravvivere (Nelli, 1994, pp. 128-129).*

Martin e Siehl (1983)

- sottoculture rafforzative
- sottoculture ortogonali
- controculture

I miti e le storie organizzative

I miti organizzativi, attraverso cui si evocano storie e momenti significativi, stimolando il coinvolgimento empatico di chi ascolta.

Il mito ha un valore emotivo che sopravanza alla veridicità del suo contenuto: può essere atemporale o privo di logiche consequenziali, ma il suo scopo non è quello di fornire spiegazioni bensì quello di promuovere identificazione.

E' la storia stessa arricchita di valenze emotive ed evocative che rafforza l'orgoglio di appartenere a una realtà unica, stimolando coesione e legami di affiliazione.

I riti organizzativi

I riti assolvono a diverse funzioni

- di **passaggio** agevolano la transizione delle persone a nuovi ruoli;
- di **degradazione** stemperano il potere connesso a una identità sociale;
- di **esaltazione** conferiscono potere e accrescono sentimenti di impegno ed emulazione;
- di **rinnovamento** migliorano il funzionamento delle strutture organizzative;
- di **ricomposizione dei conflitti** riducono le aggressività;
- di **integrazione** incoraggiano sentimenti di appartenenza al gruppo;
- di **identificazione** promuovono la coscienza di sé e del proprio ruolo nell'organizzazione.

Tipi di cultura

Ebers 1995

→ nelle organizzazioni esistono delle condizioni *necessarie* per l'imporsi di un sistema specifico di *orientamenti culturali*.

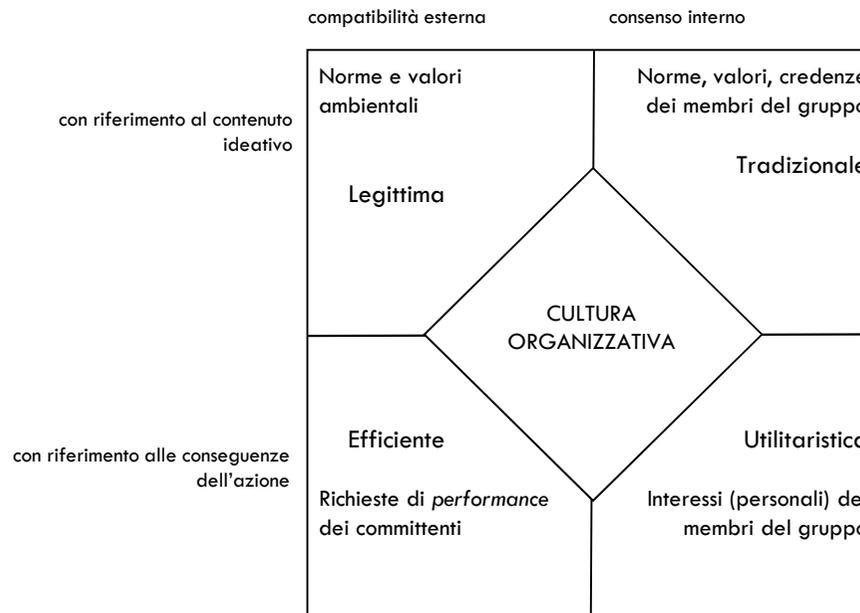
→ tali orientamenti sono validi se sono significativi e se hanno ricadute positive per coloro che li condividono.

Lo scopo di declinare gli idealtipi di cultura organizzativa è quello di ottenere un modello con cui confrontare e analizzare le culture organizzative reali.

I criteri di validità della cultura

La cultura è valida se:

- ha il consenso dei membri del gruppo (consenso interno)
- è compatibile con le richieste dell'ambiente (compatibilità esterna)
- possiede contenuto ideativo (in base cioè a una personale adesione a un sistema di valori o norme)
- fa riferimento alle conseguenze dell'azione (in termini di ricadute positive e di risultati ritenuti importanti)

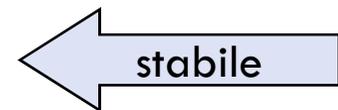
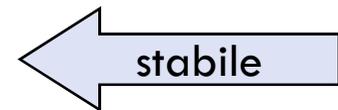


Tipi di cultura

La complessità culturale può essere ridotta se riconduciamo la cultura a “modelli” in grado di sintetizzarne la variabilità

Ebers (1995)

- **legittima** → trae la sua legittimazione da norme consolidate
- **efficiente** → orientata al conseguimento dei risultati
- **tradizionale** → basata su condivisione e fiducia e affiliazione
- **utilitaristica** → basata sulla negoziazione di interessi specifici



Cultura e cambiamento

La cultura è frutto di un apprendimento che può rappresentare, a seconda dello stadio evolutivo in cui si colloca l'organizzazione, **garanzia di stabilità e continuità**, talvolta anche di flessibilità ed efficienza, **come pure ostacolo e impedimento** a un cambiamento indispensabile per la sopravvivenza della stessa organizzazione.

La cultura appresa tramite le esperienze positive genera coesione e rafforza l'identità organizzativa.

Non sempre però le organizzazioni sono in grado di disapprendere conoscenze obsolete. La ripetizione di uno schema o di un comportamento, anche se sbagliato, si fonda su dimensioni difficilmente modificabili a livello psicologico, sociale e organizzativo.

Schein (1985) → la cultura viene creata in prima istanza dall'operato del leader e dai leader viene trasmessa e rafforzata

Meccanismi di cambiamento

Stadio nascita o primo sviluppo

- **evoluzione naturale:** quando l'organizzazione non è sottoposta a elevati livelli di stress la cultura evolve in base a ciò che si dimostra più utile per la sopravvivenza
- **evoluzione auto-guidata tramite terapia organizzativa:** se la cultura è un meccanismo di difesa contro l'ansia, allora, tramite terapie che prevedono processi di auto-analisi e l'intervento di persone esterne, è possibile aiutare le organizzazioni a valutare forze e debolezze della cultura ed eventualmente modificarla
- **evoluzione gestita tramite personaggi ibridi:** se le pressioni che spingono in direzione di un cambiamento contrastano con gli assunti culturali di base, allora le organizzazioni per sopravvivere possono collocare nei punti chiave alcuni personaggi "ibridi", cioè persone cresciute nell'ambito di quella cultura aziendale ma che nello stesso tempo sono portatrici di valori nuovi
- **evoluzione gestita tramite esterni:** si introducono nell'organizzazione persone portatrici di competenze e valori nuovi

Meccanismi di cambiamento

Stadio di transizione o stabilità

- **cambiamento pianificato e sviluppo organizzativo:** si attua con interventi tipici dell'OD e riguarda soprattutto la fusione di sottoculture contrastanti per facilitare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione
- **attrattiva tecnologica:** prevede la diffusione dell'innovazione tecnologica per indurre i membri di un'organizzazione a riesaminare la loro cultura tramite l'assunzione di nuovi atteggiamenti
- **cambiamento per mezzo di elementi rivelatori o distruzione di miti:** l'azienda sviluppa una sua ideologia specifica, le "teorie ideali", e contemporaneamente funziona in base ad altri assunti che si possono definire "teorie in uso" che riflettono quello che effettivamente succede. Niente accade fino a quando la nascita di incongruenze tra queste due teorie provoca uno scandalo o una situazione incresciosa che rende visibile l'incongruenza stessa
- **incrementalismo:** le decisioni che un dirigente prende comportano solo lievi e progressivi cambiamenti e difficilmente implicano grosse rivoluzioni.

Meccanismi di cambiamento

Stadio di maturità e declino

- ***persuasione coercitiva***: avviene mettendo in discussione continuamente i vecchi assunti e premiando i comportamenti che muovono nella direzione indicata dai nuovi principi di fondo;
- ***l'inversione di rotta***: prevede una serie di meccanismi combinati per sbloccare la vecchia cultura aziendale preservando però la sicurezza psicologica dei membri che permetta loro di affrontare l'ansia generata dal cambiamento;
- ***riorganizzazione e rinascita***: è un meccanismo traumatico in quanto prevede l'eliminazione del gruppo e della sua cultura e la ricostruzione di una nuova cultura.

Tipi di cambiamento

- **CAMBIAMENTO CULTURALE APPARENTE.** Il cambiamento è solo superficiale: è il caso in cui l'organizzazione dispone già, nel suo reticolo di assunti, delle soluzioni da adottare. Si tratta più che altro di un *restyling* che interessa solo gli artefatti superficiali.
- **RIVOLUZIONE CULTURALE.** Il cambiamento è profondo: avviene quando l'organizzazione esaurisce le risorse culturali in grado di affrontare con successo i problemi, e gli assunti di base sono obsoleti, inadeguati e antagonisti rispetto alla richiesta di nuovi valori. La sopravvivenza dell'organizzazione in questo caso impone il cambiamento di identità poiché l'alternativa è la morte organizzativa.
- **INCREMENTALISMO CULTURALE.** Il cambiamento è profondo perché interessa il livello degli assunti di base, ma avviene con l'integrazione di nuovi valori non antagonisti rispetto a quelli esistenti. Più che di rivoluzione si parla in questo caso di trasformazione, perché i nuovi valori coesistono con i vecchi, implementando e arricchendo la cultura dell'organizzazione.