



La cultura organizzativa

Prof.ssa Sara Cervai
a.a. 2017 - 2018



La cultura organizzativa

L'insieme delle esperienze individuali e collettive, le norme e i valori condivisi dalle persone che lavorano in un'organizzazione

(Grant, 1995)

Cultura (sociale)

- Diventano “cultura” i comportamenti condivisi che nascono da valori altrettanto condivisi dal gruppo. I valori in ultima istanza riguardano le relazioni tra le persone e tra le persone e l'ambiente (Kluckhohn; Stodtbeck, 1961).
- Questi valori vengono appresi e interiorizzati fin dai primi anni di vita attraverso i processi di socializzazione, sia in famiglia che nelle istituzioni.
- Molti di questi comportamenti sono talmente ovvi da essere ritenuti dal gruppo i soli accettabili, impliciti

Cos'è la cultura organizzativa?

- **EDGAR SCHEIN** (1965) definisce la cultura organizzativa come “quell'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”.

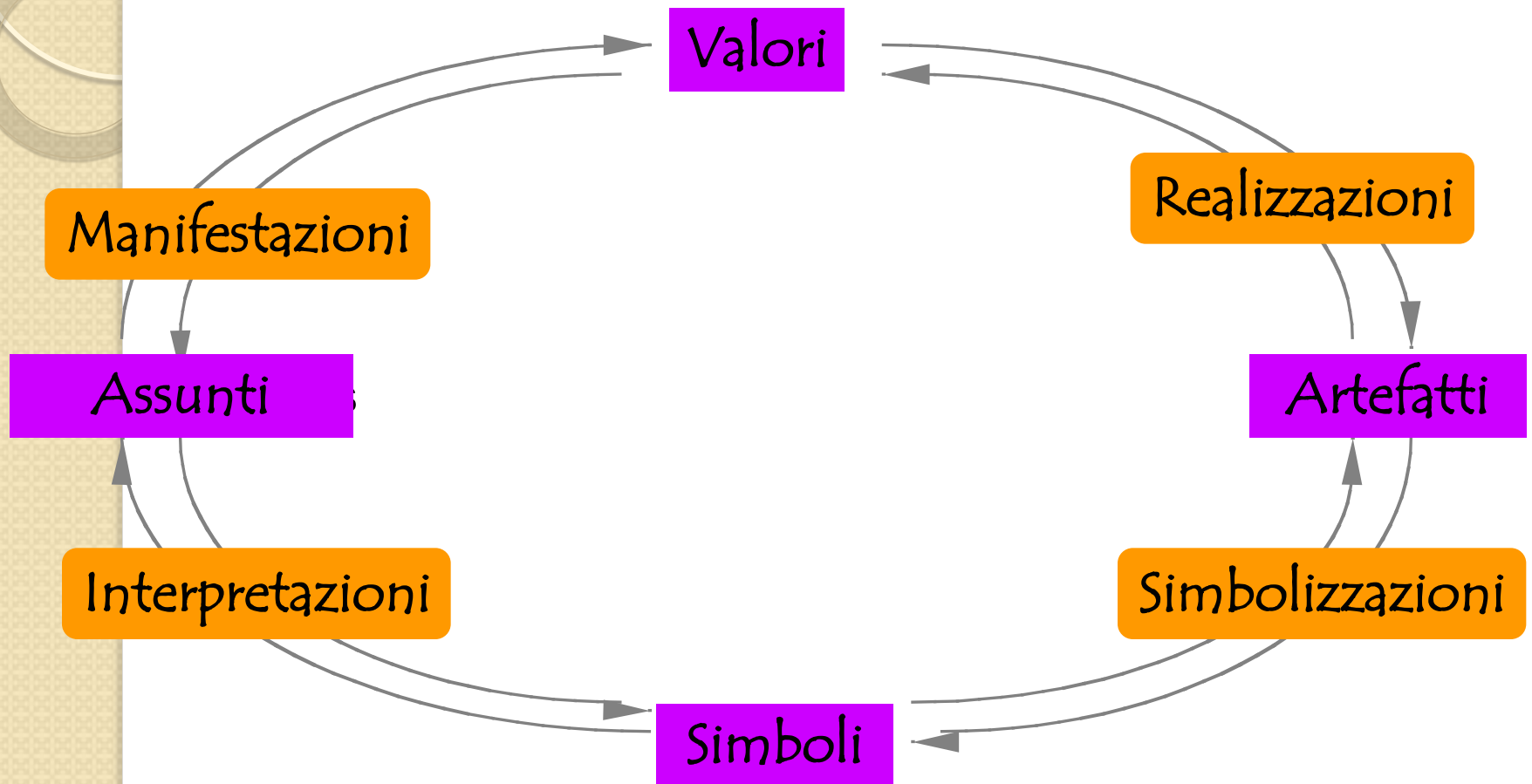
Componenti della cultura

- Simboli, miti, artefatti
visibili
ma non sempre decifrabili
- Valori
- Assunti di Base
astratti



Gli Assunti di base

- Creati, Inventati, Scoperti, Sviluppati, Importati
- Da un gruppo determinato → i leader
- Obiettivo: Integrazione interna // Adattamento esterno
- Considerati funzionali e validi
- Comunicato ai nuovi



Hatch, 1993

Cultura o culture?

- Esiste una sola cultura? ... no
- Quando una cultura è forte? ... quando è condivisa
- La Cultura forte è efficace?... non sempre
- La cultura è necessaria? Non ne possiamo fare a meno ... “carattere” dell’organizzazione
- Come si può cambiare cultura?
... formazione psico-sociale, sostituzione dei vertici...

Non esiste la non cultura

Watzlawick (1967) “non si può non comunicare”

Anche chi non vuole comunicare, comunica.

Così anche la Cultura organizzativa si crea anche
senza un'esplicita volontà dell'azienda/vertice

Quindi è necessario conoscerla, comprenderla e, se
necessario modificarla, rafforzarla, sostenerla...

Perché ci adattiamo alla cultura organizzativa?

Valori ed
Etica individuale

Accettabilità
sociale

Creazione
di
senso



K. Weick



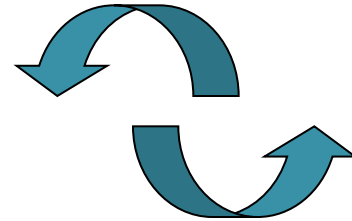
- Nuova prospettiva allo studio delle organizzazioni (1988)
- Organizzazione come entità continuamente costruita e ricostruita dagli attori organizzativi
 - agiscono sul proprio ambiente (entanglement)
 - guidati da mappe cognitive (processi cognitivi di creazione di senso) → **sensemaking**

sensemaking

- Costruzione di significato attraverso un processo retrospettivo

“collocare elementi dentro cornici” (*frame*)

- Costruiscono la realtà
- Permettono di conoscerla



“parlare della realtà come di una costruzione continua che prende forma quando le persone danno senso retrospettivamente alle situazioni in cui si trovano e a quello che hanno creato”

- processo sociale

Sensemaking e Interpretazione

- Processo
- Invenzione
- Coinvolgimento attivo dell'attore(enactment)
- Processo e prodotto
- Scoperta
- Ruolo passivo dell'attore

1. Fondato sulla costruzione dell'identità sociale
2. Processo retrospettivo
3. Attivo, condizionante - "enactment"
4. Costruzione sociale
5. Processo continuo "ongoing"
6. Basato su "stimoli selezionati"
7. È guidato dalla plausibilità, non dall'esattezza

Risorse Umane e Cultura

- Come si gestisce la cultura organizzativa?
...attraverso la Gestione delle Risorse Umane
- **CULTURA → CLIMA → COMUNICAZIONE**
 - Selezione
 - Valutazione
 - Strumenti di comunicazione
 - Formazione

Le sottoculture

- La cultura dipende dalla **percezione** e dalla **consapevolezza**:
- La cultura viene percepita come tale in relazione ad un incontro con una cultura differente.
- L'identità si costruisce attraverso il confronto con la diversità, altrimenti non sarebbe percepita come una cultura tra tante, ma come la normalità, l'unico modo possibile di essere, pensare, agire, credere.
- Allo stesso modo dell'identità, anche la diversità deve potere essere percepita per poter essere riconosciuta.

La sottocultura:

*“Un **sottoinsieme di membri** di un’organizzazione che interagiscono regolarmente gli uni con gli altri, **si identificano come un gruppo distinto** all’interno dell’organizzazione, condividono un set di **problemi** definiti come **comuni** e mettono in atto routine basate su una **visione collettiva** condivisa dal gruppo e dal gruppo soltanto” (Van Maanen e Barley)*



Cultura e sottoculture

- una realtà coerente ed unitaria (prospettiva dell'**integrazione**);
- la somma di tante realtà che coesistono in relazioni di armonia, conflitto o indifferenza (prospettiva della **differenziazione**);
- un insieme di attori e fattori che interagiscono in maniera ambigua e non strutturata (prospettiva della **frammentazione**).

Le forme di sottoculture:

- Unità, funzioni e ruoli organizzativi: manager, responsabili di ufficio, etc.
- Parti dell'organizzazione (vertice strategico, tecnostruttura, staff, management, nucleo operativo)
- Professionalità: tecnici e impiegati amministrativi
- Distinzione in sedi: sede centrale rispetto a sedi periferiche
- Differenze sociali: età, genere, scolarizzazione, appartenenze etniche
- Lavoratori che vivono nella città in cui ha sede l'azienda dove lavorano e non (uso di una particolare lingua/dialetto sul posto di lavoro).
- Anzianità di servizio
- Sistemi di alleanze interne: lavoratrici madri e lavoratrici senza figli
- Tipo di contratto di lavoro: tempo indeterminato – stagisti – somministrati

Sottoculture emergono con più facilità nelle organizzazioni:

- che si muovono in un **contesto dinamico** dove è presente una maggiore
- **decentralizzazione del potere**
- dove c'è uno **stesso modo di pensare** che può essere dato dal genere, dall'età, dalla provenienza etnica/sociale
- con **basso** livello di **coinvolgimento**
- con **bassa soddisfazione** nei confronti dei valori cardine

Un bene o un male?

- La presenza di sottoculture può essere d'aiuto all'azienda davanti alle sfide del cambiamento, favorendo l'introduzione di nuovi valori e producendo innovazione.
- Dalla coesistenza di più sottoculture possono derivare conflitti, incomprensioni, reticenze a collaborare, che andranno a incidere sul clima aziendale e di conseguenza sulla qualità del lavoro e sulla produttività dell'azienda.

Come si studia una cultura

- Approccio etnografico
 - Analisi e conoscenza approfondita
 - Non generalizzabile
- Approccio quantitativo
 - Categorizzazione
 - Comparazione
 - Non precisa

ELEMENTI della CULTURA (Hofstede)

distanza dal potere

misura in cui una società accetta che il potere sia distribuito in modo diseguale nelle istituzioni e nelle organizzazioni

avversione all'incertezza come una società affronta la sensazione di minaccia derivante dal presentarsi di situazioni di incertezza
(*propensione al rischio*)

individualismo vs Collettivismo

tendenza ad avere cura di se stessi piuttosto che alle relazioni appartenenti ai gruppi

Mascolinità vs Femminilità

misura in cui i valori dominanti sono il successo, il denaro, l'efficienza, le cose materiali, anziché la preoccupazione per gli altri, la qualità della vita, l'uguaglianza

Orientamento temporale

lungo vs breve termine

Questionario di Ashkanasy

- 65 item
- 10 dimensioni
 - Leadership
 - Struttura
 - Innovazione
 - Performance
 - Pianificazione
 - Comunicazione
 - Ambiente
 - Umanità
 - Sviluppo dell'individuo
 - Socializzazione dei nuovi

Misurare la Cultura Organizzativa

Organisational Culture Questionnaire by Harrison & Stokes (1998)

- **4 indicatori:**
 - Power Oriented
 - Role Oriented
 - Achievement Oriented
 - Support Oriented
- **Items**
- 18 items che devono essere completati indicando la “cultura percepita” e quella “desiderata”