



La cultura organizzativa



**Corso
di
Organizzazione Aziendale**

Prof. Federico Niccolini



Obiettivi di apprendimento

1. La cultura come competenza distintiva – Rapporto con la performance
2. Etimologia
3. Definizione di cultura
4. Livelli di analisi
5. La cultura organizzativa
6. Elementi costituenti – La metafora dell'albero
7. Le funzioni critiche della cultura organizzativa
8. La trasmissione della cultura organizzativa



Cultura come competenza distintiva

Rapporto tra cultura e performance

*Companies that enjoy **enduring success** have **core values** and a **core purpose** that **remain fixed** while their business strategies and practices endlessly adapt to a changing world*

Collins J. , Porras J., *Building your company's vision*, Harward Business Review, Sept. Oct. 1996

Alcuni riferimenti bibliografici

Di Tommaso N., Gordon G., *Predicting corporate performance from organizational culture*, in *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 6, 1992: 783-798

Kotter J., Heskett J., *Corporate culture and performance*, Free Press, NY, 1992

Collins J. , *Good to great: why some companies make the leap .. and others don't*, Harper Business, 2005

Collins J. , Porras J., *Built to last: successful habits of visionary companies*, Harper Business, 1994



Rapporto tra cultura organizzativa e performance

Esempi significativi



xerox



38 mld di dollari di perdita a causa anche dei cc. dd. "Burox"



cultura del "successo"



1° azienda manifatturiera best place to work in Fortune. Forte team spirit e valori adatti all'ambiente



Creatività, collaborazione e tutela ambiente



Clima formale, competitività, rigore e analiticità



In particolare, in ambienti dinamici, una cultura "proattiva" favorisce l'apprendimento e l'innovazione



Cultura

?

Etimologia: dal latino "cultura", derivato di "colère = "coltivare" (participio passato = "cultus")



Significato prima di Cicerone:

l'attribuzione del termine sembra essere limitato al significato etimologico originario (agricoltura) di **coltivazione della terra**



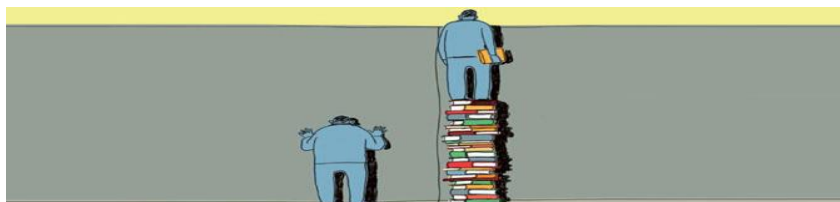
Cicerone: utilizza il termine riferito anche alla "cultura animi", e quindi alla crescita individuale interiore della **persona**



Cultura

L'insieme delle **cognizioni** intellettuali che una persona ha acquisito attraverso lo studio e l'esperienza, **rielaborandole** (coltivandole, curandole) con un personale (e profondo) **ripensamento** così da **convertire** le **nozioni** da semplice erudizione in **elemento costruttivo della sua personalità** morale, della sua spiritualità, del suo gusto estetico, e, in breve, nella **consapevolezza** di **sé** e del proprio **mondo**

(Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani (2003), *Il Vocabolario Treccani*, Roma)





Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto La cultura organizzativa

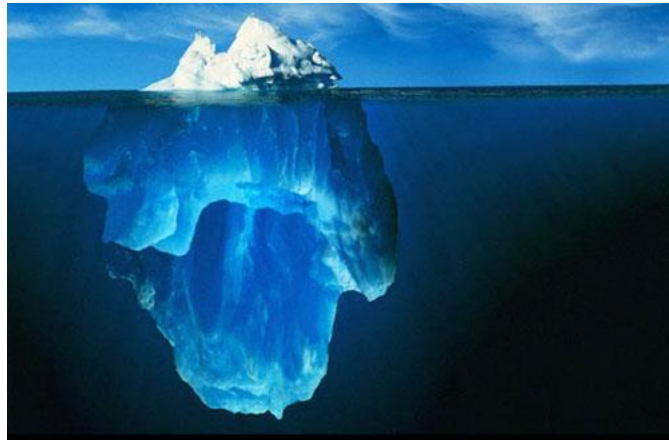
Cultura organizzativa

Il sistema dei significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante in un gruppo determinato in un momento determinato. (Gagliardi P., 1986: 58)

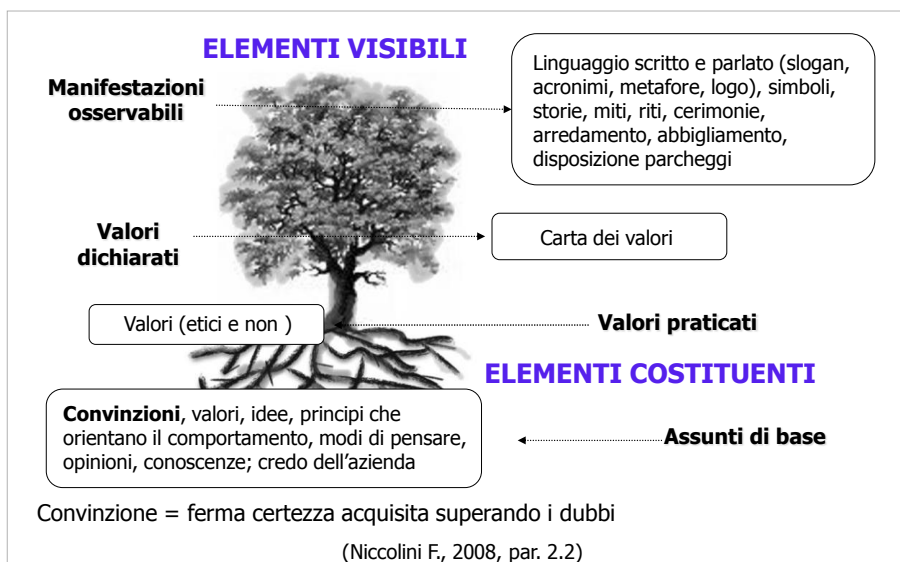
L'insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come la maniera corretta di pensare a comportarsi (Daft, 2010: 337, da Duncan, 1989 e Smircich, 1983)

*Sistema di valori, **convinzioni**, principi, idee, modi di pensare, opinioni e conoscenze impliciti, assunti e condivisi (dai membri di un'organizzazione) che determinano il modo in cui il gruppo percepisce, valuta e affronta l'ambiente (riadattato da Kinicki, Kreitner, 2008, da Schein E. H., 1996)*

Corso di Organizzazione Aziendale a.a. 2013-2014, I sem Prof. Federico Niccolini



Elementi costituenti della cultura organizzativa - metafora





L'essenza del sistema di valori: i core values

Rappresentano l'anima dell'organizzazione



Un sistema di principi che guida l'azione organizzativa, fornendo:



Fondamenta per le
pratiche organizzative



Il contesto in cui gli individui
pensano, agiscono e prendono le
decisioni

[Berry L.L. (1999), *Discovering the soul of service: the nine drivers of sustainable business success*, New York, The Free Press]

[Ferguson J., Milliman J. (2008), *Creating effective Core Organizational Values: a Spiritual Leadership Approach*, *Intl Journal of Public Administration*, p. 441]



Significato dinamico della metafora dell'albero

*Nessuna cultura è statica, in quanto viene continuamente **irrobustita** dal modo in cui viviamo l'uno con l'altro giorno dopo giorno* (Senge, 2006: 324)





Livelli della cultura IKEA



• Assunti di base (1/...)

Tradizione e...



... Innovazione



• Valori dichiarati (5/...)



Semplicità ...



Prendersi la responsabilità ...



Attenzione ai costi ...



Essere d'esempio per gli altri ...



Collaborazione ed
Entusiasmo ...

• Manifestazioni osservabili



Ferrero - Livelli della cultura

Principi

Lealtà e fiducia



Rispetto e
responsabilità



Integrità e sobrietà

Valori dichiarati

" FERRERITÀ "

Insieme dei valori
condivisi del Gruppo
Ferrero



- Cura artigianale
- Freschezza del prodotto
- Rispetto e considerazione del cliente
- Qualità elevatissima

Manifestazioni osservabili

FERRERO

Di una storia che aiuta
a conquistare il mondo,
la vostra fiducia,
la nostra passione

Reputation Award

GRATIE ALLA VOSTRA
FIDUCIA
LA NOSTRA AZIENDA
È LA MIGLIORE
AL MONDO



FERRERO
SOCIAL ENTERPRISES



LAVORARE
CREARE
DONARE



Elementi osservabili della cultura

Riti: azioni collettive, a elevata risonanza emotiva, tramite le quali una comunità organizzativa celebra i successi, gli eroi e soprattutto i valori organizzativi (Gagliardi, Monaci in Costa, Nacamulli, 2002: 63)

Cerimoniali: ricompongono diversi riti entro un'unica occasione o evento

Narrazioni e Racconti: veicolano e metabolizzano i valori, aiutano il cambiamento e/o mantengono la continuità

Simboli "tout court": qualcosa che rappresenta un'altra cosa

Linguaggio: strumento di comunicazione usato dai membri di una stessa comunità

Strutture organizzative : dimensioni strutturali tradizionali



Riti e cerimonie – Scopo e Tipologie

Forniscono esempi e quindi rinforzano valori ritenuti importanti per ottenere una certa tipologia culturale

Di passaggio: favoriscono la transizione di individui a posizioni e ruoli nuovi (anche per neo assunti) e spesso cercano di mantenere le caratteristiche della posizione nella configurazione pianificata

Di esaltazione: evidenziano risultati, attività e prestazioni di una persona

Di integrazione: volti a migliorare relazioni sociali tra soggetti e parti dell'organizzazione separate

Di ricomposizione di conflitti: atti a migliorare relazioni sociali conflittuali tra diversi attori o portatori d'interesse (es. contrattazione collettiva)

Di degradazione: disincentivano comportamenti e valori non desiderati, attraverso la diminuzione dello status e del potere dei soggetti coinvolti

Di rinnovamento o rinnovo: finalizzati al cambiamento (possono includere anche le attività di Sviluppo Organizzativo)

(Fonte: Trice, Beyer in Gagliardi, 1986: 211 segg.)



Narrazioni e racconti

La lettura o l'ascolto di racconti di storie di successo può aiutare a interpretare la realtà ed i valori sottostanti, aiutando a tradurli in convinzioni implicite, modelli mentali o assunti di base. Comprendono:

Storie: racconti di eventi reali

Leggende: racconti di eventi immaginari (spesso basati su fatti reali)

IBM.

SECURITY NOTICE
RESTRICTED AREA
KEEP OUT



Narrazioni e racconti

Eroi: modelli di comportamento (presenti nelle storie e leggende)

Miti: racconto di eventi reali e non (spesso non supportati da fatti) + loro spiegazione ed interpretazione. "Racconti in forma enfaticizzata (o iperbolica) di episodi dal fondamento più o meno reali, che hanno l'effetto di legittimare e rendere desiderabili le condotte tenute negli eventi narrati e le idee alle quali le condotte si ispiravano" (e i valori che le generavano) (Gagliardi, Monaci in Costa, Nacamulli, 2002: 61-62)

Saghe: collezioni di storie e miti che raccontano la storia di un'organizzazione



Simboli e linguaggio

Simboli: qualsiasi elemento (segno, oggetto..) atto a suscitare un'idea diversa da quella offerta dal suo immediato aspetto.

Esempi: simboli fisici (abbigliamento, posti auto, auto aziendali, oggetti) oppure metafore

Linguaggio: slogan, detti, gergo...

"Il linguaggio non è (solo) un fatto esterno a noi, tramandatoci come retaggio culturale e storico, ma è anche intrinseco. Noi lo creiamo ed esso ci stimola" (riadattato da Gagliardi)

Metafore

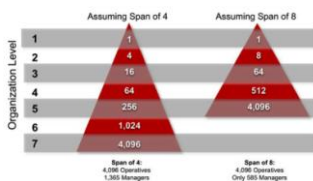


Paradosso della metafora: aiuta a comprendere la realtà ed allo stesso tempo è "incompleta, falsa e potenzialmente forviante" (Morgan, 2002: 23)



Strutture organizzative (rapporti di potere e sistemi di controllo)

Sono una conseguenza della cultura



Nordstrom Inverted Pyramid

Customers
Sales and Support People
Department Managers
Buyers, Merchandise Managers,
Store Managers, Regional Managers
Executive Team,
Board of Directors



.....
Tecnologia, Strategia, Relazioni interorganizzative

Omnia est cultura



Le funzioni critiche della cultura

Incremento dell'integrazione, dell'aggregazione e della sintonia interna all'azienda, si esplica soprattutto attraverso:

- *Creazione e rafforzamento dell'identità organizzativa*
- *Creazione legami sociali forti (fiducia. ..) e stabilizzazione ambiente sociale, identificazione dei confini di gruppo*
- *Costruzione linguaggio, concetti e significati comuni*
- *Stimolo al commitment*

**Interna:
Coesione**

Schein E. H., 1990: 73, e Kreitner R., Kinicki A., 2004: 42-44



Le funzioni critiche della cultura

Miglioramento dell'adattabilità e/o della proattività verso l'ambiente. Si esplica soprattutto attraverso:

- *Comprensione missione, visione ed obiettivi generali (strategia)*
- *Consenso sui mezzi, strutture, compiti e autorità per raggiungere gli obiettivi*
- *Apprendimento: correttivi e altre forme di single, double e triple loop se gli obiettivi non sono raggiunti*

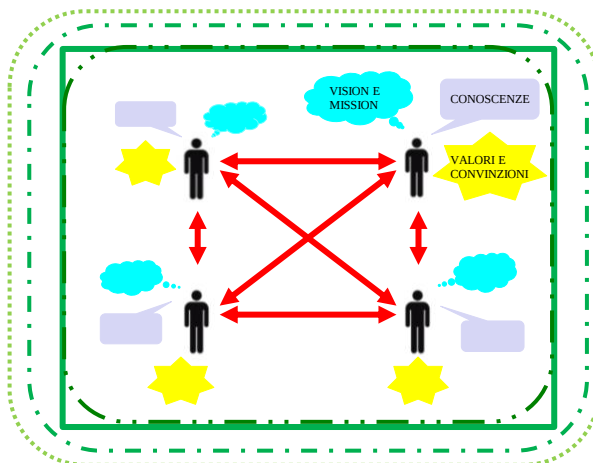
**Preval.
Esterna:
Flessibilità**

Schien E. H., 1990: 85



Effetti (interni ed esterni)

Capitale Sociale (C.S.) = "potenziale produttivo" derivante dalla collaborazione e, quindi, dalle relazioni e dai valori che le consentono (es. fiducia, condivisione di una missione)

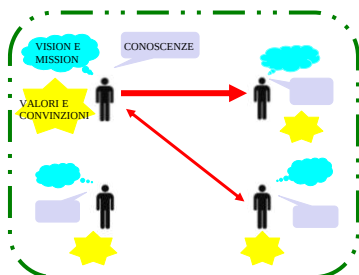


$$C.S. = f(x)$$

qualità delle
interazioni tra le
persone
e livello di
condivisione di
mission, vision
e core values



Capitale sociale **"povero"** o basso



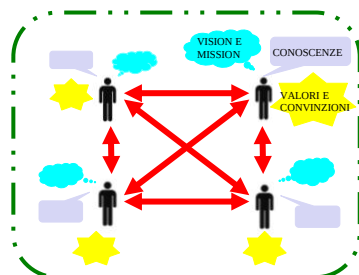
Valori dominanti:

- egoismo,
- menzogna,
- esasperata competitività interpersonale,
- carrierismo

Esempio:



Capitale sociale **"ricco"** o alto

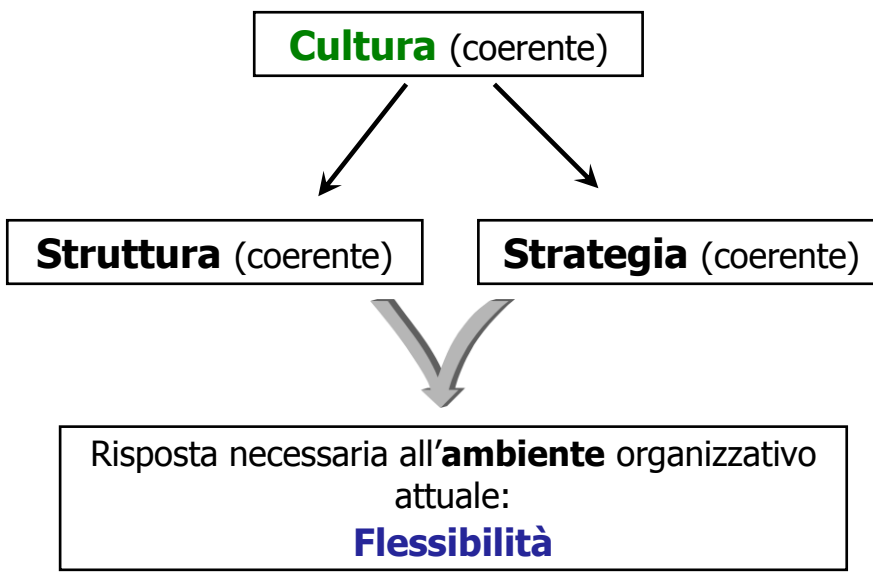


Relazioni tra dipendenti e con clienti, fornitori, partner, basate su:
fiducia, onestà, rispetto

Esempi:

Alto C.S. utenti:
sistemi di autovalutazione per feed-back





Adattato da DAFT R. (2007), Organizzazione aziendale, Cap. 10



La trasmissione della cultura organizzativa: il ruolo chiave del leader

La sorgente è spesso costituita dal fondatore o dal leader dell'azienda

Esempio: Les Schwab Tire Center.



Fondatore = esempio positivo





Tipologie di cultura organizzativa

Obiettivi di apprendimento

1. Rapporto tra cultura e ambiente
2. Possibili dimensioni di osservazione della cultura organizzativa
3. Tipologie di cultura organizzativa
 - *La cultura adattiva*
 - *La cultura di clan*
 - *La cultura degli obiettivi misurabili*
 - *La cultura burocratica*
5. I modelli culturali nei diversi paradigmi organizzativi
6. *La cultura proattiva*
 - Le caratteristiche della cultura proattiva

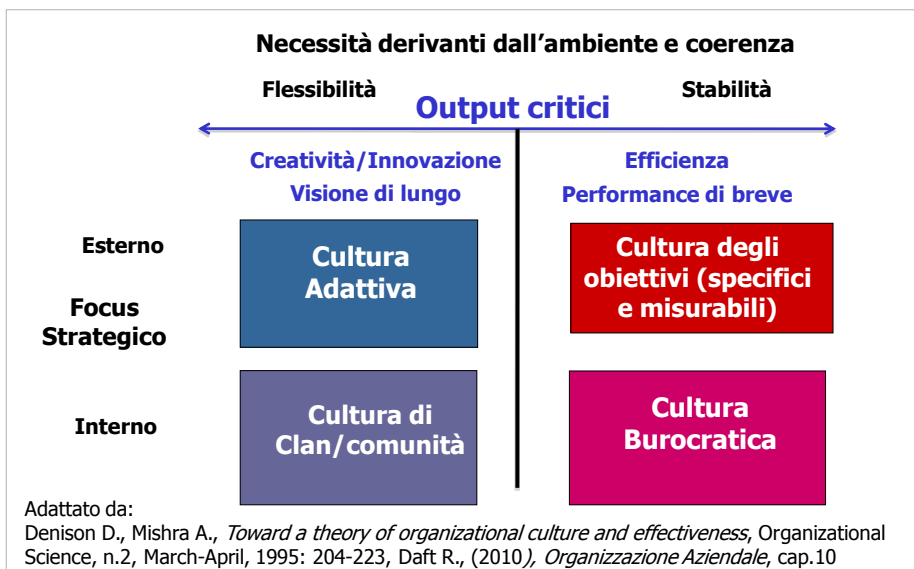


Rapporto tra cultura e ambiente

“Una cultura è buona solo se si adatta (è coerente) al suo contesto”
(Kotter J., Heskett J. (1992), *Corporate culture and performance*, Free Press, New York: 28)



Tipologie di cultura organizzativa: possibile classificazione



Cultura adattiva

Focus primario: orientato all'ambiente esterno, si traduce in flessibilità e cambiamento allo scopo di soddisfare le necessità dei clienti

Scopo: adattarsi all'ambiente, incoraggiando valori, norme e opinioni utili a supportare la capacità dell'organizzazione di rilevare, interpretare e tradurre rapidamente i segnali provenienti dall'ambiente in risposte di comportamento

Obiettivi del cultural management:

sono premiate ed incentivate la flessibilità, la capacità di analizzare e raccogliere informazioni dall'ambiente, la rapidità di adattamento, l'iniziativa personale





Cultura di clan (o di comunità)

Focus primario: coinvolgimento, partecipazione e spirito di squadra dei dipendenti

"La comunità comporta il senso di avere un destino comune, la certezza che il successo è il successo di tutti e che il fallimento è un problema di ciascuno"

(Greenhalgh L. (2001), *Managing strategic relationship: the key to business success*, The Free Press, New York: 4)

Scopo: favorire la circolazione della conoscenza tacita, la generazione di idee, la condivisione della mission e della/e vision, lo sviluppo di un senso di appartenenza (*identity management*),

Obiettivi del cultural management:

Sovvertire le routine difensive

Aumentare la fiducia reciproca



Cultura degli obiettivi specifici e misurabili

Focus primario: visione chiara dello scopo (mission) dell'organizzazione e sugli specifici obiettivi che ne discendono

Scopo: raggiungimento degli obiettivi misurabili (ad esempio crescita del fatturato, della quota di mercato o della redditività) attraverso la motivazione dei dipendenti tramite ricompense

Esempi: PEPSI – visione: diventare miglior azienda nei prodotti di consumo o NUCOR: produrre più acciaio a costi minori



Esempi di possibili patologie prodotte:

- sottostima o ignoranza circa opportunità e minacce
- stimolazione comportamenti scorretti (falsificare report, posporre vendite)





Cultura burocratica e degli obiettivi misurabili - Limiti all'apprendimento

Ostacoli ai processi di apprendimento possono essere il risultato di certi sistemi burocratici volti ad individuare le responsabilità delle decisioni e di certi sistemi premianti .. Si tenderà ad ignorare tutta una serie di problemi. ... Il disastro della navicella spaziale Challenger è il risultato di tutta una serie di fatti e azioni volti a nascondere i veri problemi che può essere portata ad esempio di questa fenomenologia. Il desiderio di rispettare le scadenze ha prevalso sulla consapevolezza che alcune chiusure stagne presentavano dei seri problemi e in questo modo si è finito per far esplodere lo Shuttle (Morgan, 2002: 123)



Cultura burocratica – esempi di elementi visibili

Focus primario: elevata attenzione mentale al rispetto di regole e prassi consolidate (approccio routinario), che disciplinano molti aspetti (da abbigliamento, orari, fino ai modi di parlare e salutare le persone).

Scopo: rendere l'azione organizzativa efficiente, precisa. Rende il comportamento più prevedibile, standardizzandolo e regolandolo

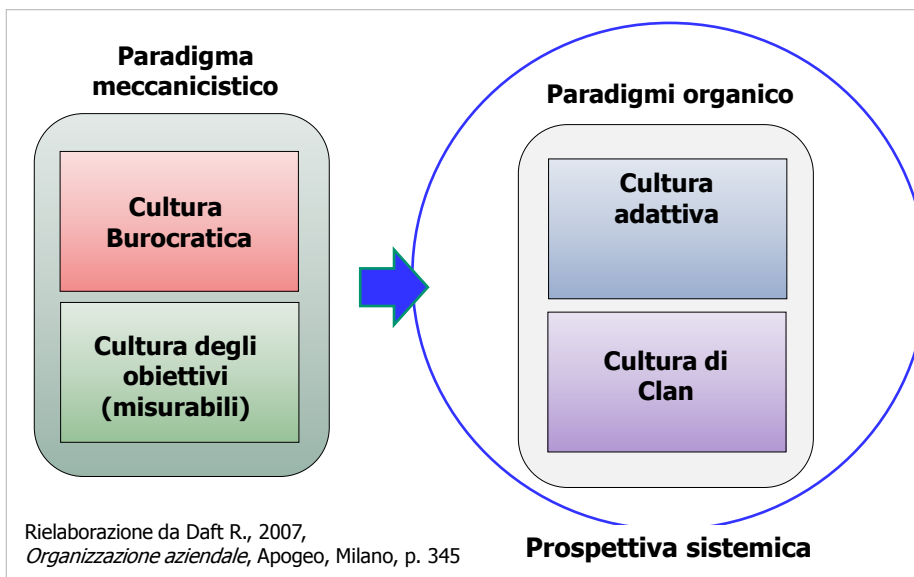
Vantaggi: coerenza, conformità ed efficienza

Spiegazione di alcune inefficienze del settore pubblico

Possibile coesistenza: in particolare a & b e c & d (subculture organizzative)



I modelli culturali nei diversi paradigmi organizzativi



La cultura proattiva

Scopo: attivare e concreate l'ambiente, in particolare anticipando le esigenze dei clienti, innovando



Obiettivi del cultural management: sono premiate ed incentivate l'iniziativa personale, la creatività, l'assunzione dei rischi, l'arricchimento dei dipendenti

Basi: Necessita di apprendimento generativo, pensiero sistemico, visione condivisa, approccio collaborativo

La cultura proattiva "implica assunzione del rischio, fiducia e approccio proattivo..." (Kilmann R. in Kotter – Heskett, 1992: 44-45)