

La cultura organizzativa



Gerardo Patriotta



Organizzazioni come culture

- Le organizzazioni possono essere definite attraverso la metafora della cultura (Morgan 1986)
- Organizzazioni come **microsocietà** o **comunità** caratterizzate da **credenze** e **significati** condivisi, **usi** e **costumi** distintivi.
- Cultura** si riferisce ai processi di **costruzione della realtà** che permettono alle persone di vedere e comprendere azioni, eventi, oggetti, o situazioni in maniera distintiva e significativa.



Cultura

Alcune definizioni di cultura organizzativa Pettigrew 1979

“**La cultura** è un **sistema** di **significati** accettati pubblicamente e collettivamente che operano per un certo gruppo in un certo momento. Questo sistema di termini, forme, categorie e immagini aiuta le persone a **interpretare** le **situazioni** in cui si trovano ad essere.



Cultura

Alcune definizioni di cultura organizzativa Siehl and Martin 1984

“... la **cultura** organizzativa può essere vista come il **collante** che tiene insieme l'organizzazione attraverso la **condivisione** di shemi di **significato**. La cultura consiste nei **valori**, nelle **credenze** e nelle **aspettative** che i membri si trovano a condividere.”



Cultura

Alcune definizioni di cultura organizzativa Schein 1985

“La **cultura** è lo schema di **assunti** fondamentali che un certo **gruppo** ha inventato, scoperto o sviluppato mentre **imparava** ad affrontare i problemi legati al suo **adattamento esterno** o alla sua **integrazione interna**, e **che hanno funzionato** in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai **nuovi membri** come il **modo corretto** di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi.”



Cultura

Alcune definizioni di cultura organizzativa Van Maanen 1988

“Una cultura è espressa (o costituita) soltanto attraverso le azioni e le parole dei suoi membri... **La cultura non è visibile in sé, ma è resa visibile soltanto attraverso la sua rappresentazione**”.



Alcune definizioni di cultura organizzativa Trice and Beyer 1993

“**Le culture** sono **fenomeni collettivi** che incarnano le **risposte** della gente alle **incertezze** e al **caos** intrinseci all’**esperienza** umana. Ci sono due tipi principali di risposte. La prima è la **sostanza** di una **cultura** - quei sistemi di credenze condivise e cariche di emotività che noi chiamiamo ideologie. La seconda risposta sono le **forme culturali** - quelle entità osservabili attraverso cui i membri di una cultura esprimono, affermano e comunicano l’uno all’altro la sostanza della propria cultura.”



Livelli della cultura organizzativa

Artefatti e comportamenti visibili:

- Dichiarazioni formali (missione, visione, obiettivi, valori)
- contesto fisico (architettura, layout)
- linguaggio, simboli, racconti, leggende, miti
- pratiche, procedure, riti e cerimonie





Livelli di analisi

- NAZIONALE
- ORGANIZZATIVA
- SOTTOCULTURE



Il ruolo della cultura

Funzioni

1. Crea senso di identità
2. Facilita impegno collettivo
3. Promuove stabilità del sistema sociale
4. Definisce schemi interpretativi
5. Funge da meccanismo di controllo

Disfunzioni

1. Può ostacolare il cambiamento
2. Barriera rispetto alla diversità
3. Sottoculture possono produrre conflitto nell'organizzazione
4. Può generare dilemmi morali
5. Barriera rispetto a fusioni e acquisizioni



Cultura

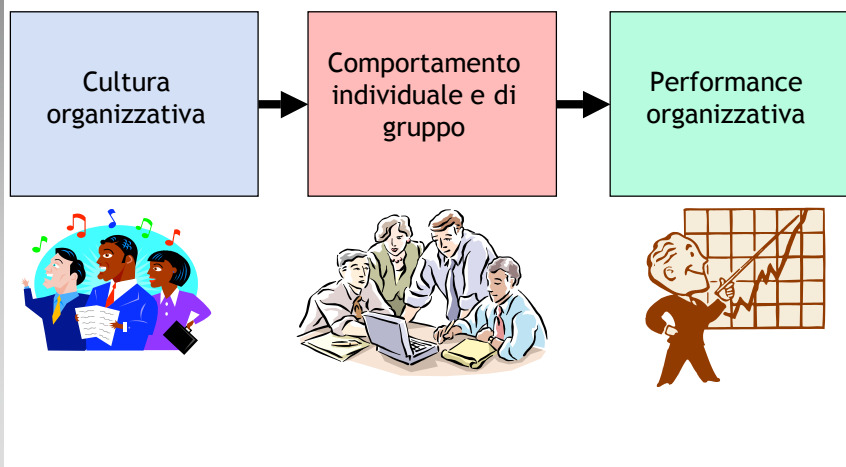
Strategia e Cultura

- “La **cultura** organizzativa è un complesso di **valori, credenze, assunti, e simboli** che definiscono il **modo in cui un’azienda conduce il proprio business.**” (Barney 1986).
- **Cultura** fa riferimento alla definizione di **strategia come prospettiva**: visione condivisa del mondo, ideologia, identità, paradigma, teoria del business.
- La **cultura** può essere vista come un aspetto importante della **strategia** di un’organizzazione e come fonte di **performance** superiore.



Cultura

Cultura e performance

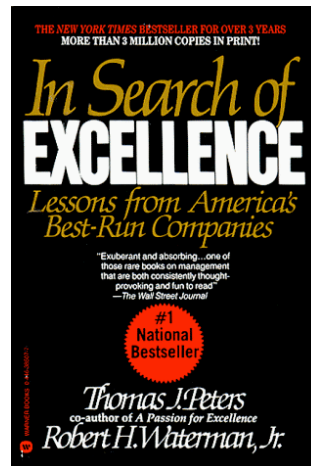




Cultura

Alla ricerca della cultura vincente

- Le imprese caratterizzate da livelli di performance superiore che durano nel tempo sono caratterizzate da un insieme di valori manageriali forti che definiscono le modalità di conduzione dell'impresa (high-performance culture).
- Le aziende con culture "forti" vengono presentate come esempi di management eccellente.
- La conseguenza è che aziende di minor successo possono raggiungere livelli di performance elevati se sono in grado di imitare le culture delle aziende di successo



Cultura

Imitabilità della cultura

- La cultura riflette la storia e il percorso specifico di un'organizzazione
- E' difficile descrivere la cultura di un'organizzazione poiché essa si basa su assunti che vengono in larga parte dati per scontati
- Anche quando è possibile descrivere una cultura, è molto difficile cambiarla in maniera consapevole. Il cambiamento culturale tende ad incontrare resistenza.
- L'imitabilità di una cultura costituisce una fonte di vantaggio competitivo (Barney 1986).



Cultura

Profitability vs responsibility

Se la ragion d'essere di un'azienda è la massimizzazione del profitto e del valore per gli azionisti, allora è ragionevole pensare che quell'azienda farà tutto ciò che è necessario per raggiungere tale obiettivo - anche se questo dovesse comportare agire in maniera socialmente irresponsabile (es. Enron e Parmalat)



Cultura

Profitability vs responsibility

Tuttavia la maggior parte delle aziende che non si comportano in maniera socialmente irresponsabile. Alcune di esse fanno esattamente il contrario e si impegnano nel fare beneficenza, promuovono programmi di sviluppo sostenibile e responsabilità sociale, trattano i propri impiegati e i propri clienti in maniera rispettosa, rispettano le leggi, e in generale, mantengono elevati standard di onestà e integrità. Perché?



Cultura

Johnson & Johnson

Il nostro credo

Noi crediamo che la nostra prima responsabilità sia verso i dottori e pazienti, verso le madri ed i padri e verso tutti quelli che fanno uso dei nostri prodotti e servizi. Per soddisfare le loro necessità tutto ciò che facciamo deve essere di alta qualità. Dobbiamo costantemente sforzarci di ridurre i nostri costi allo scopo di mantenere prezzi ragionevoli. Gli ordini dei nostri Clienti devono essere evasi prontamente ed accuratamente. I nostri Fornitori e Distributori devono avere l'opportunità di fare un giusto profitto...



Cultura

The Coca-Cola Company

The Coca-Cola Company exists to benefit and refresh everyone it touches.



Cultura

The Microsoft logo, consisting of the word "Microsoft" in white, italicized, sans-serif font on a blue rectangular background.

At Microsoft, we work to help people and businesses throughout the world realize their full potential.



Cultura



The aim of the Shell Group is to meet the energy needs of society, in ways that are economically, socially and environmentally viable, now and in the future.

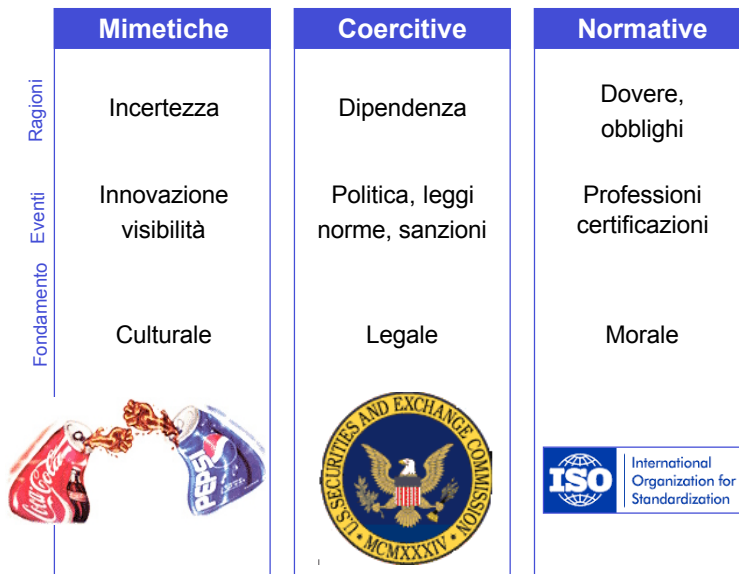
Le organizzazioni ricercano la legittimità



Le organizzazioni ricercano la legittimità



Le organizzazioni ricercano la legittimità



Cultura

Quando è più facile cambiare la cultura?

“Finestre di opportunità”

- Formazione di un'organizzazione
- Periodi di crisi
- Cambiamento della leadership
- Fusioni e acquisizioni



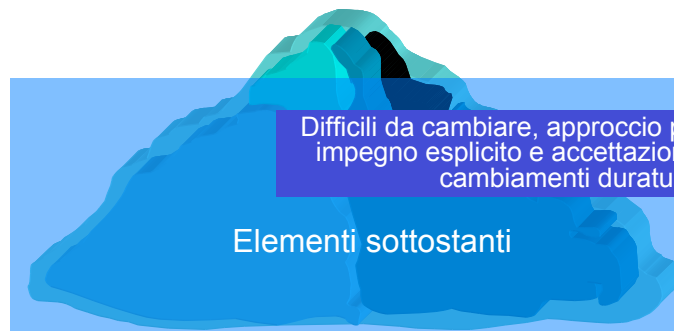


Cultura

La gestione della cultura

Elementi osservabili

Più facili da cambiare, top-down, accettazione esplicita, difficili da sostenere



Difficili da cambiare, approccio partecipativo, impegno esplicito e accettazione implicita, cambiamenti duraturi

Elementi sottostanti



Cultura

Il caso Body Shop

1. Come è riuscito il Body Shop ad ottenere un così grande successo contravvenendo alle norme e strategie consolidate nel settore? Quali sono le più importanti fonti del suo successo?
2. Come giudicate la filosofia e lo stile manageriale di Anita Roddick. Qual'è stata l'importanza del suo contributo nella creazione del Body Shop? Quanto è importante il suo ruolo nel management attuale?
3. Quali insegnamenti si possono trarre dal Body Shop come modello aziendale e dalla Roddick come modello di leader? Fino a che punto il suo stile è unico ed eccentrico e in che misura si possono generalizzare le sue sfide all'ortodossia manageriale?
4. In che misura ritenete che il successo del Body Shop sia sostenibile? In particolare, che cosa dovrebbe fare la Roddick riguardo ai problemi e alle difficoltà emergenti dallo sviluppo delle attività della sua azienda negli Stati Uniti?