

CULTURE ORGANIZZATIVE A CONFRONTO

Docente: d.ssa Elisabetta Fabbri

Definizione di Cultura Organizzativa

- *Specifici “modelli di comportamento” improntati da specifici modi di essere e di relazionarsi con gli altri (capi, colleghi, subordinati, esterni...)*
- *Questi modelli caratterizzano tutti i membri di un'organizzazione pure nelle differenze di personalità, di ruolo, di situazioni contingenti*
- *La cultura organizzativa determina l'immagine dell'azienda, sia sul versante interno che sul versante esterno*

Elementi costituenti la cultura

- *Ogni cultura organizzativa è determinata da un'interrelazione articolata e sistemica tra :*

VARIABILI INTERNE

- *dimensione*
- *organizz. formale*
- *tecnologia*
- *risorse umane.....*

VARIABILI ESTERNE

- *contesto socio-politico*
- *settore economico*
- *mercato di riferimento*
- *target di utenza...*

Livelli di analisi della cultura

LIVELLO SUPERFICIALE - OSSERVABILE

MODELLI DI COMPORTAMENTO:
processi di comunicazione, regole
di lavoro in gruppo, stili di gestione,
principali valori perseguiti, sistema
premiante, clima organizzativo

LIVELLO PROFONDO - LATENTE

ASSUNTI DI BASE: sono le convinzioni, le
risposte che un gruppo di persone che ha alle
spalle una storia significativa, ha appreso per inserirsi
nell'ambiente esterno e per superare i problemi di
integrazione interna

Lo sviluppo della cultura organizzativa

- *La cultura è un prodotto derivante dall'esperienza di un gruppo che ha alle spalle una storia significativa, quindi che ha avuto l'opportunità di comprendere e dare stabilità alla propria concezione di sé e dell'ambiente circostante, sviluppando i propri ASSUNTI DI BASE*
- *Il fondatore e/o leader dell'azienda ha un ruolo determinate nella creazione della cultura aziendale in quanto esercita una grossa influenza sul modo in cui il gruppo si definisce e risolve i suoi problemi di adattamento all'esterno e di integrazione all'interno, trasmettendo i propri principi, visioni, valori, ideali.*

Le funzioni della cultura

- La cultura risolve i problemi fondamentali di:
 - 1 Inserimento del gruppo nell'ambiente esterno e di adattamento allo stesso
 - 2 Integrazione dei suoi processi interni per assicurare al gruppo la capacità di sopravvivere ed adattarsi

Problemi di adattamento esterno

- **MISSIONE E STRATEGIA**

Elaborare il senso della propria ragione d'essere e come sopravvivere in un dato ambiente

- **OBIETTIVI**

Sviluppare il consenso sugli obiettivi derivanti dalla missione centrale

- **MEZZI**

Sviluppare il consenso sui mezzi da utilizzare per raggiungere gli obiettivi (struttura aziendale, divisione dei compiti, sistema degli incentivi e di potere)

Problemi di adattamento esterno

- **VALUTAZIONI**

Sviluppare il consenso sui criteri da applicare per valutare i risultati del gruppo nel raggiungere gli obiettivi (sistemi di controllo e valutazione)

- **CORRETTIVI**

Sviluppare il consenso sulle strategie correttive da adottare nel caso in cui non si raggiungano gli obiettivi (come realizzare eventuali cambiamenti)

Problemi di integrazione interna

- Sviluppo di un LINGUAGGIO comune e di categorie concettuali comuni –selezione delle informazioni importanti e riduzione dell'incertezza-
- Definire i CONFINI DEL GRUPPO e i criteri per esserne inclusi ed esclusi – selezione del personale
- Stabilire POTERE e STATUS: definire l'ordine gerarchico, i criteri e le norme in base alle quali si guadagna, si mantiene e si perde il potere – gestione dell'aggressività-

Problemi di integrazione interna

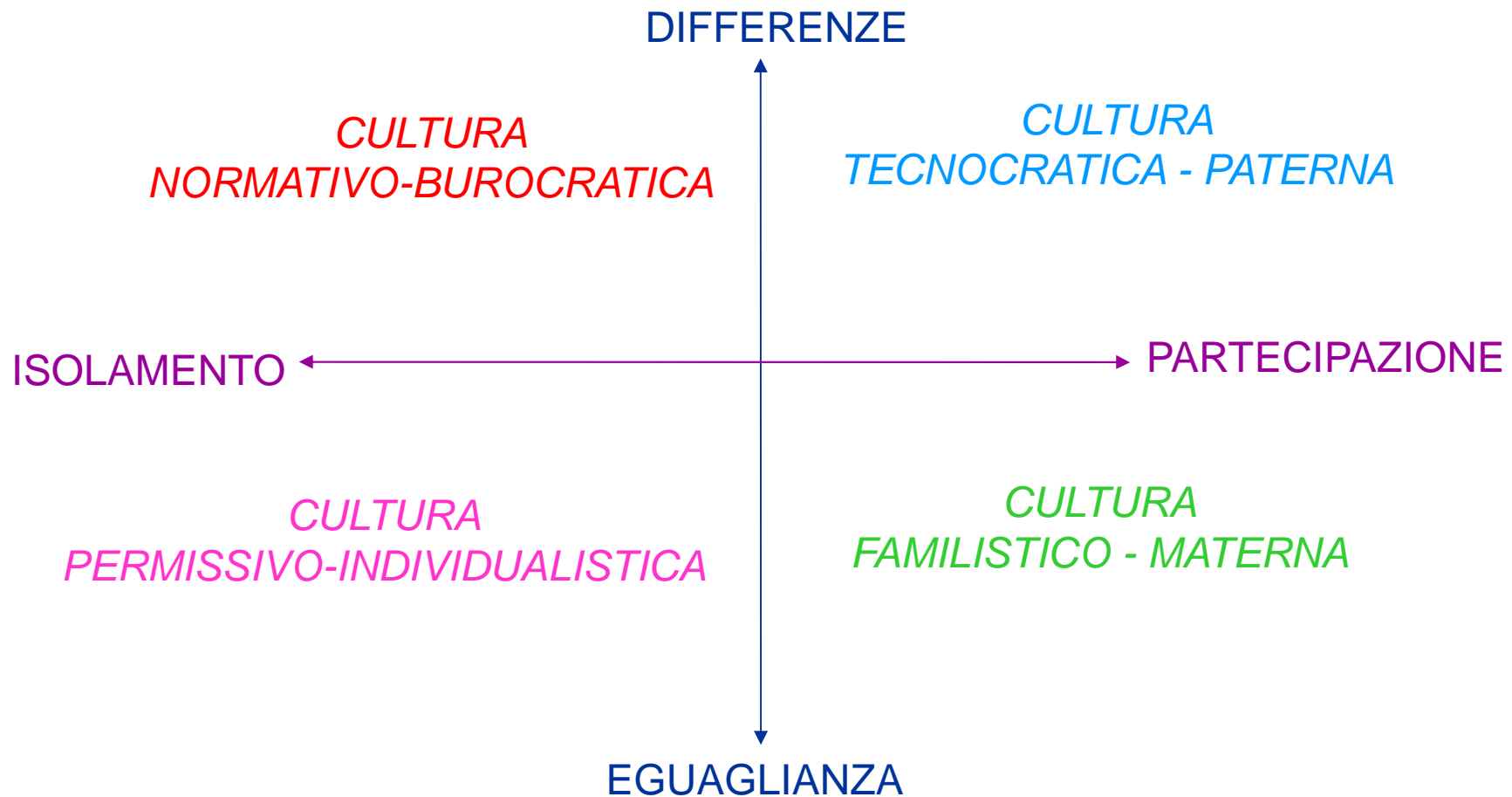
- **GESTIONE DELLE RELAZIONI** tra pari grado e tra appartenenti ai due sessi, per sapere in che misura essere aperti e il livello di confidenza in ambito lavorativo
- **GESTIONE DEGLI INCENTIVI E DELLE SANZIONI** – stabilire quali sono i comportamenti da premiare e quali da penalizzare – (qualità personali, competenze messe in atto...)
- **CONTENIMENTO DELL'ANSIA** riducendo l'incertezza mediante l'elaborazione della mappa cognitiva

Gli effetti della cultura

- *La cultura organizzativa determina l'immagine dell'azienda, sia sul versante interno che sul versante esterno*
- La cultura determina delle resistenze al cambiamento che possono ostacolare:
 - l'introduzione di nuove tecnologie
 - lo sviluppo di nuovi comportamenti
 - la comunicazione inter – intra organizzativa
 - la socializzazione dei nuovi inseriti

Un Modello di analisi culturale

Modello interpretativo delle differenti culture organizzative



Un Modello di analisi culturale

- CULTURA NORMATIVA BUROCRATICA**

VALORE PRIMARIO	LEADERSHIP	SISTEMA PREMIANTE	RELAZIONI INTERNE	RAPP. IND./ORG.	CLIMA
STATUS Posizione occupata nell'organizz.	E' orientata al mantenimento dell'ordine e della stabilità. STILE AUTORITARIO	Mira ad incentivare l'ordine e il rispetto delle REGOLE. Principale fattore incentivante SENSO DEL DOVERE	FORTE DIFFERENZIAZIONE e scarsa integrazione. Il conflitto è negato e represso nella gerarchia	OTTEMEPERANZA / RICONOSCIMENTO. Netta separazione tra identità personale e professionale	FORMALE Assenza di emozioni e sentimenti. Rapporti freddi e formali

Un Modello di analisi culturale

- CULTURA TECNOCRATICA - PATERNA

VALORE PRIMARIO	LEADERSHIP	SISTEMA PREMIANTE	RELAZIONI INTERNE	RAPP. IND./ORG.	CLIMA
COMPETENZA riconosciuta all'interno dell'organizz.	E' orientata al raggiungimento degli obiettivi. STILE CONTINGENTE in relazione alle variabili del sistema in gioco	Mira ad incentivare le CAPACITA' che sono utili all'organizz. Principale fattore premiante il RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	Max DIFFERENZIAZIONE ED INTEGRAZIONE. Il conflitto e la competizione sono gestiti nelle relazioni di interdipendenza	RISULTATI/REMUNERAZIONE. Rapporto tra identità personale e professionale coerente	STRESS Sentimento di speranza e timore connesso al successo e insuccesso profession.

Un Modello di analisi culturale

- CULTURA FAMILISTICO - MATERNA

VALORE PRIMARIO	LEADERSHIP	SISTEMA PREMIANTE	RELAZIONI INTERNE	RAPP. IND./ORG.	CLIMA
ESPERIENZA, riconosciuta all'interno dell'organizz.	E' orientata allo sviluppo di unità e SOLIDARIETA' tra i membri (bisogni di affiliazione) STILE PARTECIPATIVO	Mira ad incentivare la LEALTA' e la FEDELTA' nei cfr degli altri e dell'organizz. Distribuzione del lavoro e delle ricompense in modo EQUO	Max INTEGRAZIONE che può diventare fusione/confusione. I ruoli formali sono secondari rispetto ai rapporti personali	FEDELTA'/PROTEZIONE Sovrapposizione tra identità personale e ruolo lavorativo	SOLIDARIETA' – UNITA'

Un Modello di analisi culturale

- CULTURA PERMISSIVO - INDIVIDUALISTA

VALORE PRIMARIO	LEADERSHIP	SISTEMA PREMIANTE	RELAZIONI INTERNE	RAPP. IND./ORG.	CLIMA
INDIPENDENZA soggettiva. Il coordinamento e il controllo sono percepiti lesivi dell'autonomia soggettiva	Tende ad essere negata esplicitamente; è DISCONTINUA e oscillante tra modalità estreme	E' valorizzata la performance individuale, sono ridotti i differenziali retributivi. Il principale incentivo è la DISPONIBILITA'	I rapporti tra ruoli sono di sfondo e in primo piano i rapporti personali. Il conflitto negato o gestito a livello interpersonale	NON INTERFERENZA RECIPROCA. Prevale l'identità personale	ESTRANEITA' - ONDIFFERENZA

ESERCIZIO DI ANALISI CULTURALE

Provate a riflettere sulle presentazioni delle aziende a cui avete assistito e, in relazione al modello proposto, ad individuare alcuni elementi culturali emersi

AZIENDA	VALORI	STILE DIREZ.	FATTORI PREMIANTI	RELAZIONI INTERNE	RAPP. IND./ORG.	CLIMA