

PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

Ilaria Buonomo, PhD

CULTURA ORGANIZZATIVA

- l'insieme coerente di **assunti fondamentali**
 - che un dato gruppo sociale ha inventato, scoperto e sviluppato
 - imparando ad affrontare i suoi problemi di *adattamento esterno* e di *integrazione interna*,
 - e che hanno funzionato abbastanza bene
 - da poter essere considerati *validi*,
 - e perciò tali da *essere insegnati* ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi



- La cultura organizzativa è **l'insieme dei modi di pensare, comuni** a un gruppo, che **orientano le azioni** dei suoi membri.
- La cultura guida le azioni degli individui e dei gruppi all'interno delle organizzazioni. E' quindi **essenziale per capire il senso delle azioni.**



CULTURA
ORGANIZZATIVA

- Il concetto di cultura organizzativa designa
 - i *valori* dominanti di un'organizzazione,
 - le *norme* che vigono e si sviluppano nei gruppi di lavoro e nell'interazione tra i membri,
 - i *modelli di comportamento* utilizzati con regolarità e frequenza,
 - i *linguaggi* ed i *rituali*,
 - le *regole* che i nuovi assunti devono apprendere per orientarsi all'interno dell'organizzazione e per essere accettati come membri,
 - il *lay-out* e le modalità di *interazione* con gli interlocutori esterni.



In altre parole...

La cultura è l'insieme:

dei **significati** condivisi, di **valori**, di **credenze**, di norme, di **conoscenze** formali e di **aspettative** presenti all'interno di una organizzazione

nasce dall'interazione tra i membri e le componenti dell'organizzazione.

E' una **costruzione** condivisa e negoziata **del senso e significato dell'esperienza** in organizzazione, del "perché le cose vanno così"



CULTURA
ORGANIZZATIVA

LA TEORIA DI SCHEIN

- l'insieme coerente di **assunti fondamentali**
 - che un dato gruppo sociale ha inventato, scoperto e sviluppato
 - imparando ad affrontare i suoi problemi di *adattamento esterno* e di *integrazione interna*,
 - e che hanno funzionato abbastanza bene
 - da poter essere considerati *validi*,
 - e perciò tali da *essere insegnati* ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi



RUOLO DELLA CULTURA IN ORGANIZZAZIONE

- “Ci sono ormai numerose prove che dimostrano che la cultura aziendale fa la differenza nei risultati che l’azienda ottiene
- **Le decisioni prese senza avere consapevolezza delle forze culturali in atto possono produrre conseguenze inattese e indesiderate”**
- La cultura organizzativa, secondo Schein, “è **un insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconsce**, che determinano il nostro comportamento individuale e collettivo, i modi della percezione, lo schema del pensiero e i valori”.

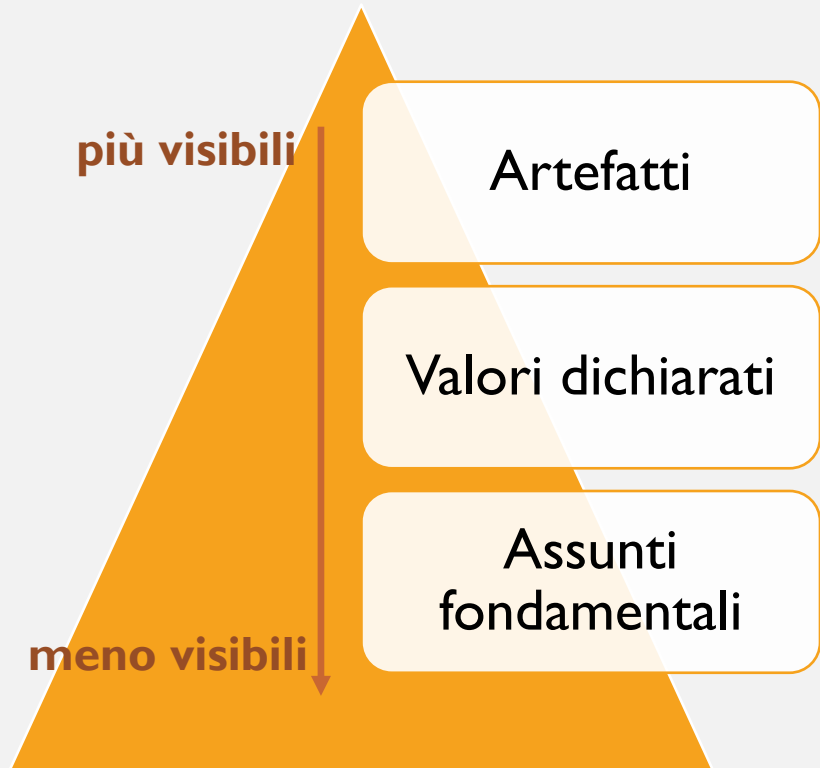
PERCHÉ LA CULTURE È UNA FORZA NASCOSTA E INCONSCIA?

- Perché è la somma di tutti gli **assunti condivisi e dati per scontati** che un gruppo ha appreso lungo la sua storia.
- ❑ La cultura è **un insieme di modelli mentali** che i membri di un'organizzazione condividono e danno come scontati
- ❑ A cosa si riferiscono questi modelli mentali?
 - ❑ Alle caratteristiche e le relazioni **interne** all'organizzazione (ad es., v. citazione Avallone)
 - ❑ Alla relazione tra l'organizzazione e gli **ambienti** con cui interagisce, i fornitori, i competitor, i settori del mercato in cui opera, le altre organizzazioni o istituzioni con cui si relaziona

PERCHÉ LA CULTURE È UNA FORZA NASCOSTA E INCONSCIA?

- Non esiste una cultura giusta e una sbagliata, o una cultura migliore di un'altra, se non in relazione a:
 - Gli obiettivi e gli scopi dell'organizzazione;
 - L'ambiente in cui l'organizzazione si trova ad operare, soprattutto ciò che l'ambiente permette di fare.
- La qualità di una cultura dipende dalla **funzionalità**, cioè dal livello al quale gli assunti taciti o comuni creano il tipo di strategia e di organizzazione che è funzionale all'ambiente in cui vive l'organizzazione

CULTURA ORGANIZZATIVA



(Schein, 1985; 2000)

CULTURA ORGANIZZATIVA



Artefatti

- **Prodotti** dell'organizzazione
- Ne definiscono **l'ambiente** fisico e sociale
- Sono **visibili**

Ad esempio: organizzazione degli uffici, delle sale e dei corridoi, oggetti e simboli, tecnologie, linguaggi, norme relative all'abbigliamento, routine...

CULTURA ORGANIZZATIVA



Artefatti

Corrispondono a **ciò che si vede, si ascolta e si prova** quando si va in giro in una organizzazione. Ha un potenziale di impatto importante su chi osserva l'organizzazione

«Nascondono» gli assunti culturali! E' possibile che due organizzazioni che dichiarano di abbracciare gli stessi valori abbiano differenti organizzazioni dello spazio fisico e differenti stili di lavoro

CULTURA ORGANIZZATIVA



Valori dichiarati

- **4 dimensioni** di base:
 - Discorsi
 - Ideologie
 - Miti
 - Eroi
- Quali valori sono comunicati ai dipendenti e all'esterno?
 - *Dove rintracciarli:* Chi siamo, mission, slogan, norme, report

CULTURA ORGANIZZATIVA



Valori dichiarati

Discorsi

Insieme dei simboli e dei linguaggi che:

- aumentano il commitment organizzativo,
- comunicano cosa viene sanzionato e cosa viene rinforzato e auspicato in organizzazione,
- aiutano a individuare alleati e nemici

CULTURA ORGANIZZATIVA



Valori dichiarati

Ideologie

Sistemi di discorsi che:

- Aiutano i dipendenti a situare e interpretare i comportamenti propri e altrui in organizzazione

CULTURA ORGANIZZATIVA



Valori dichiarati

Miti

Insieme delle convinzioni organizzative:

- Sono socialmente comunicate e approvate
- In realtà, non si fondano su prove empiriche o dati di fatto

CULTURA ORGANIZZATIVA



Valori dichiarati

Eroi

Persone che hanno fatto la storia dell'organizzazione:

- Si prendono come esempio di comportamento o personalità
- Sono menzionati in momenti collettivi importanti per l'organizzazione

CULTURA ORGANIZZATIVA



CULTURA ORGANIZZATIVA



CULTURA ORGANIZZATIVA

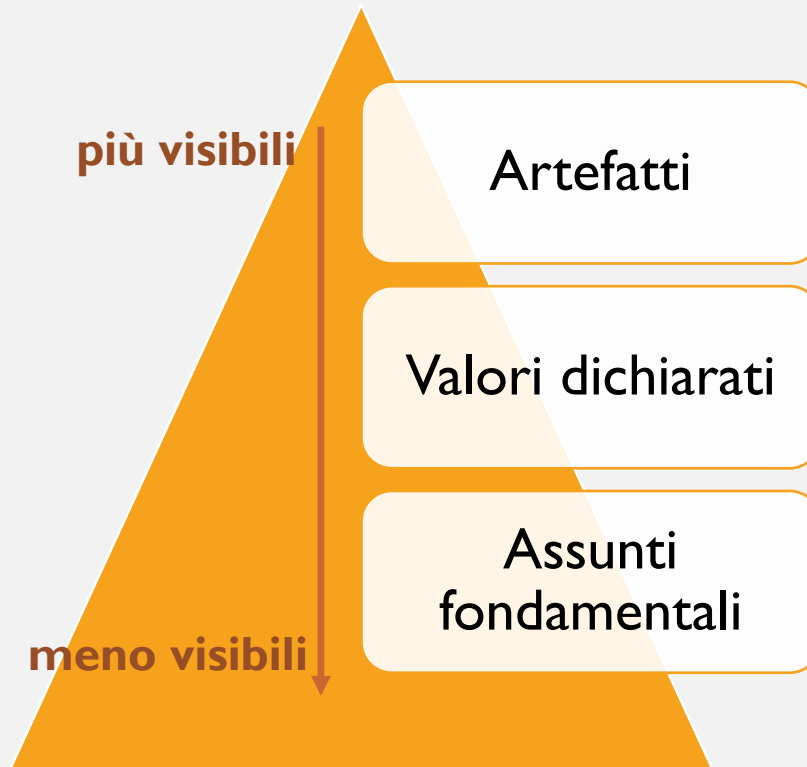


Assunti
fondamentali

- Convinzioni talmente **scontate** da non essere esplicitate
- Sono **molto profonde** (ma anche **immodificabili!**)

Riguardano: natura umana, lavoro, relazioni, identità individuale e collettiva, senso di appartenenza, senso del dovere, lealtà, dinamiche di potere

CULTURA ORGANIZZATIVA



Mentre gli artefatti sono direttamente osservabili, i valori dichiarati e gli assunti fondamentali devono essere esplicitati dall'organizzazione:

- Mediante l'osservazione sistematica
- Mediante colloqui con dipendenti e manager

(Schein, 1985; 2000)

TRE FUNZIONI DELLA CULTURA

1

Garantire la sopravvivenza e la legittimazione dell'organizzazione

Genera consenso sulla pianificazione strategica

Genera uniformità sulla valutazione delle prestazioni

2

Migliorare integrazione e coesione interni

Genera consenso sul linguaggio, rafforzando il senso della collettività

Definisce le dinamiche di potere (inclusione ed esclusione dai gruppi, distribuzione del potere, status sociale, ricompense)

3

Ridurre l'ansia in previsione di cambiamenti organizzativi

Motiva i dipendenti interpretare il cambiamento, continuando a lavorare

Garantisce una continuità a livello di valori, mission e obiettivi

TIPI DI CULTURA

Considerata la centralità della cultura per la vita dell'organizzazione, Schein (1985) propone una **classificazione dei tipi di cultura organizzativa** possibili:

Cultura di potere

Il potere è nelle mani di pochi membri, il successo dell'organizzazione dipende solo dalle loro abilità

Cultura di ruolo

Il potere è bilanciato tra il leader e la struttura burocratica, l'organizzazione ha ben chiari struttura, ruoli, e regole

Cultura del successo

Si sottolinea l'importanza della motivazione e dell'impegno personali, e si validano la capacità di agire, l'entusiasmo e l'impatto individuali

Cultura del supporto

Ognuno contribuisce a creare un senso di impegno e solidarietà, l'organizzazione è legata da relazioni di reciprocità e fiducia



CULTURA ORGANIZZATIVA

- Quando ci avviciniamo a un'organizzazione, la cultura che «osserviamo» è il prodotto di un processo lungo e complesso di co-costruzione degli artefatti e degli assunti (dichiarati e di base)
- Quali caratteristiche ha?
 - È *complessa* e *sfaccettata*: non è escluso che sia composta da più «subculture»
 - Ci permette di comprendere delle routine e dei comportamenti che da esterni potrebbero sembrare *inspiegabili*
 - Origina dalla *storia di successi e insuccessi* dell'organizzazione, che hanno funzionato da rinforzi e punizioni in senso comportamentista
 - **Attenzione:** potrebbe comprendere elementi non più funzionali, perchè appartenenti al passato!



CULTURA ORGANIZZATIVA

- Non esistono culture organizzative funzionali *in assoluto*
- Spesso, alcuni elementi della cultura (o di una subcultura) *sono funzionali al raggiungimento di alcuni obiettivi, ma non di altri*
- Allo stesso tempo, la maggior parte dei cambiamenti organizzativi implicano, in qualche misura, un cambiamento della cultura organizzativa

(Schein, 1985; 2000)



CULTURA
ORGANIZZATIVA

- Non bisognerebbe mai partire dall'idea di **modificare la cultura** dell'organizzazione
- Al contrario, bisognerebbe iniziare **dai problemi e dalle difficoltà** individuate in fase di valutazione!
- Una volta individuati i problemi, *si definirà se la cultura abbia un ruolo* più o meno funzionale alla loro risoluzione

(Schein, 1985; 2000)

VALUTARE LA CULTURA ORGANIZZATIVA

- Nel valutare l'organizzazione, è importante che il consulente sia in grado di individuare e ricostruire con il cliente le caratteristiche di alcune dimensioni di base della cultura organizzativa

Relazione con
l'ambiente

L'organizzazione si percepisce come dominante, sottomessa, in armonia con l'ambiente, o alla ricerca di una nicchia?

Natura dell'azione
umana

Il modo «giusto» di comportarsi è dominante, proattivo, accondiscendente, passivo, fatalista?

Natura della realtà
e della verità

Come definite cosa è vero e cosa no? Attraverso test pragmatici, affidandosi all'istinto, o al consenso sociale?

VALUTARE LA CULTURA
ORGANIZZATIVA

Natura del tempo	L'organizzazione è più orientata al passato, al presente o al future? Quando si fanno affari, quale tempo è più rilevante?
Convinzioni sulla natura umana	Le persone sono di base buone, cattive o “neutre”? La natura umana è modificabile?
Natura delle relazioni umane	Qual è il modo “corretto” di relazionarsi agli altri e di distribuire potere e supporto? La vita è competitiva o cooperativa? E' meglio organizzarsi autonomamente o in gruppo? E' meglio che le decisioni siano prese da uno o in team?
Omogeneità vs diversità	I membri sono incoraggiati a creare innovazione e cambiamento o a conformarsi alle attività e alle routine già in atto?

VALUTARE LA CULTURA ORGANIZZATIVA

CULTURA E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Il tema della cultura organizzativa è particolarmente saliente quando l'organizzazione si sta preparando ad affrontare un cambiamento

In particolare, è molto importante quando due organizzazioni si fondono.

Ci sono tre possibili opzioni:

- **Separazione:** Le culture rimangono separate e ciascuna delle due società mantiene la propria identità specifica
- **Dominazione:** una cultura diviene prevalente sull'altra, ad esempio quando un'impresa ne acquisisce un'altra. Questa è la soluzione più frequente, al di là della retorica ufficiale
- **Commistione:** le culture si mescolano e si integrano; si crea una nuova cultura, che prende elementi dell'una e dell'altra cultura, riproponendola alle varie unità, dipartimenti, settori.

CULTURA E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Quali tipi di cambiamento possono interessare l'organizzazione?

Trasformazione generica
dovuta all'adattamento
all'ambiente esterno

Evoluzione specifica
di alcuni sottogruppi (per
modifiche del loro ambiente
di riferimento)

Evoluzione guidata
dal leader

Evoluzione guidata
dall'empowerment dei
membri di subculture che si
sono adattati meglio alle
contingenze

**Cambiamenti pianificati
e guidati**
(ad es., nuova pianificazione
strategica)

**Distruzione della cultura
precedente**
attraverso una nuova
leadership, a causa di eventi
di rottura con la cultura
precedente (ad es., svolte,
bancarotte)

CULTURA E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

- Se l'intervento culturale non è dovuto a una fusione con un'altra organizzazione, probabilmente sarà dovuto a:
 - Un cambio a livello direttivo e di leadership (in un'organizzazione già avviata)
 - Il pensiero e i valori del fondatore (in un'organizzazione giovane)
- **In che modo leader e fondatori radicano gli elementi culturali?**

Meccanismi
primari

Meccanismi di
rafforzamento

MECCANISMI PRIMARI DI RADICAMENTO

1. Gli elementi a cui i leader prestano attenzione, quello che valutano e controllano regolarmente;
2. Il modo con cui i leader reagiscono a incidenti critici e a crisi dell'organizzazione;
3. I criteri osservati attraverso cui i leader ripartiscono scarse risorse;
4. Il deliberato disegnare, insegnare, formare un ruolo;
5. I criteri osservati attraverso cui i leader assegnano premi e status;
6. I criteri osservati attraverso cui i leader reclutano, selezionano, promuovono, mandano in pensione e licenziano i membri dell'organizzazione.

MECCANISMI DI RAFFORZAMENTO

1. La progettazione e la struttura dell'organizzazione
2. I sistemi e le procedure organizzative
3. La progettazione degli spazi fisici, delle facciate e degli edifici
4. Storie, miti e leggende su fatti e persone
5. Affermazioni formali della filosofia organizzativa, dei valori e del credo aziendale.

CULTURA E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Organizzazione giovane e in crescita

- Il cambiamento sarà nella direzione del consolidamento della cultura
- Il consulente:
 - promuove una maggior comprensione della cultura tra i membri
 - Propone la promozione dei leader delle subculture più adatte a posizioni di potere

Organizzazione in crescita

- Il cambiamento sarà richiesto dalla ridotta funzionalità di alcuni elementi culturali
- Difficoltà: la cultura fa già parte dell'identità organizzativa
- Il consulente:
 - Potrebbe dover rimpiazzare alcuni leader strategici e sostenitori dell'altra cultura

Organizzazione di mezza età

- Il cambiamento sarà nella direzione del consolidamento della cultura
- Il consulente:
 - Cambiamento pianificato e strategico

Organizzazione di mezza età o nella vecchiaia

- Il consulente:
 - Cambiamento pianificato e strategico
 - Se non è possibile, il consulente deve farsi agente di cambiamento, valutare la cultura identificando gli elementi non funzionali, localizzare i portatori di tali elementi culturali e rimpiazzarli

MOTIVAZIONI E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Le motivazioni professionali sono particolarmente importanti quando l'organizzazione sta andando incontro a un cambiamento

Il cambiamento organizzativo può rivelarsi difficile a causa di resistenze personali e/o di gruppo

La cultura organizzativa può costituire una risorsa o un ostacolo al cambiamento

CULTURA E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO



(Schein, 1985; 2000)

PERCHÉ IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO È COMPLICATO?

«Quando gli elementi di una cultura si sono stabilizzati, il cambiamento diventa più complicato, perché per apprendere bisogna prima disapprendere convinzioni, atteggiamenti, valori e assunti e impararne di nuovi.

E' questo disimparare la parte più difficile, poiché comporta il disagio di dover rinunciare a vecchie abitudini o a cose a cui si è legati».

Le persone oppongono resistenza al cambiamento perché esso implica disagio e ansia.

PERCHÉ IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO È COMPLICATO?

“Il disimparare costituisce una minaccia per la propria immagine perché implica che una persona abbia operato in passato in modo sbagliato o inefficiente e comporta l’inizio di un periodo di incertezza e di instabilità durante la nuova fase di apprendimento”

Due requisiti necessari:

- La percezione di uno squilibrio, dell’esistenza di un problema deve essere abbastanza forte da indurre a cercare un aiuto;
- Il destinatario dell’aiuto deve essere capace e disposto ad accettare l’aiuto necessario

(Schein, 2001)

PERCHÉ IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO È COMPLICATO?

Se l'organizzazione ha una cultura organizzativa stabile, il cambiamento deve avvenire in due fasi:

- 1. Disapprendimento: disattivazione di convinzioni, atteggiamenti, valori e assunti precedenti
- 2. Riapprendimento: attivazione e acquisizione di nuovi elementi

Affinchè ciò accada, è necessario che si soddisfino due requisiti:

- 1. Si percepisce una mancanza di equilibrio nell'organizzazione – c'è un elemento oggettivo, (un problema, una difficoltà) che motiva i membri dell'organizzazione a impegnarsi nel cambiamento
- 2. I membri dell'organizzazione sono pronti e capaci di accettare l'aiuto

(Schein, 2001)

3 FASI DEL CAMBIAMENTO

Scongelamento

- Creare motivazione al cambiamento

Cambiamento

- Avviene mediante ristrutturazione cognitiva
- Il cliente arriva a vedere, giudicare, sentire e reagire in base a nuovo punto di vista

Ricongelamento

- Integrazione del nuovo punto di vista nei sistemi precedenti

SCONGELAMENTO

Ritrattazione o mancanza di conferma

Induzione di colpa o ansia

Creazione di sicurezza psicologica

**3 condizioni
necessarie:**

SCONGELAMENTO

Ritrattazione o mancanza di conferma

Una persona non va alla ricerca di aiuto se non si trova di fronte ad un problema. In ambito aziendale questo significa, ad esempio, il mancato conseguimento di determinati risultati attesi.

- Quando si evidenzia una carenza o un problema, molto spesso insorge un atteggiamento problematico, di auto difesa.
 - A volte la comunicazione di una notizia “critica” non viene recepita e tanto meno assimilata: metterebbe in discussione il nostro senso di autostima.
 - Altre, si «attacca» la fonte del messaggio che sottolinea il problema (ad es., un manager, un consulente), screditandola
- Cosa viene ritratto o disconfermato? Lo status quo, la credenza che l’impegno e i contributi lavorativi portino a risultati tangibili per l’organizzazione

SCONGELAMENTO

Induzione di colpa o ansia

Quando il problema crea un senso di inadeguatezza, si ha più probabilità di innescare lo scongelamento

- L'informazione ritrattante ha più probabilità di essere recepita se implica il mancato conseguimento di un obiettivo importante o il mancato rispetto di un ideale.
 - Il primo caso induce ansia, il secondo senso di colpa
- Ansia: E' una combinazione di diverse paure: di incompetenza temporanea, di essere puniti, di perdere l'identità personale, di perdere l'appartenenza a un gruppo.
- Senso di colpa: Il processo di cambiamento si può avviare se esiste e viene percepito un conflitto a livello di prestazioni e risultati da una parte e obiettivi e ideali dall'altro.

SCONGELAMENTO

Creazione di sicurezza psicologica

La persona che riceve una critica o un'informazione negativa sui risultati raggiunti può accettarla solo se non comporta un'umiliazione personale o una diminuzione della propria immagine.

Uno dei compiti più delicati del manager o del consulente è proprio la comunicazione di un'informazione di ritrattazione, perché deve fornirla senza farla recepire come una minaccia per la persona che riceve tale informazione.

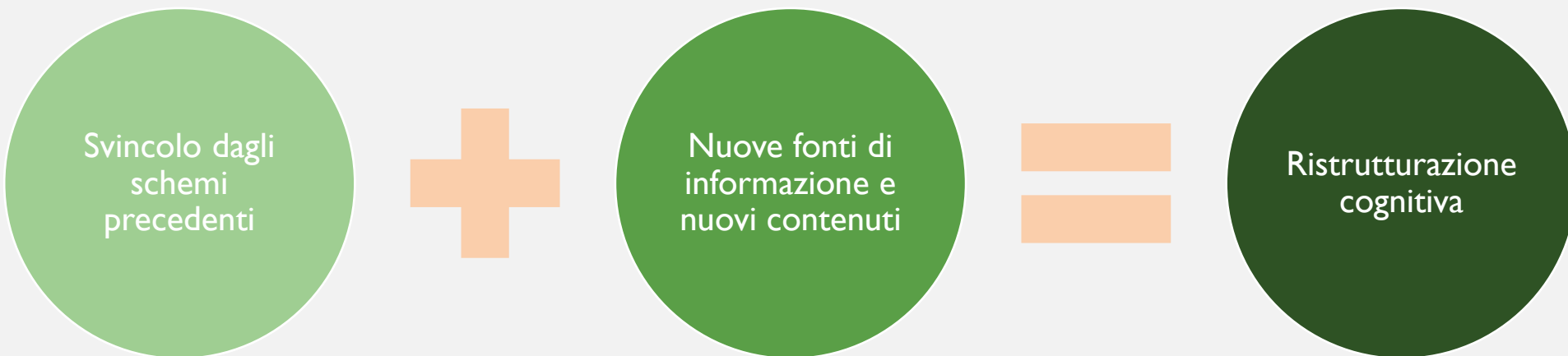
Può servire rassicurare sul fatto che i problemi da affrontare rientrano nella sfera dei «problemi normali», o che altri hanno già affrontato con successo problemi analoghi e che la situazione non è fuori controllo, dunque può essere gestita.

SCONGELAMENTO IL RUOLO DEL LEADER O DEL CONSULENTE

Tra le forme di sostegno al cambiamento che spettano al manager o al consulente:

- Offrire una visione fortemente positiva del futuro, relativa al nuovo assetto;
- Offrire formazione strutturata;
- Coinvolgere chi deve imparare;
- Offrire guida e feedback;
- Offrire modelli positivi di ruolo;
- Creare gruppi di sostegno.

CAMBIAMENTO



CAMBIAMENTO

In che modo individuiamo le nuove informazioni?

- 1. Identificazione: trovo un nuovo modello con cui identificarmi e decido di applicarlo
- 2. Esplorazione: esploro l'ambiente, in cerca di nuove possibilità. Uso, cioè, un metodo per tentativi ed errori, finchè non trovo la soluzione più idonea

CAMBIAMENTO

I. Identificazione: trovo un nuovo modello con cui identificarmi e decido di applicarlo

- È la soluzione meno auspicabile, anche se la più rapida
 - E' più facile trovare un modello da imitare nel manager o nel consulente piuttosto che crearne uno ex novo!
- Allo stesso tempo, questo metodo può essere limitante, perché fa considerare solo una fonte di informazione.
- Apprendendo solo attraverso l'imitazione possiamo incontrare modelli che non si adattano alla nostra personalità o alle nostre personali reazioni, e rischiamo di ritornare al vecchio comportamento

CAMBIAMENTO

Né il manager né il consulente possono essere il modello da imitare!

Cosa fare?

- proporsi il meno possibile come ruolo-modello;
- aiutare a reperire ruoli e modelli pertinenti alla situazione specifica;
- sottolineare che il modo con cui gli altri considerano una certa situazione è solo una possibilità

In altre parole,

- Il manager dovrebbe chiarire molto bene gli obiettivi da raggiungere, ma dovrebbe anche chiarire che ciascuno può avere una percezione della situazione differente, trovare più o meno ostacoli o difficoltà nel processo di cambiamento e quindi avere modalità diverse di adattamento

CAMBIAMENTO

2. Esplorazione: esploro l'ambiente, in cerca di nuove possibilità. Uso, cioè, un metodo per tentativi ed errori, finché non trovo la soluzione più idonea

- È la soluzione più produttiva, anche se più lunga e impegnativa
- Perché tale intervento abbia un successo reale, è necessario che ci sia stata una reale operazione di “scongelo”, che esista una reale motivazione a trovare nuovi punti di vista e nuove informazioni. Altrimenti si rischia di voler trovare una sola una soluzione “nuova”, ma non “migliore”
- A volte l'accettazione di un nuovo punto di vista non è in relazione alla sua validità ed efficacia, quanto al desiderio di identificare una “qualsiasi” alternativa

RICONGELAMENTO

Il cambiamento può essere stabile o passeggero. Spesso capita che i partecipanti a un seminario sono capaci di sviluppare nuovi concetti e opinioni, che poi abbandonano una volta rientrano nel loro routine lavorativa. Il «ricongelamento» consiste quindi nel «fissare» le novità.

RICONGELAMENTO

Come faccio mie le nuove acquisizioni?

- **Ricongelamento personale:** incorporo i nuovi punti di vista nel mio sistema di significati
 - Accade se i nuovi significati si integrano bene con la personalità
- **Ricongelamento relazionale:** ripropongo i nuovi contenuti nella relazione con i miei interlocutori a lavoro
 - Il cambiamento deve essere appoggiato e confermato anche da colleghi e superiori

IN SINTESI

