

Antonio D'Andreamatteo

# La cultura organizzativa

*I simboli e le dinamiche culturali  
nel governo dell'azienda*



Copyright © MMVIII  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133 A/B  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-1552-0

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: febbraio 2008

*A Stella, mia madre,  
per il suo amore e il suo  
sacrificio.*



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	9
---------------------------	---

## **CAPITOLO 1 - IL CONCETTO DI CULTURA ORGANIZZATIVA**

1.1. L'etimologia del concetto e le funzioni della cultura.....	16
1.2. Il carattere pluridisciplinare delle conoscenze di cultura organizzativa .....	25
1.3. Le teorie organizzative antecedenti gli studi di cultura aziendale.....	32
1.4. La cultura organizzativa .....	37

## **CAPITOLO 2 - GLI STUDI DI CULTURA E LA METODOLOGIA DI RICERCA**

2.1. Modelli di comprensione dell'evoluzione dell'approccio culturale.....	58
2.2. La ricerca quantitativa e la ricerca qualitativa per gli studi di cultura.....	80
2.3. Il metodo etnografico, l'approccio clinico e quello "etnoclinico" allo studio della cultura.....	90

## **CAPITOLO 3 - LA CONOSCENZA DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA ATTRAVERSO I SIMBOLI**

3.1. L'uomo e la conoscenza simbolica .....	100
3.2. Il simbolismo aziendale.....	107
3.3. Strumenti e forme di rappresentazione mentale.....	110
3.4. Le espressioni comportamentali.....	120
3.5. Le manifestazioni fisiche .....	123
3.6. Il contenuto della cultura.....	128

## **CAPITOLO 4 - II SIMBOLISMO E LE DINAMICHE CULTURALI IN AZIENDA**

4.1. Il contributo del simbolismo alla comprensione della genesi della cultura e del suo cambiamento.....	136
4.1.1. La genesi della cultura.....	137
4.1.2. Il cambiamento culturale .....	145
4.2. La dimensione emozionale .....	152
4.3. I valori e la cultura .....	159
4.4. I soggetti della cultura organizzativa e il management come attività simbolica .....	163
4.5. L'azienda come sistema di forze culturali .....	172
4.6. Dinamiche culturali e performance aziendali .....	177
<b>CONCLUSIONI</b> .....	187
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	195

## INTRODUZIONE

*“Guai a quell’economista che è solo economista”.*

*(Von Hayeck, Premio Nobel per l’economia 1974)*

La cultura organizzativa è un concetto complesso, ambiguo<sup>1</sup>, polimorfo e polisemico<sup>2</sup>: questi aggettivi sottolineano la difficoltà intrinseca, se non l’impossibilità, di definire compiutamente, e una volta per tutte, cosa sia la cultura.

Le ragioni di questa convinzione si fondano, solo per citarne alcune, *sull’ampiezza del concetto*, che spazia dai valori alle credenze, dalle conoscenze alle norme, dai simboli ai significati, dagli assunti ai modi di agire e di interpretare il mondo, dalle emozioni alle fantasie (inconscio), *sulla molteplicità dei livelli di analisi possibili*, sulla *pluridisciplinarietà* che caratterizza questo variegato campo di studi, che riceve contributi dalla teologia, dalla psicoanalisi, dalla psicologia analitica, dall’antropologia, dalla linguistica, dalla sociologia, dall’etnografia, dalle scienze politiche e dalle scienze dell’organizzazione.

Gli orientamenti della dottrina sono opposti. Vi sono, da un lato, coloro che ritengono sia più utile accogliere l’idea di fondo che la cultura organizzativa è piuttosto una *“famiglia di concetti”*<sup>3</sup>, e a volte di-

---

<sup>1</sup> Alvesson M., Berg P. O., *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter & Co., Berlin, 1992 (trad. it. Alvesson M., Berg P. O., *L’organizzazione e i suoi simboli. Il contributo della prospettiva simbolica all’analisi delle culture organizzative*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1993).

<sup>2</sup> Strati A., *Estetica e organizzazione*, in “Sviluppo & Organizzazione” n. 137/1993.

<sup>3</sup> Pettigrew M. A., *Cultura organizzativa: una famiglia di concetti*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Utet Libreria, Torino, 1995.

scutono di cultura senza definirla, e vi sono altri, dall'altro, che dichiarano una propria personale definizione di cultura o, comunque, propongono delle sintesi che comprendono aspetti di differenti concezioni<sup>4</sup> per tentare una maggiore comunicabilità tra i diversi paradigmi.

Piuttosto che pretendere che la comunità di studiosi accetti una sola definizione, personalmente riteniamo più importante, però, il riconoscimento del *valore delle differenti prospettive teoriche* che caratterizzano gli studi di cultura e che permettono di apprezzare <<la ricchezza e la varietà dei fenomeni culturali nelle organizzazioni>><sup>5</sup>.

Queste prospettive possono essere raggruppate in cinque Scuole di pensiero o "Convenzioni" fondamentali: la cultura, la costruzione di significati, l'ideologia, la psicodinamica e il simbolismo<sup>6</sup>.

Le diverse convenzioni si distinguono l'una dall'altra in base agli assunti teorici condivisi dai ricercatori che implicitamente o esplicitamente vi appartengono e sulla base dei quali vengono formulate le definizioni dei fenomeni osservati e ne vengono delineate le caratteristiche.

La prospettiva della cultura come sistema di simboli, che appartiene alla convenzione della cultura, e quelle del particolarismo simbolico e dell'universalismo simbolico, che appartengono alla convenzione del simbolismo, sono ascrivibili alla più generale prospettiva simbolico-interpretativa della teoria dell'organizzazione, caratterizzata dalla descrizione delle organizzazioni come realtà socialmente costruite, nelle quali le persone creano, usano e interpretano simboli<sup>7</sup>. Tali prospettive, inoltre, si basano sulla concezione di uomo come "animale simbolico"<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Cartoccio A., Varchetta G., *Cultura aziendale e sviluppo organizzativo. Il significato e l'utilità dell'analisi culturale per gli investimenti di sviluppo organizzativo*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 90, Luglio-Agosto 1985.

<sup>5</sup> Ebers M., *La formazione delle culture organizzative*, in Bacharach S. B., Gagliardi P., Mudell B. (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Guerini e Associati, Milano, 1995, p. 169.

<sup>6</sup> Alvesson M., Berg P. O., *op. cit.*

<sup>7</sup> Hatch M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997 (trad. it. Hatch M. J., *Teoria dell'organizzazione. Tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna*, Il Mulino, Bologna, 1999).

<sup>8</sup> Cassirer E., *An essay on man: an introduction to a philosophy of human culture*, New Haven, Yale university press, New Haven, 1944 (trad. it. Cassirer E., *Saggio sull'uomo*, Editore Armando, Roma, 1968).



Nella prospettiva della cultura come sistema di simboli, in particolare, gli artefatti culturali<sup>9</sup> sono interpretabili come simboli di valori, norme, credenze, che a un livello più profondo definiscono la cultura dell'azienda che è unica rispetto a quella di tutte le altre imprese.

Tali artefatti, o espressioni simboliche, si distinguono in manifestazioni fisiche, comportamentali e mentali<sup>10</sup>.

Più in generale, tuttavia, la prospettiva simbolico-interpretativa permette di interpretare in modo differente dagli approcci precedenti la generalità dei fenomeni organizzativi, quali, ad esempio, la struttura sociale, i processi decisionali, la tecnologia impiegata, il processo di pianificazione strategica, la politica di identità di genere.

Un'altra riflessione importante nel momento in cui si discute di cultura organizzativa è se si stia indagando ciò che l'impresa ha e possiede (*avere una cultura*) o ciò che l'impresa è (*essere una cultura*)<sup>11</sup>.

La distinzione ha grande rilievo: da un lato, infatti, la cultura è considerata *una* delle variabili a disposizione degli organi di governo per la gestione dell'azienda, dall'altro essa è una prospettiva, o meglio una "metafora"<sup>12</sup> mediante la quale il ricercatore osserva l'organizzazione. Nel secondo caso si ritiene che le aziende debbano essere considerate come se fossero culture. Approfondendo il discorso, inoltre, il concetto di metafora è applicabile non solo alla combinazione di parole "cultura organizzativa", ma esclusivamente al termine cultura. In questo senso è possibile osservare le "metafore che stanno al di là della metafora della cultura"<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> Schein E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Inc., Publisher, 1988 (trad. it. Schein E. H., *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano, 1990).

<sup>10</sup> Gagliardi P., Monaci M., *La cultura*, in Costa G., Nacamulli Raoul C. D., *Strutture, cultura e comportamenti. Materiali di organizzazione aziendale*, Utet, Torino, 2002.

<sup>11</sup> Carmagnola F., *Non sapere di sapere. Modelli di pensiero e immagini del mondo nell'analisi culturale dell'organizzazione*, Etaslibri, Milano, 1994.

<sup>12</sup> Morgan G., *Images of organizations*, Sage Publications Inc., Thousand Ohks, Cal., USA, 1999, (trad. it. Morgan G., *Immagini. Le metafore dell'organizzazione*, FrancoAngeli, Milano, 2000).

<sup>13</sup> Alvesson M., *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993 (trad. it. Alvesson M., *Prospettive culturali per l'organizzazione. Persone, pratiche sociali, relazioni di lavoro*, Guerini e Associati, Milano, 1996).

La dicotomia avere/essere, quindi del “pensare di cultura” o del “pensare culturalmente”, è riferibile al tema altrettanto importante della gestione della cultura.

Su questo aspetto si è ampiamente dibattuto. Vi sono sia le posizioni di coloro che ritengono che la cultura non possa essere gestita, o che comunque lo sia solo difficilmente, sia le posizioni dei ricercatori che, al contrario, sostengono fermamente tale possibilità, dato che la funzione di norme e valori è proprio quella di orientare il comportamento delle persone.

Poiché però ogni qual volta il management tenta deliberatamente di cambiare la cultura, non sa effettivamente quale direzione prenderà il cambiamento stesso, in quanto i risultati sono influenzati dai significati e dalle interpretazioni dei membri dell'organizzazioni relativamente ai suoi sforzi, la sua attenzione deve essere volta, più che a gestire la cultura, a *gestire culturalmente* l'azienda<sup>14</sup>.

Un'altra questione rilevante in tema di gestione della cultura, oltre al ruolo specifico del manager e/o del leader, è la relazione tra la cultura e le performance aziendali.

Le ipotesi dei ricercatori a questo riguardo sono diverse<sup>15</sup>. Alcuni ritengono che tale relazione sia diretta, nel senso che una cultura “forte” determina buoni risultati. Altri sostengono che la relazione sia inversa, in quanto sono i buoni risultati che liberano risorse eccedenti che le imprese decidono di investire nello sviluppo di un modello culturale “umanitario”. Un terzo approccio, infine, ritiene applicabile il modello delle contingenze, per cui, di volta in volta, va verificata la coerenza della cultura organizzativa con alcune variabili di contesto.

Altre tematiche approfondite nel lavoro sono il particolare metodo di ricerca adottato nelle analisi culturali, che ne consente il progresso nel campo delle conoscenze acquisite, e gli antecedenti teorici della cultura organizzativa.

Per quanto concerne il primo punto la riflessione si incentra sulla distinzione tra l'analisi quantitativa e quella qualitativa<sup>16</sup>. La ricerca

---

<sup>14</sup> Hatch M. J., *op. cit.*

<sup>15</sup> Bodega D., *Organizzazione e cultura. Teoria e metodo della prospettiva culturale nell'organizzazione di azienda*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano, 1997.

<sup>16</sup> Corbetta P., *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. (I) Paradigmi di riferimento*, il Mulino, Bologna, 2003.

qualitativa, che si basa essenzialmente sulle tecniche dell'osservazione partecipante<sup>17</sup>, dell'intervista qualitativa e dell'uso dei documenti, è il metodo che maggiormente caratterizza gli studi e le ricerche di cultura.

Per antecedenti della cultura intendiamo, invece, l'analisi dei debiti teorici della prospettiva culturale delle organizzazioni, che non si è sviluppata indipendentemente dai contributi precedenti.

Scopo del lavoro è, dunque, quello di offrire una lettura dei principali temi che hanno caratterizzato, in questi decenni, la ricerca negli studi di cultura, offrendo spunti di riflessione per l'azione manageriale in ogni realtà organizzata, in particolare nelle aziende.

---

<sup>17</sup> Kunda G., *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia, 1992 (trad. It. Kunda G., *L'ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000).



## CAPITOLO 1

### IL CONCETTO DI CULTURA ORGANIZZATIVA

*“La cultura è ciò che resta quando si è dimenticato tutto”.*  
(Edouard Herriot)

La cultura organizzativa è considerata di volta in volta ciò che non si sa di sapere, il modo solito e tradizionale di pensare e di fare le cose, un sistema di norme, il complesso dei comportamenti usati regolarmente, una sensazione o un’atmosfera, l’insieme delle regole del gioco, un sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, la filosofia di fondo, l’insieme dei valori dominanti, un set di interpretazioni comuni, un dispositivo epistemologico, una colla che tiene insieme l’organizzazione, l’insieme dei principi di fondo, un campo simbolico, un sistema coerente di assunti e valori fondamentali, un modo comune di vedere le cose, una conoscenza condivisa, una struttura cognitiva, l’insieme dei fenomeni collettivi che incarnano le risposte della gente alle incertezze e al caos intrinseci all’esperienza umana, un insieme di idee, il complesso di atteggiamenti e convinzioni.

Abbiamo considerato solo alcuni degli elementi che costituiscono, solitamente, il fulcro intorno al quale vengono costruite le definizioni di cultura. La sensazione immediata è di disorientamento, in quanto sembra regnare una sorta di incomunicabilità tra le differenti posizioni di pensiero dei teorici dell’organizzazione.

Nonostante ciò, sembra esservi un *fil rouge* che le accomuna tutte: la cultura costituisce *la base del consenso, o al contrario del dissenso* tra le persone che operano in esse. In altre parole la cultura organizzativa ha un ruolo ben definito all’interno delle aziende, in quanto costi-

tuisce <<la sintassi di ogni atto che possa essere intelligibile in quella comunità>><sup>1</sup>.

La cultura, inoltre, è caratterizzata dall'immaterialità. Sebbene trovi espressione anche nelle forme materiali, impiegate dagli esseri umani, la sua vera essenza non è tangibile. Anzi, la sua comprensione profonda spesso sfugge, perché va oltre ciò che si sa, oltre l'ovvio, oltre lo scontato.

Scopo di questo capitolo è quello di introdurre la ricostruzione del dibattito intorno all'analisi culturale dell'organizzazione. L'orientamento di fondo che pervade tale introduzione è che le differenti forme culturali consentono alle persone, anche in azienda, di mediare i rapporti con il proprio sé, con gli altri uomini e con le cose.

### 1.1. L'etimologia del concetto e le funzioni della cultura

Il termine *cultura* assume oggi una molteplicità di significati<sup>2</sup>.

Esso può significare il patrimonio di conoscenze possedute da un individuo e che contribuiscono alla formazione della sua personalità, oppure il sapere letterario, artistico e scientifico di un popolo o di un'epoca storica, o, ancora, in senso antropologico, i valori, le tradizioni e i costumi che caratterizzano la vita sociale di un popolo.

In un'altra accezione la parola cultura è sinonimo di coltivazione, coltura.

La radice etimologica dei diversi significati è comune: cultura deriva dal latino *cultūra(m)*, derivato di *cŭltus*, participio passato del verbo *colĕre*, cioè "coltivare". L'accezione antropologica, in particolare, ha invece subito l'influsso del tedesco *Kultur*.

La parola *civiltà* (dal latino *civilitāte(m)*, derivato di *civĭlis*, "civile"), invece, assume le differenti accezioni di insieme degli aspetti materiali, sociali e spirituali propri di un popolo di una determinata area in una certa epoca, di livello di cultura (e di progresso) raggiunto

---

<sup>1</sup> Carmagnola F., *op. cit.*, p. 5.

<sup>2</sup> A.a. V.v., *Il grande dizionario Garzanti della lingua italiana*, Garzanti Editore Spa, Milano, 1987.