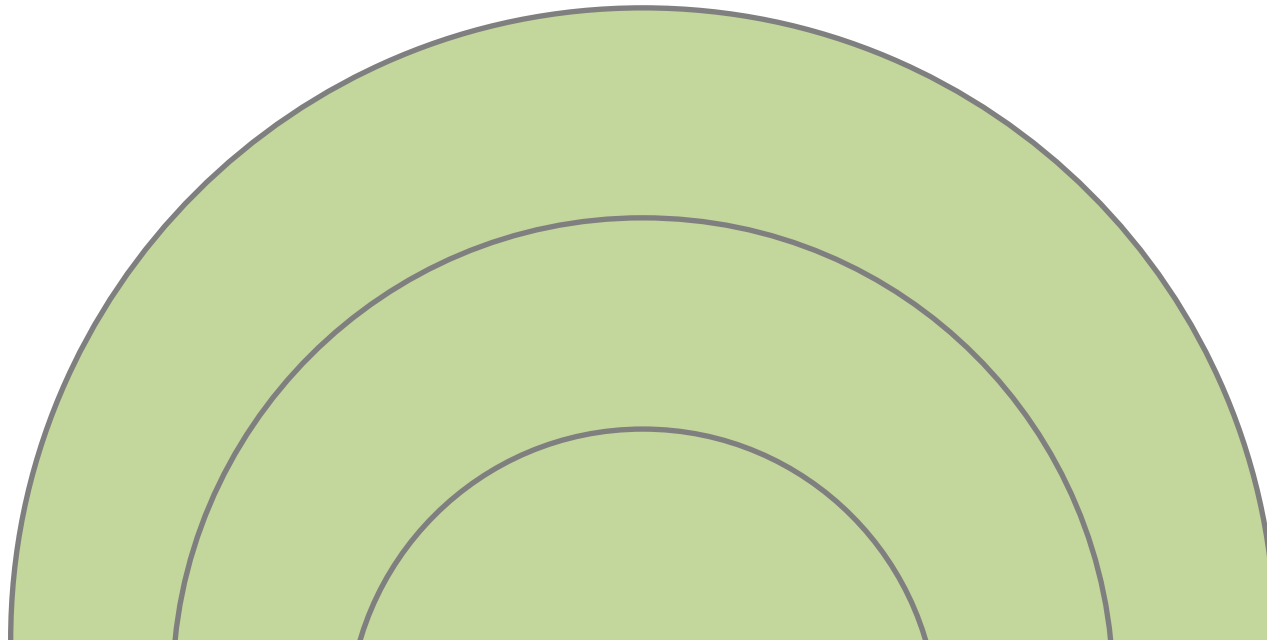
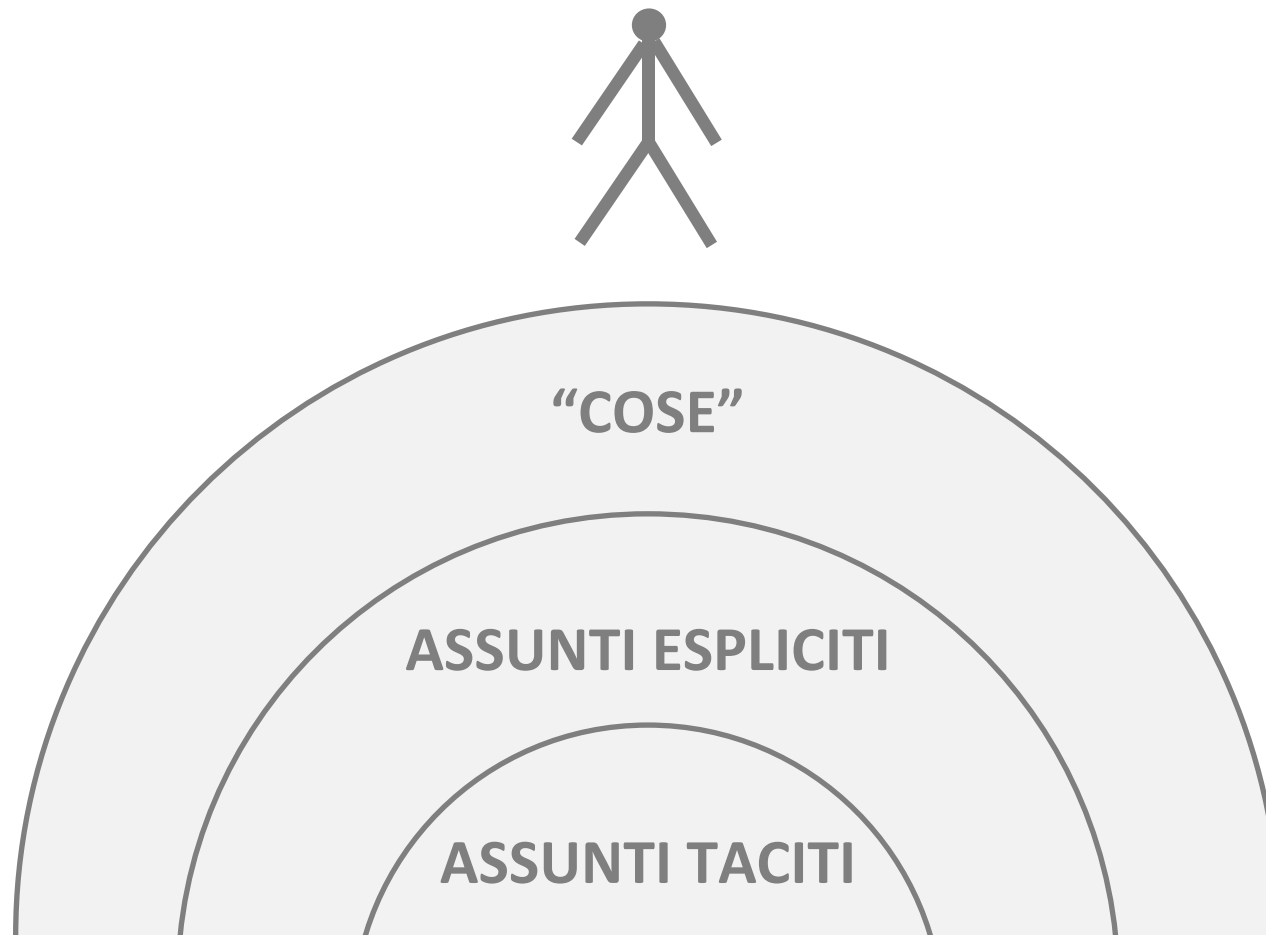


# CAPIRE LA CULTURA D'IMPRESA



Dario Villa

Capire la cultura di una impresa significa avvicinarsi al particolare modo di lavorare delle persone che la animano. Significa accostarsi a un'entità complessa e stratificata, in continuo divenire. È possibile farlo muovendo dalla posizione di un osservatore esterno e procedendo spostandosi dalla superficie verso il cuore della cultura d'impresa.



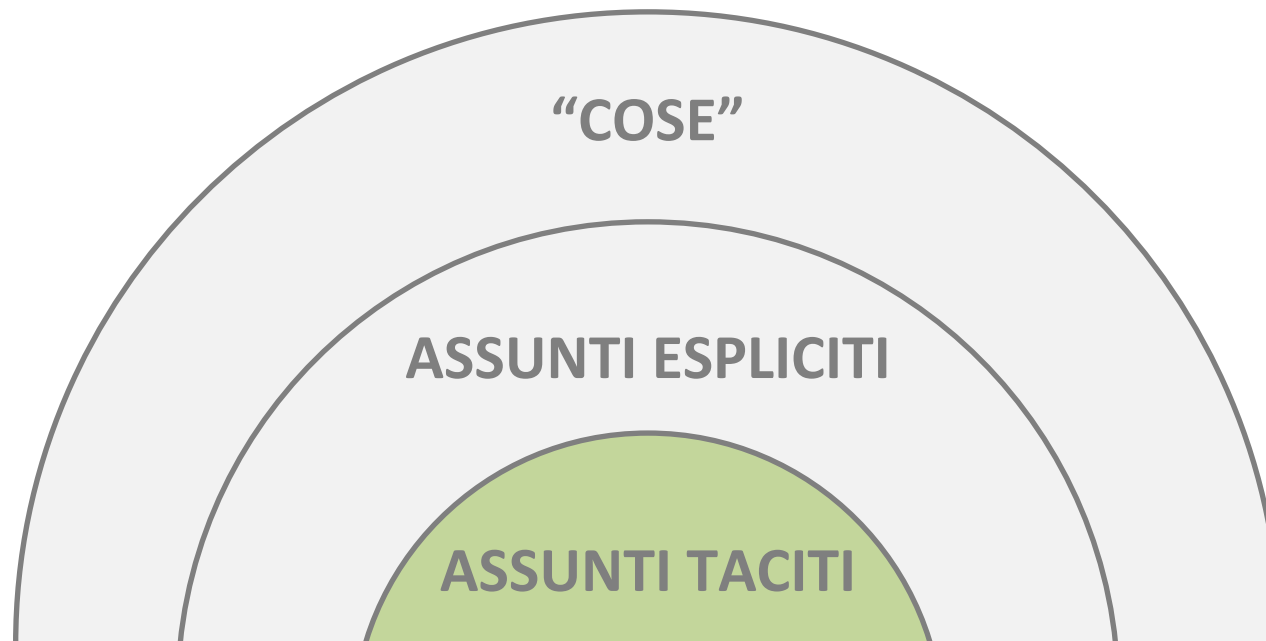
Il livello delle “cose” identifica quel che dall’esterno si può percepire dell’organizzazione come immediatamente tangibile: i prodotti, i luoghi di lavoro, la tecnologia e i processi visibili, il comportamento osservabile degli addetti e perfino il loro dress code. Benché questo sia il livello più superficiale della cultura di un’impresa e quindi il più facile da percepire da fuori, ciò non significa che esso sia anche immediatamente interpretabile (fornisce un “what” ma non un “why”). La ragion d’essere delle “cose” può essere infatti davvero compresa solo conoscendo anche gli assunti, espliciti e taciti, con cui esse sono un rapporto biunivoco di relazione e influenza.



Gli assunti espliciti sono messaggi generati dal livello “top” dell’impresa e indirizzati sia verso l’interno che l’esterno di essa. La loro finalità è ben precisa: chiarire il più possibile come l’impresa vede (e vuole che sia vista) la sua cultura. Corrispondono in gran parte con il piano normativo dell’impresa (mission, vision, strategie), pur comprendono anche tutti gli altri messaggi formalizzati lanciati per informare (interno/esterno) o guidare (interno). Più di ogni altro livello della cultura d’impresa (da cui comunque sono a loro influenzati), gli assunti espliciti determinano la direzione del cambiamento culturale e ne stabiliscono i tempi attesi.



Gli assunti taciti di una impresa non sono né direttamente osservabili dall'esterno né formalizzati, bensì agiti e vissuti nella quotidianità lavorativa. È il livello “sommerso” della cultura d'impresa, ma anche quello in cui si radica la sua vera essenza (il “why”), perché in esso si trovano i valori condivisi dalle persone che vi lavorano. Questo livello, oltre a essere il più profondo, è anche il più ampio, diversificato e animato, in grado di contenere al suo interno una cultura dominante ma anche delle sotto-culture. È in un divenire lento ma continuo, necessariamente relazionata con i due livelli più esternamente visibili della cultura d'impresa.



## Riferimenti bibliografici

Edgar H. Schein, *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Raffaello Cortina Editore , Milano 1999

