

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA

SCUOLA DI LETTERE E BENI CULTURALI

Corso di Laurea Magistrale in:

Scienze della Comunicazione Pubblica e Sociale

**CULTURA ORGANIZZATIVA E COMUNICAZIONE:
ANALISI DI CASO**

Tesi di laurea in Comunicazione e Marketing Sociale

**Relatore Prof.ssa
PINA LALLI**

**Presentata da
FLAVIA HELENE' GLADYS SGARBI**

**Correlatore Dott.ssa
CLAUDIA CAPELLI**

Sessione III

Anno accademico 2013-2014

INDICE

Introduzione.....	5
 Capitolo 1. La cultura organizzativa.....	8
1.1 Definizione di cultura.....	8
1.2 L'approccio culturale allo studio delle organizzazioni.....	10
1.3 La cultura organizzativa	13
1.3.1 Definire la cultura organizzativa	13
1.3.2 Perché lo studio della cultura organizzativa è importante?.....	17
1.3.3 Tipi di cultura organizzativa.....	18
1.3.4 Le funzioni della cultura organizzativa.....	19
1.4 Le subculture	22
1.5 Cultura nazionale e cultura organizzativa.....	24
 Capitolo 2. Comunicare e trasmettere la cultura organizzativa.....	28
2.1 Come trasmettere e comunicare la cultura organizzativa.....	28
2.2 Il ruolo del leader.....	32
2.2.1 I meccanismi primari di comunicazione e persuasione.....	33
2.2.2 I meccanismi secondari di comunicazione e rafforzamento	35
2.3 Trasmettere e comunicare la cultura aziendale oltre ai confini nazionali.....	37
2.3.1 Il processo evolutivo del manager espatriato.....	39
2.3.2 Riorganizzazione interna.....	40
 Capitolo 3. Triumph Group International.....	45
3.1 Il Gruppo Triumph	45
3.2 La sede di Roma, Gruppo Triumph s.r.l., Triumph Italy s.r.l., Triumph Viaggi e Incentive s.r.l. e Triumph ECM s.r.l.....	47

3.3 La sede di Milano, Triumph Italy s.r.l.....	48
3.4 La sede di Padova.....	49
3.5 La sede di Bologna.....	50
3.6 La sede di Londra, Triumph Uk.....	51
3.7 La sede di Bruxelles, Triumph Benelux.....	52
3.8 La sede di Shanghai, Triumph Asia.....	54
Capitolo 4. Metodologia: strumenti e tecniche d'indagine.....	55
4.1 L'analisi di contenuto di testi e di filmati.....	56
4.1.1 Il materiale analizzato.....	57
4.1.2 Trattamento dei dati.....	59
4.2 Convention “People make the difference”	60
4.2.1 Osservare.....	61
4.2.2 Analisi dei dati osservati.....	61
4.3 L'intervista.....	62
4.3.1 Lo sviluppo dell'intervista.....	62
4.3.2 L'analisi delle interviste.....	63
Capitolo 5. Presentazione e interpretazione dei risultati.....	65
5.1 Risultati delle analisi di contenuto di testi e di filmati.....	65
5.1.1 I valori del Gruppo Triumph.....	66
5.1.2 Membri del Gruppo Triumph.....	73
5.1.3 Storie, cerimonie e riti.....	75
5.2 Risultati della Convention annuale di Triumph Group International.....	77
5.2.1 Descrizione della Convention.....	77
5.2.2 Artefatti culturali.....	78
5.2.3 Valori dichiarati.....	80

5.3 Risultati delle interviste.....	84
5.3.1 Le caratteristiche culturali di Triumph Group International.....	84
5.3.2 I mezzi di trasmissione e di comunicazione della cultura del Gruppo Triumph.....	88
5.4 Interpretazioni dei risultati.....	93
5.4.1 Le caratteristiche della cultura di Triumph Group International.....	94
5.4.2 Le interpretazioni sui mezzi di trasmissione e di comunicazione della cultura organizzativa del Gruppo Triumph.....	101
Conclusioni.....	107
Bibliografia.....	110
Sitografia.....	112
Appendice metodologica: le interviste.....	114
Ringraziamenti.....	136

INTRODUZIONE

La cultura organizzativa di un'azienda rappresenta ciò che un dato gruppo ha imparato, i modi di pensare, le emozioni e le percezioni che permettono ai membri di un'organizzazione di prevedere e di affrontare la vita quotidiana in azienda dandole un significato. Dagli anni '80 in poi questo concetto è diventato essenziale per analizzare le organizzazioni. Le ricerche e gli studi che riguardano la cultura organizzativa sono aumentati considerevolmente sia nel campo antropologico che psicologia e sociologico. Un'ampia gamma di approcci che studiano la cultura delle organizzazioni attraverso teorie e metodologie differenti. Gli interessi degli studiosi si concentravano sui valori, i comportamenti, il linguaggio che caratterizzano un'azienda. Essa viene considerata come il risultato del comportamento e della mente umana.

Analizzare la cultura di un'organizzazione è un compito complesso. Tuttavia, come sottolinea Schein (1990), è fondamentale esaminare le questioni culturali di un'azienda perché permettono di capire come funziona, come gestirla e come migliorarla. Le organizzazioni consapevoli della propria cultura riescono a dirigere meglio il personale. Essa va compresa perché permette di condizionare i comportamenti e gli atteggiamenti di un gruppo. La cultura organizzativa permette di dare un'identità ai membri di un'organizzazione, genera un impegno verso la missione dell'azienda e guida il comportamento dei suoi membri. Se il personale interiorizza i valori di un'impresa, di conseguenza, accetterà la missione dell'organizzazione e in questo modo realizzerà gli obiettivi fissati dall'azienda.

La maggior parte delle ricerche sulla cultura organizzativa delle aziende riguardano la sua natura e gli elementi che la compongono. Poche invece si sono interessate al modo in cui viene tramandata. L'obiettivo di questa tesi è di scoprire i processi attraverso i quali la cultura di un'organizzazione viene comunicata e trasmessa ai propri dipendenti. Indagheremo sui mezzi e gli strumenti che le aziende usano per comunicare e trasmettere la loro cultura organizzativa. Sono questi mezzi e questi strumenti che permettono di tramandare la cultura di un'azienda.

Le organizzazioni hanno vari strumenti a disposizione per trasmettere e comunicare la loro cultura organizzativa. Per riuscire a diffonderla è fondamentale conoscere la propria cultura. Infatti alcune caratteristiche culturali condizionano positivamente l'efficacia organizzativa, il livello di partecipazione dei dipendenti, il grado di coerenza delle azioni e dei comportamenti, la capacità di adattamento dell'azienda ai cambiamenti esterni nonché sulla presenza di una visione e di una missione a lungo termine. Per le aziende che

vogliono raggiungere determinati obiettivi la trasmissione e la comunicazione della cultura sono fondamentali.

Per indagare sui mezzi e gli strumenti che le aziende utilizzano per trasmettere e comunicare la propria cultura organizzativa abbiamo analizzato e studiato il caso di un'azienda: Triumph Group International. In quasi 30 anni di attività, questo gruppo specializzato nella comunicazione e nell'organizzazione di eventi, è diventato una delle aziende leader in Italia. Con un totale di quasi 200 dipendenti il gruppo è presente a Roma, Milano, Bologna, Padova, Bruxelles, Londra e Shanghai. Propongono servizi di alto livello forniti da un gruppo di professionisti che vivono il proprio lavoro con entusiasmo. In un contesto come questo la cultura organizzativa del gruppo sembra ben definita. Per questi motivi, il Gruppo Triumph si presta bene per un'analisi e uno studio. Inoltre, l'azienda sta vivendo una fase di internazionalizzazione e di espansione che porterà ad una riorganizzazione interna delle procedure e delle strategie. Quando le aziende vivono delle fasi di trasformazione la cultura del gruppo diventa più visibile e percepibile. Secondo Benozzo e Piccardo (1996,101) l'analisi culturale di un'organizzazione può essere molto importante per realizzare dei progetti strategici o organizzativi.

L'internazionalizzazione delle imprese non è priva di trasformazioni e di conseguenze, soprattutto a livello organizzativo. È necessario sviluppare determinate competenze e una sensibilità culturale per creare delle basi solide tra le sedi. Trasmettere e comunicare la propria cultura organizzativa non è facile soprattutto se l'azienda è composta da più sedi. Tuttavia essa permette di stabilire una base comune di valori condivisi attraverso la quale le diverse filiali percepiscono le aspettative e la missione dell'azienda. Diffondere la cultura, in un'ottica d'internazionalizzazione come quella del Gruppo Triumph, è utile per delle ragioni strategiche, di coordinamento e di controllo. È fondamentale sviluppare dei forti legami tra le sedi e delle strategie in comune. In un contesto come quello di Triumph Group International com'è possibile tramandare la cultura organizzativa?

L'obiettivo principale di questo lavoro di ricerca è quello di individuare le vie attraverso le quali il Gruppo Triumph comunica e trasmette la propria cultura organizzativa. Per realizzare questa ricerca abbiamo seguito un approccio qualitativo. In un primo momento bisognava identificare le caratteristiche che formano la cultura di Triumph Group International per capire cosa viene comunicato e trasmesso ai dipendenti delle varie sedi. Dopodiché le nostre ricerche si sono concentrate sui mezzi che permettono di diffondere la cultura del gruppo. Tenendo conto di questi due obiettivi di ricerca abbiamo impiegato tre metodologie di rilevazione diverse: l'analisi di testi e di filmati del gruppo,

partecipazione alla Convention annuale e l'intervista.

I primi due capitoli di questa tesi sono teorici e ci permetteranno di affrontare il caso di ricerca. Il primo capitolo lo abbiamo dedicato alla definizione e spiegazione dei concetti di cultura e di cultura organizzativa. Dopo una breve presentazione dei vari tipi e delle diverse funzioni della cultura organizzativa abbiamo introdotto il concetto delle subculture. Infine, dato che il Gruppo Triumph è presente anche all'estero, abbiamo fatto un confronto tra la cultura nazionale e la cultura organizzativa. Il secondo capitolo invece riguarda le teorie sulla comunicazione e la trasmissione della cultura organizzativa. In un primo momento tenteremo di spiegare come si comunica e trasmette la cultura organizzativa. Dopodiché spiegheremo quant'è importante il leader di un'azienda per diffondere la cultura e infine presenteremo i mezzi per comunicare la cultura aziendale oltre ai confini nazionali. Gli ultimi tre capitoli li abbiamo dedicati al caso studio. Infatti, il terzo capitolo descrive Triumph Group International e in dettaglio le diverse sedi. Il quarto capitolo si occupa di presentare i metodi di analisi che abbiamo utilizzato per fare la nostra ricerca. E infine nell'ultimo capitolo presenteremo i risultati della nostra indagine e li interpreteremo tentando di dare delle risposte ai nostri interrogativi.

CONCLUSIONI

L'obiettivo della nostra ricerca era capire e individuare i meccanismi attraverso i quali la cultura organizzativa di Triumph Group International viene comunicata e trasmessa ai suoi dipendenti. Per poter procedere con la nostra ricerca abbiamo dovuto

tenere conto di diversi aspetti. In primo luogo il Gruppo Triumph è presente in Italia a Bologna, Milano e Roma e anche all'estero a Bruxelles, Londra e Shanghai. Il fatto che il gruppo sia composto da più sedi è un elemento da prendere in considerazione quando si fa un'analisi di questo tipo. Inoltre, l'azienda sta subendo una fase di espansione e di internazionalizzazione che richiede dei cambiamenti e una riorganizzazione interna e quindi nuove strategie, nuove procedure che permettano di affrontare questa situazione. In un contesto come questo è nell'interesse del Gruppo Triumph di sviluppare dei legami tra le sedi e delle strategie di condivisione che permettano all'azienda di raggiungere gli obiettivi. Ci siamo domandati: come fosse possibile tramandare la propria cultura organizzativa in un contesto di internazionalizzazione e di espansione? Considerando che l'azienda è composta da più sedi quali strumenti utilizzerà per comunicare e trasmettere la cultura dell'azienda?

In quasi 30 anni di attività Triumph Group International si propone come un'azienda di successo nella quale predominano la professionalità, l'esperienza e soprattutto lo spirito di gruppo. Infatti, secondo Triumph Group International, il loro successo è dovuto a una "rete" di persone che vivono con entusiasmo il proprio lavoro e che collaborando raggiungono gli obiettivi. È grazie alla condivisione di significati in comune, di determinati valori e comportamenti che costituiscono la cultura dell'azienda che il gruppo ottiene il successo. Per poter individuare gli strumenti che Triumph Group utilizza per comunicare e trasmettere la loro cultura ai dipendenti abbiamo dovuto, in un primo tempo, identificare quale fossero le caratteristiche che formano questa cultura. Attraverso le teorie sulla cultura organizzativa e la sua trasmissione esposte nei primi due capitoli e alle nostre analisi di documenti del gruppo, partecipazione alla Convention annuale e alle interviste siamo riusciti a individuare le seguenti caratteristiche: internazionalizzazione ed espansione, spirito di gruppo, eccellenza, esperienza e professionalità, versatilità e adattamento, responsabilità sociale d'impresa, riorganizzazione interna, leadership e gruppo internazionale ma italiano. Sono queste caratteristiche che determinano gran parte dei comportamenti, dei pensieri, il modo di lavorare e di affrontare le sfide quotidiane del Gruppo Triumph. Tuttavia, questi elementi sono stati rilevati soprattutto attraverso l'analisi dei documenti e delle interviste e quindi presentano un limite. Essi rappresentano la descrizione che l'azienda offre al pubblico e ai potenziali clienti. Non possiamo garantire che gli stessi elementi formano effettivamente la cultura organizzativa del gruppo. Ciò nonostante, partecipare alla Convention annuale del gruppo ci ha dato la possibilità di osservare direttamente il gruppo e molte delle caratteristiche culturali individuate dall'analisi dei documenti e delle interviste sono state confermate non solo per vie orali ma

anche comportamentali.

Dopo aver individuato una parte degli elementi che formano la cultura del Gruppo Triumph ci siamo concentrati sulla loro diffusione all'interno del gruppo e nelle varie sedi. Il nostro obiettivo era individuare gli strumenti che permettono di comunicare e trasmettere la cultura organizzativa. Abbiamo notato che il forte legame che unisce il personale dell'azienda garantisce la diffusione della cultura. Triumph Group International riesce a comunicare meglio attraverso l'uso di strumenti che permettono un confronto diretto e scambi interpersonali. Queste procedure sono: la sede principale di Roma come punto di riferimento per tutte le altre sedi, la mobilità anche attraverso l' "espatrio" del personale, la selezione del personale, lo sviluppo di strategie di condivisione fra le sedi e le cerimonie. Tuttavia, la cultura del gruppo viene trasmessa anche da altri strumenti come: i documenti, il manuale interno e i "format". Questi però non garantiscono lo stesso grado di efficienza perché non garantiscono un contatto diretto e degli scambi interpersonali.

È fondamentale sviluppare dei contatti personali attraverso dei meccanismi di socializzazione per agevolare la diffusione della cultura organizzativa. Per questo motivo è molto importante che il Gruppo Triumph mandi parte del suo personale nelle nuove sedi per impostare il lavoro e trasmettere le procedure e strategie lavorative dell'azienda. Questo permette di conoscersi a vicenda e di creare dei legami fra le sedi. È essenziale che la sede centrale, se vuole comunicare la propria cultura, conosca le altre sedi e il territorio locale. La cultura organizzativa è costruttiva solo se si prendono in considerazione le differenze che esistono fra le varie sedi. È controproducente imporre le proprie pratiche senza valutare il contesto locale.

Abbiamo scoperto, grazie alla nostra ricerca, che la comunicazione e la trasmissione della propria cultura aziendale non implicano necessariamente l'imposizione delle pratiche della sede centrale ma consistono piuttosto nell'adattare la cultura organizzativa dell'azienda al contesto locale delle filiali. Per esempio il manuale interno del Gruppo Triumph descrive tutte le procedure del gruppo, come struttura generale da seguire tuttavia ogni sede può modificarle e riadattarle in base alle loro esigenze e a quelle del paese. In questo modo però l'azienda comunica e trasmette la propria cultura organizzativa. Anche se cambia la forma, la base rimane la stessa per tutte le sedi. In questo modo si condividono delle strategie in comune che fanno parte della cultura organizzativa dell'azienda.

Il Gruppo Triumph se vuole affrontare in modo positivo la fase di espansione e di internazionalizzazione che sta vivendo deve sviluppare delle strategie e delle procedure che permettano di rafforzare e di sviluppare i legami tra le varie sedi. Altrimenti rischia di

perdere lo spirito di gruppo che ha garantito il successo dell'azienda per tanti anni.

BIBLIOGRAFIA

Battaglia, L., Cedrola, E., *Interazione culturale e processi di negoziazione*, in

Guercini S. (a cura di), *Marketing e management interculturale*, Il Mulino, Bologna, 2010.

Bellotto, M., Trentini, G., *Culture organizzative e formazione*, Franco Angeli, Milano, 1989.

Benozzo, A., Piccardo, C., *Etnografia organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1996.

Bertrand, Y., *Culture Organisationnelle*, Télé-Université, Sainte-Foy, 1991.

Bollinger, D., Hofstede, G., *Inter nazionalità: le differenze culturali nel management*, Guerini e Associati, Milano, 1989.

Bonazzi, G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2000.

Bruni, A., *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci Editore, Roma, 2003.

Gabassi, P. G., *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2006.

Gagliardi, P., *Le imprese come culture*, Isedi, Torino, 1995.

Guercini, S. (a cura di), *Marketing e management interculturale*, Il Mulino, Bologna, 2010.

Hatch, M. J., *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, terza edizione 2013.

Kinicki, A., Kreitner, R., *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano, seconda edizione 2013.

Kroeber, A. L., Kluckhohn C. (1952), *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Papers of the Peabody Museum of Archaeology and Ethnology, Cambridge, Mass, trad. it. *Il concetto di cultura*, Il Mulino, Bologna, 1972.

Pagano, A., *Lo sviluppo di competenze interculturali a livello individuale e organizzativo*, in Guercini S. (a cura di), *Marketing e management interculturale*, Il Mulino, Bologna 2010.

Schein, E., (1986, 1981, 1983, 1984), *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in Gagliardi, P. (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino, 1995.

Schein, E., *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano, 1990.

Schein, E. (1999), *The corporate culture survival guide*, Jossey-Bass, Inc. e John Wiley & Sons, Inc. Company, trad. it. *Cultura d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000.

Selznick, P. (1957), *Leadership in administration*, Harper and Row, New York, trad. it. *La leadership nelle organizzazioni. Un'interpretazione sociologica*, Franco Angeli, Milano, 1976.

SITOGRAFIA

Anima Roma, <http://www.animaroma.it/web/index.asp?docSel=190#>, (ultimo consulto il 15/03/2015)

Corriere della Sera,
archivistorico.corriere.it/2001/novembre/17/lady_che_cura_grandi_eventi_co_10_0111174924.shtml, (ultimo accesso il 03/03/2015)

EventReport, http://www.eventreport.it/stories/agenzie/84894_triumph_group_inaugura_un_ufficio_a_londra_in_programma_lapertura_di_altre_sedi_estere/, (ultimo accesso il 03/03/2015)

EventReport, http://www.eventreport.it/stories/agenzie/102803_vertice_asia-europa_un_unico_pco_dietro_il_meeting_di_53_capi_di_stato_e_di_governo_a_milano/, (ultimo accesso il 15/03/2015)

Event Report, http://www.eventreport.it/stories/news/82258_nadia-colaiuda_il_nuovo_managing_director_di_triumph_viaggi_e_incentive/, (ultimo accesso il 03/03/2015)

Facebook, <http://www.facebook.com/TriumphGroupInt>, (ultimo accesso il 03/03/2015)

LinkedIn, <http://www.linkedin.com/company/triumphgroupint>, (ultimo accesso il 03/03/2015)

Panorama, <http://www.panorama.it/economia/aziende/triumph-sede-milano/>, (03/03/2015)

Pinterest, <http://www.pinterest.com/triumphgroupint/>, (ultimo accesso 03/03/2015)

RobbReport, <http://robbreport.com/LuxuryNewswire/luxuty-travel/triumph-group-international-presents-triumph-private-collection>, (ultimo accesso il 03/03/2015)

Triumph Asia, <http://www.triumphasia.com.cn>, (ultimo accesso il 03/03/2015)

Triumph Group International, <http://www.triumphgroupinternational.com/media>, (ultimo accesso il 03/03/2015)

Triumph Group International, <http://www.triumphinternationalgroup.com/the-group/misson/>, (ultimo accesso il 03/03/2015)

Triumph Private Collection, <http://www.triumphprivatecollection.com>, (ultimo accesso il 03/03/2015)

Twitter, <http://www.twitter.com/TriumphGroupInt>, (ultimo accesso il 03/03/2015)

YouTube, <http://www.youtube.com>, (ultimo accesso il 03/03/2015)

YouTube, <http://www.youtube.com/watch?v=J7dVcgvNaxk>, (ultimo accesso il 03/03/2015)

YouTube, <http://www.youtube.com/watch?v=QGNn8zQATRA>, (ultimo accesso il 03/03/2015)