



M.G. De Angelis*

La cultura organizzativa: leva strategica per il successo



Le aziende tendono ancora a conservare un'impostazione del lavoro fortemente gerarchica, che scinde i pensatori che pianificano, organizzano, decidono, dagli esecutori che si limitano ad obbedire, ma sono poco stimolati al senso d'iniziativa.

Questa tradizionale struttura, di stile verticista, è una delle cause più comuni di improduttività aziendale.

È innegabile che per troppo tempo l'atteggiamento tenuto dalla classe imprenditoriale ha condizionato significativamente (spesso anche per mancanza di managerialità) quelle scelte strategiche aziendali che, ponendo la persona al centro del processo lavorativo, puntano ad una crescita della produttività e della qualità del prodotto/servizio, agendo anche sulle modalità organizzative, sulle condizioni di lavoro e pertanto sulla tensione verso il raggiungimento di uno stato diffuso di benessere psicofisico del dipendente.

In pratica, nonostante da anni si parli di coinvolgimento del personale a tutti i livelli della gerarchia, le aziende tendono ancora a conservare un'impostazione del lavoro fortemente gerarchica, che scinde i pensatori che pianificano, organizzano, decidono, dagli esecutori che si limitano ad obbedire, ma sono poco stimolati al senso d'iniziativa. Questa tradizionale struttura, di stile verticista, è una delle cause più comuni di improduttività aziendale perché:

- *limita l'utilizzo del potenziale umano disponibile.*
- *impedisce all'azienda di affrontare dinamicamente il cambiamento, in quanto solo i pensatori sono responsabili di promuoverlo, mentre gli esecutori, non avendo un ruolo attivo lo vivono più come una minaccia alla propria sicurezza che come un'opportunità di miglioramento aziendale e di crescita personale.*
- *è spesso causa di frustrazione nel dipendente che vorrebbe essere un attore della vita aziendale ma viene declassato a comparsa.*

In queste condizioni l'azienda, cosiddetta verticistica, genera al suo interno insoddisfazione e staticità poiché impedisce sia la necessaria capacità di adattamento alle mutevoli situazioni di mercato che la valorizzazione di tutto il capitale umano che in essa opera.

Purtroppo sono molti i lavoratori che, a prescindere dal ruolo ricoperto, non amano il contesto organizzativo e gestionale a cui sono costretti ad uniformarsi in quanto sentono che non favorisce il proprio benessere, le proprie

aspirazioni, né la loro creatività. Avvertono, pertanto, l'esigenza di modelli diversi da quelli a cui sono costretti ad omologarsi, modelli che siano basati su un concetto nuovo di lavoro che tenga conto o almeno conosca le esigenze delle persone, sforzandosi di integrare realizzazione personale e successo economico e al tempo stesso di rispettare le regole che sovrintendono il buon funzionamento del sistema "impresa".

Per troppi anni le organizzazioni hanno ignorato che per un sempre maggior numero di persone il lavoro non è solo fatica; ma è anche il veicolo attraverso il quale si riflettono e si strutturano le relazioni umane, private e pubbliche. Fortunatamente è stata questa banale intuizione che ha contribuito a sviluppare la convinzione che l'analisi della cultura organizzativa ha un ruolo strategico nei processi di cambiamento, nelle integrazioni, nelle fusioni, nel guidare e controllare i comportamenti, nel motivare e gestire le persone, perché ci fa comprendere il patrimonio valoriale di un'azienda e dare valore anche all'intangibile.

La coesione culturale fa infatti riferimento al grado di condivisione e di concordanza sull'importanza di determinati valori. Più il consenso è ampio, più forte è la cultura dell'organizzazione. Secondo il modello proposto anni fa da Schein "La nascita della cultura di un'organizzazione coincide con il momento della sua fondazione: chi dà vita ad un'impresa ne definisce la struttura e al contempo la modella sulla base dei propri assunti, convinzioni, credenze, valori. Questi vengono proposti e/o imposti a chi lavora e, se l'esperienza ne comprova l'efficacia, vengono condivisi e, infine, dati per scontati." In questa ottica la formazione della cultura può essere considerata "un processo dinamico di apprendimento". Nessuna organizzazione infatti ha una sua cultura preconstituita, ma ogni esperienza ed ogni evento che avviene all'interno ed all'esterno di essa e che in qualche modo ne coinvolga i componenti, partecipa attivamente alla sua formazione.

Ogni mutamento riguardante la costruzione della cultura può riguardare l'aspetto generale del sistema o interessare solo una piccola parte, giustificando in tal modo la nascita della così dette "subcultures", la cui presenza è maggiormente frequente nelle imprese di grandi dimensioni. Tali subcultures possono avere varie denominazioni: geografiche, professionali, generazionali o scaturire naturalmente dalle divisioni, legate alle diverse funzioni nelle quali si articola l'azienda. È comunque fondamentale che ogni subcultura riesca a inserirsi nel quadro generale della cultura aziendale senza rischiare, in caso contrario, pericolose spaccature all'interno dell'impresa stessa a discapito di produttività e guadagno.

Una cultura organizzativa forte può avere un grande impatto sulle performance di un'impresa. È questa la convinzione che sta spingendo numerose aziende e società di consulenza a modificare il loro approccio ai processi di change management. Ci si è infatti resi conto che solo dopo avere raggiunto un buon grado di conoscenza sulle caratteristiche culturali aziendali è possibile parlare di strategie e che la cosiddetta "cultura organizzativa" e i suoi valori possono essere utilizzati sia come strumento per rafforzare il livello di integrazione interna, sia come caratteristica peculiare per stabilire un tipo di comunicazione verso l'esterno che possa essere percepita come unica e differente rispetto a quella delle altre aziende sul mercato.

Il sistema comunicativo

Gli elementi osservabili della cultura sono infatti "il sistema comunicativo" mediante il quale essa fluisce nell'organizzazione, mentre i contenuti non visibili sono rappresentati dai valori, dagli assunti fondamentali, da credenze, ideologie, attitudini, sentimenti. Mentre i contenuti visibili possono essere considerati al contempo lo specchio ed il canale comunicativo della cultura organizzativa: simboli osservabili, riti, cerimonie, storie tramandate, slogan, comportamenti, abbigliamento, contesto ambientale, linguaggio. In particolare le storie possono essere definite aneddoti basati su eventi reali che circolano tra i dipendenti dell'organizzazione e che sono raccontati ai nuovi dipendenti per trasmettere i valori e i modelli percettivi e comportamentali dell'organizzazione. Se invece si parla di riti e cerimonie più frequenti nella vita organizzativa ci si riferisce a:

- *riti di passaggio (p.e. cerimonie di presentazione di nuovi dipendenti, di persone che lasciano il servizio per pensionamento o di premiazione di coloro che hanno raggiunto 25/30/35... anni di servizio)*
- *riti di esaltazione (premiazione del miglior venditore o di chi ha avuto la migliore idea).*
- *riti di degradazione (sostituzione di dirigenti non adeguati).*
- *riti di conciliazione/contenimento dei conflitti (incontri dirigenza - sindacati/ dipendenti o sindacati - dipendenti).*
- *riti di integrazione (cene di natale, viaggi aziendali, competizioni sportive).*
- *riti di rinnovamento (lancio nuove strategie, nuovo logo, nuovi programmi di miglioramento ambiente e/o lavoro).*

I simboli

Altri simboli costituenti gli aspetti visibili della cultura di un'organizzazione sono costituiti da elementi fisici dell'organizzazione, particolarmente efficaci poiché concentrano l'attenzione su un oggetto specifico (ad esempio la forma degli edifici, lo stile dei mobili scelti e i colori adottati, la disposizione dei locali, le uniformi), così come dal linguaggio utilizzato, per esempio gli slogan o i proverbi possono essere considerati il mezzo per comunicare in modo persuasivo una serie di significati ai soggetti dell'organizzazione. Si può pertanto affermare che la cultura organizzativa, oltre a creare modelli cognitivi e modelli di risposta emotiva, assolve due funzioni critiche fondamentali: l'integrazione dei membri dell'organizzazione (p.e. tramite valori e modelli comportamentali e percettivi comuni) e l'adattamento dell'organizzazione all'ambiente esterno (p.e. influenzando sulla individuazione della missione organizzativa e sul modo di dialogare e considerare i vari stakeholders).

Nei momenti di transizione o di cambi di strategia, la conoscenza della preesistente cultura organizzativa rappresenta un fondamentale strumento per innestare o rinforzare i meccanismi di identità aziendale e di identificazione tra individuo e organizzazione. È questo il motivo per cui la cultura organizzativa, considerata per anni un tema elitario per studiosi ed esperti di organizzazione, sta diventando una questione d'estremo interesse per manager, dirigenti e consulenti che si trovano in prima linea nel gestire il sistema impresa e i processi di cambiamento al suo interno.

La cultura aziendale

Inoltre, di fronte ai profondi mutamenti strutturali, economici e sociali che stanno coinvolgendo il mondo del lavoro, sta crescendo in un numero sempre maggiore di organizzazioni il convincimento che, per gestire la complessità e la dinamicità, e al tempo stesso assicurare sopravvivenza e sviluppo, sia necessario conoscere ed intervenire sui nuclei culturali e valoriali che sostengono ed orientano le scelte e l'azione del management.

Schein sostiene che la costruzione e l'affermazione di una cultura aziendale generalmente è frutto di un processo molto lento che vede protagonisti dipendenti e Vertice aziendale. I primi dovranno mettere da parte gli interessi personali



e
la-
rare
per
dell'a-
vo-
e comba-
il succes-
zienda attra-
verso un
minante
I secondi
devono tenere presente che "non si avrà alcun cambiamento senza la leadership di qualcuno."
Il leader ha infatti due importanti compiti:

- *dare il via al processo di creazione della cultura, trasmettendo all'organizzazione i valori che saranno il nucleo centrale della strategia aziendale.*
- *comprendere come la cultura possa aiutare od ostacolare l'attuazione della missione centrale dell'organizzazione e sapere intervenire per realizzare il cambiamento desiderato.*

Questo vuol dire che il modo di porsi e di agire del vertice aziendale, non solo deve essere diffuso e condiviso tra i membri dell'intera organizzazione, ma deve essere da questi sentito come scaturito da valori che hanno rappresentato o rappresenteranno la causa del successo dell'impresa e quindi ritenuti come fondamentali guide all'azione. Organizzarsi equivale infatti a formare un sistema cooperativo il cui obiettivo non è più delle singole persone ma dell'intera organizzazione che esse hanno formato.

Già nel 1938 Barnard affermava che un'organizzazione nasce quando ci sono persone in grado di comunicare tra di loro e che desiderano collaborare per raggiungere uno scopo comune, ma ancora molto c'è da fare affinché i manager comprendano che è necessario che un'organizzazione cambi il suo assetto culturale quando è in contrasto con gli obiettivi strategici o non in linea con la mission aziendale.