

Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa

Donatella Radicchi

Dipartimento di Scienze Umane e Sociali
Università per Stranieri di Perugia

Keywords: cultura d'impresa, comportamento organizzativo, leadership

Introduzione

La globalizzazione dei mercati, la rapidità dell'innovazione tecnologica, la competizione sempre più intensa, la clientela sempre più esigente, sono soltanto alcuni tra i più significativi fattori che stanno guidando il più generale processo di trasformazione dei contesti economici e sociali (e, nello specifico, degli ambienti di *business*) all'interno dei quali le imprese sono sempre più chiamate a raccogliere nuove sfide nella gestione dei sistemi organizzativi per progredire o quantomeno sopravvivere.

Sembra possibile affermare che le questioni cruciali che oggi giorno il *management* si trova ad affrontare, all'interno di uno scenario instabile e complesso, hanno a che fare sempre più con problematiche che attingono sia la capacità di ridisegnare continuamente schemi e "regole del gioco" nelle dinamiche interne ed esterne, cercando di governare in maniera "sostenibile" il cambiamento; sia la gestione delle risorse umane nonché la capacità di costruire una visione comune che possa fungere da guida e sostegno ai comportamenti delle persone; e sia, soprattutto, la capacità di rimuovere le barriere comportamentali e culturali insite nell'organizzazione.

Giova rilevare, infatti, come spesso i cambiamenti organizzativi vengano promossi ed implementati attraverso tante difficoltà e resistenze, anche nelle situazioni in cui ogni azione strumentale al cambiamento risulta essere attentamente vagliata e pianificata, mettendo a disposizione risorse e competenze adeguate. I comportamenti agiti dall'organizzazione risultano spesso più complessi rispetto a quanto realmente percepito dal *management* e ciò tende a rallentare o, addirittura, a bloccare le dinamiche del cambiamento. Perché avviene tutto questo?

Tralasciando gli aspetti cosiddetti *hard* dell'organizzazione che giocano, comunque, un ruolo importante nella riuscita dei cambiamenti organizzativi, l'obiettivo del presente contributo è quello di cercare di dare una risposta al suddetto interrogativo, concentrandosi sulle cause delle distonie tra comportamenti agiti (valori praticati) e valori dichiarati dell'organizza-

zione ovvero su quell'insieme complesso di pensieri, valori e convinzioni profonde denominato "cultura d'impresa".

Concentrarsi sugli aspetti di cultura aziendale significa, in altri termini, privilegiare la prospettiva propria degli studiosi del comportamento organizzativo, disciplina fatta di quelle variabili definite *soft*, in quanto afferenti a tutte quelle dimensioni proprie del sistema delle relazioni, che possono assumere un peso notevole nell'ostacolare o favorire e supportare le scelte aziendali di cambiamento.

In sostanza, partiamo dalla convinzione che trascurare gli aspetti *soft*, più sfuggenti e sfumati, relativi ai comportamenti, rischia di "bruciare" iniziative potenzialmente redditizie, ben strutturate, che però sono destinate ad arrestarsi in fase di implementazione. Identificare e diagnosticare gli elementi di unità culturale, sia nella dimensione manifesta che latente, aiuta a comprendere, invece, le tante contraddizioni che ogni "sana" organizzazione si porta dietro e affronta quotidianamente, e, a ricercare, di conseguenza, la "giusta terapia" orientata a riassorbire in un quadro organico e armonico le note dissonanti e gli elementi di attrito.

La cultura d'impresa: i principali snodi concettuali

Il concetto di cultura d'impresa o organizzativa è preso in prestito dall'antropologia culturale (la disciplina che studia la cultura dei gruppi umani) ma la sua formulazione ed evoluzione derivano da quegli studi sull'organizzazione e il *management*. Le definizioni di cultura d'impresa sono tante quanti sono i suoi studiosi, così come numerose e discordi sono le concezioni di cultura presso gli antropologi. Ma, come afferma C. Geertz (1973) il più importante antropologo contemporaneo, la frantumazione teorica delle definizioni, e quindi la mancanza di una definizione canonica, non è un problema bensì un vantaggio in quanto consente di scegliere quella che risulta più utile per il discorso che si sta svolgendo.

Nondimeno, sembra sempre possibile e utile ricondurre le diverse concezioni di cultura d'impresa elaborate dal pensiero scientifico all'interno di un quadro teorico di sintesi, coerente e convergente, onde cogliere i principali momenti di unificazione, riassumibili intorno ai seguenti punti fermi:

- la cultura come sistema o sistemi di senso e di significati espressi simbolicamente: è questo il primo dato teorico, centrale e imprescindibile, che definisce e distingue lo "specifico" della cultura da qualsiasi altra disciplina sociale;
- la cultura come sapere, che viene assunto e vissuto, simbolicamente, come valore: è questo il secondo ele-

mento chiave, che fa da contrappeso al precedente nel qualificare la cultura espressa, appunto, attraverso il binomio sapere-valore, l'unità elementare di base della struttura costitutiva della cultura;

- *la cultura come storia, strategia e pratica quotidiana nel suo processo di formazione*, in quanto accumulazione storica progressiva e selettiva di significati (di valori, di orientamenti, ecc.), che sono unitariamente e pluristicamente interpretati e continuamente verificati nel rapporto dialettico con la *pratica quotidiana* del presente e con la *elaborazione strategica*;

- *la cultura come integrazione interna e differenziazione esterna*: due funzioni fondamentali svolte nell'impresa per conservare la stabilità interna e l'adattamento distintivo e legittimativo esterno.

In tutti gli approcci di analisi, la cultura d'impresa è vista come la sfera non razionale e soggettiva della vita aziendale. Questa sfera non razionale (sempre e comunque interconnessa con quella razionale) si esprime con uno specifico linguaggio "simbolico", analogico e indiretto, rappresentativo dei sistemi di senso e dei significati che definiscono l'identità dell'impresa, in cui i suoi membri si riconoscono e si integrano (*cultura come sistema di senso, di significati e di simboli*).

Il simbolo, "espressione irrazionale" dell'impresa e veicolo di particolari significati e sistemi di senso storicamente formati e valorialmente connotati (Piccaro 1992), non può sussistere indipendentemente e separatamente dall'"oggettività razionale" della stessa, identificabile sinteticamente nel suo sapere, cioè in quella conoscenza e sapienza accumulata nel tempo che è vissuta con una valenza (un valore) del tutto particolare proveniente, appunto, da quei significati storicamente prodottisi. La cultura riassume in sé, quindi, la duplice connotazione di sapere e di valore, come due facce della stessa medaglia che unisce indiscindibilmente razionalità e cultura (Pennacchi 1990) - *binomio sapere-valore, unità elementare di base della cultura*.

Per di più, in tutti gli approcci e definizioni sulla cultura d'impresa traspare il riferimento alla storia come determinante nel processo di formazione della cultura, in quanto accumulazione di esperienze che si sono trasformate nel tempo in norme e valori con particolari significati più o meno uniformemente interpretati. Il periodo della fondazione è ovviamente quello cruciale, che imprime il codice culturale più forte e profondo; ma è la replica totale o parziale dei successi ottenuti nel momento fondativo che determina l'interiorizzazione della cultura. E.H. Schein (Schein 1985) fonda la sua definizione di cultura su questo processo riconfermativo degli "assunti fondamentali", quale insieme coerente che un dato gruppo ha formulato

"inventato, scoperto o sviluppato" e che si è rivelato valido "ha funzionato abbastanza bene" per affrontare i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna. Questo processo di riconferma è anche un processo di apprendimento collettivo continuo per imparare ad affrontare i continui nuovi problemi di sopravvivenza, lungo una traiettoria evolutiva su cui si innesta il cambiamento.

Il risultato di ciò è proprio la formazione e l'accumulazione di patrimoni conoscitivi e valoriali che si depositano in giacimenti culturali e che sono operativi per l'attività quotidiana e strategica del *management* (Sapelli 1989). Attività, queste ultime, cruciali sia per stabilizzare che per cambiare la cultura, qualora quella storica sia insufficiente e sia necessario dar luogo, con l'azione strategica e la prassi quotidiana appunto, a nuove esperienze e a nuove riconferme.

È qui che si realizza l'intreccio dialettico tra storia e strategia e prassi quotidiana nella formazione e nella creazione culturale. Una cultura, quindi, che non è solo un dato storico, il risultato di un passato di successi ormai avvenuto e immutabile, ma che è anche un'attività progettuale, riflessiva e volontaria, che può dar luogo ad esperienze iterative, capaci di trasformarsi in significati, sistemi di senso, valori e norme culturali. È una cultura, in definitiva, in formazione continua, perché è sempre in atto qualche tipo di apprendimento circa il modo di porsi in rapporto con l'ambiente e di gestire affari interni. È qui che si evince anche il duplice ruolo svolto dalla cultura nell'impresa: una funzione o relazione interna di integrazione e socializzazione ed una funzione o relazione esterna di distinzione e legittimazione. In entrambe queste funzioni la cultura svolge un'opera di selezione, al fine della conservazione e della stabilità dell'impresa e dell'adattamento all'ambiente esterno, sempre preservando il nucleo della propria identità.

I problemi di integrazione interna sono affrontati e risolti dalla cultura (Schein 1985) mediante la formazione di un comune significato e del consenso riguardo aspetti fondamentali, quali il linguaggio, i criteri e i limiti di appartenenza, i criteri di definizione e di attribuzione del potere, i criteri di relazione (amicizia, affetti, ecc.), i criteri di premiazione e punizione, la ideologia con cui interpretare gli eventi inspiegabili o traumatici. La condivisione di questo tipo di sistemi di senso e di orientamento determina una coesione interna e un meccanismo di controllo automatico, ideologico e etico, efficace e profondo.

I principali problemi che la funzione esterna affronta riguardano, invece, il comune significato e il consenso circa la strategia e la missione fondamentale, gli obiettivi che la riflettono, i mezzi per realizzarli, il giudizio sulle azioni e sui risultati, le correzioni e gli

aggiustamenti. Questo rapporto di adattamento e di sopravvivenza nell'ambiente esterno avviene in relazione a due dimensioni principali: la legittimazione (che chiama in causa il concetto di responsabilità) e la competizione (che chiama in causa il concetto di distintività della missione).

Rispetto alla legittimazione, la cultura d'impresa afferma concezioni, idee, valori e finalità economico-sociali che la diversificano dalle altre organizzazioni sociali, che la riconoscono e che da questa vengono riconosciute nella propria autonomia. Questo rispetto e riconoscimento reciproco consente loro di scambiarsi cultura e integrarsi dentro una comune idealità etica, politico-morale (responsabilità sociale e etica d'impresa). Rispetto alla competizione, è proprio la missione dell'impresa, espressione simbolica, distintiva, sintetica ed emotiva della sua cultura, che ne afferma la diversità e quindi la competitività selettiva nei confronti delle altre imprese. Le due funzioni sopra osservate costituiscono il presupposto e il campo privilegiato delle analisi e degli interventi culturali nell'impresa, per l'alto valore applicativo che hanno: la prima rispetto alla motivazione e coinvolgimento del personale, la seconda come guida alla elaborazione delle strategie aziendali.

L'analisi della cultura d'impresa

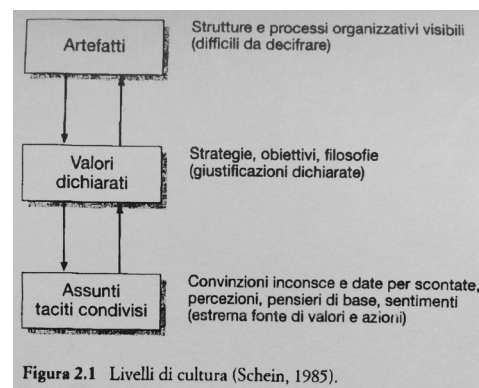
Sebbene le organizzazioni implicate in cambiamento esprimano raramente una domanda specifica di analisi della propria cultura, assume un ruolo cruciale la riflessione su di essa e sulla funzione che assolve per il mantenimento dell'organizzazione medesima (Avalone e Farnese 2005). La conoscenza della propria cultura, dei suoi punti di forza e di debolezza, diventa per l'impresa, addirittura, un requisito irrinunciabile e costante, onde evitare o anticipare problemi seri di scelta strategica, in quanto variabile importante dei processi di diversificazione, cambiamento, crescita, ecc. (Ansoff 1979). Ciò comporta l'individuazione dei nuclei più radicati e profondi che, essendo punti di riferimento ineliminabili, orientano e condizionano le trasformazioni, sia in senso propulsivo che frenante, nonché di quegli aspetti maggiormente plasmabili che possono invece diventare oggetto stesso del cambiamento.

Come non esiste una definizione unica e universalmente condivisa di cultura organizzativa, così non esiste nemmeno uno schema unico e definito di individuazione dei contenuti della cultura con altrettante definite metodologie di analisi. Gli oggetti dell'analisi culturale possono essere invero tutti gli aspetti della vita aziendale essendo la cultura pervasiva di tutta l'impresa.

Ciononostante, e in accordo con l'osservazione di C.

Geertz (1973) circa l'opportunità di scegliere l'una o l'altra concezione teorica a seconda degli assunti di partenza e degli scopi, lo schema d'analisi che ci sembra più concreto e pertinente in relazione ai nostri fini, è quello proposto da Schein (1985) utilizzabile, a nostro parere, come guida ed impostazione di ricerche e interventi operativi nelle concrete realtà.

I tre livelli dello schema di E.H. Schein (vedi fig. 1), nel definire diversi gradi di visibilità e interiorizzazione degli elementi della cultura, ne suggeriscono anche le diverse possibilità e modalità di gestione e cambiamento: il livello superficiale dei comportamenti e degli artefatti visibili (oggetti e strutture) ma non sempre interpretabili; il livello intermedio dei valori sottostanti ai comportamenti, meno facilmente visibili ma di cui si può essere consapevoli; il livello profondo degli assunti di base invisibili e indiscutibili. Quest'ultimo costituisce l'essenza della cultura mentre i precedenti ne sono l'espressione esteriore, semplici "propagazioni" del livello profondo: *"la cultura non è visibile; visibili sono le sue manifestazioni"* (Schein 1990).



In questi tre livelli di base i contenuti della cultura sono interpretati secondo alcuni paradigmi culturali (del tipo vero/falso, reale/irreale, ecc.) e vanno ricostruiti partendo dal livello dei comportamenti per ritrovarli in quello dei valori ed infine negli assunti di base. La metodologia è complessa, basata sulla ricostruzione storica e su colloqui individuali e di gruppo, con approccio clinico socio-psicologico.

In modo più analitico, la conoscenza di una cultura organizzativa procede attraverso un'analisi che si sviluppa a differenti livelli di profondità. Al primo livello ci sono gli artefatti ovvero ciò che è immediatamente osservabile (ma da decifrare) di una data organizzazione: la sua architettura, l'arredamento, la tecnologia, ma anche il modo di comportarsi dei suoi membri come il linguaggio, l'abbigliamento, la mimica, i simboli, i rituali. Decifrare il senso degli artefatti permette di analizzare e comprendere le logiche e gli obiettivi di un'organizzazione. Così, ad esempio, che scopi si prefigge una data architettura? Favorisce la

socialità tra i membri o rispecchia la volontà di mantenere delle barriere gerarchiche? L'abbigliamento delle persone segue le loro libere preferenze, oppure con divise e simboli di grado manifesta l'appartenenza ad una data organizzazione? L'osservazione attenta degli artefatti è il primo passo dell'analisi organizzativa: si raccolgono le prime impressioni, si formulano alcune ipotesi di lavoro, si prepara il terreno per gli approfondimenti successivi.

Al secondo livello troviamo i valori espliciti dell'organizzazione ossia i discorsi manifesti e accettati che vengono appositamente creati e fatti circolare dai leader con l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione, sviluppare il consenso, stimolare la solidarietà tra i lavoratori, ma anche per chiarire e legittimare le scelte strategiche dell'organizzazione. Una valutazione accurata dei discorsi (sia scritti che orali), e la loro corrispondenza con gli artefatti, costituisce il secondo passo dell'analisi organizzativa.

Il livello più profondo, infine, è rappresentato dagli assunti di base ossia convinzioni profonde e inesprese, date talmente per scontate fino al punto di scomparire dalla sfera della consapevolezza. È proprio questo il livello più importante per capire l'anima dell'organizzazione, le motivazioni profonde delle azioni dei suoi membri e il modo in cui questi sono stati selezionati e plasmati¹.

Gli assunti di base si possono variamente combinare tra di loro dando luogo a sistemi di convinzioni articolati e complessi. A seconda di tali combinazioni cambia profondamente il modo di lavorare, di comunicare, di valutare il proprio operato e quello degli altri. I sistemi di convinzioni devono però sempre soddisfare il requisito fondamentale della coerenza interna che assicura il coordinamento tra i diversi membri, e questa riguarda tanto la combinazione degli assunti tra di loro quanto il rapporto tra questi ultimi e i livelli dei valori espliciti e degli artefatti. In questo senso, gli artefatti simbolici non sono in grado, in quanto tali, di introdurre nuovi significati e nuove comprensioni della realtà all'interno di un determinato contesto organizzativo, in quanto le loro capacità espressive restano sempre subordinate all'unità inscindibile del paradigma cultu-

rale adottato dall'impresa. Eventuali discrepanze tra gli artefatti e i valori vanno diagnosticate come "sintomi" di un disagio più profondo, che vede in conflitto dimensione manifesta e dimensione latente della cultura organizzativa.

Far emergere gli assunti fondamentali di un'organizzazione è compito assai arduo, ma è proprio qui, come afferma E.H. Schein (2000), che si gioca il valore della ricerca. Non basta intervistare i fondatori o i leader sui valori e sugli obiettivi dell'organizzazione, perché in questo caso si rimarrebbe solo al livello manifesto. L'analisi deve estendersi: ai processi di socializzazione dei nuovi membri, ossia a come la cultura organizzativa viene trasmessa, recepita e adattata; alle risposte date ad eventi critici nella storia dell'organizzazione, e questo perché tali risposte costituiscono un patrimonio di ricordi che concorrono a formare l'identità collettiva dell'organizzazione; alle anomalie o ai tratti osservati man mano che la ricerca procede, perché una cultura organizzativa può essere meglio messa fuoco se si esaminano le irregolarità, le devianze e le tensioni latenti che in essa si producono.

In definitiva, è utile osservare che lo schema d'analisi appena illustrato non può che avere prioritariamente un approccio metodologico di tipo storico (documenti e interviste individuali) per la ricostruzione dei giacimenti culturali che costituiscono il patrimonio vitale e operante della cultura d'impresa (Sapelli 1989). Lo stesso schema, nel momento in cui considera l'impatto e la validità del patrimonio storico con l'attività quotidiana e strategica dell'impresa, deve prevedere anche una metodologia di analisi del *management* e delle altre fasce di popolazione, con interviste approfondite e estese, a supplenza parziale della ottimale ma difficilmente realizzabile "osservazione partecipante".

Lo studio della cultura d'impresa (e la relativa gestione) è evidentemente un problema difficile, data la sua natura pervasiva che permea ogni aspetto dei rapporti umani, ma necessario e auspicabile al fine di prevenire il rischio di non riuscire a governare il cambiamento: se non si governa quest' "area oscura", questo "elemento sottile e spesso invisibile" si corre il pericolo di essere governati da essa e il cambiamento prende strade diverse da quelle attese. La validità e l'efficacia di un processo di gestione della cultura d'impresa rispetto alle *performance* aziendali è subordinata a due condizioni: l'intervento sui comportamenti e sugli stessi valori consapevoli (di per sé insufficiente), arrivi, partendo da essi, al livello degli "assunti taciti condivisi"; l'intervento riproduca la dinamica propria della formazione e della trasformazione culturale che crea significati e sistemi di senso, espressi simbolicamente e come tali riconosciuti e condivisi.

¹ Gli assunti di base riguardano i campi universali dell'esperienza umana, come: il rapporto con la natura, di dominanza e sfruttamento oppure di rispetto e di armonia; la percezione del tempo, concezione ciclica (tradizione) oppure lineare (progresso/innovazione); la natura dell'uomo, pessimistica o ottimistica; le attività umane, accuratezza e precisione o discrezionalità e creatività; le relazioni tra le persone, concezione democratica o autoritaria; individualista o di gruppo, competitiva o collaborativa; maschilista o paritaria tra i sessi. Rappresentano, per così dire, l'aria che si respira all'interno di un'organizzazione: essi offrono senso e significato alla vita delle persone, orientando i comportamenti quotidiani. Cfr. E. H. Schein, *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000, pp. 44-51.

Un efficace governo del cambiamento nell'impresa: riorientare i valori e la cultura organizzativa

In realtà si nota che già prima del cambiamento richiesti i valori dichiarati dal *top management* e i comportamenti agiti sono sorprendentemente distonici. Pensiamo ad esempio a un'ipotetica azienda che dichiara in tutte le forme comunicative (valori dichiarati) "l'importanza del coinvolgimento: tutti sono importanti", poi troviamo magari mense separate o il parcheggio dirigenti all'ombra (artefatti). Cosa succede? Gli assunti taciti che permeano la cultura aziendale condizionano in modo decisivo i comportamenti creando una barriera al cambiamento.

Di fatto il *top management* rischia di pianificare il cambiamento avendo una lettura dell'azienda totalmente diversa rispetto a quella reale (intendendo come "reale" la sommatoria di tutte le letture presenti in azienda e, di conseguenza, le azioni derivanti); e ciò proprio in relazione alla prospettiva con cui vengono interpretati i comportamenti di coloro che attendono ai processi aziendali quotidiani.

Allora, come far emergere la cultura nel tentativo di poterla modificare?

Applicando lo schema d'analisi proposto da E.H. Schein (1985), occorre intercettare gli artefatti – se vogliamo, i comportamenti – e confrontarli con i valori dichiarati (missione, meccanismi organizzativi, procedure,...): in ogni distonia diffusa riscontrata potremmo ricercare le radici attraverso l'individuazione del "motivo taciuto e inconsapevole comune", ovvero gli "assunti taciti condivisi" dell'organizzazione, costruiti e radicati attraverso la storia, l'esperienza, i successi e gli insuccessi.

Il processo di autoanalisi al fine di far emergere gli "assunti taciti condivisi" rischia, tuttavia, di essere lungo e inconcludente: l'organizzazione tende a rigettare qualsiasi tentativo dall'interno, gli assunti emergenti vengono rifiutati, disconosciuti, si attribuiscono "ad altri" (collaboratori, sindacato, ecc.) gli elementi bloccanti, a volte negando le evidenze e rinforzando gli elementi taciti.

Un'alternativa è rappresentata da un *audit* esterno, teso a integrare elementi tecnici "*hard*" con aspetti più comportamentali e culturali "*soft*": ciò permette di evidenziare i *gap* culturali sulle direttrici di cambiamento e di intervenire in corso d'opera su di essi, mettendo le persone e le relazioni interpersonali al centro di tali iniziative. Si tratta, in sostanza, di far emergere gli assunti culturali, renderli espliciti e quindi oggetto di un dialogo che inneschi una loro evoluzione, avvicinando il dichiarato all'effettivo praticato, l'effettivo all'auspicato. Ciò è possibile avviando i cosiddetti "cantieri di lavoro", veri e propri "cantieri di

trans-formazione culturale" (*learning/deployment*), intesi come luoghi di ricerca e riflessione, ma anche di sperimentazione attiva e di costruzione di nuovi processi di produzione e di utilizzo del sapere pratico e di nuovi schemi culturali.

E' possibile gestire le resistenze vissute dalle persone, e favorire il processo di convergenza tra i valori dichiarati e i comportamenti agiti, solo se si è in grado di ancorare il cambiamento a un sistema simbolico forte, ad alta capacità evocativa per i protagonisti diretti della trasformazione: i *principi guida* del cambiamento, che rappresentano di fatto quello che manca oggi e che serve per cambiare.

Si tratta di identificare un paradigma valoriale del cambiamento, che sia riconoscibile, condiviso e universalmente riconosciuto. Pertanto, da parte del vertice aziendale, è fondamentale elaborare e definire la *visione*, la *missione* e i *valori* aziendali, ovvero le mete da perseguire per l'allineamento delle azioni verso gli obiettivi superiori e favorirne la più ampia condivisione e interiorizzazione, attraverso un'adeguata trasmissione e diffusione dello *strategic intent* a tutta la struttura aziendale.

Il successo del cambiamento culturale e organizzativo si basa sulla mobilitazione di elevati livelli di energia, e quindi sulla capacità di rendere attiva l'energia e la motivazione delle persone all'interno dell'organizzazione. Un cambiamento culturale, di conseguenza, può avvenire solo attraverso un'operazione di "contagio" e di coinvolgimento, che richiede lo sviluppo di una forte *leadership* innovativa da parte dei capi dell'organizzazione che devono guidare il cambiamento, capace di mobilitare in ogni individuo tutta l'energia che può esprimere, che è strettamente correlata all'iniziativa e ad un senso di responsabilità verso l'organizzazione a cui appartiene. Dunque, la strada dell'innovazione percorre due corsie: la prima deve saper ispirare tutta la struttura con un processo *top-down* tramite la visione, la missione e i valori aziendali; la seconda effettua il percorso inverso, ovvero *bottom-up*, e corrisponde ad un nuovo senso di responsabilità, lealtà ed iniziativa da parte del personale. "Se deve essere lo spirito dell'operatore a rispondere al problema – scrive, al riguardo, M. Crozier (1990) - è necessario che questo operatore abbia la libertà e la responsabilità di agire". Discrezionalità, libertà e autonomia della risorsa umana costituiscono le fondamenta su cui costruire la professionalità, le competenze e il vantaggio competitivo dell'impresa (Porter 1985). E' indubbio che un ruolo chiave nei processi di cambiamento è svolto dai *middle manager*, fondamentale anello di congiunzione tra chi progetta i cambiamenti e chi è chiamato a metterli in atto. A questo proposito, osserva Tom Peters, nell'introdu-

zione al volume di Jan Carlzon (1985), che la risposta più efficace ai cambiamenti nell'impresa sta nel "distogliere il *middle management*, assunto per avere la certezza che le istruzioni vengano eseguite, dal ruolo di amministratore e trasformarlo in *leader* e *facilitatore* del personale della *front-line* che serve i clienti e il mercato".

La progressiva chiusura del *gap* tra valori dichiarati e comportamenti agiti richiede, in definitiva, l'attivazione di una *leadership* innovativa (che riguarda tutto il *management* e non solo il vertice), che indica e impersona le mete e la nuova "scala di valori", che permette ai cambiamenti visibili di essere ricompresi e interiorizzati come valori e convinzioni profonde e indiscutibili. Una *leadership* capace di attivare una profonda trasformazione si fonda, come osservano D'Egidio F. e Möller C. (2007), sui seguenti ambiti strategici: creare una visione ispiratrice, una forza guida che aiuti le persone a spostarsi dal noto verso l'ignoto con coraggio e determinazione; far dominare il processo comunicativo e la trasmissione d'entusiasmo; infondere fiducia e ottimismo, ottenendo positività e impegno; incrementare la cultura imprenditiva del risultato, consentendo agli altri di assumersi le responsabilità di decidere ed agire; promuovere lo sviluppo e la crescita personale, rafforzando l'autostima. Perché l'impresa sia viva "è necessario che non sia impresa solo al vertice, ma anche alla base.....e perché ciò si realizzi è necessario che sia autonoma" (Crozier 1990).

Dalle considerazioni appena svolte possono trarsi utili elementi per tentare la costruzione di un "modello" di realizzazione e gestione del cambiamento culturale che abbia l'obiettivo di ri-orientare la cultura organizzativa in modo da renderla coerente con la nuova "scala di valori", con la nuova (o ridefinita) missione. Un intervento culturale innovativo passa fondamentalmente attraverso i seguenti capisaldi:

- *identificazione preventiva dei tratti dominanti della cultura esistente*, da "leggersi" e interpretarsi come possibili punti di forza o punti di debolezza rispetto ai desiderata del progetto di cambiamento e delle principali plausibili "aree di resistenza" al cambiamento culturale;

- *analisi delle criticità percepite dal middle management rispetto agli obiettivi di business fissati dall'impresa*. Il *middle management*, come già osservato, è determinante nei progetti di cambiamento: esso, costituisce, l'interfaccia che rende possibili i flussi comunicativi dall'alto verso il basso e viceversa. Questa seconda analisi ha il duplice vantaggio di focalizzare più da vicino le criticità specifiche di settore e di cooptare i *middle manager* nel progetto;

- *definizione di un modello culturale comportamentale*,

un *Leadership Model* coerente con il cambiamento da realizzare che deve essere utilizzato per ri-leggere il business e la propria attività professionale nelle sue espressioni: decidere, agire e realizzare;

- *promozione di una cultura della leadership come responsabilità prioritaria dei singoli manager*. La capacità di guidare il cambiamento, ognuno al proprio livello: *Leading change* (Kotter 1996).

Una volta definiti gli obiettivi e la strategia del piano di *Change Management*, è necessario predisporre un meccanismo rapido di estensione e di "contagio" a cascata del modello culturale di comportamento e del *Leadership Model*, un vero e proprio dispositivo di *Change Education*.

La chiave del successo di un piano di cambiamento risiede infatti nella capacità dell'organizzazione di coinvolgere e motivare tutta la popolazione interna sul cambiamento necessario, attraverso l'attivazione di tutti i possibili canali a disposizione. Ne sono un esempio i già richiamati "Cantieri Operativi", creati a tutti i livelli, che hanno il compito di trovare in modo rapido ed efficace soluzioni alle criticità individuate e agli aspetti dell'organizzazione non coerenti col nuovo modello.

Un ruolo fondamentale nel processo di *Change Education* è ricoperto dalla Direzione delle Risorse Umane, che ha il compito di attivare un programma di iniziative formative che, attraverso un piano di "sviluppo culturale interno", insistano sul rinforzo della responsabilizzazione individuale a fare propri i *Principi* che guidano il cambiamento e a riconoscere la corretta applicazione nelle prestazioni professionali quotidiane. Sarà inoltre fondamentale, sempre da parte della stessa Direzione, l'inserimento nel sistema di valutazione di indicatori di *performance* che facciano capo ai *Principi Guida* del modello culturale e di *leadership* (il ROI della *Change Education* per i risultati di *business*).

Le leve comunicazionali strategiche che hanno una maggiore efficacia nel processo di *Change Education* possono essere raggruppate nelle seguenti macro-categorie (Pastore e Vernuccio 2008):

- *Iniziative formative propriamente dette*: aule e *workshop* di riflessione dedicati all'illustrazione e diffusione del *Change Management*;

- *Momenti relazioni caldi*: macro-eventi dedicati;

- *Strumenti cartacei*: diffusione di *leaflet* e *booklet* didattici, creazione di una *newsletter* dedicata, campagna di affissione di poster dei *Principi Guida*, articoli e interviste su *House Organ*, ecc.;

- *Strumenti on-line*: *web community*, video-interviste, *special* su *web tv* interna, e soprattutto una sezione dedicata al progetto all'interno del portale *intranet* aziendale con un *set* di strumenti di aggiornamento e auto-formazione/auto-sviluppo, materiali informa-

tivi, aggiornamenti sullo stato dell'arte dei "Cantieri Operativi" e sui progetti attivati, delle *libraries* dedicate e degli strumenti di auto-diagnosi ed *instant-check*.

È evidente che il ruolo della Direzione delle Risorse Umane diventa, in questo contesto, particolarmente critico: deve avere la capacità di coordinare e assicurare la realizzazione di tutte le attività di "tenuta" e ri-orientamento che consentono di arrivare nei tempi e nei modi convenuti alla meta, presidiando, sorvegliando e misurando fasi e successi dell'intervento culturale.

Affinché il cambiamento culturale sia reale e non illusorio occorre, come già osservato, che l'intervento culturale innovativo (partendo dai comportamenti visibili e dai valori dichiarati) si trasformi in sistemi di senso e significati capaci di raggiungere il livello della interiorizzazione individuale, consentendo ai cambiamenti introdotti di essere compresi e vissuti personalmente come assunti indiscutibili. E' qui che si riconferma evidentemente il ruolo guida della *leadership*, che indica mete (la missione) e strade (i valori) per raggiungerle, riproponendosi con lo stesso valore coesivo e motivante espresso al momento della fondazione dell'impresa. E' una *leadership* "carismatica" che, con un linguaggio elevato e simbolico (la metafora), rende semplice la complessità e infonde senso e significato ai cambiamenti (Selznick 1957).

Questo tipo di *leadership* (e di cultura della *leadership*), tuttavia, deve permanere solo il tempo necessario che consente all'impresa e alla nuova cultura di ri-orientarsi, dovendo questa d'ora in poi ri-trovare nelle concrete funzioni e strategie aziendali la fonte dei propri valori e il riferimento del senso e significato conferiti dalla *leadership* alle azioni dell'individuo e alle attività dell'impresa. La *leadership*, nella fase di consolidamento e sviluppo dell'impresa, diventa allora "istituzionale", diffusa e permeata nei vari livelli della struttura manageriale.

Bibliografia

Ansoff H.I., *Strategic Management*, London, Macmillan Press, 1979 (trad. it. *Management strategico*, Milano, Etas Libri, 1980).

Avallone F., Farnese M.L., *Culture organizzative. Modelli e strumenti di intervento*, Milano, Guerini e Associati, 2005.

Bodega D., *Le forme della leadership*, Milano, Etas Libri, 2005.

Burke W.W., *Il cambiamento organizzativo. Teoria e pratica*, Milano, Franco Angeli, 2010.

Carlzon J., *Tear down the pyramids*, Stockholm, Bonnier, 1985 (trad. it. *La piramide rovesciata*, Milano,

Franco Angeli, 1989).

Costa G., Nacamulli R.C.D., *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol.V "Metodi e tecniche di analisi e di intervento", Torino, Utet, 1997.

Crozier M., *L'impresa in ascolto*, Milano, Edizioni Il Sole 24 Ore, 1990.

D'Egidio F., Möller C., *Vision & Leadership. Per un cambiamento culturale teso all'eccellenza*, Milano, Franco Angeli, 2007.

Drucker P.F., *Il grande cambiamento*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 1996.

Gabrielli G., *Conoscenza, apprendimento, cambiamento*, Milano, Franco Angeli, 2006.

Gagliardi P., *Le imprese come culture*, Torino, Isedi, 1986.

Geertz C., *The interpretation of cultures*, New York, Basic Book, 1973 (trad. it. *Interpretazione di culture*, Bologna, Il Mulino, 1987).

Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Chichester (UK), John Wiley & Sons Ltd, 2010 (trad.it. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 2011).

Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation*, New York, Harper Business, 1993 (trad. it. *Ripensare l'azienda: un manifesto per la rivoluzione manageriale*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 1994).

Itami H., Roehl T., *Mobilizing invisible assets*, Cambridge, Harvard University Press, 1987 (trad. it. *Le risorse invisibili*, Milano, Isedi, 1988).

Kotter J.P., *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

Kotter J.P., Cohen D.S., *Al cuore del cambiamento: come le persone cambiano le organizzazioni*, Milano, Etas Libri, 2002.

Lipparini A., *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Bologna, Il Mulino, 2002.

Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano, Apogeo, 2008.

Pennacchi L., *Razionalità e cultura*, Milano, Franco Angeli, 1990.

Piccardo C., *L'approccio culturale e la gestione del personale*, in "Manuale di gestione del personale" a cura di G. Costa, Torino, Utet, 1992.

Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press, 1985 (trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità, 1987).

Rebora G., Minelli E., *Change management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, Milano, Etas Libri, 2007.

Sapelli G., *Per una cultura dell'impresa. Strategia e sapere del management moderno*, Milano, Franco Angeli, 1989.

Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985 (trad. it. *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Guerini e Associati, 1990).

Schein E.H., *Culture d'impresa*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2000.

Selznick P., *Leadership in Administration. A sociological interpretation*, New York, Harper & Row, 1957 (trad. it. *La leadership nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 1984).