



Tesi di LAUREA TRIENNALE

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

TITOLO

“Peso della cultura organizzativa come chiave del successo di un’organizzazione”

RELATORE

Prof. Paolo Spagnoletti

CANDIDATA

Lucrezia Ortenzi

Matr. 180941

Anno accademico 2015-2016

A chi mi ha reso la persona che sono oggi.

Premessa.....	6
Capitolo 1 Ruolo della cultura organizzativa.....	8
1.1 Definire la cultura	8
1.2 Livelli della cultura organizzativa	10
1.3 Funzioni della cultura organizzativa.....	13
1.4 Formazione del gruppo e della sua cultura	15
1.5 Coesione culturale	16
Capitolo 2 Incidenza della cultura organizzativa nell'impresa.....	21
2.1 La cultura come risorsa	21
2.2 Valori apportati all'organizzazione e ai suoi membri	22
2.3 Impatto sui dipendenti	23
2.3.1 Fig. Ciclo virtuoso della creazione di valore della comunicazione gestionale.....	26
2.5 Ruolo del leader: come dà forma a cultura ed etica	27
2.6 Cultura costruttiva.....	30
2.7 Studio qualitativo e quantitativo per misurare le culture organizzative	31
Capitolo 3 Quanto la cultura organizzativa può pesare sul successo di un'impresa.....	38
3.1 Il caso Fiat.....	38
3.1.2 Condizioni dell'azienda antecedenti all'arrivo di Marchionne.....	45
3.1.3 Avvento di Marchionne.....	46
3.1.4 Impatto culturale, organizzativo e di gestione	49
Conclusioni.....	56
Riferimenti.	59

Premessa.

Il termine *cultura* ha nel tempo assunto innumerevoli accezioni: dal latino “colere” che propriamente significa “coltivare la terra”, esteso poi a “cultus” ossia “colto” per indicare le conoscenze di un determinato individuo.

Secondo Aristotele e successivamente confermato anche dai latini il termine cultura sta ad indicare la realizzazione dell'individuo: realizzazione non intesa unicamente come insieme delle sue conoscenze bensì come capacità dello stesso di partecipare attivamente e con successo alla vita della propria comunità.

È proprio da questa idea di cultura che riusciamo a creare un legame con le imprese e ad osservare come essa rivesta un ruolo di fondamentale importanza al loro interno. Quando parliamo di imprese infatti subentra il concetto di *cultura organizzativa*¹, che viene definita come l'insieme di idee, valori, conoscenze, opinioni e comportamenti condivisi dai membri di un'organizzazione e non necessariamente compatibili con quelle degli altri; l'insieme quindi degli assunti che un dato gruppo può aver inventato, scoperto o sviluppato affrontando a proprie spese sia problemi di adattamento esterno che di integrazione interna.

Nonostante ciò, è stato spesso riscontrato che in passato non sia stato dato il giusto peso al ruolo che la cultura riveste all'interno delle organizzazioni; ciò che invece essa svolge è un ruolo chiave andando a rappresentare il modo di pensare, ragionare e agire dei membri che ne fanno parte e che operano al suo interno. Ad oggi infatti la maggioranza degli studiosi afferma che ciò che realmente conta nella vita delle organizzazioni si concretizza al livello culturale. Questo a dimostrazione del fatto che ad oggi lo studio della cultura organizzativa è diventato uno dei principali filoni di ricerca. Il contesto di studio sono le imprese, ed è chiaro che esse non funzionano se non grazie ad un determinato leader che sappia trasmettere il proprio entusiasmo e la propria voglia di fare ai dipendenti che rappresentano il cuore delle imprese e sono coloro che vanno motivati, spronati ed indirizzati verso la strada del successo.

In tutto ciò la *cultura organizzativa* non è altro che la chiave, l'elemento sul quale il leader deve puntare cercando di generare nei dipendenti interesse ed impegno verso la missione aziendale. L'obiettivo è quello di arrivare a parlare un “linguaggio comune” consapevoli del fatto che le performance aziendali dipendono in gran parte dalle capacità, qualità della vita lavorativa dei dipendenti e dai rapporti umani che si instaurano tra di loro.

Le organizzazioni infatti non sono altro che l'insieme della volontà e delle aspirazioni dei soggetti coinvolti.

¹ Daft Richard L., “Organizzazione aziendale”.

In Questa tesi si affronta progressivamente il tema della *cultura organizzativa*.

Si parte nel primo capitolo con l'analisi del *ruolo*: dalle sue definizioni ed accezioni per poi passare all'analisi dei livelli e delle funzioni principalmente svolte. Il tutto rivolto sia internamente che esternamente all'impresa.

Viene introdotto l'argomento del gruppo come insieme dei dipendenti i quali, condividendo per un determinato periodo di tempo esperienze, problemi e quant'altro riescono a sentire un profondo senso di appartenenza e di coesione culturale gli uni con gli altri. Il loro percorso è naturalmente tracciato da un leader il quale punta a trasmettere il concetto di "qualità"² tentando di mostrare loro quale ruolo hanno nel migliorare l'impresa per la quale operano.

Nel secondo capitolo si affronta invece il tema dell'*incidenza*; non si tratta di semplici definizioni ma di ciò che concretamente essa riesce a trasmettere, stabilire e produrre all'interno di un'impresa. Si parla infatti di cultura organizzativa come una risorsa, capace di apportare valori e benefici e di instaurare un vero e proprio filo conduttore tra leader e dipendenti. Senz'altro un legame necessario al fine di raggiungere il successo dell'impresa stessa.

Per poter approfondire meglio questo argomento, nel terzo capitolo è stato presentato il caso di una grande e storica azienda italiana: il *caso Fiat*.

Azienda storica ma dalle grandi problematiche che l'hanno portata a sfiorare il fallimento.

Dopo un'attenta prefazione, nella quale vengono descritti sia il contesto storico, politico ed economico sia le condizioni che hanno portato l'azienda ad una situazione quasi irreparabile, viene introdotta la figura di Marchionne. Quale nuovo leader, egli si ritrova a dover risanare un'azienda sull'orlo del fallimento e in condizioni sia economiche che organizzative pessime. La sua politica si fonda su 5 pilastri: il più importante dei quali è proprio quello riguardante la cultura organizzativa. Ciò che egli si propone di fare, oltre ad un vero e proprio snellimento della struttura organizzativa, è puntare sull'impatto culturale: abbandonare quindi il vecchio sistema delle relazioni industriali per introdurre un nuovo concetto di leadership quale elemento chiave per la gestione delle persone e del cambiamento.

Questo naturalmente come prova che le organizzazioni che gestiscono intenzionalmente valori culturali ottengono risultati migliori di quelle che invece non lo fanno.

² "qualità" intesa come livello di valore delle performance aziendali.

Capitolo 1 Ruolo della cultura organizzativa

1.1 Definire la cultura

Dare una definizione univoca della cultura risulta essere alquanto difficile anche se generalmente si può affermare che essa non è altro che l'insieme delle idee, conoscenze, valori, opinioni ed esperienze condivise da membri di uno stesso gruppo e che danno loro le linee guida per un comportamento opportuno nelle diverse circostanze aziendali.

La cultura rappresenta quella parte o componente d'impresa invisibile agli occhi ma che riveste un ruolo di fondamentale importanza poiché ognuno al suo interno partecipa alle dinamiche culturali. Essa simboleggia uno degli aspetti più difficili da interpretare in quanto fa riferimento alla sfera del comportamento umano ed è quindi soggetta ad innumerevoli e distinte influenze.

Nell'accezione classica essa designa il processo di formazione della personalità umana attraverso un lungo processo basato sull'acquisizione di un patrimonio di conoscenze frutto di un'attività di educazione, apprendimento e formazione.

Ciò che viene portato avanti in un gruppo non è altro che una storia comune, fatta di certezze e valori e capace di dare risposte concrete alla moltitudine dei problemi che giornalmente possono presentarsi agli occhi dei dipendenti.

Affinché la cultura possa essere forte è necessario che questa venga trasmessa in diversi modi. I mezzi di trasmissione più utilizzati risultano essere riti e cerimonie, organizzati principalmente dai manager per richiamare all'attenzione dei dipendenti quelli che sono i valori dell'azienda per la quale essi operano.

I *riti*³ si dividono in quattro tipologie:

1. *Riti di passaggio*, consentono un cambio di ruolo facilitato ai dipendenti;
2. *Riti di integrazione*, rafforzano i legami tra dipendenti e di conseguenza la loro dedizione al lavoro e al successo dell'impresa;
3. *Riti di rinforzo*, puntano alla creazione di un'identità sociale più forte;
4. *Riti di rinnovo*, necessari per integrare, migliorare e aumentare le conoscenze dei dipendenti.

Come altri mezzi di trasmissione ritroviamo anche storie e miti, tramandati dai vecchi ai nuovi dipendenti per ricordare quelli che vengono considerati i modelli da seguire: possono essere sia

³Liguori L. "Studi teorici sulla cultura organizzativa"

racconti di gesta “eroiche” da parte di membri dell’impresa sia semplici racconti sull’azienda stessa. Nell’insieme si tratta di manifestazioni materiali utilizzate per tenere viva quella coesione e quell’intesa tra i lavoratori affinché possano concordare sull’importanza di determinati valori.

L’elemento culturale, pur essendo forte, non sempre risulta essere omogeneo all’interno delle imprese ed è per questo che possono presentarsi numerosi insiemi di “*sottoculture*”.

Quando si parla di sottoculture si ha a che fare con sottoinsiemi di membri i quali si indentificano come gruppi distinti che agiscono abitudinarimente all’interno dell’organizzazione. La loro formazione non avviene casualmente, ma è spesso riconducibile ad elementi specifici quali: interessi comuni, elementi di familiarità oppure idee e valori.

Esistono tre tipologie di subculture:

- *rafforzative*, aderiscono e supportano la cultura dominante;
- *ortogonali*, attaccano i valori della cultura dominante e ne introducono dei nuovi;
- *controculture*, rappresentano una sfida ai valori centrali dell’impresa.

Ad ogni modo è la cultura “dominante” ad esprimere i valori centrali e fondamentali dell’azienda, condivisi dalla maggioranza dei suoi membri.

Procedendo nella descrizione, possono essere individuate quattro tipologie di cultura organizzativa⁴, associate alla corretta combinazione tra cultura, strategia, struttura ed ambiente.

Queste quattro categorie sono:

- Cultura adattiva, anche detta imprenditoriale, è orientata all’innovazione, creatività e assunzione di rischi. Incoraggia infatti le imprese a raccogliere, analizzare ed interpretare quelle che sono le informazioni esterne così da tradurle in strategie di comportamento. Le imprese che ricorrono a questa tipologia di cultura sono quelle che hanno necessità di muoversi velocemente per soddisfare le esigenze dei propri clienti. Una volta raccolte le informazioni infatti, esse sono pronte a reagire immediatamente se non in via anticipata mettendo in moto dei cambiamenti.
- Cultura della missione, orientata al raggiungimento di obiettivi ben precisi, che quasi sempre si identificano nella generazione di profitto. Si adatta perfettamente a quelle organizzazioni che si trovano a servire clienti specifici nell’ambiente esterno, senza restrizioni temporali. Si opera in questo caso in un’ambiente solitamente stabile.

⁴ Daft Richard L., “Organizzazione aziendale”.

Qui il manager interviene comunicando ai dipendenti quale tipo di performance si aspetta da loro; solo successivamente verrà erogata in cambio una ricompensa.

- Cultura burocratica, punta ad un approccio metodico nelle attività di business e porta l'organizzazione al successo operando in maniera integrata ed efficace. Siamo quindi in presenza di una cultura prettamente rigida e lontana da quelli che sono i modelli flessibili. Il coinvolgimento del personale è in questo caso minore rispetto alle altre tipologie di culture, ma allo stesso tempo le gerarchie si riducono lasciando spazio alla creazione di forti legami.
- Cultura dei clan, si rivolge principalmente ai dipendenti tentando di creare in loro un senso di responsabilità e di appartenenza nei confronti dell'organizzazione. Si tratta di un contesto all'interno del quale le aspettative sono soggette a continui cambiamenti. Un valore importante in questo tipo di cultura risulta essere infatti l'interessamento e la cura dei dipendenti affinché questi possano essere allo stesso tempo gratificati e produttivi.

1.2 Livelli della cultura organizzativa

Solo analizzando tutte le componenti della cultura organizzativa si perviene alla definizione delle molteplici sfumature che essa può assumere, dalla struttura più profonda e complessa fino ai livelli attraverso i quali essa si manifesta.

Prendendo in esempio la teoria di Edgar Schein⁵, professore emerito alla Sloan School of Management del prestigioso MIT, appare chiaro che esistano dei livelli⁶ attraverso i quali l'impresa tende a manifestarsi, essi vanno dal più visibile e materiale a quello più profondo e nascosto:

- Artefatti
- Valori dichiarati
- Assunti di base

⁵Schein, E. H., *Organizational Culture and leadership*.

⁶Schein, E. H., *Organizational Culture and leadership*.

Si tratta di un percorso di trasformazione mediante il quale i valori accettati dai membri di un gruppo aziendale diventano convinzioni e, in ultima analisi, assunti. In quest'ottica i valori, diventano un patrimonio comune e da tramandare alle nuove generazioni di dipendenti.

Il primo livello della cultura organizzativa è rappresentato dagli *artefatti*, ossia ciò che è immediatamente visibile e percepibile all'interno dell'impresa: architettura, tecnologia, ambiente fisico e sociale, arredamenti, modi di comportamento e relazioni tra i dipendenti.

Nonostante essi siano facilmente osservabili, la loro interpretazione risulta essere particolarmente complessa. Come affermato da Schein infatti *“possiamo descrivere come un gruppo costruisce il suo ambiente e quali modelli di comportamento sono discernibili tra i membri, ma spesso non riusciamo a capire la logica sottostante, del perché un gruppo si comporti in quel modo”*.

Primo obiettivo dell'organizzazione risulta essere infatti quello di decifrare gli artefatti e di conseguenza cercare di comprendere le motivazioni per le quali i dipendenti aderiscono ad un determinato comportamento.

Il secondo livello è rappresentato invece dai *valori dichiarati*.

Essi rappresentano gli aspetti espressamente accettati di una cultura, ossia ciò che i dipendenti dichiarano essere le linee guida dei loro comportamenti. Si tratta essenzialmente di discorsi manifesti e accettati, creati e fatti circolare dal leader per intervenire su più fronti:

- saper distinguere le diverse situazioni e saper individuare i pericoli
- rafforzare la coesione e il senso di appartenenza tra i dipendenti
- chiarire e legittimare le scelte organizzative

I valori dichiarati, danno la possibilità ai soggetti aziendali, di giustificare le loro azioni e i loro comportamenti senza dover ricorrere ad ulteriori spiegazioni. Ciò che poi realmente favorisce i dipendenti all'interno di un determinato gruppo aziendale è la loro possibilità di aderire ad un modello valoriale: ossia un vero e proprio modello di comportamento al fine di privilegiare gli obiettivi comuni del gruppo oltre che quelli di natura aziendale.

Quando questo modello diventa forte e duraturo nel tempo, finisce per tramutarsi in un'ideologia capace di guidare i lavoratori nel loro percorso aziendale e mostrando loro che ogni cambiamento può essere messo in atto per raggiungere gli obiettivi desiderati.

Infine troviamo il terzo livello della cultura organizzativa: gli *assunti di base*.

Spesso indicati come valori impliciti delle imprese poiché appartenenti alla sfera inconscia e rappresentanti il modo in cui un gruppo pensa, ascolta e percepisce.

Accade frequentemente che un valore, una volta divenuto assunto, venga dato per scontato e finisca quindi per far parte di quelle convinzioni profonde e inesprese, scomparendo progressivamente dalla sfera consapevole.

Osservandoli da vicino, gli assunti risultano essere correlati ai vari campi di esperienza umana:

- assunti sui rapporti tra individui
- assunti sulla natura umana
- assunti sulle relazioni degli esseri umani verso la natura
- assunti sul tempo e spazio
- assunti sulla natura delle verità e delle realtà

A seconda della tipologia vi saranno delle precise differenze tra le strategie messe in atto.

Partendo dai rapporti tra individui, ciò che veramente è importante sono le relazioni, la comunicazione e la complicità che si instaura tra i dipendenti: il tutto finalizzato ad ottenere un risultato profittevole oltre che al mantenimento di un clima positivo all'interno dell'impresa. Questo discorso è riconducibile anche alla sfera umana e quindi a quelle che sono le convinzioni dei soggetti e la loro percezione degli altri dipendenti; non a caso all'interno di qualsiasi gruppo possono verificarsi situazioni di accordo ma anche di disaccordo. Lo spazio risulta essere un fattore cruciale andando a stabilire quanto ci si senta a proprio agio all'interno dell'organizzazione; fa infatti riferimento all'arredamento, alla disposizione degli uffici, dei mobili e quindi all'estetica generale.

Riguardo al tempo questo riflette le strategie e le modalità di lavoro per ciascun tipo di impresa.

L'ultima categoria tende a mettere in atto una vera e propria separazione tra le imprese: vi sono da un lato quelle che attuano la loro strategia con il solo obiettivo di produrre utile e dall'altro invece quelle che sanno lasciar spazio anche a fattori etici e morali.

I "valori" divengono un patrimonio comune dei manager e dei dipendenti.

Come afferma Schein *"senza gruppo non ci può essere cultura, e senza un certo livello di cultura non si può parlare effettivamente di gruppo, ma solo di un insieme di persone"*.

Di conseguenza, la nascita di un gruppo e la formazione della cultura possono essere considerate due facce della stessa medaglia, ed entrambe sono un prodotto dell'attività di leadership.

Per poter comprendere a fondo un'organizzazione occorre studiarla nelle sue parti più nascoste e accertarsi che vi sia coerenza tra questi elementi sia internamente che esternamente.

1.3 Funzioni della cultura organizzativa

Una cultura è il risultato di un passato pieno di esperienze, cambiamenti e successi ormai verificatisi ed immutabili, un elemento in continua evoluzione e capace di dar luogo ad esperienze iterative rivolte sia internamente che esternamente all'impresa.

Da qui si evince quello che è il duplice ruolo svolto dalla cultura organizzativa nell'impresa: una funzione interna orientata all'integrazione dei membri ed una esterna di adattamento e sopravvivenza all'ambiente.⁷ In entrambi i casi l'impresa svolge un'operazione di selezione al fine di conservare quella che è la propria identità.

Contrariamente al passato l'impresa non viene più considerata come un sistema chiuso e meccanico che interagisce solo ed esclusivamente con sé stesso essendo inevitabile che si creino, nel corso della vita aziendale, necessità di interazione e di comunicazione con l'ambiente esterno.

Il primo passo consiste nell'affermazione della propria identità e quindi nella presentazione al mondo esterno di idee, valori, finalità economiche e sociali che la diversificano da tutte le altre imprese. Interagire in un ambiente così vasto e popolato da tanti esempi diversi di imprese è anche una grande opportunità di osservazione e analisi di quelli che sono i reali competitors. Studiando infatti le loro caratteristiche, punti di forza e di debolezza l'impresa può rispondere prontamente o anticipando le loro mosse o usando a proprio vantaggio le informazioni che possiede.

Proprio in questo punto si realizza quella che è l'importanza dei livelli aziendali all'interno delle organizzazioni: essi divengono un vero e proprio patrimonio, trasmettendo ai nuovi membri uno stile comportamentale idoneo ad interpretare la realtà e necessario a garantire l'adattamento all'ambiente esterno. In questo modo l'impresa innesca una serie di strategie volte ad individuare le modalità di sopravvivenza in esso.

Il primo passo da compiere, indipendentemente dal tipo di impresa, è dare un volto ai propri obiettivi. Individuare la "mission" aziendale e cioè quella che è la massima aspirazione, l'obiettivo ultimo che l'impresa vuole raggiungere. Una volta individuato il fine ultimo è necessario pianificare la strategia e selezionare i mezzi necessari per far sì che tutto questo sia realizzabile. Condizione necessaria è che tutti i membri dell'impresa condividano gli obiettivi e i mezzi identificati per il loro raggiungimento. In questo ambito la cultura gioca un ruolo fondamentale aiutando le organizzazioni ad anticipare e ad adattarsi ai cambiamenti ambientali; solo in questo modo le imprese potranno produrre risultati positivi ed ammirevoli nel lungo periodo.

Affrontare i cambiamenti comporta inevitabilmente dei rischi, ma allo stesso tempo concede delle opportunità più uniche che rare.

⁷ Daft Richard L., "Organizzazione aziendale".

Si parla di cultura adattiva⁸ anche in questo contesto per indicare la capacità dei membri d'impresa di individuare opportunità e rischi e mettere in atto soluzioni tempestive. Elementi chiave risultano essere la stima, l'entusiasmo e il supporto reciproco.

Evidente è inoltre che le imprese che si ritrovano a dover affrontare problematiche e crisi ne escano più forti e più motivate di quelle che hanno un trascorso lineare e privo di ostacoli.

L'organizzazione oltre a dover gestire problemi di adattamento esterno assolve anche la funzione di integrazione interna. Non si può infatti parlare di gruppo se i suoi membri non riescono a comunicare e a comprendersi a vicenda. Appare chiaro come in ogni organizzazione vi sia la necessità di creare un sistema di gerarchie e di regole affinché le varie attività possano svolgersi correttamente, ma è anche importante allo stesso tempo dare spazio al valore della "comunicazione". Affinché si possa raggiungere un buon livello di integrazione e coordinamento è quasi d'obbligo che i dipendenti si comprendano a vicenda. In questo modo essi potranno generare un'identità culturale: un senso di appartenenza e di devozione al proprio gruppo aziendale.

L'obiettivo in questo ambito è anche quello di ridurre o eliminare completamente le incertezze e le ansie che accompagnano i dipendenti nella loro vita lavorativa oltre a quello di creare un luogo dove essi possano sentirsi liberi di esprimere loro stessi e le loro capacità.

Di tanto in tanto le culture, denominate come forti, sono in grado di aiutare nella realizzazione delle prestazioni poiché forniscono la struttura e i controlli necessari, senza dover far affidamento su una soffocante burocrazia formale che può talvolta smorzare la motivazione e l'innovazione.

Il tutto è proiettato ad un'idea di efficientamento del sistema aziendale.

Di fondamentale importanza risulta essere il ruolo del leader come garante del coordinamento interno e dell'integrazione delle diverse subculture presenti in un'organizzazione. Egli può servirsi degli artefatti culturali per rafforzare il coinvolgimento e la motivazione del personale contribuendo inoltre a garantire l'equilibrio e le performance dell'impresa.

Ciò che dunque viene definita cultura di un'organizzazione è il risultato di un complesso sistema di influenze che derivano dagli sforzi di adattamento esterno e di integrazione interna. Si tratta quindi di due aspetti della vita organizzativa che si influenzano vicendevolmente.

⁸ Kotter J.P. & Heskett J.L., "corporate Culture and Performance".

1.4 Formazione del gruppo e della sua cultura

Ogni realtà aziendale, dalla più piccola alla più grande, ha vissuto il famoso processo di nascita ed evoluzione e lo ha affrontato sia dal punto di vista economico che dal punto di vista umano e culturale.

La prima ragione che spinge un qualsiasi individuo a far parte di un gruppo è il bisogno di lavorare, di avere una base solida sotto i piedi grazie alla quale poter condurre una vita dignitosa.

Questo porta naturalmente il soggetto in questione a sviluppare una sorta di indifferenza nei confronti di quelle che sono le dinamiche aziendali, dissociandosi da eventuali problematiche dal momento che il fine ultimo è solo ed esclusivamente quello di portare a casa un buono stipendio.

Ci troviamo in quella fase in cui ogni lavoratore si percepisce come un soggetto a sé, un semplice dipendente il cui contributo nei confronti dell'impresa è solo uno dei tanti e non si riconosce quindi come un'importante membro del gruppo. Questo comportamento deriva anche dal fatto che è proprio in questa fase che il leader viene visto come soggetto onnisciente: sempre presente e capace di affrontare le innumerevoli vicissitudini di cui l'impresa è protagonista. La stessa concezione genera inevitabilmente nei dipendenti disinteresse e una ridotta percezione di sé stessi come lavoratori e delle loro capacità.

Vivendo giorno per giorno la vita aziendale ogni individuo si trova a dover interagire con altri soggetti che, proprio come lui, hanno interessi ed obiettivi. È proprio questo sistema delle relazioni che tende ad innescare una seconda fase: considerata come fase di svolta, essa tende infatti a svilupparsi nel corso del tempo e deriva solitamente dall'intesa e dalla condivisione messa in atto tra i dipendenti.

Il lavoro del gruppo diventa man mano sempre più importante e capace di produrre risultati positivi ed ammirevoli. Nasce nei dipendenti come un senso di maturità nei confronti di quello che è il loro ruolo. Ognuno capisce l'importanza delle proprie azioni ma anche della propria fiducia nei confronti della vision e della mission aziendale. Il leader non viene più visto come un soggetto onnisciente bensì come un punto di riferimento dal quale apprendere i valori e i comportamenti idonei a promuovere l'impresa. Avviene un vero e proprio processo di responsabilizzazione dei soggetti lavoratori e il riconoscimento che tutti nel gruppo hanno un ruolo e possono dare un contributo alla leadership rafforza il senso di gruppo.

La chiave di svolta è che questi comprendano la vera necessità della creazione di una cultura d'impresa: dare vita quindi ad un insieme di idee, valori, comportamenti e credenze che vengano da tutti condivise e fungano come modello di riferimento.

Il successo del cambiamento culturale ed organizzativo in un'impresa si basa sulla capacità di motivare e coinvolgere le persone che ne fanno parte. Per far sì che tutto ciò sia realizzabile e quindi per guidare il cambiamento è necessario lo sviluppo di una forte leadership, capace di

raccogliere in ogni individuo tutta l'energia che esso è capace di esprimere e di orientarla a favore dell'impresa stessa.

1.5 Coesione culturale

In fisica la *coesione*, dal latino “cohaerere”: essere congiunto, attaccato, stare unito, è la forza di attrazione di natura elettrostatica che si crea tra le particelle elementari di una stessa sostanza, tenendole unite e opponendosi alle eventuali forze esterne che invece tendono a separarle.

In ambito aziendale essa non riveste un ruolo tanto differente, anzi il ruolo è il medesimo con l'unica differenza che non si sta parlando di particelle bensì di persone.

Come già detto in precedenza affinché si possa definire gruppo è necessario che vi sia la cultura, e ancor meglio è necessario che via sia *coesione culturale*⁹. Si intende quell'elemento necessario affinché le relazioni industriali procedano nella direzione corretta, generando nei dipendenti quel senso di appartenenza, di responsabilità e producendo i risultati tanto attesi.

La relazione organizzativa è un fenomeno sociale in cui l'attività viene generata da un attore, ma coinvolge successivamente e non casualmente uno o più soggetti attori; la sua essenza è rappresentata da nient'altro che questo processo di continui scambi di informazioni, dati, idee ed esperienze tra individui.

Esistono tre contesti o aree all'interno delle quali queste relazioni possono manifestarsi e essere osservate:

- conoscenza
- potere
- affettività

Queste tre dimensioni rappresentano le basi delle relazioni organizzative. Ogni fenomeno segue infatti un processo ben delineato attraversando ciascuna di queste realtà: viene condizionato da conoscenze e competenze, dai linguaggi dell'autorità e infine dell'armonia o l'incompatibilità reciproca. L'interazione dunque risulta essere fondamentale.

Oltre che di interazione tra i dipendenti si può parlare di interconnessione: cioè di intima connessione e reciproca dipendenza. Se ne conoscono diverse tipologie e ognuna porta alla nascita di relazioni all'interno di gruppi sociali che possono tradursi sia in fenomeni positivi che negativi, con il rischio di generare ostilità e barriere.

⁹ Daft Richard L., “Organizzazione aziendale”.

Una delle più rinomate risulta essere l'interdipendenza socio-culturale, la quale può legarsi a quelle che sono le vicende di divisione del lavoro che portano alla formazione di gruppi.

A seguire troviamo l'interdipendenza definita come politica. Il potere viene inteso come forza capace di influenzare una determinata relazione organizzativa al fine di ricercare nuove opportunità, strategie ed alleanze all'interno dell'organizzazione.

La più importante, in questo specifico contesto di studio, risulta essere l'interdipendenza affettiva e psicologica. Essa va a toccare quella che è la sfera emotiva dei dipendenti e quindi l'insieme di emozioni, sentimenti ed esperienze che possono influire sulle performance degli stessi e sulla gestione delle relazioni organizzative.

Risulta sbagliato pensare ai dipendenti come macchine da lavoro per il semplice fatto che essi sono soggetti viventi e pensanti, che entrano nell'impresa con obiettivi, idee ed aspirazioni ed è il loro coinvolgimento, la loro motivazione a risultare estremamente importante. Ciò che essi apportano all'impresa è un insieme di conoscenze e competenze, differenti da soggetto a soggetto, le quali coordinate e orientate verso un determinato obiettivo possono contribuire alla cooperazione e alla coesione culturale.

Coesione culturale significa la misura in cui i membri di un'organizzazione concordano sull'importanza di specifici valori: più c'è intesa e consenso sugli obiettivi condivisi più ne conseguirà un rafforzamento della cultura d'impresa.

Di fondamentale importanza, in questo ambito, risulta essere il ruolo del leader il quale deve instaurare con i propri dipendenti un rapporto basato sulla stima e sul rapporto reciproco, trasmettendo loro l'amore per l'impresa stessa.

1.6 Leadership culturale

I leader di valore sono consapevoli di rivestire un ruolo di grande importanza all'interno di ogni organizzazione e di poter generare, in qualsiasi momento, un impatto sulla cultura. Proprio per questo motivo essi agiscono nel rispetto e nella considerazione più ampia dei loro dipendenti instaurando con loro un rapporto di leadership basato sui valori.

La figura del leader è un po' quella del mentore, del modello di riferimento per tutti coloro che nella scala gerarchica si trovano al di sotto. Adottando questo modello i leader si impegnano nel portare avanti un certo ideale di comportamento sia per sé stessi che per i soggetti che da loro sono ispirati.

Una delle principali attività risulta essere quella di affermazione e consolidamento dei valori etici attraverso ogni mezzo a disposizione.

I leader hanno come desiderio quello di apparire ed essere sempre disponibili ad affrontare e risolvere le eventuali problematiche manifestate dai lavoratori, spesso antecedendole a quelle proprie personali.

Questa figura forte si nota in particolare in quelli che sono i momenti critici di cui l'impresa è protagonista portandola, attraverso un linguaggio mirato e simbolico, a percepire come semplice ciò che non lo è e ad affrontare a testa alta qualunque vicenda. Un vero leader dà senso e significato ai cambiamenti¹⁰, facendoli percepire ai dipendenti non come un pericolo bensì delle vere e proprie occasioni di miglioramento. Nel contesto aziendale i dipendenti hanno bisogno di qualcuno che li aiuti a dare senso alle vicende e alla realtà che li circonda, e la funzione del leader è proprio questa: aiutare i dipendenti a considerare la cultura come una vera e propria risorsa.

Alla base di una leadership eccellente vi è la creazione, formazione e mantenimento di un valido team di collaboratori, con i quali creare un clima di affiatamento e trasparenza.

Ciò è necessario sia all'una che all'altra parte per mettere in moto importanti cambiamenti.

Un clima di affiatamento e collaborazione è il risultato di una leadership sicura, forte, certa degli obiettivi che vuole raggiungere e sempre pronta a valorizzare l'impresa.

La leadership culturale non va intesa esclusivamente come funzione del leader di creare una nuova cultura o modificare quella esistente. In riferimento a questo possiamo distinguere due tipologie di leadership: di *mantenimento* e di *innovazione*¹¹. La categoria di mantenimento è la più ricorrente mentre quella di innovazione la ritroviamo solitamente nelle situazioni di crisi e quindi di necessità di cambiamento.

Tra le funzioni più importanti vi è anche quella di sviluppare internamente le condizioni idonee a generare nei lavoratori entusiasmo, senso di appartenenza e sacrificio e di evitare la caduta nella spirale della routine, de-responsabilizzazione, burocrazia, disinteresse e disimpegno emotivo.

Quanto più il leader vive e sente la cultura d'impresa tanto più facilmente riuscirà a trasmetterne il valore ai propri collaboratori nella realizzazione della vision e della mission aziendali. Una conseguenza è proprio la formazione di un team che abbracci la cultura del gruppo in questione e del business.

Dare vita ad una cultura è un compito molto arduo per un leader dal momento che non si tratta di insegnamenti che questo ha ricevuto in passato, ma deriva quasi esclusivamente da esperienze di vita.

Al giorno d'oggi si hanno a disposizione molteplici mezzi per entrare in contatto ed apprendere comportamenti, strategie e informazioni da altri individui o imprese e questo ha avuto un profondo impatto sulla leadership. Per potersi distinguere in questo nuovo ambiente un leader deve essere strettamente allineato con la sua cultura o con l'idea che ha di essa, dimostrare passione ed energia per il lavoro da svolgere e trasmetterla a tutti i membri d'impresa.

¹⁰ Kotter J.P. & Heskett J.L., "Corporate Culture and Performance".

¹¹ Liguori L. "Studi teorici sulla cultura organizzativa".

Chiaramente qualsiasi cultura nasce spontaneamente all'interno delle imprese, ma si tratta soltanto di una pagina bianca che per essere riempita e resa sana ha bisogno di costante attenzione e impegno da parte del leader.

Per contribuire alla creazione di una cultura della leadership i grandi leader si muovono principalmente su cinque aspetti¹²:

1. *Definizione degli intenti*, esporre con chiarezza obiettivi e intenti è il primo passo fondamentale da compiere. Avere degli obiettivi alimenta la passione e l'etica del lavoro. Importante, in questa prima fase, è comunicare i valori e la visione dell'organizzazione in modo da creare unione tra le persone e porre le basi per una forte cultura della leadership.
2. *Concretizzazione dei valori*, è necessario rafforzare quotidianamente cultura e valori d'impresa. Questi sono considerati come un punto di contatto tra il leader e i dipendenti, siano essi vecchi o nuovi, poiché è interesse di questo stabilire con loro un rapporto di dialogo, fiducia e condivisione.
3. *Consapevolezza di sé stessi*, ogni leader deve anteporre sé stesso agli altri in ambito di cambiamenti. Importante è che questi siano sempre pronti e consapevoli, sia dal punto di vista organizzativo che culturale. Grazie a questa loro dote sono in grado di ricevere e accettare le critiche oltre che a crescere individualmente e professionalmente.
4. *Riconoscimento del valore delle persone*, tutti i grandi leader comprendono quanto investire nelle persone e nelle loro capacità sia importante in un'impresa. Investire in loro significa desiderarne una crescita sia a livello personale che al livello lavorativo, così da portarli al raggiungimento del successo.
5. *Individuazione del leader come portatore del cambiamento*, essendo le principali fonti di ispirazione, sia internamente che esternamente all'impresa, i leader devono essere portatori del cambiamento. Portare trasformazioni nel lungo periodo riducendo al minimo gli impatti negativi.

Essi sanno di dover essere sempre pronti ad intervenire e sostenere le loro persone, prendendosi però anche il tempo di costruire le proprie competenze sociali affinché vi possa essere una forte

¹² Goleman D., "Lavorare con intelligenza emotiva", 1999.

atmosfera di squadra.

I veri leader comprendono che la cultura non nasce come un modello scritto ma grazie alle certezze che ognuno di loro insieme ai propri dipendenti crea giorno dopo giorno e sono consapevoli anche che chiunque voglia diventare un grande leader per gli altri ha innanzitutto bisogno di essere un grande leader per sé stesso.

Capitolo 2 Incidenza della cultura organizzativa nell'impresa

2.1 La cultura come risorsa

Studiosi come Kotter e Heskett sostengono nelle loro opere un ideale ben preciso secondo il quale, esiste una stretta connessione tra cultura e performance di una stessa organizzazione¹³.

Miglioramenti estremamente visibili ricorrono nelle situazioni in cui vi è una grande necessità di adattamento all'ambiente esterno; qui la cultura interviene apportando miglioramenti alle performance aziendali.

Esistono tre tipologie di risorse in grado di fornire alle imprese un vantaggio competitivo: *fisiche, organizzative e umane*¹⁴. Quando si pensa ad un vantaggio si fa prima di tutto riferimento ad un miglioramento economico, che può tradursi in una riduzione dei costi ed aumento dei ricavi, ma per capirne le dinamiche è necessario fare un passo indietro e concentrarsi sulle dinamiche organizzative. Oggi la cultura che porta l'innovazione, incoraggiando la creatività con un clima organizzativo adeguato, viene considerata una cultura preziosa. Inoltre è un modo per rispondere in maniera pronta a quelle che sono le esigenze dei clienti. La risposta, ad una risorsa così importante, sarà un aumento delle prestazioni organizzative, un'elevata produttività, efficienza e reddito.

Una cultura si dimostra essere una risorsa nel momento in cui funge da sostegno per il cambiamento e raggiunge un elevato livello di produttività servendosi del potere umano dell'impresa stessa. Valorizzare il dipendente e il lavoro di squadra risulta essere la via per l'ottenimento di un vantaggio competitivo.

La cultura, oltre ad indicare ciò che l'impresa "ha", rappresenta ciò che l'impresa "è", quindi investire su sé stessa e sulla propria crescita è indubbiamente la *risorsa* più valida e promettente. Mentre tutte le altre categorie di risorse tendono, se sfruttate eccessivamente nel lungo periodo, a perdere le loro capacità, la cultura se non sfruttata può dare vita a ripercussioni negative anche dannose per l'impresa stessa.

I miglioramenti delle prestazioni che hanno accompagnato questi casi di cambiamento culturale sono stati diversi. La cosa più importante è che gli individui che conoscono bene questi casi sembrano essere d'accordo, quasi universalmente, sul fatto che le imprese coinvolte sono state lasciate in una posizione migliore per il futuro.

Altissimo è il numero dei leader che sono stati e sono al giorno d'oggi coinvolti in modo importante negli sforzi di cambiamento culturale di successo. Questi stessi leader hanno il potere di influenzare e ispirarne a loro volta degli altri, portandoli a seguire gli stessi passi e quindi a considerare la cultura come la risorsa più preziosa a loro disposizione per l'attuazione del cambiamento. Senza una leadership le organizzazioni non possono adattarsi ad un mondo in così rapida evoluzione, ma è

¹³ Kotter J.P. & Heskett J.L., "corporate Culture and Performance".

¹⁴ Orlando M., 2009-2010.

importante allo stesso tempo che il desiderio del leader non sia quello di tirannia bensì di adattamento alle esigenze dell'impresa e dei suoi dipendenti. Solo in questo modo le organizzazioni potranno esprimere il loro vero potenziale.

2.2 Valori apportati all'organizzazione e ai suoi membri

Considerare la cultura come una risorsa e contribuire alla creazione di un vero e proprio legame tra i membri di un'organizzazione comporta numerose conseguenze, per lo più positive. Più che di conseguenze si parla di *valori*, generati o appresi, che si ripercuotono nel tempo e nell'animo di ogni singolo individuo, dando vita a forti risorse individuali.

La cultura ha il potere di invitare ogni membro alla condivisione di valori, idee, pensieri, comportamenti e strategie organizzative, con l'obiettivo di diffondere tra loro i valori essenziali sui quali l'impresa stessa si regge e porta avanti il suo operato. In questo modo ogni individuo riesce a trovare una propria identità, un proprio "senso" all'interno dell'organizzazione. È proprio questo uno dei valori apportati dalla cultura: il *senso di identità e riconoscimento per i lavoratori*. In questo modo il dipendente individua il ruolo da esso svolto, ne apprezza le varie sfumature e inizia pertanto a responsabilizzarsi.

Una volta superata questa fase iniziale i soggetti percepiscono tutti gli altri membri d'impresa come loro pari ossia come individui la cui importanza e il cui apporto lavorativo è di pari livello al proprio, e per questo sentono la necessità di instaurare con loro un rapporto di *unione e fiducia*. Continua comunicazione, aiuto e sostegno sono condizioni necessarie affinché questo rapporto possa instaurarsi, svilupparsi e mantenersi nel tempo. Si parla infatti di "interazione" tra individui, termine che etimologicamente risulta essere composto da due parole: "inter" e "azione", che concettualmente stanno a significare reciproca influenza tra individui e/o gruppi. A beneficiarne saranno i dipendenti in primis, conseguentemente i leader e l'intera organizzazione.

Questi due valori appena descritti generano sicurezza e disinvoltura nei lavoratori i quali, costruiscono la propria realtà organizzativa dandole un significato. Chiaro è che oltre a situazioni di armonia e di unione i dipendenti dovranno fronteggiarne anche altre totalmente opposte, ossia di frammentazione e criticità. Proprio per questo e soprattutto per la necessità delle imprese di dover mantenere un certo livello di competitività sul mercato, la scelta dei dipendenti sarà sempre più selettiva concedendo l'ingresso soltanto a lavoratori qualificati ed esperti. Al giorno d'oggi le imprese vogliono individui produttivi, volenterosi e innovativi poiché soltanto in questo modo potranno mantenere una posizione di vantaggio sul mercato rispetto alle organizzazioni concorrenti. Le organizzazioni devono strutturare i loro processi di reclutamento in modo da attrarre gli individui con le stesse convinzioni e valori che costituiscono la cultura, così facendo l'assunzione

del nuovo dipendente rafforzerà ulteriormente l'impresa e la sua cultura. Seguendo questo ideale e trasmettendolo ai propri membri, le organizzazioni vedono l'elemento culturale rafforzarsi sempre di più così come la sicurezza e la voglia di fare dei dipendenti. Ormai pienamente coinvolti da questa spirale essi sono pronti ad affrontare ogni possibile situazione ma soprattutto ad *assumere rischi per apportare cambiamenti*. Siamo in quella fase in cui, avendo instaurato un legame solido di fiducia, condivisione e sostegno ed essendo spronati dal leader i dipendenti si sentono invincibili ed è senza dubbio questo il loro punto di forza.

La cultura aziendale lega la forza lavoro e fornisce una direzione per l'azienda.

Proprio in relazione a questi valori ogni nuovo leader cerca di creare una squadra capace di individuare e raggiungere una determinata visione.

Assumere o reclutare le persone giuste è vitale per costruire un'organizzazione di successo. Le imprese devono costruire dei profili adatti al tipo di persone che hanno o avranno successo al loro interno. Il fatto di avere a disposizione le persone giuste crea un differenziale positivo per l'organizzazione.

2.3 Impatto sui dipendenti

Culture organizzative differenti possono avere diversi impatti sulle prestazioni dei dipendenti e sulla loro motivazione. Quando gli ideali dei lavoratori si allineano con quelli dell'azienda ne consegue la nascita di un legame profondo basato sulla fiducia e grazie al quale essi sono mossi a lavorare per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Sono tre gli aspetti di impatto della cultura aziendale sui dipendenti:¹⁵

- 1) sulle prestazioni
- 2) sulla felicità
- 3) sull'impegno

Molto spesso non si pensa alla cultura come un qualcosa capace di poter toccare e influenzare così da vicino ogni aspetto ed ogni membro dell'organizzazione, tuttavia essa può farlo essendo i suoi valori ampiamente condivisi da ogni membro del gruppo.

In un'impresa dove vige una cultura forte i dipendenti si sentono importanti poiché apprezzati per il loro lavoro e questo li porta a raggiungere un più elevato livello di prestazioni.

¹⁵ Orlando M., 2009-2010

Il loro impegno viene costantemente ripagato dall'azienda, che in cambio offre loro grandi opportunità di crescita come promozioni o programmi di formazione aggiuntivi.

Operare in condizioni armoniose e flessibili che supportino in ogni momento la crescita dei lavoratori si traduce anche in un grande impatto morale sui dipendenti stessi. Più l'ambiente di lavoro risulta essere positivo più invita i soggetti a restarvi.

Avendo ormai messo in chiaro quanto la cultura possa impattare sull'organizzazione, sui suoi membri e le loro prestazioni oltre che la loro felicità, cerchiamo ora di capire i molti modi in cui essa può avere impatto anche sull'impegno.

L'impegno può manifestarsi in innumerevoli forme in ambito aziendale, le più ricorrenti sono: comunicazione, collaborazione e crescita. Ognuna di loro rappresenta la volontà del dipendente di impegnarsi affinché il suo operato, insieme naturalmente a quello d'impresa, si svolga in maniera corretta e in sintonia con i suoi colleghi.

Quando i lavoratori si sentono ascoltati ricevono un messaggio positivo e di interessamento da parte dei vertici aziendali; sono quindi più attenti e impegnati nello svolgimento delle loro funzioni. Collaborare significa invece promuovere l'autonomia, il lavoro di squadra e contribuire anche alla crescita personale e professionale di ogni singolo membro d'impresa.

La cultura aziendale risulta essere più importante che mai soprattutto in ambienti di business altamente competitivi dove ogni passo da compiere risulta essere più impegnativo.

Soluzione efficace per poter affrontare ogni vicenda in modo semplice è quella di essere una società fondata su valori solidi e composta da persone che abbiano la volontà e le motivazioni giuste per poter dare il loro massimo apporto.

Le organizzazioni intelligenti sanno che, una volta assunti, formati e orientati i dipendenti al posto di lavoro, una cultura aziendale positiva è la loro risorsa più preziosa.

2.4 Importanza della comunicazione

In uno dei precedenti paragrafi è stato utilizzato il concetto di “linguaggio comune” per indicare la necessità di uguaglianza ed intesa tra i dipendenti nel portare avanti i medesimi valori ed obiettivi aziendali. Affinché tutto questo sia realizzabile è necessario che all’interno di ogni organizzazione vi sia *comunicazione*, indirizzata in modo prioritario ai dipendenti.

Internamente all’impresa le aree di comunicazione ¹⁶sono:

- *gestionale*, ovvero di supporto alle azioni quotidiane d’impresa e ai suoi sistemi operativi;
- *formativa*, volta alla formazione personale e professionale dei dipendenti;
- *valoriale*, orientata alla creazione di un valore che venga condiviso dalla moltitudine dei membri d’impresa accrescendo il loro senso di appartenenza e di identità nei confronti dell’impresa. Un riferimento nell’attuazione della mission aziendale.

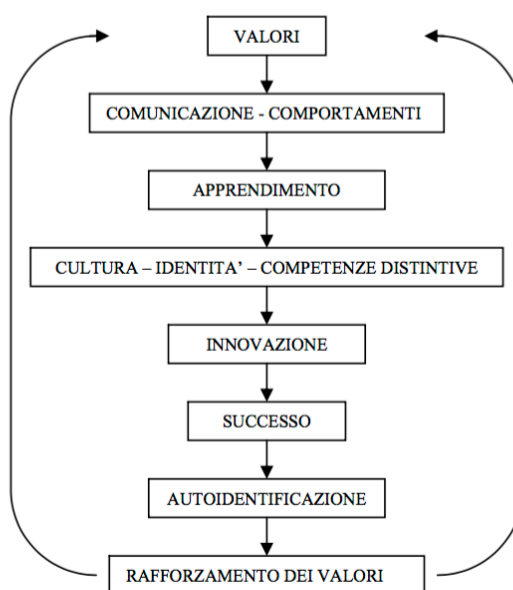
Partendo dalla prima tipologia e cioè dalla *comunicazione gestionale*, si fa riferimento ad un modello che abbraccia tutti i soggetti che operano in modo strettamente integrato o che sono strategicamente rilevanti per lo sviluppo delle performance gestionali dell’impresa. Modello di comunicazione volto a promuovere dunque lo sviluppo del patrimonio intangibile aziendale, attraverso processi diretti a migliorare la performance delle risorse umane, e quindi la produttività complessiva. Il fine ultimo è quello di mantenere il personale continuamente informato riguardo le politiche, le strategie e le novità relative all’impresa, così da poter investire proprio su di esso.

Il valore della comunicazione gestionale si esprime nell’identità dell’impresa stessa, nelle sue competenze distintive e naturalmente nella sua cultura. Proprio grazie alla comunicazione tutto ciò che di positivo vige all’interno dell’impresa viene trasmesso e trasformato in un riferimento.

¹⁶ Fiocca R. “L’impresa: un insieme (organizzato) di persone che comunica”.

Inserito nella logica della comunicazione integrata d’impresa, questo articolo approfondisce il tema della comunicazione interna, rivolta al personale dell’azienda. Viene proposta una ripartizione in base alle finalità (comunicazione gestionale, formativa e valoriale) e, per ciascuna di queste aree, si individuano possibili modalità di misurazione del valore economico.

Viene a crearsi un vero e proprio ciclo virtuoso:



2.3.1 Fig. Ciclo virtuoso della creazione di valore della comunicazione gestionale¹⁷

È ormai da tempo condivisa l'opinione che il successo di un'impresa, nel lungo periodo, dipenda principalmente dal modo in cui i dipendenti hanno appreso e sviluppato le loro conoscenze. Maggiori conoscenze e validi sistemi di comunicazione alla base sono necessari affinché si abbia successo, ma allo stesso tempo, deve esserci anche un modo comune di vivere l'impresa. Questo perché avendo le conoscenze una natura implicita, hanno necessità di essere integrate e sviluppate.

A questo proposito nasce una seconda forma di comunicazione: la *comunicazione formativa*.

Questo modello viene attuato ed utilizzato come mezzo di diffusione delle esperienze e di condivisione dei risultati. Ad occuparsi di questa categoria, così come per le altre, interviene il leader. Visto come il riferimento massimo esso insegna o cerca di trasmettere ai propri dipendenti l'importanza delle conoscenze e del loro sviluppo.

Tornando alle tre categorie, la forma di comunicazione più attinente al nostro contesto risulta essere la terza: la *comunicazione valoriale*. Partendo dal presupposto che in ogni realtà d'impresa sono presenti categorie di individui differenti, ciascuno dei quali incarna in sé stesso una propria identità e quindi una propria cultura che va ad influenzare i suoi comportamenti, è chiaro che vi sia la necessità di progettare e instaurare un modello di integrazione. Impresa e ambiente devono essere in sintonia per poter procedere in questo percorso. Sviluppare una cultura significa attuare processi che promuovano comunicazione, interazione e confronto tra i vari membri dell'organizzazione.

¹⁷ Fiocca R. "L'impresa: un insieme (organizzato) di persone che comunica".

Suddetta cultura va poi anche adattata o modificata a seconda delle esigenze dell'ambiente esterno, ed è evidente che senza comunicazione nessun cambiamento organizzativo può essere prodotto. Instaurata una sintonia con l'ambiente esterno, l'impresa può concentrarsi nel rafforzamento dei legami interni. Comunicare e quindi condividere continuamente vicende positive dell'impresa diventa anche un mezzo per la motivazione e la gratificazione dei membri che ne fanno parte, rendendoli sempre più forti e pronti ad affrontare nuove sfide. In loro aiuto interviene il leader, che solitamente viene identificato come una figura forte e carismatica, che può in qualsiasi momento ridefinire le caratteristiche della cultura d'impresa.

Grazie a questa tipologia di comunicazione valori, strategie, politiche e comportamenti aziendali potranno essere diffusi e portare ad una serie di miglioramenti, quali:

- interazione e integrazione del personale
- condivisione
- approccio mirato alla risoluzione di problematiche
- creazione di un'identità d'impresa

Miglioramenti che si ripercuoteranno principalmente sulle dinamiche interne dell'organizzazione innescando una serie di evoluzioni aziendali. Certamente è possibile misurare l'evoluzione aziendale e il proprio patrimonio di conoscenze, ma alquanto difficile se non impossibile risulta essere il calcolo del valore economico generato.

Creare, mantenere e gestire una cultura d'impresa è essenziale affinché si possano raggiungere obiettivi di miglioramento sia dal punto di vista economico, gestionale ed operativo.

2.5 Ruolo del leader: come dà forma a cultura ed etica

L'etica viene definita come l'insieme di quei valori e principi che guidano il comportamento di una o più persone in riferimento a ciò che è giusto o sbagliato.

L'etica risulta essere personale ed unica per ciascun individuo e questo perché ognuno è il risultato delle proprie esperienze passate, che possano queste essere relative a fattori storici, politici, culturali, sociali, familiari o altro.

In un contesto come quello d'impresa gli standard etici si applicano per lo più ad aspetti del comportamento non regolati dalla legge, infatti è compito di ogni singola persona decidere se assumere atteggiamenti onesti o ingannevoli nei confronti degli individui con i quali interagisce.

Al fine di ottenere risultati positivi è inevitabile che vi sia la necessità per tutti di instaurare un clima di serenità, collaborazione e sostegno reciproco.

L'esempio di comportamento viene ricondotto, come per altre situazioni, alla figura del leader: egli, come massimo rappresentante del potere, ha il dovere e la responsabilità di fornire ai suoi dipendenti l'immagine di una cultura stabile che enfatizzi al suo interno i valori etici di comportamento. Porre l'etica al primo posto significa aver a che fare con un manager reattivo il quale, consapevole del suo ruolo e del potere ad esso annesso, comprende quanto sia importante dare priorità a questi aspetti e mettere in secondo piano il raggiungimento di risultati economici. Questo produrrà inevitabilmente risvolti positivi poiché ogni dipendente avrà un valido esempio di comportamento da emulare.

Per sviluppare cultura e valori etici ¹⁸ nei propri dipendenti, i manager possono ricorrere a due modelli:

- 1) *Leadership basata sui valori*
- 2) *Struttura e sistemi formali*

Il primo è un modello il quale si propone di instaurare un rapporto tra leader e membri del gruppo orientato alla condivisione di valori e ideali. Un leader forte sa di esercitare sui dipendenti un'influenza notevole ed è proprio per questo che sa di doversi impegnare nel trasformare le parole in fatti. Il "troppo parlare" può tradursi infatti nel lungo periodo in incapacità di tradurre i principi in comportamenti pratici. Attenendosi ad elevati standard etici i leader cercano di trattare ogni membro d'impresa con stima e rispetto, accettandone gli insuccessi e mostrando loro le innumerevoli possibilità di miglioramento da cogliere.

Leadership basata sui valori, quindi, dove il primo passo per il leader di ogni livello è proprio quello di identificare cosa è veramente importante e cosa può contribuire allo sviluppo di sé, del team, dell'organizzazione e di tutto ciò che lo circonda. Riflessività, equilibrio, fiducia in sé stessi ed umiltà sono elementi caratteristici di questo modello.

I valori etici vengono continuamente rimandati alla mente dei dipendenti attraverso i mezzi di manifestazione della cultura quali: riti, cerimonie, simboli ed altri ancora.

Altro strumento che i leader possono utilizzare per dare vita a cultura ed etica è rappresentato dalla struttura e dai sistemi formali dell'organizzazione. Partendo dalle strutture si fa riferimento al "comitato etico": un gruppo, direttamente incaricato dal leader, che si occupa di gestire l'etica aziendale prendendo decisioni e gestendo le varie attività a livello culturale. Intervengono poi i cosiddetti "programmi di formazione" a beneficio del personale poiché soltanto quando i dipendenti accetteranno i valori e le azioni di gestione potranno farne un patrimonio personale da mettere in atto. In caso di disapprovazione o non piena condivisione nei confronti di determinati

¹⁸ Daft Richard L., "Organizzazione aziendale".

comportamenti aziendali, i dipendenti possono ricorrere a “meccanismi di denuncia”: strumenti a loro disposizione per individuare e mostrare agli organi competenti quei comportamenti illegali, immorali o illegittimi. Si parla infine di “codici etici” ossia insiemi di valori etici aziendali e responsabilità sociali. Servono in un certo senso come linee guida per il comportamento dei dipendenti e proprio per questo è necessario che i leader li sostengano con il loro comportamento.

L'intervento del leader non è un avvenimento scontato anzi, esso ricorre solo ed esclusivamente in quei momenti definiti di crisi o di estrema necessità.

Nella cultura aziendale che promuove il cambiamento definito come “utile”, il leader presta molta attenzione ai cambiamenti rilevanti nel contesto di una società e quindi avvia le modifiche incrementali di strategie e pratiche per mantenere le imprese e le culture in linea con le realtà ambientali. Queste norme di comportamento sembrano essere guidate da un attento sistema dei valori che individua le esigenze chiave per le prestazioni del business e della leadership competente in tutta la gerarchia di gestione. Il processo di creazione del cambiamento viene iniziato dai leader attraverso la realizzazione di una nuova direzione per l'impresa e strategie di business contestualmente appropriate, successivamente il tutto viene comunicato ai vari membri d'impresa al fine di ottenere comprensione e impegno.

Utilizzare un sistema di comunicazione semplificato è la loro strategia cosicché il messaggio venga ripetuto e compreso nei minimi dettagli da ogni individuo.

Quando i leader danno inizio a questo loro lavoro, soltanto una piccola parte delle persone riesce veramente a capirne l'importanza e a dividerlo, ma con il tempo il loro numero cresce fino a dare vita ad una vera e propria coalizione. Una cosa è certa, soltanto le nuove culture, quelle che meglio si adatteranno ai contesti dell'impresa saranno in grado di adattarsi al cambiamento.

2.6 Cultura costruttiva

Una cultura aziendale *costruttiva*¹⁹ è uno contesto all'interno del quale le persone sono incoraggiate a collaborare, connettersi con gli altri e svolgere il proprio lavoro in modo da favorire la soddisfazione propria e degli altri lavoratori. Alla presenza di tali culture i leader si pongono come figure flessibili ed interessate al buon funzionamento delle dinamiche organizzative sia interne che esterne.

Il termine “*costruttivo*” etimologicamente significa “*che serve a costruire, che mira ad attuare un proposito positivo*”, ed è proprio di questo che stiamo parlando: una cultura che nasce con l'intento di insegnare, a coloro che la condividono, i valori, le strategie e i comportamenti idonei e di supporto al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In riferimento ai lavoratori si parla quasi sempre di un processo di autorealizzazione poiché grazie a questo modello culturale ogni dipendente diviene consapevole delle proprie capacità sia personali che lavorative e comprende quanto la crescita sia una parte fondamentale di questo suo percorso. Questo li spinge a provare, a sbagliare e ad imparare dagli stessi errori commessi. Le persone tendono a assumere sembianze più umane poiché sempre pronti ad offrire ed accettare scuse, incoraggiamento, assistenza, responsabilità, consigli e ordini dagli altri.

Una cultura costruttiva crea un contesto interessante all'interno del quale le persone possono imparare ad apprezzare ed accrescere il loro potenziale a beneficio sia di sé stessi che dell'organizzazione. Viene condiviso l'ideale del “prevenire è meglio che curare” infatti, numerosi sono i programmi di formazione messi a disposizione dei dipendenti i quali per poter operare in un contesto simile devono necessariamente condividere determinati volontà quali:

- di auto-realizzazione
- di collaborazione e scambio con altri dipendenti
- di gestione dei propri compiti

Tutto è finalizzato alla creazione di un'ambiente armonioso e in continua crescita dove ognuno possa esprimere il proprio potenziale favorendo la progressione organizzativa nel mercato.

¹⁹Daft Richard L., “Organizzazione aziendale”.

2.7 Studio qualitativo e quantitativo per misurare le culture organizzative

In riferimento ad uno studio²⁰, condotto su venti unità provenienti da dieci organizzazioni diverse in Danimarca e nei Paesi Bassi, è possibile capire in che modo la cultura organizzativa possa essere “misurata”.

Alcuni studiosi sostengono che sia necessario iniziare con un orientamento qualitativo per poi proseguire con una verifica quantitativa, ed è proprio seguendo la medesima linea direttiva che questo studio è stato condotto. Tre sono le domande alle quali i ricercatori devono trovare risposta:

1. In primo luogo, le culture organizzative possono essere “misurate” quantitativamente sulla base di risposte dei membri dell’organizzazione a domande scritte, o possono essere descritte solo qualitativamente?
2. In secondo luogo, se le culture organizzative possono essere misurate in questo modo, quali dimensioni operazionalizzabili ed indipendenti possono essere utilizzate per misurarle, e come queste dimensioni si relazionano a ciò che si conosce sulle esistenti teorie e ricerche sulle organizzazioni?
3. In terzo luogo, in che modo le differenze misurabili tra culture di diverse organizzazioni possono essere attribuite a caratteristiche uniche dell'organizzazione in questione, come la sua storia o la personalità del suo fondatore? In che modo fanno riflettere altre caratteristiche dell'organizzazione, come la sua struttura e sistemi di controllo, che di per sé possono essere state influenzate dalla cultura? In che modo sono predeterminate da fattori dati come la nazionalità, l'industria, e il compito?

Partendo dalla prima domanda è evidente che ciò che viene chiesto è comprendere se l'appartenenza ad un'organizzazione piuttosto che ad un'altra possa essere motivo di divergenza nelle risposte alle domande, poste ai soggetti interessati, legate all'argomento della cultura.

Secondo gli studiosi questa è un'ipotesi certa.

Questione cruciale era comprendere cosa rappresenta un'organizzazione dal punto di vista culturale e soprattutto individuarne le differenze, riscontrabili nella pratica, che ci permettono di dare il giusto peso a somiglianze e differenze. Necessaria è stata l'adozione di un approccio pragmatico al

²⁰ Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G., “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across twenty Cases”.

fine di accettare come unità di studio sia intere organizzazioni che singole parti e attenendosi al giudizio manageriale qualora l'unità fosse culturalmente omogenea.

Le venti unità analizzate provenivano da tre grandi tipi di organizzazioni: aziende private di elettronica, prodotti chimici o beni di consumo, aziende private di servizi e unità di enti pubblici. Sono risultate un numero sufficientemente piccolo da permettere uno studio approfondito e qualitativo, come se ognuna fosse un caso di studio a parte, ma allo stesso tempo abbastanza grande da consentire un'analisi statistica dei dati quantitativi confrontandoli poi con quelli risultanti dagli altri casi.

Per portare avanti lo studio, coprendo una vasta gamma di organizzazioni lavorative, è stato adottato il metodo del "campione". Il progetto si componeva di tre fasi: la prima consisteva in un'analisi approfondita dove gli informatori, per l'esattezza nove per ciascuna unità, venivano intervistati per due-tre ore, per un totale di 180 interviste. Tra gli informatori, accuratamente selezionati attraverso un precedente colloquio, vi erano il top manager e il proprio segretario, una serie di uomini e donne appartenenti ai vari livelli lavorativi e poi casualmente un custode, un neoassunto o un rappresentante dei lavoratori. Un criterio nella loro selezione era stato il fatto che fossero stati assunti poiché sufficientemente riflessivi e comunicativi in modo da essere interlocutori preziosi.

Nella seconda fase, ad un campione casuale composto da 25 dirigenti, 25 dipendenti "professionisti" (con un livello universitario) e 25 "altri" dipendenti (privi di un livello universitario), è stato somministrato un questionario standardizzato composto da 135 domande pre-codificate. Infine nella terza fase, attraverso questionari ed interviste individuali, sono stati raccolti dati al livello di gruppo, inteso come insieme di fattori quali la forza totale dei dipendenti, la composizione del bilancio, i principali fatti storici, o la demografia dei dirigenti con responsabilità strategiche.

I risultati delle tre fasi di studio, raccolti ed analizzati in un lungo e difficile processo, sono serviti per capire il modo in cui le culture organizzative debbano manifestarsi nella nostra mente e il grado di comparabilità tra le molteplici organizzazioni. Le interviste sono state utilizzate per creare una descrizione qualitativa ed empatica della cultura di ciascuno dei venti casi.

In risposta alla prima ipotesi si è riscontrato che l'appartenenza ad un'organizzazione non spiega una quota significativa della varianza nelle risposte alle domande da parte dei membri, tuttavia, riscontra differenze inaspettate nelle domande che si occupano di valori e di politiche apprese.

Procedendo con la seconda domanda l'ipotesi degli studiosi era che l'analisi producesse un numero discreto di dimensioni indipendenti e che queste dimensioni sarebbero dovute corrispondere alle questioni contemplate nella letteratura organizzativa, poiché era improbabile trovare aspetti delle organizzazioni che nessun'altro prima aveva scoperto.

La risposta a questa domanda risiede nell'analisi multivariata basata sulle correlazioni. Per tentare di determinare la correlazione tra le due variabili misurate si hanno tre possibilità:

- la prima è una correlazione generale tra tutti gli individui, indipendentemente dalla loro appartenenza organizzativa;
- la seconda è una correlazione per ciascuna unità tra gli individui che vi appartengono;
- la terza invece è una correlazione tra le unità sulla base dei punteggi medi delle due variabili per ciascuna unità.

Le tre scelte normalmente producono coefficienti abbastanza differenti di correlazione.

In contrapposizione alla correlazione di tipo classico vi è la correlazione definita come “ecologica” secondo la quale se le correlazioni tra le unità simili o diverse, lo sono tutte di dimensione diversa. Numerosi sono gli studi condotti da sociologi, politologi e psicologi sull'argomento e che hanno dimostrato che questa particolare tipologia di correlazione non è necessariamente una fonte di errore, ma rappresenta la corretta messa a fuoco per un'analisi che abbia a che fare con i sistemi sociali. Tuttavia l'analisi del fattore ecologico è necessariamente caratterizzata da matrici piatte, cioè pochi casi in confronto al numero di variabili. Al contrario i libri di testo sull'analisi fattoriale generalmente affermano che il numero di casi debba essere superiore al numero di variabili, pur non essendoci ancora una certezza sul limite consentito.

Essendo la cultura organizzativa una caratteristica comune, il livello tra le unità risulta essere il corretto livello di analisi. Questo ha dimostrato innanzitutto che i valori sono correlati ad altri valori e raramente a pratiche, che le pratiche apprese e i punteggi medi dei membri tipici sono correlati tra loro e che le ragioni per la promozione e il licenziamento sono correlate tra di loro e raramente con altre variabili. Proprio per questi motivi le varie domande sono state suddivise per scopi analitici.

Il risultato è stato proprio quello di trovare conferma all'affermazione di Peters e Waterman secondo cui le culture "forti" sono più orientate ai risultati.

Una deviazione standard bassa significa che diversi rispondenti della stessa unità percepiscono il loro ambiente più o meno allo stesso modo, indipendentemente dal contenuto delle loro percezioni. Interessante è il fatto che dati empirici abbiano identificato l'“orientamento ai risultati” e l'“orientamento al cliente”, come due dimensioni separate e indipendenti.

Infine i risultati dell'analisi multivariata dei dati d'indagine confermano la seconda ipotesi.

Terza ed ultima ipotesi di questo progetto di studio sosteneva che le culture organizzative fossero in parte predeterminate da nazionalità, industria e compito, e gli effetti significativi di questi fattori dovessero essere visibili in ambito culturale. Gli studiosi si aspettavano principalmente che

essi si relazionassero ai sistemi di struttura e di controllo dell'organizzazione, che le correlazioni tra gli aspetti di una cultura e i dati delle non culture avrebbero lasciato differenze sufficienti a consentire una notevole ed inspiegabile quantità di unicità ad ogni organizzazione.

Unità diverse che influenzano a loro volta domande su differenti elementi: come ad esempio l'educazione, l'età, l'anzianità e il livello gerarchico influenzano le risposte alle domande sui valori; le caratteristiche demografiche, invece influenzano le domande sulle pratiche.

Una correlazione interessante è quella che si ha con la gestione del tempo da parte del top manager: nelle unità con una cultura professionale, i top manager hanno dichiarato di impiegare molto del loro tempo in riunioni ed in colloqui individuali. Infine, le unità private del campione risultano essere più professionali rispetto a quelle pubbliche. Allo stesso modo proprio come lo è per un dipendente orientato al lavoro, i ricercatori pensano che la filosofia del fondatore o dei massimi leader di un'organizzazione giochi un ruolo predominante.

Si fa riferimento a diversi elementi di correlazione legati ad esempio all'apertura o alla chiusura delle varie organizzazioni nei confronti dell'ambiente esterno per evidenziarne le conseguenze. La percentuale di donne tra i manager e la presenza di almeno una nel top management team è un evidente segno di correlazione all'apertura, come lo sono una maggiore flessibilità e un clima aperto di comunicazione organizzativa. Altre correlazioni alla dimensione aperto vs. chiuso sono l'associazione di una maggiore formalizzazione ad una cultura più chiusa (una convalida adeguata delle due misure), di un'inclusione di questioni controverse nel giornale dei dipendenti ad una cultura più aperta (un'altra convalida), di una media più elevata di dipendenti senior con una cultura più aperta, e di una elevata percentuale di personale di sorveglianza con una cultura più aperta.

Altro riferimento viene fatto alla dimensione controllo debole vs controllo rigido. Un controllo più rigoroso si riscontra in unità con un livello di istruzione più basso tra i dipendenti di sesso maschile e femminile e anche tra i suoi top manager. Nelle unità in cui il numero dei dipendenti è aumentato recentemente, il controllo è più flessibile; in quelle in cui il numero di dipendenti è stato ridotto, invece, è avvertito come più rigido. Il licenziamento è ovviamente strettamente associato ad un budget ristretto. Infine, l'assenteismo tra i dipendenti è più basso in unità in cui il controllo è avvertito come più debole. Esso è evidentemente un modo di fuga dalla pressione di un sistema strettamente controllato.

In questo modo la terza ipotesi viene così confermata: le culture organizzative riflettono la nazionalità, la demografia dei dipendenti e dei dirigenti, l'industria e il mercato essendo questi legati alla struttura organizzativa e di controllo; ma lasciano allo stesso tempo spazio ad elementi unici.

Questo progetto di ricerca mostra come la percezione condivisa di pratiche quotidiane (costumi, usanze, tradizioni, convenzioni ecc..) rappresenti il nucleo della cultura di un'organizzazione. La

cultura è un complesso che include conoscenza, credenze, arte, morale, diritto, costumi e qualsiasi altra capacità o abitudine acquisita dall'uomo in quanto membro di un gruppo.

Una spiegazione sulla differenza tra il messaggio di Peters e Waterman (e di molti altri autori americani) e le scoperte di questo studio sulla natura delle culture organizzative potrebbe essere che la letteratura sul management raramente distingue tra i valori dei fondatori e leader significativi ed i valori della maggior parte dei membri dell'organizzazione. Le descrizioni delle culture organizzative sono spesso basate solo su dichiarazioni di eroi aziendali. In questo specifico caso, è stato valutato in quale misura i messaggi dei leader sono arrivati agli altri membri dell'organizzazione. In conclusione si può affermare che i valori dei fondatori e dei key-leader indubbiamente plasmano le culture organizzative, ma anche che il modo in cui queste culture influenzano i membri ordinari è attraverso le pratiche condivise. I valori dei fondatori e dei leader diventano quindi le pratiche dei membri una volta entrati nell'organizzazione.

La loro successiva socializzazione nell'organizzazione è basata sull'imparare le pratiche: simboli, eroi, e rituali.

Le differenze tra le culture organizzative sono quindi composte da altri elementi rispetto a quelli che compongono le differenze tra le culture nazionali.

Dopo aver condotto sia un grande studio sulla cultura trans-organizzativa che trans-nazionale, gli studiosi credono che le culture nazionali e le culture organizzative siano fenomeni di ordine diverso: il termine "cultura" per entrambi è, infatti, un po' fuorviante.

Il principale risultato del progetto di ricerca è un modello per le culture organizzative a sei dimensioni, definite come pratiche comunemente percepite: simboli, eroi, e rituali che hanno un significato specifico all'interno dell'unità organizzativa. La fonte dei dati di ricerca, una ventina di unità organizzative in due paesi europei nord-occidentali, è ovviamente troppo limitata per rivendicare una qualsiasi universalità del modello.

Tuttavia, si prevede che anche in altri ambienti, le differenze tra culture organizzative saranno in parte quantificabili in modo da essere descritte significativamente utilizzando forse da cinque a sette dimensioni di pratiche, che in parte coincideranno con le sei descritte in questo articolo. Sono stati condotti infatti alcuni studi utilizzando metodi analoghi: a varie dimensioni come quello di Pumpin in Svizzera o attraverso sondaggi bipolari come quello di Khandwalla in India.

Gli studiosi non possono di certo negare che le culture organizzative siano delle gestalt, il cui sapore può essere completamente vissuto solo da coloro che vi lavorano e che richiedono empatia in modo da essere apprezzate da parte di estranei. Tuttavia, in un mondo di figure professionali solide e di fondo, un modello che consenta di descrivere come sono strutturate queste gestalt è un bene. I professionisti del settore possono utilizzarlo per consapevolizzarsi sulle differenze culturali, per esempio, in caso di fusioni pianificate di unità culturalmente diverse. Attuare confronti con altre

organizzazioni viene considerato un bene poiché permette di misurare il cambiamento culturale nel tempo e soprattutto consente ai leader di avere una rappresentazione della propria azienda a livello culturale così da capire quale strategia attuare e in quale momento.

Il modello multidimensionale di culture organizzative non supporta l'idea che qualsiasi posizione su una delle sei dimensioni è intrinsecamente "buona" o "cattiva". La classificazione delle posizioni su scale dimensionali più o meno desiderabile è una questione di scelta strategica, che varierà da un'organizzazione all'altra. Questa conclusione si trova in evidente contraddizione con il presupposto di un "unico miglior modo" riscontrabile nelle otto massime di Peters e Waterman. Ciò che è buono o cattivo dipende in ogni caso da dove si vuole indirizzare l'organizzazione, e una funzione culturale buona per il raggiungimento di uno scopo è inevitabilmente una passività per un altro.

Attraverso questo studio ed ai risultati ottenuti, i ricercatori vogliono contribuire ad una demistificazione del costrutto "cultura organizzativa", trasformandolo da una moda passeggera ad un elemento normale della teoria e della pratica del management delle organizzazioni.

Come ampiamente trattato nei primi due capitoli tema centrale di questa tesi è l'importanza e il ruolo della cultura organizzativa all'interno delle organizzazioni: essa è insita in ogni gruppo ed ha bisogno di crescere e di dare vita ad ogni sua sfumatura, naturalmente sotto la guida di un buon leader che ne sappia cogliere ed apprezzare i vari aspetti e sfruttare i punti forti.

Questo risulta essere un tema poco trattato negli anni passati ma studi recenti affermano o meglio ne confermano l'importanza. Un'impresa dotata di cultura ed identità forti riesce infatti a generare successo e ad essere attinente con la missione prefissata, eliminando quindi ogni possibilità di cadere nell'obsolescenza e nell'inadeguatezza. Figura centrale in questo contesto è proprio quella del leader che ha come principale compito la ridefinizione delle caratteristiche della cultura d'impresa. L'intervento del leader viene spesso e correttamente associato a situazioni negative dell'impresa e questo perché le sue conoscenze e competenze sono necessarie al fine di attivare questo meccanismo di risanamento e rilancio aziendale, rendendosi quindi ancor più essenziali nei momenti di crisi.

Da non sottovalutare è anche l'aspetto psicologico con cui il leader forma e plasma il gruppo di lavoro, aspetto che se ben usato diventa determinante per motivare, unire e responsabilizzare i dipendenti e di conseguenza rilanciare l'impresa stessa verso il successo; prerogativa che soltanto un leader capace possiede, consapevole del proprio potere di ridisegnare e rafforzare le relazioni di collaborazione all'interno dell'organizzazione.

A tal proposito è stato preso in considerazione il caso di un'importantissima azienda Italiana, con più di cento anni di esperienza alle spalle, che ha dovuto affrontare periodi di grande crisi avvicinandosi anche al fallimento. La scelta non è affatto casuale poiché nei grandi momenti di difficoltà, in particolare nel più grande dei tanti affrontati nel corso degli anni, l'azienda ha saputo riporre la propria fiducia nelle mani di un leader che è stato in grado di dimostrare con impegno e dedizione quanto la cultura organizzativa rappresenti il cuore pulsante di ogni organizzazione.

L'azienda in questione è la Fiat e il leader è Sergio Marchionne.

Capitolo 3 Quanto la cultura organizzativa può pesare sul successo di un'impresa

3.1 Il caso Fiat

La FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino) non è solo la casa automobilistica più amata dagli italiani ma anche una delle aziende che nei suoi oltre 115 anni di storia è divenuta tra le più importanti nel nostro Paese.²¹

Nasce a Torino l'11 luglio del 1899 grazie ad alcuni soci e a G. Agnelli che nel 1902 ne divenne amministratore delegato. Nel 1900 venne inaugurato il primo stabilimento, in cui lavoravano 35 operai e si producevano 24 vetture l'anno. Con il passare degli anni la sua crescita fu notevole infatti, già nel 1910, l'azienda ebbe la necessità di ingrandirsi dando inizio nel 1916 alla costruzione della fabbrica del Lingotto che allora era la più grande d'Europa. Si distinse per la grande differenziazione di prodotti: nel 1903 partì con la produzione di motori diesel ed autocarri per poi passare nel 1908 a quella di motori di aviazione; successivamente dal 1929 al 1970 si specializzò nel settore dell'aviazione, dell'energia e delle telecomunicazioni assumendo in Italia un ruolo primario. Fu poi nel secondo dopoguerra che la Fiat si specializzò nella produzione di automobili che, grazie a V. Valletta, furono le protagoniste di un ampio processo di diffusione. Questo comportò naturalmente una crescita sia economica che strutturale per l'impresa che, nel giro di pochi anni, aumentò il numero dei dipendenti del 20% e contemporaneamente la produzione di automobili crebbe di sei volte. A maggio del 1939 venne inaugurata a Torino l'apertura dello stabilimento Mirafiori.

Il decennio si chiuse con l'assunzione da parte di Vittorio Valletta dell'incarico di amministratore delegato, ufficio che gestì in solido con il Senatore Agnelli fino al 23 febbraio 1943, giorno in cui l'anziano fondatore iniziò il suo graduale ritiro dall'azienda, conservando la sola presidenza e inserendo nel consiglio d'amministrazione il nipote Gianni.

La Fiat divenne società per azioni nel 1942 e poi si tramutò in holding polisettoriale a carattere multinazionale.

Gli anni della grande guerra furono per l'azienda a dir poco duri, pasti, indumenti e scarpe venivano distribuiti ai dipendenti poiché nonostante le grandi difficoltà l'attività industriale non cessò ma fu concentrata nella produzione di carri, motori navali e aerei. La FIAT guardava al futuro e nel '45 con la morte di Agnelli la presidenza della società passò a Vittorio Valletta.

Nella seconda metà degli anni Sessanta avvennero numerosi cambiamenti in Fiat: nel 1966 Gianni Agnelli prese le redini della Casa torinese, che aprì oltretutto uno stabilimento in Unione Sovietica. Nel 1969 vennero acquistati i marchi Ferrari e Lancia, e due anni più tardi anche Abarth entrò nel

²¹ Treccani E.

gruppo.

A partire dagli anni settanta l'azienda si trovò a dover affrontare una serie di problematiche importanti, legate ai rinnovi dei contratti dei metalmeccanici, seguite da aspre lotte sindacali portate avanti per almeno venti anni caratterizzate da momenti di scontri anche molto violenti, fino a quella dell'inizio anni '90, con l'aumentato potere di Mediobanca e di Romiti rispetto alla famiglia Agnelli. L'aspetto principale della crisi "pre-Marchionne" era di essere soprattutto di tipo industriale e di struttura d'impresa, ciò costituendo una certa novità rispetto a quelle del passato. In ogni caso, le difficoltà di Fiat Auto manifestatesi a partire dalla fine del 2001 hanno origini lontane che vanno oltre i problemi congiunturali del mercato auto. Queste difficoltà sono state innanzitutto evidenziate il 10 dicembre 2001 quando il Consiglio di Amministrazione di Fiat S.p.A, la capogruppo, ha deliberato una serie di iniziative con l'obiettivo di migliorare la redditività e di ridurre l'indebitamento del gruppo. Queste due variabili erano fortemente influenzate proprio dalle performance negative di Fiat Auto, per cui una parte delle iniziative decise riguardava proprio la divisione automobilistica:

- *Processi di razionalizzazione, ristrutturazione e chiusure* che avrebbero riguardato 18 stabilimenti di diversi settori di attività Fiat. L'obiettivo principale era la riduzione della capacità produttiva installata in modo da passare da un utilizzo del 90% ad uno del 70%.
La strategia veniva portata avanti con la sostanziale chiusura dello stabilimento in Argentina e del trasferimento delle produzioni di Rivalta a Mirafiori.
- *Riorganizzazione di Fiat Auto*, articolata su quattro unità di business (Fiat/Lancia, Alfa Romeo, Sviluppi Internazionali, Servizi) per cui ognuna avrebbe assunto l'aspetto di una impresa responsabile dei risultati economici e finanziari e con competenze sullo sviluppo del prodotto, sulla produzione, marketing e commercializzazione.²²

Nel frattempo la caduta delle quote di mercato e il trend negativo dei mercati automobilistici europei spinsero Fiat Auto a porre in mobilità 2.442 addetti, tra operai e impiegati, a cui si aggiunsero altre mobilità per Gescio, Sepin, GM-Fiat Purchasing e GM-Fiat Powertrain, per un totale di 3.468 lavoratori in Italia, di cui 2.445 in Piemonte.

Le perduranti difficoltà di mercato (la quota di mercato Fiat è passata in Europa dal 9,46% del 2001 all'8,2% dei primi dieci mesi del 2002; nello stesso periodo in Italia la quota scende dal 34,7% al 31,8%) e l'assenza di una prospettiva di soluzione a breve della crisi indussero Fiat Auto a chiedere, il 31 ottobre 2002, l'intervento della Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria per crisi aziendale

²² Lanzetti R., Enrietti A., Dicembre 2002.

per un periodo di dodici mesi a partire dal 2 dicembre 2002. Dopo una trattativa con il Governo, il 6 dicembre partirono le lettere per la messa in CIGS a zero ore di 5600 lavoratori a partire dal 9 dicembre.

Gli elementi di fondo di questo stato di profonda difficoltà erano strutturali e di lungo periodo, e li vedremo dopo, ma certo non mancavano quelli di tipo congiunturale, in particolare il mancato successo della Stilo.

È vero che non è possibile valutare le situazioni con i "se", ma è altrettanto vero che se tra la fine del 2001 e il primo semestre del 2002 le vendite della Stilo fossero state secondo le aspettative, con una produzione annua di 350.000 vetture, i conti di Fiat Auto non sarebbero stati così preoccupanti. La storia dell'industria automobilistica fornisce ampie testimonianze di come la solidità di una casa sia dipesa da una vettura: si pensi innanzitutto alla Golf per la VW, la Scenic per la Renault e la 206 per la Peugeot.

3.1.1 Fattori strutturali della crisi

I principali *punti strutturali di debolezza di Fiat Auto* ²³ potevano essere sinteticamente individuati in:

- *ridotta efficienza*
- *internazionalizzazione ambivalente*
- *debolezza della gamma produttiva*
- *eccesso di capacità produttiva*

1) *ridotta efficienza*

L'analisi di alcuni indici di bilancio che comparavano la Fiat con i maggiori produttori di auto mondiali, sin dalla seconda metà degli anni '90, servirono ad evidenziare quelli che erano evidenti problemi di carattere strutturale con i quali Fiat Auto si trovava a convivere.

Un primo riscontro utile è relativo alla *vita media del patrimonio tecnico* quale indicatore del livello di innovazione tecnologica incorporata negli impianti: se nel 1993 tale vita media corrispondeva per Fiat Auto a 15,5 anni, scesi a 13 nel periodo 1994-1997, nel 1998 e 1999 è risalita a 15 e 16 anni,

²³ Lanzetti R., Enrietti A., Dicembre 2002.

mentre, per il campione di confronto il livello si è mantenuto tra gli 11 ed i 13 anni.

Se ne deduce un aumento dell'obsolescenza degli impianti Fiat.

Un secondo indicatore utile è *l'indice di copertura delle scorte* attraverso cui è possibile avere una misura del livello delle rimanenze (da ricordare come le scorte rappresentino capitale che deve essere finanziato e che quindi genera costi finanziari): negli ultimi dieci anni le giacenze di Fiat Auto oscillavano tra i 160 ed i 220 giorni mentre i concorrenti comprimevano fortemente tali livelli. Nei successivi 10 mesi del 2001 GM è passata da 104 a 65 giorni, Ford da 81 a 53, Chrysler da 78 a 66. Non a caso uno dei primi interventi di Boschetti, nuovo amministratore delegato al posto di Testore, fu quello di porre come obiettivo la riduzione degli stock di auto sui piazzali da 1,9 a 1,3 mesi di vendite.

Per quanto riguarda i diversi indicatori di redditività, la situazione non si presentava brillante già durante tutti gli anni '90: il reddito operativo, e cioè quanto Fiat Auto guadagnava dalle attività industriali, fu negativo per cinque anni su dieci dal 1998, eccetto un minimo valore positivo nel 2000, stando ad indicare una difficoltà di lungo periodo a realizzare profitti dalla vendita di autovetture. La ridotta redditività operativa non venne poi compensata da risultati molto positivi per le parti della gestione non industriale, con l'esito di profitti netti che negli anni '90 non hanno mai superato gli 800 miliardi di lire, quando positivi, ma hanno mantenuto un andamento negativo o nullo per sette anni su dieci.

Anche la *redditività delle vendite* segnalava elementi di difficoltà per l'impresa: essa era bassa quando positiva (tra lo 0,17% e il 2,89%) mentre i concorrenti aumentavano la loro redditività nella seconda parte degli anni '90 portandosi a livelli intorno al 5-6 %.

Risulta allora abbastanza evidente che, con risultati reddituali di questo tipo, sia aumentato l'indebitamento, con il relativo aumento dei costi finanziari, e si siano determinate limitazioni negli investimenti effettuati. Un'ulteriore elemento strutturale di difficoltà era *l'elevatezza dei debiti finanziari* per Fiat Auto: a fine 1999, ultimo anno in cui furono possibili raffronti con i competitori, essi erano pari a quattro volte i mezzi propri, contro un livello di 1,1 per i concorrenti.

I limitati risultati reddituali si sono poi riflessi su due voci di spesa che indicano la volontà dell'impresa di investire nel lungo periodo. Dopo aver raggiunto il livello massimo nel '92-'93, in corrispondenza del lancio della Punto, gli investimenti diminuirono costantemente. Questa strategia è stata però condizionata dalle scelte effettuate a livello di gruppo, in base alle quali sono state destinate risorse per obiettivi alternativi all'auto; in effetti, se nel 1993 gli investimenti di Fiat Auto rappresentavano il 76% del totale del Gruppo Fiat, nel 2001 la quota era scesa a poco meno del 38%. Nei mesi successivi, i dirigenti Fiat ribadirono più volte la volontà di investire circa 2,5 miliardi di euro l'anno nell'auto (5000 miliardi di vecchie lire): poiché il tetto massimo raggiunto nel 1992 era stato di 3900 miliardi di lire, l'investimento previsto per il futuro, se deflazionato, si posizionava in ogni caso ad un livello inferiore a quello massimo degli anni '90, anche se superiore

a quello degli ultimi anni.

Andamento analogo presentava anche la quota degli investimenti in Ricerca e Sviluppo sul fatturato che toccava il massimo nel 1991, con quasi il 5%, per poi scendere fino ad appena il 2% nel 1997 e risalire negli ultimi anni. Questa risalita è però anche effetto di un calo del fatturato in questi anni, in quanto, in termini di valore assoluto, solo nel 1997 l'ammontare di spese in R&S supera quello realizzato nel 1991. Tenendo conto del processo inflativo del periodo, questi investimenti, in termini reali, sono ad un livello inferiore di quello di inizio anni '90.

2) internazionalizzazione ambivalente

Negli anni '90 Fiat Auto assunse sempre meno un carattere nazionale, elemento di debolezza che aveva caratterizzato l'impresa nel passato, andando invece nella direzione di un significativo aumento della internazionalizzazione. Tale processo comportò significativi problemi: l'internazionalizzazione fu infatti fortemente orientata verso i cosiddetti paesi emergenti, ovvero quelli con la previsione, all'inizio degli anni '90, di più elevati tassi di crescita in rapporto alla maturità dei mercati dei paesi sviluppati. Questi paesi erano però anche i più soggetti alle oscillazioni del mercato e quindi tra i meno capaci a mantenere una stabilità economica.

Tale scelta infatti, se lungimirante nel lungo periodo, ha dovuto però fare i conti con una serie di forti difficoltà dei paesi ospitanti insediamenti della Fiat Auto: hanno iniziato Brasile e Argentina nel '97, seguiti dalla Turchia e dall'India e, nell'ultimo anno, dalla Polonia e di nuovo dall'Argentina. Nonostante la lusinghiera posizione di Fiat in Brasile, dove è riuscita a soppiantare Volkswagen come marchio leader sul mercato, la debolezza degli altri paesi e le vicende internazionali hanno fortemente limitato il successo del progetto Palio. Quando venne lanciato il modello, nel 1996, l'azienda aveva previsto di poter raggiungere il milione di unità entro il 2000; ebbene questi anni hanno rappresentato una vera delusione, con volumi che non sono andati oltre le 440.000 unità.

L'insuccesso comportò forti oneri in quanto erano stati effettuati investimenti in funzione di quegli obiettivi di produzione. Inoltre, la stessa logica della World Car (auto uguale per tutti i paesi emergenti) si scontrò con la necessità di soddisfare le esigenze locali, riducendo quindi la standardizzazione dei comportamenti tra le vetture. La ridotta dipendenza della produzione domestica non era però solo frutto di una crescita della produzione di altri paesi ma anche della diminuzione dei volumi realizzati in Italia: se tra il 1988 ed il 1990 nel nostro paese Fiat Auto aveva prodotto circa 2 milioni di auto l'anno, i volumi scendevano a poco più 1.100.000 nel 1993 per poi stabilizzarsi negli anni successivi intorno a 1.500.000 vetture e scendere sotto 1.400.000 vetture l'anno scorso. Si ebbe quindi un calo consistente del ruolo produttivo dell'Italia, senza che questo

possa essere associato ad effetti di sostituzione da parte di Brasile e Polonia, in quanto le produzioni di questi paesi (Palio e Cinquecento-Seicento) non hanno rappresentato delocalizzazione di impianti dell'Italia.

3) Debolezza della gamma produttiva

Il risultato fu di grande debolezza legata soprattutto ai modelli realizzati in Italia che, con l'eccezione della Punto e recentemente dei nuovi modelli Alfa 156 e 147, non hanno avuto un grande successo: emblematico è il caso dei modelli del marchio Fiat del segmento C (ora Stilo e prima Bravo/Brava, Tipo e Ritmo) che non sono mai riusciti a inserirsi e mantenere in modo duraturo una buona posizione in questo segmento, nonché le recenti difficoltà di Stilo.

La difficoltà a salire di gamma nella composizione della produzione ebbe anche la conseguenza di ribadire la tradizionale immagine di una Fiat specializzata in vetture dei segmenti più bassi.

Comparando infatti il 1991 con il 2001 si ha che: dieci anni fa i segmenti A (Panda) e B (Punto e Y) pesavano per poco meno del 55% sulla produzione in Italia, e dieci anni dopo il loro peso è cresciuto a quasi il 60% con il B che pesa per il 52,9% grazie al successo della Punto. Permaneva quindi la realtà di una Fiat Auto dipendente molto da una vettura di un segmento molto battagliato e quindi anche meno remunerativo rispetto a quelli superiori.

Non va poi dimenticato che oltre ai problemi di gamma, Fiat Auto, soffriva di una cattiva reputazione in termini di qualità dei prodotti, fattore che pesò tanto sia sui volumi di vendita che sui prezzi spuntabili. Lo stesso Boschetti riteneva che Fiat avrebbe dovuto ridurre i "costi eccessivi della non qualità" del 30% in due anni, segnalando con ciò un livello di partenza ancora piuttosto elevato rispetto alla concorrenza. Sui problemi di qualità di Fiat Auto un peso ha avuto probabilmente anche la politica di outsourcing intrapresa a partire dagli ultimi anni del decennio scorso: l'affidarsi massicciamente a fornitori esterni, impoverendo le competenze interne ha generato effetti negativi che, ad esempio, si sono manifestati sui livelli di qualità.

La debolezza relativa della nostra industria automobilistica in Europa tuttavia era legata anche alla difficoltà per Fiat Auto di supplire con i mercati esteri alla perdita di quote sul mercato nazionale; si passò dal 50% della fine degli anni '80 al 35% negli ultimi anni, a ben il 30,5% nei primi undici mesi del 2002.

Il calo di vendite registrato in Italia venne solo parzialmente recuperato sui restanti mercati europei, denotando uno dei problemi più pesanti per Fiat Auto. La dipendenza dal mercato italiano rimaneva sempre ancora molto elevata (intorno al 60%) seppur in diminuzione e ciò determinò la riduzione delle quote di mercato Fiat Auto in Europa a seguito del calo in Italia.

Nel 2001 la quota Fiat in Europa per le sole auto era giunta ormai al 9,6% ed all'8,2% nei primi 10

mesi del 2002, contro il 10,0% del 2000 e il 13% all'inizio degli anni 90.

La debolezza sul mercato interno non compensata dai mercati europei, vetture mediamente di ridotto successo di mercato e una prevalenza di vendite su segmenti bassi (A e B) determinarono margini di guadagno ridotti sulle auto vendute come evidenziato in precedenza.

Tale realtà sarebbe divenuta ancor più problematica con l'evoluzione del mercato che, come in Italia negli ultimi anni in Italia, veniva "drogato" da politiche di sconti, rottamazioni, auto a Km zero, politica che permetteva di mantenere i volumi ma a scapito della redditività. In una dichiarazione Boschetti riconobbe che le vendite di vetture a Km zero rappresentarono ben il 24% del mercato europeo di Fiat e con la perdita di 1-1,5 punti di margine per ogni vettura venduta. Quindi, non solo le quote di Fiat diminuirono negli anni, ma furono sostenute con politiche di prezzo assai pesanti dal punto di vista finanziario.

In conclusione, le dinamiche sopra riportate hanno determinato la riduzione del ruolo dell'Italia in Europa come produttore di auto: la quota del nostro paese diminuì, tra il 1990 ed il 2001, di quasi il 40%, ovvero dal 13,90% all'8,5%.

Inoltre, di fronte ad un mercato italiano che, tranne gli anni di crisi tra il 1993 ed il 1996, continuò ad assorbire volumi che si aggiravano fino al 2001 sui 2.400.000 vetture l'anno, ne è conseguita anche un netto calo della capacità di copertura del mercato da parte della produzione nazionale a cui corrispose una crescita delle importazioni: se nel 1990 la produzione Fiat in Italia corrispondeva all'80% delle immatricolazioni registrate nel mercato nazionale, nel 2001 tale quota scese a meno del 60%.

4) Eccesso di capacità produttiva

Il relativo insuccesso del progetto Palio, con volumi dimezzati rispetto alle previsioni, la difficoltà a mantenere elevati i volumi di vendita per i modelli dei segmenti medio-alti dei marchi Fiat e Lancia determinarono un livello piuttosto elevato di capacità produttiva inutilizzata: Fiat Auto dichiarò di operare al 70% delle capacità anziché al 90% nonostante gli interventi di chiusura e ristrutturazione. Tale incremento significò un taglio di capacità produttiva di circa 500.000 vetture, come dimostrarono i dati presentati nella relazione sul terzo trimestre di Fiat Auto.

In poche parole Fiat Auto era troppo lenta e macchinosa di fronte a un mercato che con più velocità reagiva nei confronti della globalizzazione della concorrenza e soprattutto della crisi. Tutto questo ereditato da una cultura del lavoro e organizzativa per troppo tempo adagiata su schemi nazionali e di gestione familiare come quasi tutte le aziende italiane lente e sottodimensionate per competere in un mercato globalizzato con velocità.²⁴

²⁴ Sole 24 Ore.

3.1.2 Condizioni dell'azienda antecedenti all'arrivo di Marchionne

Il 2003 fu un anno davvero impegnativo in casa Fiat. Il 24 gennaio era scomparso l'Avvocato Gianni Agnelli, uomo simbolo dell'azienda automobilistica e di un'intera epoca dell'industria italiana. A sostituirlo era arrivato il fratello Umberto che, allontanatosi dal Lingotto negli anni Ottanta, aveva fatto ritorno su volere della famiglia e dello stesso Gianni come richiesto sul letto di morte. La situazione finanziaria trovata da Umberto non era delle più rosee, ciononostante, in poco tempo riuscì a risolvere diverse questioni. Anzitutto, davanti alle voci che volevano la Fiat ormai in mani americane, ribadì la volontà della famiglia di utilizzare ogni risorsa disponibile per il rilancio dell'auto. Aveva quindi ceduto diverse attività e partecipazioni (tra cui quelle in Toro, Fidis e Fiat auto) e aveva chiamato a coadiuvarlo, come nuovo amministratore delegato, Giuseppe Morchio, ingegnere ed ex manager Pirelli.

A capo di Fiat Auto, invece, era stato nominato l'austriaco Herbert Demel, ingegnere a sua volta, con una lunga esperienza in Audi e Volkswagen. Le scelte di Umberto si rivelarono azzeccate: le banche erano state rassicurate sulla volontà della Fiat di risanare i conti (nonostante l'indebitamento finanziario di 21 miliardi di euro e la perdita consolidata di 699 milioni per il 2003) e nuovi manager avevano fatto ingresso nel consiglio di amministrazione, come promesse di attuazione del rilancio industriale.

Sul risanamento ormai avviato, però, si era abbattuta l'ennesima disgrazia: Umberto, colpito da una grave malattia, si spense a Torino nel maggio 2004, lasciando ancora una volta la nave in balia delle onde. L'era Agnelli, stavolta, sembrava davvero al tramonto a tal punto che anche l'amministratore delegato Morchio minacciava di rassegnare le dimissioni, dopo il rifiuto degli Agnelli di nominarlo anche alla carica di presidente. Ad aggiungersi a questa situazione incombeva la scadenza del prestito con le banche, stipulato nel 2002.

Se la Fiat non fosse riuscita a restituire i tre miliardi ricevuti, nel 2005 gli istituti di credito sarebbero entrati nel capitale dell'azienda, con una partecipazione pari al valore del debito e avrebbero a quel punto controllato la maggioranza delle azioni. In realtà, questa ennesima crisi durò meno dieci giorni. Il 31 maggio, infatti, gli Agnelli ufficializzarono la nomina a presidente del gruppo di Luca Cordero di Montezemolo, legatissimo a Gianni Agnelli, apprezzato per i successi in Ferrari e fresco di nomina al vertice di Confindustria. Subito dopo seguirono le dimissioni di Morchio. Il primo giugno, Sergio Marchionne fu chiamato da Montezemolo in persona alla carica di amministratore delegato Fiat, con soddisfazione di Piazza Affari, delle banche e dei consiglieri di amministrazione.

John Elkann, giovane nipote dell'Avvocato sarebbe diventato vicepresidente del gruppo.²⁵

²⁵ Treccani Enciclopedia.

" Faccio il massimo affidamento sulla forte squadra Fiat " dichiarò Montezemolo alla stampa, " e sono certo che per quel che Fiat rappresenta per il paese potrò contare sullo spirito di collaborazione del sistema Italia: dal governo al mondo politico, dal sistema finanziario ai rappresentanti dei lavoratori ".

3.1.3 Avvento di Marchionne

L'arrivo di Marchionne in Fiat è stato discusso innumerevoli volte e questo perché diverse sono le idee riguardo il suo ingresso in azienda. C'è chi sostiene che la sua chiamata sia stata fatta direttamente da Umberto Agnelli il quale, facendo riferimento alle sue ottime performance, lo avrebbe voluto nel Cda Fiat. In realtà i più maliziosi sostengono che l'italo-canadese fosse passato alla dirigenza Sgs proprio come "ponte" verso la Fiat, dove si preparava a sedere in consiglio di amministrazione e dove lo attendeva un incarico ancora più importante.

In un articolo del 2005 apparso su <Il Foglio> Marco Ferrante aveva riportato, proprio sull' ingresso in Fiat del manager, l'interessante cronaca di un giornale abruzzese. Secondo <Il Centro> di Pescara, Marchionne aveva le idee chiare sul suo futuro in azienda ben prima della nomina ad amministratore delegato. Pare che durante una colazione con i suoi parenti, a pochi chilometri da Chieti, il manager avesse detto, in tono scherzoso: *" Ho visto fuori delle Mercedes. La prossima volta che torno voglio vedere delle Fiat, altrimenti vi tolgo il saluto"*. Un suo conoscente avrebbe esplicitamente dichiarato: *"indipendentemente dalle intenzioni degli Agnelli, appena entrato in Sgs Sergio cominciò a puntare alla Fiat"*.

In ogni caso, il suo profilo professionale non era certamente basso. Pur non essendo un uomo "dell'auto", Marchionne doveva la sua fama all'evidente capacità di risanare aziende in crisi.

Sergio Marchionne nasce a Chieti, in Abruzzo, nel 1952. Figlio di Concezio, maresciallo maggiore dei Carabinieri e di Maria Zuccon, esule istriana. Già all'età di quattordici anni prende il mare insieme alla famiglia, per raggiungere in Canada, a Toronto altri suoi parenti.

Il giovane Sergio era di carattere chiuso, memoria formidabile e non aveva bisogno di applicarsi troppo negli studi. Laureato in Legge e in Filosofia con un Mba (master in business administration) alla University of Windsor, Marchionne cominciò la sua carriera lavorativa all'età di trentun anni: aveva lavorato alla Deloitte Touche, al Lawson Mardon Group di Toronto (allora controllato da Sergio Cragnotti), alla Glenex Industries , alla Acklands e, dopo l'acquisizione del Lawson Group da parte della Alusuisse Lonza (dell'Alagroup), e proprio presso quest'ultima società , dove aveva assunto il ruolo di amministratore delegato. Infine, prima di approdare in Sgs aveva guidato il Lonza Group, dopo la separazione da Algroup. Marchionne era commercialista, procuratore legale, avvocato ed esperto contabile, oltre che ottimo dirigente: insomma, un candidato più che

promettente e, soprattutto, di formazione ed esperienze internazionali.²⁶

Ad appena un anno dall'insediamento al vertice Fiat, Marchionne dovette vedersela sia con le banche che con gli americani, tutti soggetti le cui ombre si allungavano minacciosamente sull'azienda. Ciò che immediatamente saltò all'occhio era la sua diversa concezione di lavoro e di organizzazione, tutti fattori che lo distinsero dai suoi predecessori.

In un'intervista a < La stampa > del 2007, ricordando il suo insediamento al Lingotto, Marchionne dichiarò di essersi sentito *"nella pancia della balena"*, *"sentivo puzza di morte, morte industriale intendo... un'organizzazione sfinita, pronta ad appigliarsi a qualsiasi chiodo, anche a questa specie di Topolino che arrivava dalla Svizzera"* e continuò, raccontando a Massimo Gremellini i suoi primi passi tra le auto. Marchionne afferma:

"Per prima cosa ho fatto il giro del mondo in quaranta giorni, ho visitato tutti gli stabilimenti, visto tutto, la burocrazia ministeriale, l'organizzazione non strutturata per la concorrenza. La logica era: quest'anno ho fatto un accendino, il prossimo anno ne farò uno più lungo di un millimetro, e chi se ne frega se intanto all'estero lo fanno di un chilometro. L'idea di fare soldi non era minimamente presa in considerazione, come in certi ambienti islamici dove il guadagno è considerato come una forma di usura".

È proprio per eliminare la *"puzza di morte industriale"*, Marchionne decise di mettere in atto un vero e proprio cambiamento. La sua strategia era semplice ed era svolta all'insegna di una struttura organizzativa più snella e semplificata. Vennero infatti "epurati" una sessantina di manager della holding ed un centinaio di dirigenti del settore auto, a iniziare dal responsabile del personale Pierluigi Fattori; licenziamenti avvenuti su due piedi, senza troppe discussioni. Niente più business unit, ma rapporto diretto dei manager con il capo azienda ancora in carica, Herbert Demel. A compensare le uscite vi furono una serie di ingressi nuovi, selezionati a Torino durante un lungo periodo di riorganizzazione generale. *"Abbiamo guardato sia a elevati profili esterni sia alle migliori risorse interne, facendo crescere professionalità consolidate e permettendo ai giovani ad alto potenziale di far parte del processo decisionale"* spiegò Marchionne presentando il nuovo assetto organizzativo Fiat.

Obiettivi finali erano concretamente quel *"cambiamento profondo"* e quella diversa mentalità necessari a far compiere alla Fiat il salto di qualità atteso dai mercati. Una *"rivoluzione culturale"* targata Marchionne; non a caso il capo si era presentato in azienda dicendo: *"voglio che la sera i risultati siano migliori del mattino"*.

Ma la pista dove Marchionne sembrò davvero irraggiungibile, fù quella che correva tra Torino e gli

²⁶ Il Foglio, 2009.

Stati Uniti. Il primo, grosso nodo che il manager si trovò a sciogliere fu infatti quello dell'opzione put con General Motors. Nel 2000, le due case automobilistiche avevano firmato un accordo in base al quale il colosso americano (allora numero uno nell'industria dell'auto) sarebbe entrato in Fiat per il 20 % del capitale, dietro corrispettivo di 2,4 miliardi di dollari, e lo stesso avrebbe fatto Fiat per un 6 % dei titoli Gm. Venivano stabilite due joint venture operanti in Europa e in America Latina, tra cui quella per la produzione congiunta di motori Powertrain; infine, dulcis in fundo, era prevista per il lingotto un'opzione put, ovvero la possibilità di vendere "a valori equi di mercato" il restante 80% di Fiat auto agli americani, a partire dal terzo anno e mezzo sino al nono dalla firma dell'accordo. La prima data in cui il Lingotto avrebbe potuto esercitare la sua opzione di vendita sarebbe stata nel gennaio 2005, appena sei mesi dopo l'insediamento del manager italo-canadese.

I primi contatti con Gm si erano già verificati durante e dopo l'estate del 2004, senza alcun risultato. In autunno, poi, Fiat auto aveva varato un sostanzioso aumento di capitale, proprio per sondare il terreno della controparte americana; Gm, che deteneva il 10% delle azioni, come previsto non aveva partecipato, declinando l'invito e lanciando, al tempo stesso, un chiaro segnale di scarsa propensione a ulteriori impegni.

Nel febbraio 2005, quindi, Marchionne prese in mano la situazione e decise di giocare al rialzo. Con le peggiori intenzioni al seguito, si armò di pazienza e volò negli States, a incontrare i vecchi partner che lo aspettano nella sede newyorchese di General Motors.

Ciò che egli voleva era sia mantenere il comparto auto in casa Fiat, sia realizzare, grazie all'opzione put, un discreto volume di denaro fresco, che gli sarebbe servito di lì a poco per affrontare la scadenza del prestito-convertendo.

Per ottenere la rinuncia all'acquisto e, al tempo stesso, un congruo risarcimento per l'opzione mancata, egli si trovò però a dover bluffare. Consapevole dei gravi problemi di General Motors sul mercato europeo, che rendevano il potenziale acquisto di Fiat auto una vera minaccia di soffocamento, Marchionne si presentò da Richard Wagoner, numero uno di Gm, dichiarando di essere determinato a esercitare l'opzione put, e di voler quindi vendere alla casa americana l'intero comparto auto.

Ovviamente, Wagoner non era d'accordo, tanto che minacciò di chiudere tutti gli stabilimenti europei della Fiat, in caso di acquisto forzato; ma l'alternativa, come Marchionne sottolineò con sicurezza di avvocato, sarebbe stata una lunga ed estenuante causa legale che nessuno aveva intenzione di caricarsi sulle spalle.

Dopo un lungo week-end di contrattazioni Wagoner accettò di pagare il risarcimento di un miliardo e mezzo di euro alla Fiat. Il comparto auto, quindi, rimase a Torino, e l'indipendenza del primo gruppo industriale italiano fù salva.

Concluse le trattative e strappato l'assegno a Gm, Marchionne tornò in Italia. A bordo dell'aereo, tra la east coast e l'Europa, Sergio Marchionne festeggiò il "divorzio" che i giornali chiameranno "di

San Valentino ", perché ufficializzato il 14 febbraio.²⁷ ²⁸

"Ogni volta che incontravo Gm mi sentivo come uno che va a un appuntamento senza essere stato invitato" racconta l'amministratore delegato al < The Economist >.

"Quando ho firmato il divorzio, ho avuto la netta sensazione che avessimo riconquistato la nostra indipendenza, ma al tempo stesso ero consapevole di aver perso il nostro unico paracadute: fatto allarmante per alcuni, considerati i soldi che continuavamo a perdere. D'altro canto, ho anche avuto la possibilità di gestire l'intero affare nel modo giusto. Se me ne fossi andato senza monetizzare la put di Gm, non avrei avuto la credibilità per occuparmi della prossima fase. E, cosa ancora più importante, non dimentichiamo che con due miliardi di dollari si possono fare un sacco di piccole auto".

3.1.4 Impatto culturale, organizzativo e di gestione

Nell'operazione di risanamento e rilancio del gruppo torinese Marchionne ha messo in campo la classica caparbia della sua terra di origine abbinata ad inventiva ed uno stile nuovo per l'Italia. Numerose sono le mosse vincenti messe in atto e che hanno permesso questo grande cambiamento. Per prima cosa Marchionne comprese quanto fosse importante concentrarsi sulle core competence dell'azienda e quindi il potenziale di Fiat Auto rispetto al resto del mercato. Da non sottovalutare era la situazione economica dell'azienda, fortemente indebitata con le banche e risolledata attraverso la conversione dei debiti in azioni vendute poi agli istituti finanziari. La trattativa con Gm durata un anno è un passo importante in quanto portò all'azienda ben due miliardi di dollari dalla società americana per l'estinzione del diritto di acquisto dei titoli Fiat. Le doti di Marchionne nella trattativa scesero in campo, una combinazione di preparazione tecnica specifica e conoscenza della teoria dei giochi. Infatti nella trattativa giocò dichiarando la validità e la volontà di esercitare l'opzione in mano alla Fiat. Una volta risanate le casse bisognava lavorare per mantenerle solide, ed ecco il piano commerciale e produttivo che vedeva il lancio di tante nuove auto a un processo di ideazione, progettazione e produzione nettamente più veloce ed efficiente. Nacquero la nuova Cinquecento, la Grande Punto, le nuove linee della Lancia ed Alfa Romeo.

Marchionne comprese che per competere in un mercato in crisi e fortemente competitivo erano necessari i volumi in grado di generare le giuste economie di scala, per Sergio Marchionne il volume target erano sei milioni di auto. Per raggiungere tali obiettivi l'unica via era guardare all'estero ed acquisire nuove aziende e mercati. Marchionne non si lasciò sfuggire la grande

²⁷ Treccani Enciclopedia.

²⁸ La Stampa, 2007.

opportunità di acquisire la Chrysler con risultati eccezionali in poco tempo. Nell'opera di espansione si interpose solo il governo tedesco impedendo anche l'acquisizione della casa automobilistica Opel.

Attuati a monte questi importantissimi cambiamenti e poste le basi necessarie per uno sviluppo duraturo nel lungo periodo M. si concentrò su quella che era la parte più delicata e anche la più importante a livello aziendale: il cambiamento culturale.

La Fiat appariva ai suoi occhi come un ministero, ingrassata e farraginosa.

Modificò le catene di comando e dimezzò i livelli gerarchici portandoli da nove a cinque, in sostanza tra il CEO ed un operaio c'erano solo tre livelli intermedi. Introdusse il "tu" invece del "lei", la cultura della flessibilità, poche regole e poca burocrazia, fantasia, attività e ambizione, il tutto svincolato dalla gerarchia. Il vecchio corpo manageriale era congelato in una struttura gerarchica e verticale, dove le decisioni erano lente e la gestione aggiungeva solo complessità a un business già difficile. Smantellando questa rigidità Marchionne e la sua squadra hanno creato una struttura piatta e veloce ed hanno introdotto un nuovo concetto di leadership quale chiave per la gestione delle persone e del cambiamento.²⁹

Egli afferma:

"Ho promosso i ragazzi che erano qui da tempo, ma che venivano soffocati dai loro capi e non credo assolutamente alla regola che più sono giovani più sono bravi, anzi, sono per il riconoscimento delle capacità delle persone, che abbiano trenta o sessant'anni".³⁰

Lo stile di Marchionne è chiaro, lui entra nel merito su tutto e riorganizza lo staff costruendo un team snello a suo diretto riporto.

L'obiettivo è agire rapidamente. Il team è composto da giovani manager, ragazzi selezionati all'interno dell'azienda e che abbiano la voglia di assumersi maggiori responsabilità, voglia di fare e guidare il cambiamento. Il modello può essere considerato l'opposto di quello praticato da molte grandi aziende, dove i top manager non intervengono sui livelli più operativi e dove i rapporti sono ridotti al minimo. Marchionne è consapevole del suo stile di management "non ortodosso".

In un'intervista su <Repubblica> dice:

"Flessibilità, un metodo che si ispira a una flessibilità bestiale con una sola caratteristica destinata alla concorrenza: essere disegnato per rispondere alle esigenze di mercato. Se viene meno questa regola è un metodo che non vale un tubo. Ai miei collaboratori, al gruppo di ragazzi che sta rilanciando Fiat raccomando sempre di non seguire linee prevedibili, perché al traguardo della prevedibilità arriveranno prevedibilmente anche i concorrenti. E magari arriveranno prima

²⁹ Bogliari F. 2013.

³⁰ La repubblica, 2007.

di noi. Non possiamo mai dire: le cose vanno bene. Semmai: le cose non vanno male. Dobbiamo essere paranoici. Di qui al 2010 il percorso è difficilissimo. Siamo dei sopravvissuti e l'onore dei sopravvissuti è sopravvivere”.

Oltre al principio della flessibilità e rapidità vi sono *cinque pilastri* ai quali Marchionne ispira la sua strategia:³¹

1. *Filosofia dove il merito prevale sulle conoscenze*
2. *Scelta delle persone*
3. *Spirito competitivo su una visione egocentrica*
4. *Ricerca dell'eccellenza sulla mediocrità*
5. *Affidabilità sulle vane promesse*

Si parte dalla meritocrazia come linea guida da seguire affinché il diritto di guidare l'azienda venga concesso a chi realmente produce risultati e si dimostra all'altezza del proprio compito. Proprio a questo pilastro seguì uno smantellamento delle tradizionali strutture gerarchiche e passaggio ad un'organizzazione piatta e snella dove le persone potessero interagire continuamente per raggiungere obiettivi chiari e quantificati. Si muove di pari passo la scelta dei membri d'impresa i quali, selezionati attentamente sulla base delle loro conoscenze e competenze, devono dimostrarsi ambiziosi ma soprattutto aperti al cambiamento. Ciò che è stato fatto in Fiat non è stato altro che riorganizzare il caos che ormai da anni vigeva all'interno dell'impresa: licenziamenti su due piedi di quei “colletti bianchi”, come li definisce Marchionne, i quali non facevano altro che pesare su un'azienda già sull'orlo del baratro. Al nuovo leader non importa l'età né tantomeno altre informazioni sui dipendenti, ciò che egli ritiene davvero importante nei suoi lavoratori è la voglia di fare, di agire e di cambiare al fine di risollevare l'azienda. Altro passo di questa sua strategia è stato proprio quello di rendere i rapporti, tra i lavoratori di ogni categoria, di tipo informale a partire dall'abbigliamento per finire poi al dialogo così da restituire la dignità del lavoro ai dipendenti; proprio per questo un vero leader è considerato colui che è capace di gestire e far crescere le persone. Marchionne non indossa mai abiti eleganti, anzi, per le occasioni importanti indossa una camicia e un semplice maglione, chiama i suoi dipendenti “colleghi” e mangia con loro nella mensa comune. Insomma una strategia capace di creare benessere soprattutto a livello dei lavoratori che sono il cuore pulsante dell'azienda ed è quindi importante che si sentano coinvolti e siano disposti a lavorare insieme nella stessa direzione. Grandi organizzazioni sono il risultato dell'esercizio della leadership di uomini e donne che comprendono il concetto di servizio, di comunità e di rispetto per

³¹ Bogliari F. 2013.

sé stessi e per gli altri.

Sergio Marchionne afferma:

*“Quello che sapevo allora e che ho imparato durante la mia crescita come leader è che è proprio la cultura il collante delle organizzazioni, non è solo una parte della vita aziendale: è l'essenza stessa della vita. Questo collante è tenuto assieme, continuamente, incessantemente da tutti i membri di un gruppo, e non dalle azioni di un singolo individuo. L'era del Grande Uomo, dell'individualismo, del battitore libero che lavorando da solo risolve i problemi di un'organizzazione, è morta e sepolta”.*³²

La vera forza e identità di un'azienda vige quindi nelle persone che la animano producendo un duplice risultato: da un lato la crescita aziendale e dall'altro la crescita personale dei lavoratori stessi.

Avere nelle proprie mani un'impresa composta da individui che hanno le medesime ambizioni e agiscono per gli stessi obiettivi risulta essere un'arma potente e capace di puntare all'eccellenza. Marchionne sostiene infatti che la chiave del successo sia quella di mirare al massimo senza mai accontentarsi facendo proprio il concetto di competizione e vedendola come un'opportunità da cogliere e da alimentare. Non ci si può accontentare di essere mediocri, bisogna raggiungere i risultati in linea con i migliori concorrenti soprattutto perché la credibilità dell'azienda dipende da quanto essa è in grado di raggiungere gli obiettivi dichiarati.

Sergio Marchionne dice:

*“Siamo usciti dall'acqua che ci stava per affogare, ma dobbiamo conservare la paura di ricaderci“...”A tutti dico, attenti. A chi si siede io gli tolgo la sedia di sotto”,*³³

questo per ricordare a tutti i membri del gruppo la strada compiuta con fatica e sottolineando che in nessun momento o modo a nessuno può essere concesso il lusso di accomodarsi.

La sua è una strategia senza metodo pronta a ribaltare il tavolo ogni qual volta sia necessario. Partiamo dai numeri. Il bilancio 2003 di Fiat si era chiuso con una perdita operativa di 500 milioni, un passivo netto di quasi 2 miliardi, un fatturato di 49 miliardi e 162 mila dipendenti di cui circa 80 mila in Italia (compresi quelli della joint venture nei motori con Gm); dieci anni dopo le stesse attività, divise ora in due società distinte Fiat spa e Cnh Industrial, hanno guadagnato 5 miliardi a livello operativo e 2 miliardi di utile netto su un fatturato più che raddoppiato a 112 miliardi, con quasi 300 mila dipendenti di cui 81 mila nel nostro paese.

³² La repubblica, Torino 2016.

³³ La repubblica, Torino 2016.

Nei dieci bilanci finora firmati da Marchionne c'è un totale di 11,5 miliardi di utili complessivi, di cui 8,5 di competenza Fiat. Due sono i bilanci in rosso: quello del 2004, con l'ultima pulizia dei conti, e quello del 2009 per effetto della gelata in Europa e sui mercati finanziari. Proprio dall'abilità finanziaria di Marchionne deriva quasi metà degli utili di competenza del periodo, ovvero 4 miliardi di euro: 2 miliardi nel bilancio 2005, con le plusvalenze sullo scioglimento della joint venture con Gm e sulla conversione del prestito bancario, altri 2 miliardi nel bilancio 2011 con la rivalutazione della quota Chrysler acquisita gratis nel 2009.

Per quanto riguarda gli azionisti, in dieci anni il titolo Fiat (compresa dal 2012 Fiat Industrial) ha guadagnato il 174%, un andamento molto simile a quella dell'indice europeo Stoxx del settore auto (+169%).

Risultati finanziari, esclusi quelli del 2003, Fiat auto vendeva a livello mondiale circa 1,8 milioni di veicoli; dopo una risalita a 2,3 milioni del 2007 le vendite sono regredite, lo scorso anno, al livello di partenza, ma grazie ai 2,6 milioni venduti dalla Chrysler il gruppo si piazza, con 4,4 milioni complessivi, al settimo posto mondiale. Proprio l'operazione Chrysler, avviata nel 2008 e chiusa nel giugno del 2009, resta per ora quella che più definisce questi dieci anni.

Il problema più importante del gruppo continuava ad essere l'Italia: il crollo di circa il 50% della domanda di auto nel paese, il dimezzamento delle auto prodotte subito dopo il 2003, il blocco degli investimenti e il trasferimento della produzione verso l'est Europa la rendevano il paese più a rischio e il nodo più importante da risolvere. Marchionne affermava più e più volte di non voler abbandonare il paese e di aver ideato un progetto tarato affinché la Fiat potesse crescere in Italia e con l'Italia, ma ignorare i problemi, o peggio nasconderli sotto un facile ottimismo, era il rischio più grande nel quale si potesse incorrere.

A questo punto il Manager decise di uscire da Confindustria e portare la Fiat a svincolarsi dall'obbligo di rispetto dei contratti nazionali di lavoro e si preparava a condurre le trattative con gli operai degli stabilimenti in modo diretto e con armi adatte e specifiche caso per caso.

Propose un nuovo contratto con nuovi accordi di lavoro per gli operai di Pomigliano.

Gli accordi prevedono un cambio di regole su turni, straordinari e assenteismo, regole non più accettabili dall'azienda in un momento di crisi storico del settore automobilistico, in cambio di settecento milioni di investimenti per Pomigliano ed il rientro della produzione in Italia del modello Panda.

Alternativa dettata dall'azienda sarebbe stata la chiusura dello stabilimento stesso.

Come in Campania il Manager sottopose a Governo e sindacati un documento già scritto e non modificabile contenente le condizioni per avviare nuove produzioni anche a Torino. La Fiat intendeva spostare a Mirafiori nuovi modelli dei marchi Alfa e Jeep con un investimento previsto di un miliardo di euro.

L'accordo prevedeva la creazione di una "newco" adatta a superare il contratto nazionale dei

metalmecanici nascendo fuori da Confindustria e dai suoi vincoli. In questo modo l'azienda avrebbe ottenuto tutti gli straordinari necessari senza doverli contrattare con i sindacati e soprattutto avrebbe scongiurato ogni sciopero pena il licenziamento.

Le proposte del manager vennero accolte da quasi tutte le sigle sindacali che vedevano lo spettro della chiusura delle fabbriche come unica e più importante sfida da vincere. Fiat, Cisl³⁴, Uil³⁵, Ugl³⁶ e Fimic³⁷ firmarono l'accordo che ottenne il doppio "SI" degli operai al referendum, prima Pomigliano e poi Mirafiori.

Unica sigla sindacale non firmataria dell'accordo rimaneva la Fiom che bollava le proposte del Manager e della Fiat e i referendum, per voce del suo segretario Landini, come illegittimi in quanto con essi si intendeva superare il contratto nazionale e cancellare i diritti dei lavoratori acquisiti in tanti anni di lotta e si tentava di affermare un nuovo modello aziendale e corporatistico.

Con gli accordi di Pomigliano e Mirafiori, cui si è aggiunto l'articolo 8 di Sacconi³⁸ Sergio Marchionne riuscì a portare a casa due risultati storici in un colpo solo. Da un lato superò l'ostacolo del contratto nazionale del lavoro, imponendo ai lavoratori degli stabilimenti italiani la contrattazione aziendale, dall'altro riuscì a mettere la Fiom, il *sindacato duro* dei metalmecanici, fuori dalla fabbrica costringendola ad autoescludersi in quanto non firmataria degli accordi, usando l'art.19 dello statuto dei lavoratori che dopo le modifiche conseguenti al referendum del 1995 recita:

“Rappresentanze sindacali aziendali possono essere costituite a iniziativa dei lavoratori in ognuna unità produttiva, nell'ambito delle associazioni sindacali che siano firmatarie di contratti collettivi di lavoro applicati nell'unità produttiva”.

A questo, poi, si aggiungeva la premessa all'intero documento, in base alla quale l'adesione all'intesa di “terze parti” sarebbe stata “condizionata” al consenso di tutti i firmatari (dalla Fiat alla Ugl). In sostanza la Fiom era stata chiusa fuori dai cancelli senza più assemblee, permessi e contributi.

Il cambiamento apportato è individuabile non soltanto nei numeri ma anche nelle relazioni industriali e in quelle con la politica. I rapporti con Governo e Sindacati vengono totalmente ridefiniti.

Per questo Sergio Marchionne rimarrà agli annali soprattutto per aver demolito il vecchio sistema delle relazioni industriali Italiane oltre che per aver sepolto in pochi mesi la consuetudine che

³⁴ “Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori”.

³⁵ “Unione Italiana del lavoro”, sindacato dei cittadini.

³⁶ “Unione Generale del Lavoro”.

³⁷ “Sindacato Autonomo Metalmecanici e Industrie Collegate”.

³⁸ Art. 8 del Decreto 138/2011 da poco convertito in Legge 14 settembre 2011, n°148.

vedeva Fiat, sindacati e Governo riunirsi a Palazzo Chigi per discutere il salario e le condizioni di lavoro di migliaia di persone. In sostanza l'AD della Fiat aveva proposto ed ottenuto un nuovo modo di lavorare, mettendo in campo investimenti per quasi 2 miliardi di euro. Modo di lavorare oltretutto presente in altri settori quali il tessile e l'alimentaristica da quasi venti anni.

Il metodo Marchionne con i suoi tempi e sistemi potrebbe sembrare un metodo prepotente, ricattatore e senza umanità, ma come recentemente affermato dallo stesso Landini e come anticipato dallo stesso AD e da molti suoi sostenitori, che variano dalla politica al sindacato stesso, da molti giornalisti e filosofi l'unico fine dell'azienda deve essere il profitto e chi smette di produrne è fuori dai giochi, e con essa tutti i suoi dipendenti.

Quindi se non ci fosse stato Marchionne probabilmente non saremo qui a discutere della Fiat perché molto probabilmente sarebbe fallita.

Conclusioni.

L'obiettivo dello studio è essenzialmente quello di mostrare come un'impresa come la Fiat sia riuscita, sotto la guida di un leader capace, a capire quanto importante risulti investire e puntare sulla cultura organizzativa per il risanamento aziendale.

Il Manager riesce a concentrare su sé stesso ogni tipo di responsabilità e decisioni assumendo al tempo stesso la figura di capo e collega, abbassando i livelli gerarchici per avere un contatto più diretto con i propri dipendenti, usando il “tu” al posto del “lei” e pronunciando decine e decine di frasi in varie interviste o occasioni pubbliche rilevanti per dare importanza al proprio gruppo, condividere con esso tutti i successi e al tempo stesso pronto ad assumersi tutte le responsabilità per difenderlo.

Tra le più significative ed indicative citazioni stile Marchionne riportiamo quella pronunciata nel discorso all'assemblea degli azionisti Fiat, Torino 27 marzo 2009:

“Quello che possiamo garantire a tutti voi è che la Fiat è pronta. È pronta ad affrontare le trasformazioni perché ha abbracciato da tempo la sfida del nuovo e, a differenza di molti altri, non deve aspettare che sia una crisi a imporre la cultura del cambiamento come una necessità.

Siamo pronti perché abbiamo una squadra di leader preparati, coraggiosi e determinati, che potranno dare prova del loro valore nel gestire questa fase, potendo contare sull'impegno, sull'intelligenza e sulla passione delle donne e degli uomini della Fiat nel mondo, che sono la nostra risorsa più importante”.

La psicologia che usa nell'approccio è la vera chiave di successo dell'AD: con essa riesce ad entrare nella mente, nel cuore e nell'orgoglio di tutti i suoi collaboratori riuscendo a trasmettere motivazioni importanti al fine di responsabilizzarli ed unirli nel raggiungimento di un preciso obiettivo. Obiettivo che diventa comune nel momento stesso in cui riesce a fare da collante per tutta la squadra, creando una sorta di corpo unico che si muove nella stessa direzione guidato da un leader capace e credibile. Un leader che mantiene le proprie promesse, che si pone come protettore di chi si unisce alla propria causa, ma anche un leader che non perdona chi si rilassa e si scosta dalla linea tracciata.

Siamo alle prese con un individuo che è possibile definire come “camaleontico” per la sua abilità e velocità di adattarsi all'ambiente che lo circonda; adattarsi nel suo specifico caso non significa allinearsi con esso bensì comprenderne i vari aspetti, capirne i limiti e le possibili potenzialità. Sergio Marchionne ha fatto esattamente questo, ha saputo ideare strategie ad hoc per ogni fabbrica, analizzandole una ad una nei minimi dettagli cogliendone le criticità, ed ha saputo poi metterle in pratica mantenendo un solo ed unico obiettivo: generare profitto per l'azienda. Nell'attuazione della

sua strategia ha sempre portato avanti la filosofia aziendale del “people first”, ritenendo di doversi guadagnare il rispetto e la stima di ogni singolo lavoratore. Non ha mai cercato di innalzare barriere o di porsi ad un livello di superiorità rispetto a loro, ha anzi voluto che tutti si sentissero a loro agio e alla presenza di un loro pari ogni qual volta egli faceva visita nelle fabbriche o mangiava con loro nella mensa aziendale. La “gente” deve conoscere chi li guida, deve toccarlo, deve ascoltarlo e non soltanto eseguirne gli ordini. Come nessun leader dell’azienda prima di lui Marchionne ha instaurato con i lavoratori un vero e proprio rapporto.

I risultati economici dell’azienda parlano chiaro riguardo il successo nell’attuazione della strategia organizzativa aziendale da parte dell’AD ma il valore aggiunto risiede nel modo in cui questa è stata applicata e fatta assorbire nel modo giusto a tutti i membri dell’azienda.

Per farlo sono necessarie capacità non comuni e indubbiamente sopra la media.

Il passato vissuto di Marchionne, tra le innumerevoli esperienze lavorative anche internazionali e gli studi in campo giuridico, economico e filosofico, hanno generato in esso un’innata capacità organizzativa e strategica.

Studiare la cultura di un’organizzazione è alla portata di qualsiasi leader, ma saperla comprendere e applicare è una capacità che pochi hanno.

“La leadership è una delle cose più difficili da affrontare, perché al di là dell’elenco sterminato di libri sul tema, essa non ha un’unica soluzione e non si può ridurre ad una teoria manageriale. È qualcosa di molto più profondo, che si evidenzia da un insieme di caratteristiche e comportamenti che hanno le loro origini nella mente e nel cuore delle persone, nei loro valori. Per questo, le parole sono spesso insufficienti”.

(Alma Graduate School, Bologna, 7 aprile 2011)

Sergio Marchionne.

Riferimenti.

Laura Liguori: “*Studi teorici sulla cultura organizzativa*”

Tesi di Pittoni, A., *Cultura organizzativa e riti aziendali*, Università degli Studi di Padova, facoltà Economia 2006-07.

Tesi di Flavia Sgarbi, “Cultura organizzativa e comunicazione: analisi di caso”, Tesi di laurea in Comunicazione e Marketing Sociale, Alma mater studiorum - Università di Bologna, 2013-2014.

Schein, E. H., *Organizational Culture and leadership*, San Francisco 1985.

Richard L. Daft, “Organizzazione aziendale”, Apogeo Education - Maggioli Editore, Novembre 2013 (5 Edizione).

Kotter John P., Hecket James L., “Corporate Culture and Performance”, 1992, p.44 e successive “Adaptive Culture”.

Richard L. Daft, “Organizzazione aziendale”, Apogeo Education - Maggioli Editore, Novembre 2013 (5 Edizione), p. 372 e successive cap. 10 “Cultura organizzativa e valori etici”.

Kotter John P., Hecket James L., “Corporate Culture and Performance”, 1992, capitoli 7 e 8.

Fiocca Renato, “L’impresa: un insieme (organizzato) di persone che comunica”.

Fiocca Renato, “L’impresa: un insieme (organizzato) di persone che comunica”, Fig. “Ciclo virtuoso della creazione di valore della comunicazione gestionale”.

Richard L. Daft, “Organizzazione aziendale”, Apogeo Education - Maggioli Editore, Novembre 2013 (5 Edizione) p. 377 e successive.

Richard L. Daft, “Organizzazione aziendale”, Apogeo Education - Maggioli Editore, Novembre 2013 (5 Edizione) p. 375 e successive.

Hofstede G. Neuijen B. Ohayon D. D.

Sanders G., “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across twenty Cases”, Sage Publication Inc, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, June 1990, Vol 35, pp 286-316.

Goleman Daniel, “Lavorare con intelligenza emotiva”, Bur Rizzoli, 1999.

Orlando Martina, “Gestione strategica delle risorse umane. Analisi e implementazione di un sistema ERP HR in una realtà aziendale”, (Corso di laurea magistrale in ingegneria informatica), Università degli studi di Padova, anno accademico 2009-2010.

Treccani Enciclopedia, 1929 prima pubblicazione, Enciclopedia Italiana.

Lanzetti Renato, Enrietti Aldo, “Fiat auto: le ragioni della crisi e gli effetti a livello locale”, IRES Piemonte, Università di Torino, Dipartimento di Economia, Dicembre 2002.

Il Foglio, “Ritratto di Sergio Marchionne”, Maggio 2009.

La Repubblica, Ecco il metodo Marchionne: “La mia rivoluzione alla Fiat”, 2007.

Bogliari Francesco., “Chi comanda è solo. Sergio Marchionne in parole sue”, Rizzoli Etas, 2013.

La Repubblica, “Ecco il metodo Marchionne”, Torino, Agosto 2016.

H2biz, “Sergio Marchionne. Lo stratega col maglione”.

Corriere di Bologna, “Marchionne premiato e contestato”, Bologna, Economia.

Sole 24 Ore, “Dieci anni di Marchionne, come è cambiata la Fiat da multinazionale italiana a gruppo globale”, Impresa & Territori, Settembre 2015.

Sole 24 Ore, “Rivoluzione manageriale in pullover: ritratto di Marchionne un ad all’americana”, Impresa & Territori,

Settembre 2015.

Scandaliato Maria Elena, “La strategia del maglione. Sergio Marchionne e l’Italia”, Alberti editore, 2011.

