



**Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Comportamento Organizzativo**

**Cultura Organizzativa e Cambiamenti Culturali**

**RELATORE**

**Prof.ssa Laura Innocenti**

**CORRELATORE**

**Prof. Gabrielli Gabriele**

**CANDIDATO**

**Andrea Graziotti**

**Matr. 702111**

**ANNO ACCADEMICO 2019-2020**

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	<b>4</b>
<b>Capitolo 1 - La Centralità dell'individuo</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 La rilevanza delle risorse umane nei contesti organizzativi</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Lo Sviluppo dei modelli organizzativi e l'imprescindibilità della persona nelle organizzazioni contemporanee</b> .....	<b>14</b>
1.2.1 Dall'ottica Taylorista a quella Sociotecnica .....	15
1.2.2. La Persona nel Toyota Production System .....	24
<b>1.3 Dal contratto di lavoro al contratto psicologico</b> .....	<b>26</b>
<b>1.4 Individuo e Cultura: un binomio vincente</b> .....	<b>29</b>
<b>Capitolo 2 – La Cultura Organizzativa</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1 Cultura e Clima: una prima definizione</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2 La Formazione della Cultura in un gruppo</b> .....	<b>40</b>
<b>2.3 Tipologie di Cultura Organizzativa</b> .....	<b>47</b>
<b>2.4 Funzioni e Compiti della Cultura Organizzativa</b> .....	<b>53</b>
<b>2.5 La Cultura Organizzativa secondo Schein</b> .....	<b>57</b>
<b>Capitolo 3 – Il Cambiamento Culturale</b> .....	<b>62</b>
<b>3.1 Il Cambiamento Organizzativo</b> .....	<b>62</b>
3.1.1 Il Modello di Kotter .....	68
<b>3.3 Cambiamento Culturale: approcci e sfide</b> .....	<b>73</b>
3.3.1 La reazione dei dipendenti al cambiamento: gli studi di Ogbonna e Harris .....	76
3.3.2 Modello di Realizzazione e Gestione del Cambiamento Culturale .....	78
<b>3.4 Leader e stili di leadership nel cambiamento</b> .....	<b>81</b>
<b>3.5 Resistenze e Tipologie di Cambiamento Culturale</b> .....	<b>86</b>
<b>3.6 L'incontro di Culture</b> .....	<b>90</b>
3.6.1 L'impatto culturale di un'operazione M&A e il ruolo delle risorse umane .....	91
<b>Capitolo 4 – Culture Nazionali ed Organizzative</b> .....	<b>95</b>
<b>4.1 Le Culture Nazionali</b> .....	<b>95</b>
4.1.1 Lo Studio della Cultura Nazionale: Approcci dimensionali e metaforici .....	96
4.1.2 Gli Stereotipi Culturali: il Modello di Bar-tal .....	98
<b>4.2 Il contributo di Hofstede</b> .....	<b>100</b>
4.2.1 Il Modello di Hofstede .....	104
<b>4.3 Il Progetto Globe</b> .....	<b>110</b>

<b>4.4 Il Modello di Schwartz .....</b>	<b>114</b>
<b>4.5 Il Modello di Trompenaars e Hampden-Turner.....</b>	<b>118</b>
4.5.1 Le quattro tipologie di Cultura Organizzativa secondo Trompenaars .....	122
<b>4.6 Critiche rivolte ai modelli culturali .....</b>	<b>125</b>
<b>Capitolo 5 – Il Caso Takeda .....</b>	<b>128</b>
<b>5.1 Takeda Pharmaceutical Company Limited: la storia, i valori e i cambiamenti .....</b>	<b>128</b>
5.1.1 Il Takeda-ismo: i pilastri etici di un'azienda globale.....	129
5.1.2 L'Impatto culturale dell'operazione Shire.....	134
<b>Conclusioni .....</b>	<b>138</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>140</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>150</b>

## Introduzione

La cultura aziendale rappresenta una delle principali variabili nello studio delle organizzazioni, nonché strumento indispensabile per attuare cambiamenti radicali nel modus operandi che caratterizza un determinato contesto organizzativo.

Analizzare la cultura di un'organizzazione è un compito complesso e articolato poiché comporta un'attenta osservazione degli elementi che un dato gruppo ha appreso, dei valori trasmessi dal fondatore e delle emozioni palesate dai membri che consentono di affrontare le dinamiche aziendali attribuendo loro un significato.

Quale componente imprescindibile di qualsiasi sistema organizzativo, la cultura è soggetta a frequenti trasformazioni che la rendono un tema di indubbia rilevanza per diversi filoni di studio. Il carattere pervasivo e le continue influenze che essa riceve dall'ambiente circostante ha portato molti studiosi ad approfondirne i contenuti, esaltandone le capacità di orientamento dei comportamenti degli attori coinvolti.

Uno degli obiettivi di questo elaborato, infatti, non è solo riuscire a dimostrare quanto sia importante per un'organizzazione possedere una cultura solida e ben definita, ma prestare attenzione ai cambiamenti, volenti o nolenti, a cui tale variabile va incontro, senza tralasciare le inevitabili ripercussioni che interessano gli individui.

Un ulteriore aspetto che la tesi intende sottolineare è il crescente interesse acquisito dalla cultura organizzativa col passare del tempo. Fino a pochi anni fa, infatti, il ruolo assegnato alla cultura in ambito organizzativo non le riconosceva i giusti meriti, impedendole di mostrare la centralità che realmente ricopriva. Non le veniva attribuito il giusto spessore, nonostante rappresentasse una delle principali leve in grado di condizionare i risultati.

La cultura, quale complesso di norme e valori in grado di influenzare i comportamenti della collettività, costituisce un pilastro su cui erigere una gestione sana ed efficiente, con lo scopo di favorire un ambiente armonioso in cui gli individui si sentano parte integrante di un progetto che li colloca al centro delle dinamiche aziendali.

A tal proposito, spetta al primo capitolo evidenziare la centralità ricoperta dalle persone nel processo che porta alla formazione della cultura d'impresa. Pertanto, verrà offerto un excursus delle principali teorie organizzative del Novecento, spostando il focus verso

la figura del lavoratore, protagonista di un iter che gli ha permesso di rivestire incarichi e responsabilità di assoluta importanza. Introducendo il pensiero di Taylor, al quale si rimprovera una visione superficiale e meccanicistica dell'individuo, il capitolo prosegue con la teoria delle *Human relations*, fino ad arrivare al modello toyotista, reso celebre da Tajichi Ohno e dalla sua filosofia organizzativa.

La seconda sezione dell'elaborato, invece, tratta nel dettaglio il tema della cultura aziendale, offrendo un confronto storico e concettuale con il clima organizzativo, altra variabile ricca di funzioni e significati. Uno degli intenti del capitolo, dunque, è quello di fornire un quadro chiaro e completo del concetto di cultura, mettendo in risalto i processi che ne caratterizzano la formazione, nonché i compiti e le tipologie che questa può assumere a seconda dell'approccio dell'azienda con l'ambiente esterno.

Terminato il focus sulla centralità dell'individuo e sui contenuti della cultura organizzativa, due aspetti tanto importanti quanto necessari per una corretta analisi del caso, la tesi si impegna di una terza parte dedicata ai processi di cambiamento culturale. Tale capitolo ha il compito di sottolineare la criticità delle fasi di ristrutturazione a cui un'azienda va incontro, offrendo uno studio dei benefici e delle conseguenze che un cambiamento organizzativo può comportare. A tal proposito, vengono descritti i modelli di Lewin e Kotter, due prospettive di assoluto spessore che hanno reso il cambiamento una tematica centrale e contemporanea. A seguire, la tesi propone alcuni dei contributi più rilevanti in tema di cambiamento culturale, trattando dapprima lo studio di Ogbonna e Harris sulle reazioni dei lavoratori a shock culturali, per poi descrivere le resistenze e le tipologie di cambiamento esistenti, nonché le fasi e gli effetti culturali di un'operazione M&A.

Il quarto capitolo dell'elaborato, invece, sposta l'attenzione su una variabile di assoluta centralità, un tema in grado di condizionare distintamente gli studi e le teorie organizzative in ambito culturale: la cultura nazionale. Essa è legata indissolubilmente ai processi di socializzazione che caratterizzano una certa società, attraverso i quali vengono diffusi e instillati i valori e le credenze dominanti. Valori, ideali e prospettive che rendono ogni Paese unico e impareggiabile, ma che hanno guidato molti ricercatori, quali Hofstede, Schwartz e Trompenaars, verso la realizzazione di dimensioni in grado di

riunire popolazioni apparentemente diverse nello stesso raggruppamento culturale, evidenziandone in un secondo momento gli effetti in ambito organizzativo.

## Capitolo 1 - La Centralità dell'individuo

### 1.1 La rilevanza delle risorse umane nei contesti organizzativi

Oggigiorno il ruolo ricoperto dalle risorse umane tra le dinamiche aziendali ha assunto una rilevanza e un'imprescindibilità tali da collocare l'individuo al centro del sistema organizzativo. Ma originariamente questa componente tanto essenziale ed indispensabile per il successo aziendale è stata oggetto di restrizioni in grado di condizionarne irrevocabilmente il contributo offerto. Col passare degli anni si è passati dal considerare l'individuo da un "semplice ingranaggio" di un sistema quanto mai meccanico a un pilastro imprescindibile per la crescita organizzativa e culturale.

Mai quanto oggi la persona viene messa al centro di un progetto che la vede parte integrante, nonché ispiratrice di un percorso in grado di favorire da un lato la crescita dell'azienda di cui fa parte, dall'altro lo sviluppo umano e professionale degli individui con cui collabora. Gran parte del merito lo si deve al grado di maturità e di spessore raggiunto dalle funzioni responsabili del processo formativo e di sviluppo vissuto dalla popolazione organizzativa.

A partire dagli inizi del '900, infatti, è possibile identificare un crescente interesse verso la funzione organizzativa che si occupa della gestione e valorizzazione delle risorse umane. Occorre però aspettare gli anni Settanta per giungere alla nascita del filone degli studi dello Human Resource Management: un insieme di attività inerenti la gestione delle persone e del loro lavoro all'interno di un'organizzazione, che spaziano dal reclutamento alla retribuzione, dalla formazione alla valutazione, dalla *retention* alla gestione dei rapporti sindacali.

L'importanza dello HRM, cresciuta progressivamente col tempo, ha permesso alle funzioni HR di divenire colonne portanti di gran parte delle organizzazioni contemporanee. L'individuo, inizialmente collocato ai margini dei processi decisionali che avvenivano tra le mura organizzative, ha acquisito una maggiore consapevolezza che gli ha permesso di recitare un ruolo di primo ordine tra le dinamiche aziendali.

In questo contesto sono nati diversi termini inerenti lo HRM, uno su tutti è il *personnel management*, concepito come l'insieme dei servizi sociali e degli uffici del personale,

che è coesistito con lo *Human Resource Management* fino agli anni ottanta, quando sono emerse due prospettive differenti: la prima sosteneva che *personnel management* e HRM affrontassero le stesse tematiche, l'altra contemplava lo HRM come una filosofia, distanziandola da tutto il resto (Kaufman, 2014).

Ma l'aspetto più interessante nello studio dello HRM riguarda il versante strategico e il legame con i processi di elaborazione ed implementazione delle strategie aziendali. Gli individui, rappresentando lo strumento cardine per il conseguimento degli obiettivi, nonché principali attori della formazione e diffusione culturale, devono essere caratterizzati da una gestione allineata e coerente con il piano strategico dell'organizzazione.

Per giungere ad un adeguato livello di coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia si possono seguire due approcci: un approccio strumentale e un approccio costitutivo (Costa & Giannecchini, M., 2009).

L'approccio strumentale è tipico del rapporto lineare tra strategia-struttura-gestione delle risorse umane. In questo caso, una volta definita la strategia, la risorsa umana viene considerata un soggetto passivo sul quale l'azienda interviene in modo da allineare le sue caratteristiche ed atteggiamenti alle esigenze di business. Tale approccio risulta ancora il più utilizzato e diffuso.

L'approccio costitutivo, invece, si fonda sull'idea che la risorsa umana sia portatrice di un valore originario, in grado di sviluppare e rinnovare le competenze e relazioni presenti. Le persone si caratterizzano per capacità di progettualità e innovazione, al fine di accrescere il valore proprio e dell'azienda di cui fanno parte.

Tutto ciò evidenzia il ruolo giocato dalle persone nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Un ruolo estremamente importante per la costruzione ed il mantenimento di posizioni di vantaggio competitivo, dove risulta determinante un *ciclo del valore delle risorse umane* in grado di enfatizzare i quattro nodi su cui si fonda: le persone, le relazioni, la prestazione e la valorizzazione.

Il punto di partenza del ciclo del valore è rappresentato dalle persone, portatrici di capitale umano, inteso come l'insieme di conoscenze, capacità e competenze possedute e messe a disposizione dell'organizzazione. Il capitale umano, inoltre, si costruisce

attraverso i processi di socializzazione e acculturazione, che scaturiscono dalle dinamiche familiari e della comunità, di scolarizzazione, che avvengono nelle istituzioni e, infine, di professionalizzazione, che accadono principalmente in contesti lavorativi. Gli individui, dunque, costituiscono un'importante fonte di valore che deve essere inclusa nel sistema aziendale attraverso un contratto. La classica forma di accordo che lega la persona all'organizzazione in termini tecnico-giuridici prende il nome di "contratto giuridico", che va a definire i diritti e i doveri delle parti stabilendo una serie di norme a cui il datore di lavoro da una parte e il lavoratore dall'altra dovranno attenersi. Occorre inoltre evidenziare la netta distinzione tra quest'ultimo e il contratto psicologico, che invece integra il contratto giuridico, soffermandosi però sul complesso delle aspettative che giorno dopo giorno datore e lavoratore si costruiscono sul posto di lavoro. Il contratto psicologico, dunque, ha una natura molto più fluida e si evolve negli anni in funzione dei cambiamenti sociali e culturali.

Una volta avviata la relazione che unisce la persona con il resto dell'azienda, attraverso le capacità e conoscenze possedute e condivise dal soggetto, viene fornita una prestazione. Quest'ultima sarà funzione del contesto organizzativo e sociale, nonché frutto della combinazione tra motivazione e capacità. Infine, il processo di valorizzazione, che si conclude con il recupero delle risorse economiche indispensabili per il proseguo del ciclo, attiene alle abilità dell'impresa di immettere il valore generato dalla persona nella catena del valore dell'organizzazione e di tutti gli stakeholder.

È possibile intravedere, dunque, un rapporto di reciproca dipendenza tra individuo ed organizzazione, caratterizzato da un lato dalla presenza delle risorse umane che mettono a disposizione le loro conoscenze e competenze per un efficace svolgimento delle attività, esigendo però quelle tecniche e procedure aziendali in grado di favorire una loro crescita umana e professionale. Dall'altro c'è il sistema organizzativo, quanto mai complesso ed eterogeneo, abile nel processo di generazione del valore attraverso gli strumenti che gli permettono di esaltare a pieno le risorse di cui dispone, ma palesemente vincolato dalle performance, rapporti, valori e stati d'animo che caratterizzano gli individui che lo compongono. Sono anche le persone, infatti, attraverso i principi su cui si fondano, i rapporti che costruiscono, nonché lo spirito con

cui si interessano, a dare origine al clima ed alla cultura che delineano un'organizzazione. Gli individui rappresentano i pilastri su cui ergere un modello culturale in linea con le idee e i concetti che si sono via via consolidati nel tempo. È divenuto imprescindibile per ogni forma di organizzazione che aspiri a risultati ambiziosi a livello economico ed umano, circondarsi di soggetti che sposino pienamente gli ideali aziendali. La rilevanza delle risorse umane, quindi, non è circoscritta alle capacità e qualità tecniche che caratterizzano la persona in termini di produttività o prestazione. Si riferisce anche ai valori, alle ideologie ed ai comportamenti condivisi tra i membri per poter giungere a situazioni di vantaggio competitivo. Ma solamente negli ultimi anni si è arrivati ad attribuire il giusto peso alla componente umana, quale principale ragione di crescita dimensionale e di consapevolezza vissuta dalla gran parte delle organizzazioni.

Il ruolo delle risorse umane è divenuto imprescindibile nella costruzione di qualsiasi forma di vantaggio, ed assume un significato ancor più pregnante nell'economia della conoscenza (Rullani, 2004). Di fatto, le organizzazioni si sono trovate ad affrontare una realtà estremamente complessa, fatta di rivoluzioni tecnologiche sfociate in profondi cambiamenti nelle professioni. Aspetti quali le competenze o l'apprendimento continuo si sono rivelati nodi strategici per qualsiasi forma di impresa, nonché parametri per trattenere e valorizzare i potenziali talenti. In una società tremendamente competitiva e articolata, l'individuo deve dimostrare di possedere gli strumenti al fine di favorire una crescita costante e durevole, divenendo il principale artefice del proprio sviluppo umano e professionale. Le conoscenze di cui si deve circondare non possono afferrare alla superficialità delle tradizionali routine organizzative, piuttosto alla strategicità delle abilità sociali e relazionali, elementi indispensabili per un'organizzazione che orienta il proprio vantaggio verso le risorse umane.

Le organizzazioni sono composte da uomini. Sono quest'ultimi a permettere alle imprese di essere quello che effettivamente sono. Le organizzazioni nascono, si formano e si evolvono per merito o demerito della loro ricchezza fondamentale: la risorsa umana. L'individuo rappresenta la prima risorsa di qualsiasi sistema aziendale. Una gestione efficace di tale risorsa, perciò, permetterà non solo il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma anche un allineamento tra quest'ultimi e la motivazione degli individui.

Rendere concordi le finalità perseguite dall'azienda con il grado di soddisfazione e motivazione delle persone che la compongono raffigura senz'altro un primo importante step per una gestione intelligente e proficua delle risorse umane (Boldizzoni, 2007).

Le capacità della persona, in tutte le loro innumerevoli declinazioni, quindi, occupano una posizione centrale nella gestione delle imprese moderne, rappresentando un capitale mai come oggi tanto vitale. Gestire gli individui è divenuta col tempo una pratica sempre più strategica, poiché si riferisce all'insieme di politiche e sistemi in grado di influenzare i comportamenti, gli atteggiamenti e le performance dei dipendenti. E se tale attività è messa in pratica correttamente, si può parlare delle risorse umane come principale variabile del successo aziendale, nonché strumento di diffusione e coinvolgimento culturale (Costa, Gianecchini, 2009). Poiché se attraverso una gestione chiara ed efficiente sarà possibile raggiungere obiettivi economici quanto mai complicati, è anche vero che un controllo ed una coordinazione trasversale delle risorse umane faciliterà il processo di trasmissione o cambiamento culturale vissuto dall'organizzazione.

La persona, quindi, intesa come il motore dinamico delle attività aziendali, è stata oggetto nel corso degli anni di un crescente interesse nel filone dello HRM, ottenendo sempre più meriti e responsabilità che le hanno permesso di divenire oggi il capitale più prezioso del complesso organizzativo.

Tra i diversi modelli che descrivono l'evoluzione dello HRM, (Boldizzoni, 2007) propone cinque fasi che descrivono la crescente rilevanza dello HRM dagli anni '50 ad oggi:

- La ricostruzione del sistema industriale
- Lo sviluppo del sistema economico
- Lo stato di conflitto sindacale
- La ristrutturazione e sviluppo
- La qualità e produttività

Negli anni Cinquanta la funzione del personale si connotava come un servizio all'interno della funzione amministrativa, con task relativi l'amministrazione, l'interpretazione e la tutela della normativa. L'obbligo della gestione del personale spettava fermamente alla

linea gerarchica, a differenza delle attività estranee alla gestione ordinaria, che erano responsabilità dell'alta direzione. Il know-how e gli strumenti tecnici utilizzati erano piuttosto semplici, la cultura professionale dei dipendenti limitata alle circostanze amministrative, mentre i rapporti con il vertice sporadici.

Negli anni Sessanta il contesto vive un profondo cambiamento, in virtù della crescita considerevole del sistema industriale, la dinamicità del mercato del lavoro e l'internazionalizzazione delle principali aziende italiane.

Le funzioni del personale cercano di acquistare autonomia e di svolgere compiti più concreti, alla luce dell'adozione di tecniche di gestione più all'avanguardia, quali la *job evaluation* o la selezione tramite test psicologici.

Le responsabilità di gestione sono ancora assegnate alla linea gerarchica, nonostante l'assunzione da parte della funzione del personale di alcuni incarichi delicati riguardanti la selezione, gli strumenti di valutazione e la definizione di criteri e principi della politica del personale.

Gli anni Settanta si caratterizzano per una progressiva sindacalizzazione e il conseguente intervento dei rappresentanti dei lavoratori su questioni che fino a quel momento erano prerogativa aziendale. Tale capovolgimento coglie impreparate le direzioni d'impresa e, in particolar modo, i capi intermedi che tendono a delegare all'area del personale il compito di gestione del conflitto. È in questo momento che le Direzioni del Personale raggiungono un livello di visibilità e autonomia tale da rivendicare un maggior peso politico, prendendo parte in maniera più significativa all'attività di pianificazione generale d'impresa.

Le decisioni strategiche, politiche ed organizzative delle Diper restano tuttavia poco sicure, nonostante l'impegno per riprogettare in modo più coerente e lineare gli strumenti per la gestione delle risorse umane.

Gli anni Ottanta, invece, segnano l'inizio della diffusione delle tecnologie informatiche e l'esigenza di riacquistare potere ed influenza nei confronti dei sindacati, guidando la funzione del personale verso una riflessione in merito al proprio ruolo e alla necessità di configurarsi in maniera più proattiva.

Le Direzioni del Personale sono ormai legittimate a svolgere le più tradizionali attività di gestione delle risorse umane, acquisendo le funzioni dell'organizzazione, delle relazioni esterne e dell'ambiente.

Parallelamente, anche il processo di elaborazione del know-how specialistico vive un momento di forte crescita. Alla fine degli anni Ottanta, infatti, la Direzione del Personale è ormai munita della gran parte delle tecniche di gestione delle risorse umane: dai sistemi di valutazione delle posizioni a quelli delle prestazioni, dai piani retributivi al reclutamento e selezione.

Negli anni Novanta, in virtù della diffusione delle politiche di qualità e dei processi di innovazione, si assiste al riconoscimento nei confronti della risorsa umana di un'attenzione ed un interesse ancor più significativi. In questo contesto, la funzione responsabile della gestione delle risorse umane si delinea di un profilo profondamente diverso, caratterizzato da:

- Un'elevata pervasività, poiché tutte le politiche di azienda impattano, seppur solo in parte, sulle risorse umane;
- Un'elevata despecializzazione, in quanto la cura delle risorse umane viene percepita come una competenza che riguarda ogni centro di responsabilità dell'impresa;
- Cambiamenti radicali nel modo di lavorare e negli atteggiamenti delle persone che compongono tale funzione;

L'individuo, quindi, è stato oggetto nel tempo di un processo di crescita, nonché di un iter di assegnazione di responsabilità che gli permette oggi di ricoprire un ruolo quanto mai strategico e indispensabile per lo sviluppo non solo dell'azienda, quale sistema con cui condividere parte del capitale umano, ma anche di tutte quelle persone con cui quotidianamente scambia e condivide informazioni, conoscenze e capacità. Nei prossimi paragrafi verranno proprio osservate nel dettaglio alcune delle prospettive afferenti alla posizione ed il rilievo assegnati al lavoratore nel corso degli anni all'interno delle organizzazioni, passando da un'ottica prettamente meccanica e routinaria ad una più snella e dinamica.

## 1.2 Lo Sviluppo dei modelli organizzativi e l'imprescindibilità della persona nelle organizzazioni contemporanee

La trasformazione dei modelli organizzativi e il successivo consolidamento del ruolo centrale attribuito alle persone nelle dinamiche aziendali sono stati alcuni dei principali temi in grado di attirare l'attenzione e l'interesse di molti autori e studiosi come Daft e Mintzberg.

La moltitudine di definizioni che tali autori hanno fornito sul concetto di organizzazione, nonché sulle innumerevoli declinazioni strutturali vissute dall'azienda, ha portato ad un'attenzione ancor più assidua e meticolosa su temi e questioni relativi al ruolo ricoperto dagli individui.

L'organizzazione, concepita come entità dinamica e mutevole, ha l'obiettivo di coinvolgere diverse persone, gruppi o team, al fine di facilitare il processo di condivisione e diffusione di conoscenze e competenze che caratterizzano la popolazione organizzativa. L'approccio organizzativo, infatti, ha il dovere di considerare non solo la struttura che delinea le gerarchie aziendali, ma anche gli attori partecipanti, nonché le relazioni tra gli stessi, e il rapporto con l'ambiente esterno, quale contesto sociale che influenza in maniera determinante il conseguimento degli obiettivi e la crescita organizzativa (Daft, 2017).

L'influenza dell'ambiente esterno può condurre a diverse composizioni organizzative, in virtù dell'azione attuata da variabili quali la tecnologia, il mercato e le istituzioni, rispettivamente concepite come leva di valorizzazione e diffusione di innovazione, luogo di incontro tra domanda e offerta ed attore di interazione dell'ambiente politico, culturale e legislativo.

Il modello meccanico (Bonazzi, 2008) si ispira agli approcci di tipo Tayloristico e Fordista, i quali verranno osservati più attentamente nei prossimi paragrafi, in cui la divisione e parcellizzazione del lavoro raggiunge alti livelli, riducendo la variabile umana a semplice componente di un sistema standardizzato e focalizzato sulla produzione, mentre mercato e tecnologia sono prevalentemente stabili, contenendo l'influenza dell'ambiente esterno. Gli obiettivi che ne scaturiscono sono chiari e formalizzati, i task

semplici e standardizzati, il tutto finalizzato a supportare una struttura gerarchica e centralizzata che mira esclusivamente all'efficienza organizzativa.

Il modello organico, invece, si connota dell'evidente influenza del mercato e della tecnologia nei confronti dell'organizzazione. L'azienda ha continue interazioni con l'ambiente esterno in virtù del dinamismo aziendale che la circonda, caratterizzandosi inoltre per un'elevata flessibilità gerarchica e decentramento decisionale. Questo continuo mutamento dell'ambiente tecnologico e delle dinamiche di mercato comporta costanti ed assidue ridefinizioni delle strutture, affrontando repentini cambiamenti organizzativi che enfatizzano ancor di più il ruolo giocato dalla persona, quale guida verso una ristrutturazione aziendale non solo più efficiente, ma in grado di valorizzare pienamente le qualità ed abilità degli individui che compongono la compagine organizzativa.

Cercando di far chiarezza su alcuni degli aspetti legati alla variabile umana ed al suo iter all'interno dell'organizzazione, nei prossimi paragrafi verranno analizzate alcune delle teorie che hanno rivoluzionato la figura dell'individuo, introducendo la visione Taylorista per poi giungere alla prospettiva Toyotista.

#### 1.2.1 Dall'ottica Taylorista a quella Sociotecnica

Prima di analizzare nel dettaglio i principi Tayloristici, occorre delineare il quadro che caratterizzava l'industria nel periodo pre-tayloristico. Un'industria che richiedeva un reclutamento sempre più largo di manodopera in virtù della fase di forte espansione che stava vivendo. Il numero di proletari formatosi negli anni precedenti risultava insufficiente a soddisfare il crescente bisogno di forza lavoro, tanto da ricorrere al reclutamento di masse di contadini. Il tasso di avvicendamento delle fabbriche era tremendamente alto, e il continuo ricambio di manodopera evidenziava la problematica del rapido apprendimento delle tradizionali procedure lavorative (Bonazzi, 2008).

Si riteneva che la variabile di successo per consolidare la propria posizione nel mercato consistesse nella riduzione dei costi, piuttosto che nella qualità e nell'innovazione dei prodotti. Inoltre, l'intero iter dei processi produttivi veniva delegato a gerarchie

intermedie, a cui spettava la maggior parte dei poteri e delle responsabilità, escludendo di fatto il management dalla sfera produttiva.

Oltre alla presenza assidua di queste figure transitorie, nelle fabbriche americane era comune il ruolo del contrattista, al quale spettava il compito di assumere manovali ed aiutanti che diventavano suoi dipendenti diretti e non dell'impresa. Il sistema del contratto andava così a danneggiare ancora una volta la posizione dell'operaio, che si trovava costretto ad accettare misere paghe giornaliere.

Fare chiarezza sulle pratiche pre-tayloristiche, quindi, consente di collocare il giudizio complessivo sulla teoria organizzativa in un'ottica storica più adeguata. In primis perché queste pratiche ci avvertono che le denunce del taylorismo hanno spesso favorito una inconsapevole idealizzazione delle condizioni precedenti al management scientifico. In secondo luogo, la situazione in cui riversavano le imprese, prive di un sistema di regolazione trasparente ed efficace, ha permesso di evidenziare questa continua contrattazione tra direzioni e contrattisti, basata su arbitrio e rapporti di forza.

A questo punto, il modo più opportuno per addentrarsi nell'ottica Taylorista, al fine di estrapolarne concetti ed idee afferenti alla visione e la considerazione dell'individuo, prevede di partire dalle sue stesse premesse:

*“L'organizzazione scientifica del lavoro – egli scrive – consiste fundamentalmente in un certo numero di principi generali di vasta portata, in una ben definita concezione teorica che può venire applicata in varie maniere”* (Taylor, p.160, 1967).

Il fulcro della definizione proposta da Taylor risiede in questa “nuova concezione teorica”, che riguarda la natura del rapporto che lega gli uomini al lavoro.

Fino a quel momento, osserva l'ingegnere statunitense, l'attenzione degli uomini era rivolta alla divisione del surplus prodotto con il lavoro; operai e imprenditori negoziavano questo surplus, i primi cercando di guadagnarne la fetta più ampia sotto forma di salari, mentre i secondi mirando a massimizzare in qualunque modo il profitto atteso. In questa disputa, Taylor assicura la possibilità di allentamento delle tensioni e dei conflitti mediante una completa rivoluzione mentale. Tale rivoluzione prevede che entrambe le parti distolgano il proprio interesse dalla suddivisione del surplus, per

focalizzare i rispettivi sforzi nella crescita di quest'ultimo, finché non sarà talmente grande da evitare ogni forma di contrasto.

Affinché tutto questo possa realizzarsi occorre un incremento considerevole della produttività e del rendimento degli operai, e quindi affidarsi alle idee proposte da Taylor nei suoi testi.

Tuttavia, l'imprenditore americano non riponeva molta fiducia nello spirito collaborativo della classe operaia, ribadendo più volte che gli uomini non avevano ancora ben compreso che la via del benessere e del progresso passa attraverso la collaborazione delle parti. Il termine utilizzato da Taylor che riassume le sue preoccupazioni verso gli individui e il modo di affacciarsi al lavoro prende il nome di *Soldiering* (Taylor, 1911), e consiste nel rallentamento intenzionale e sistematico del lavoro.

Tale fenomeno ricorre costantemente nelle letture tayloriste, tanto da portare l'autore ad individuarne le cause essenziali:

- 1) "L'errata convinzione" che un aumento della produttività possa causare la perdita del lavoro per un numero considerevole di persone;
- 2) "I sistemi organizzativi imperfetti" che inducono a lavorare ad un ritmo più lento;
- 3) "L'inefficienza dei metodi empirici" delle aziende che comportano lo spreco di buona parte dello sforzo produttivo;

Il pensiero di Taylor, dunque, si muove su due livelli: se da un lato evidenzia le lacune e l'inadeguatezza dei metodi organizzativi, dall'altro condanna l'ignoranza e la superficialità della natura umana, quale causa primaria del rallentamento del lavoro. Non esita a colpevolizzare la classe operaia, la quale, se apprezzasse veramente il lavoro, lavorerebbe senza alcun tipo di blocco, favorendo per giunta l'operato della direzione. Quello che sembra dire Taylor riguarda la natura intrinseca degli individui, i quali se non fossero in diversa maniera inclini al male, non necessiterebbero di organizzazione

scientifico. L'indolenza e la rapacità che contraddistinguono l'operaio evidenziano l'esigenza di nuove forme di coordinamento, di cui l'autore si fa portavoce.

Ne scaturisce, infine, una visione prettamente meccanica e superficiale dell'individuo, che ha lasciato spazio a molte critiche capaci di condannare in vario modo il lavoro proposto dall'ingegnere americano, il quale a parere di molti ha ridotto e svilito la figura del manovale.

Nonostante ciò, l'applicazione su larga scala dell'organizzazione Taylorista ha portato alla formazione nel tempo di un vero e proprio modello sociale e culturale come il *fordismo*. Spesso si tende a confondere taylorismo e fordismo, malgrado abbiano significati piuttosto diversi, ma non eccessivamente discostanti. Quando si parla di fordismo non ci si riferisce ad una teoria organizzativa, piuttosto ad un modello socioeconomico di produzione industriale con l'obiettivo di applicare i principi tayloristi. Non è altro, quindi, che la messa in pratica di precise ideologie, e si tratta di un termine che, pur prendendo forma all'interno delle fabbriche di Henry Ford, è stato presto decontestualizzato al fine di indicare il fenomeno dell'organizzazione del lavoro nella produzione di massa.

La definizione più diffusa di fordismo (Watson, 2018) si riferisce ad un sistema di produzione di massa che unisce le innovazioni tecnologiche di inizio Novecento, tra cui la catena di montaggio, con un ethos manageriale volto ad incoraggiare una maggiore efficienza dell'organizzazione lavorativa. Con il tempo il termine fordismo ha assunto un paradigma leggermente diverso, attraverso il quale è possibile leggere le dinamiche sociali del capitalismo industriale di buona parte del Novecento.

Osservando attentamente l'approccio fordista, il quale condivide pienamente sia i principi tayloristi che la forte divisione del lavoro, ne consegue un orientamento al lavoratore piuttosto diverso e meno schematico di quello dell'ingegnere. Ford è profondamente convinto non tanto del grande limite taylorista che caratterizza il lavoratore, indicato con *Soldiering*, quanto dell'indifferenza da parte dell'operaio a svolgere compiti che non siano routinari e meccanici.

Spingendoci in un'analisi prettamente antropologica, finalizzata alla rappresentazione del modello di uomo, e quindi del lavoratore, presente nell'ingegno dei due

imprenditori, ne scaturisce pertanto una concezione dell'operaio come uno dei fattori di produzione al pari del capitale fisso.

L'obiettivo principale, che trapela dai testi di entrambi gli autori, è quello di costruire il meccanismo della fabbrica in modo da concretizzare il distacco tra il lavoro manuale e il contenuto umano del lavoro (Gramsci,1977). Ciò potrebbe realizzarsi mediante l'assegnazione al singolo lavoratore di un'operazione dall'estrema semplicità al fine di favorirne l'assimilazione, riducendola di fatto ad un semplice gesto meccanico. Il tutto in un'ottica di razionalizzazione degli sforzi fisici, nonché di monitoraggio dell'andamento e della crescita della produzione.

Nella prospettiva fordista, dunque, se il lavoratore è parte integrante del processo produttivo, allo stesso modo di macchine ed altri fattori, il fine ultimo sarà quello di ottimizzarne il suo impiego, affidandogli mansioni ed incarichi sempre più standardizzati e produttivi.

A seguito di un eventuale incremento della produttività, dovuto al corretto svolgimento delle routine assegnate, la concezione dell'impresa fordista prevede la riduzione delle ore di lavoro seguito da un aumento dei salari. In questa maniera viene riconosciuta l'evidente discrepanza tra il lavoro e gli altri fattori di produzione, ridotta fin da subito a semplice tentativo solidale verso l'operaio, garantendogli di fatto maggiori benefici economici. Uno schema che per certi versi può risultare positivo e vantaggioso per la classe operaia, se non fosse per la conseguente marginalizzazione dalle dinamiche produttive, in virtù del ruolo precedentemente giocato nel lavoro artigiano. Il risultato comportava il posizionamento nello stesso piano del lavoro ed altri fattori come il capitale fisso, richiedendo una profonda mutazione culturale e sociale tra l'uomo e il lavoro.

Risulta palese che un tale sistema, se diffuso largamente, può provocare solo conseguenze deflagranti sul contesto con cui si confronta. In particolare, per l'idea di fondo di concepire una nuova tipologia di classe operaia.

In questa prospettiva nociva e approssimativa, ciò che ha distinto numerosi studiosi e ricercatori, tra cui Antonio Gramsci, riguarda la correlazione tra modello economico e la

nuova società fordista. Non tutti i lavoratori sono conformi ai requisiti che propone il modello americano (Gramsci, 1978)

Gli industriali fordisti non si interessano dell'umanità o della spiritualità che contraddistinguono un lavoratore, piuttosto escludono tale componente in quanto considerata inutile per la produzione, nonché pericolosa per un'eventuale interruzione dei processi. Trae origine da queste convinzioni l'ideale di "uomo nuovo" esaltato dal fordismo e dai principali movimenti che hanno caratterizzato l'industria del Novecento. Ne scaturisce quindi un *trade off* tra la centralità della persona del lavoratore e quella del suo atto meccanico. Maggiore è la creatività e l'estro che contraddistinguono l'atto lavorativo, minore sarà il rendimento della catena di montaggio.

Si assiste ad un annichilimento della componente relazionale del lavoro, ridotta ad esigenza produttiva volta a sostituire quel desiderio di confronto con l'altro.

L'individuo di fatto si trova coinvolto in un sistema quanto mai meccanico e ripetitivo, in cui l'originalità ed il genio del singolo vengono abbattuti dall'incessante necessità di un incremento della produzione, ridimensionando integralmente la figura dell'operaio ed andando ad alimentare le critiche mosse già in passato da diversi autori.

Tali critiche intensificarono il dibattito su quale forma organizzativa fosse più adeguata, portando alla nascita di importanti filoni teorici in grado di arricchire la storia del pensiero organizzativo. Tra questi troviamo la scuola delle Relazioni Umane che vede in Elton Mayo il principale rappresentante teorico, nonché maggiore antagonista del modello tayloristico.

Proprio a Mayo si deve il merito di aver riconosciuto nell'operaio e nelle sue relazioni sociali una ricchezza da non sottovalutare, un patrimonio da valorizzare ed esaltare.

L'ideologia alla base delle relazioni umane, riscontrabile nei testi del sociologo australiano, sottolinea alcune tematiche degne di essere prese in considerazione. A partire dal bisogno di una visione più completa del rapporto uomo-azienda in grado di recuperare il fattore umano, ossia l'insieme dei fattori psicologici che influenzano il comportamento manifesto dei soggetti (Bonazzi, 2008). Tale fattore a detta dell'autore può essere soddisfatto mediante la creazione di un ambiente di lavoro piacevole e familiare.

Mayo infatti evidenzia il peso dei rapporti informali e non istituzionalizzati all'interno delle mura organizzative, sostenendo che, se tali rapporti sono collaborativi e condivisi, contribuiscono a generare un'atmosfera in grado di favorire l'integrazione sociale e la produzione.

Inoltre, la società industriale appare a Mayo turbata da crisi e tensioni. Fenomeni come la delinquenza, gli scioperi e tutti i conflitti sociali sono il frutto di una disgregazione sociale e morale. La società a cui aspira è una comunità di piccole dimensioni dove i singoli membri hanno una chiara identità sociale e conoscono perfettamente la posizione che gli viene assegnata.

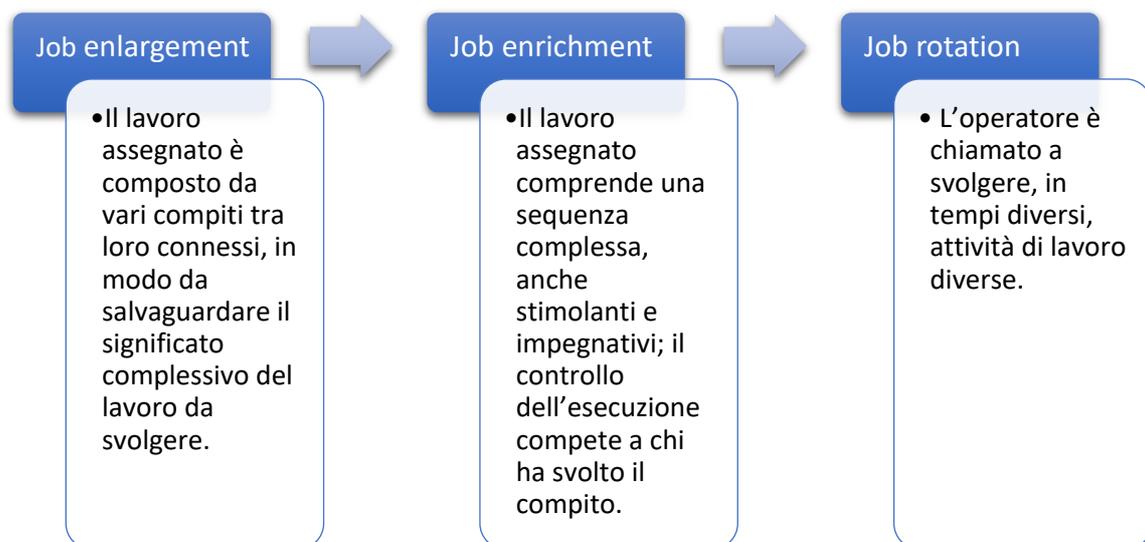
Nel complesso gli studi proposti da Mayo furono piuttosto contraddittori. Se da un lato questo nuovo importante filone era riuscito ad ottenere un prolungato successo nelle pratiche aziendali, in virtù del superamento della pura disciplina gerarchica taylorista nonché dell'affermazione del lavoro di squadra, dall'altro occorre sottolineare le critiche suscitate negli ambienti scientifici. Alla base della teoria delle relazioni umane, agli occhi di diversi autori, si celava l'intento di un controllo psicologico sui lavoratori (Bruce, Nyland, 2011). L'idea dei Manager quale elite naturale dotata di capacità tali da conferirgli il controllo dei luoghi di lavoro venne fortemente contestata. Secondo Deetz (2003) infatti non c'è nulla di naturale nella posizione privilegiata ed autoritaria ricoperta dal Management.

Di fatto, Mayo offriva degli strumenti tali da conferire ai manager un controllo mentale sugli operai, in virtù dello studio delle loro emozioni e percezioni. Si trattava di un nuovo metodo di monitoraggio dei lavoratori fondato su una consulenza psicologica che solo il management poteva amministrare.

Con la pretesa di aver proposto un approccio nuovo e diverso dal taylorismo, le Relazioni Umane non produssero alcun tipo di cambiamento concreto all'interno delle fabbriche novecentesche. Le mansioni degli operai continuarono ad essere lente e meccaniche, le gerarchie immutate e le relazioni industriali contenute. Si cercò di avvolgere il tutto in un clima di tolleranza, di collaborazione e di armonia, dove i vantaggi divulgati non derivavano da una contrattazione su base paritaria, bensì da concessione unilaterale del padrone.

Da questo momento, più precisamente a partire dagli anni '50, iniziano a svilupparsi diverse correnti di neo-relazioni umane, caratterizzate da un orientamento organicistico e funzionalistico tipico delle prime *Human Relations*, e quindi con una visione d'impresa come sistema aperto al cui interno è presente l'incessante bisogno di interazione con l'ambiente esterno. Tali correnti, inoltre, crescono e si affermano interessandosi della psicologia sociale, contribuendo per giunta allo studio delle motivazioni e dei bisogni del lavoratore a partire dalla teoria di Abraham Maslow (1954). Il movimento del *job redesign* (Herzberg et al., 1959), ad esempio, si basa su idee e soluzioni organizzative focalizzate sull'allargamento della mansione (*job enlargement*), sull'arricchimento della mansione (*job enrichment*) e sulla diversa assegnazione di compiti differenti allo stesso lavoratore, il quale assume un carattere di polivalenza mai avuto prima.

In altri termini, la mansione tanto esaltata dal taylorismo viene sostituita dal ruolo, così come viene definito dalla psicologia sociale: insieme delle prescrizioni e delle aspettative relative ad una posizione sociale (Katz, Khan, 1966). Questa focalizzazione sul concetto di ruolo sposta l'attenzione sulla dimensione soggettiva del lavoro, ossia sulle capacità, abilità e competenze dei lavoratori. In sostanza, è possibile assistere ad un cambiamento concettuale in grado di orientare l'organizzazione aziendale verso la centralità delle persone, sia dal lato del contributo offerto per il raggiungimento degli obiettivi sia in termini di accrescimento e valorizzazione delle conoscenze.



*Figura 1 – Criteri di organizzazione del lavoro secondo il job redesign, Adattamento da Herzberg et al (1959)*

Questa linea di pensiero è stata ripresa e condivisa anche da recenti approcci, come il *competency based approach* (Boyatzis, 1982), il quale sostiene l'identificazione delle capacità e competenze adatte per lo svolgimento del ruolo, nonché si serve del loro *assessment* come strumento di valorizzazione del contributo delle persone.

Proseguendo nell'analisi dei vari approcci che si sono affermati nel secolo scorso, gli anni '60 sono legati all'avvento dell'approccio sociotecnico. Tale filone nasce con l'obiettivo in primis di superare i criteri e le soluzioni di organizzazione del lavoro basate sulla logica taylorista, in secondo luogo di scovare metodi alternativi di analisi e di intervento al fine di aumentare sia la *performance* dell'impresa che la soddisfazione delle persone che in essa operano.

Il pensiero alla base di questo nuovo movimento, frutto anch'esso delle correnti di neo-relazioni umane, è merito del lavoro di Emery e Trist (1960) e di altri ricercatori del Tavistock Institute di Londra.

Al centro di tale logica risiede il concetto di sistema socio-tecnico, capace di evidenziare il forte legame tra tecnologia e aspetti umani e sociali del lavoro, ponendo per giunta l'attenzione sulla necessità di analisi e intervento su entrambe le componenti, quali pilastri fondamentali per una buona organizzazione.

A differenza della prospettiva taylorista, la corrente sociotecnica propone come unità di analisi del sistema tecnico non il singolo compito ma "l'operazione unitaria", intesa come la fase di lavoro in cui avviene un cambiamento nelle proprietà dell'input significativo rispetto al raggiungimento dell'output prefissato (Marchiori, 2009). Un ulteriore aspetto che contraddistingue l'approccio sviluppato dai due psicologi riguarda la rilevanza attribuita al gruppo di lavoro, considerato la soluzione più adatta per soddisfare i fabbisogni del sistema sociale che gli autori individuano nelle esigenze psicologiche dei lavoratori, e in particolare nel grado di soddisfazione sull'ambiente lavorativo che, secondo tale prospettiva, corrisponde con la qualità della vita nei luoghi di lavoro (*Quality of Working Life*).

Nonostante l'originalità e la singolarità della ricerca, la logica sociotecnica fu oggetto di diverse critiche, la maggior parte delle quali rivolte al fenomeno del "*management by stress*", inerente all'aumento dell'intensità dei ritmi lavorativi, nonché alla pressione sociale esercitata dal gruppo nei confronti del singolo lavoratore, il quale si sentirebbe oppresso dalle pratiche utilizzate, ridimensionando di fatto la figura dell'operaio. Una figura che anche nell'azione più snervante non si priva mai della propria umanità, e perfino nel più grande tentativo di standardizzazione emerge per ribadire la centralità del suo ruolo, quale pilastro imprescindibile per una crescita dimensionale e culturale dell'organizzazione.

Di questo se ne è accorto fin da subito Toyota, storica multinazionale giapponese del settore automobilistico, capace di integrare e valorizzare al meglio l'individuo tra le dinamiche aziendali.

#### 1.2.2. La Persona nel Toyota Production System

Nella seconda metà degli anni Ottanta il dibattito sul post-fordismo si impresiosò di un'importante novità: l'ascesa del modello giapponese. Tale modello prevede una serie di tecniche e soluzioni organizzative che non si limitano alla sfera produttiva, ma concorrono nella formazione e nel rafforzamento di un diverso paradigma antropologico del lavoratore.

L'avvento di questo nuovo pensiero è legato alla figura di Tajichi Ohno, storico ingegnere giapponese al quale si deve l'intuizione alla base della *lean production*, la filosofia produttiva che mira a minimizzare gli sprechi sino ad annullarli.

Meno conosciuta è la cultura organizzativa sviluppatasi in Oriente e più precisamente in Giappone, terra natale del Toyota Production System. Tale cultura trova le fondamenta nell'assiduo tentativo di migliorare il proprio mestiere attraverso un'organizzazione maniacale, con lo scopo non solo di evitare, ma soprattutto di prevenire i problemi. In pratica, tutti gli elementi in gioco contribuiscono al corretto svolgimento del sistema, a partire dai dipendenti, che raffigurano il cuore pulsante dell'azienda, fino ad arrivare al

luogo di lavoro, caratterizzato dall'assenza di perdite di tempo che possono risultare nocive nell'espletamento delle mansioni.

Secondo la filosofia Toyota alla base dell'intero sistema c'è la persona e la sua capacità di pensare, che rappresentano il motore di cambiamento e di apprendimento continuo.

*“Le risorse umane sono qualcosa al di sopra di ogni misurazione. Le capacità di queste risorse possono estendersi illimitatamente quando ogni persona comincia a pensare. Le persone non vanno in Toyota per lavorare. Vanno per pensare”* (Ohno, p.34, 1993).

Per Ohno, un dipendente che ogni giorno è tenuto alla medesima mansione prettamente meccanica, privato della possibilità di iniziativa personale, costituisce per l'azienda un costo inutile. Il confronto e la condivisione, orientati verso un'ottica di miglioramento continuo, sono aspetti che, secondo Ohno, devono appartenere all'idealtipo del lavoratore giapponese, distinguendolo dalla rigidità e l'intransigenza del modello americano.

Il *toyotismo* quindi si fonda sul concetto che una possa essere raggiunta una maggior efficacia grazie alla delega del controllo ai lavoratori, i quali sono coinvolti in un'organizzazione per team autonomi, volta a favorire un incremento di responsabilità e di creatività del singolo (Schonberger, 1982). Questo perché il lavoro in team ha come diretta conseguenza una trasformazione della divisione del lavoro, in virtù della possibilità per ciascun membro di variare in poco tempo i task assegnati al team. Nel modello giapponese, infatti, le mansioni hanno confini poco precisi ed ogni individuo è spronato a partecipare alle decisioni inerenti alla produzione. La manifestazione di questo *engagement* da parte dei dipendenti è riscontrabile in una serie di principi: a partire dal *jidoka* o “principio di autonomazione”, ossia la facoltà di interrompere le operazioni produttive ogni volta che viene notata un'anomalia nel sistema. Senza tralasciare il *kaizen*, definito dalla stessa casa automobilistica come:

*“Kaizen is the essence of continuous improvement. It is a way of thinking which encourages and empowers everyone to identify where and how even small changes can be made to benefit the business, their team or they individual performance”* (Liker, p.112, 2003).

Alle radici del kaizen risiede l'idea che nulla è perfetto e che qualsiasi cosa può divenire oggetto di migliorie. Questo è un concetto fondamentale per l'azienda nipponica, una pietra miliare che ha concorso alla formazione della sua cultura organizzativa, i cui principi cardine sono stati descritti nel celebre libro "The Toyota Way" e brevemente sintetizzati nella tabella sottostante.

Tabella 1, I Principi del Toyota Way, (Chiarini, Baccarani, Mascherpa, 2018).

Model		Principle
Toyota Production System	<i>Autonomation/Jidoka</i>	Stopping the line Teamwork Five Whys
	Just-in-time	Takt-time and continuous flow Kanban Waste recognition and elimination
Toyota Way 2001	Continuous improvement	Challenge Kaizen <i>Genchi Genbutsu</i>
	Respect for people	Respect Teamwork

Tutti valori e concetti che hanno rivoluzionato l'organizzazione del lavoro all'interno delle fabbriche degli ultimi anni del Novecento, attribuendo maggiori responsabilità all'individuo, quale principale artefice della crescita aziendale.

La centralità della persona, quindi, assume altre prerogative nel Toyotismo, in virtù anche della forte influenza della cultura giapponese, che trova le sue radici in valori ed ideali ben diversi da quelli esaltati dal modello taylorista.

### 1.3 Dal contratto di lavoro al contratto psicologico

Nel corso degli anni si è assistito ad un'evoluzione della figura del lavoratore tra le dinamiche aziendali, frutto di un percorso intrapreso dalle teorie organizzative e sfociato in un processo di responsabilizzazione dell'individuo. Tale percorso ha visto in Taylor uno dei principali attori coinvolti nel cambiamento della condizione del lavoratore, in virtù non solo del celebre paradigma antropologico proposto dall'imprenditore americano sul ruolo dell'operaio, ma del contributo basilare che ha avuto

nell'affermazione e nel consolidamento del contratto di lavoro tra le fabbriche novecentesche.

L'introduzione del contratto di lavoro ha sancito l'inizio di un rapporto dipendente – datore basato su una serie di aspettative e tutele reciproche che fin da subito hanno favorito l'operato delle aziende. Nel caso del sistema fordista il contratto di lavoro ha assunto un peso ancor più rilevante in quanto è nato con un duplice scopo: da un lato la tutela del lavoratore e dall'altro quella del datore. Il lavoratore è tutelato dall'andamento dei mercati, mentre il datore si assicura dal punto di vista legale sulla subordinazione dell'operaio. Alla luce di questo vincolo di subordinazione, il contratto di lavoro si caratterizza non solo per l'obbligo da parte del lavoratore di rispettare ed eseguire le direttive impartite dall'imprenditore, ma per la piena funzionalità di tale vincolo con l'organizzazione del lavoro a stampo taylorista (Costa, Gianecchini, 2009).

L'imprenditore può quindi giovare della condizione subordinata del dipendente come meglio crede, favorendo un'organizzazione del lavoro in grado non solo di massimizzare i profitti attesi, ma anche una crescita reciproca dal punto di vista umano e professionale.

L'ottica dell'imprenditore è mutata visibilmente, passando da una logica di acquisto continuo di forza lavoro, caratterizzata da elevati costi legati alle nuove assunzioni, ad una logica fondata sulla creazione di un rapporto duraturo con il lavoratore. Per la prima volta è riscontrabile il desiderio da parte dell'imprenditore di abbandonare una visione strumentale del lavoratore, quale soggetto marginale nelle dinamiche aziendali le cui responsabilità si limitano alle modeste mansioni routinarie.

Con l'avvento del contratto di lavoro si cerca di arricchire l'apporto dell'individuo all'interno dell'organizzazione, instaurando con esso un legame non più superficiale e sbrigativo, ma orientato ad un progetto di lungo termine che possa rimarcare il peso acquisito dal lavoratore in termini organizzativi. Si tratta delle prime forme di *employment agreement*, ossia un progetto di collaborazione tra azienda e persona che si consoliderà col tempo, grazie non solo ai contenuti del contratto che verrà stipulato, ma anche delle capacità e delle intenzioni delle parti di corrispondere agli accordi e agli impegni assunti (Gabrielli, 2010).

Per poter discutere dei frutti derivanti da tale relazione, è necessario introdurre il concetto di contratto psicologico, quale set di elementi taciti inerenti al rapporto di lavoro, su cui più autori si sono cimentati nel formularne una definizione:

*“The psychological contract is much broader than a legal or employment contract: it may have literally thousands of items [. . .] although the employee may consciously think of only a few”* (Kotter, p. 31, 1973).

In altri termini, il contratto psicologico corrisponde all’insieme di idee, aspettative e obblighi che si formano nella mente dei soggetti e che accompagnano e seguono un contratto formale, componendo un insieme di attese ed impegni che trovano la loro ragione non solo nel contratto stesso, ma nelle relazioni interpersonali. Tale forma di contratto aumenta l’intensità del legame tra individuo ed organizzazione, riducendo l’incertezza dei ruoli svolti dalle persone.

A differenza del contratto di lavoro, che si distingue per il legame vincolante promosso tra le parti, i contratti psicologici si caratterizzano per un alto grado di soggettività, mancando spesso di formalità e chiarezza. Nonostante ciò, esercitano una forte influenza sui comportamenti degli individui, in virtù della loro ragione legata alle convinzioni ed opinioni sulla natura del rapporto di lavoro. Ecco perché tale tipologia di contratto costituisce uno strumento importante per comprendere il benessere, le attitudini e le prestazioni dei lavoratori. Rappresenta una materia di studio che ha interessato ed interessa tuttora molti studiosi e ricercatori.

Si deve a MacNeil (2000) l’intuizione che ha permesso la distinzione tra “Transactional contracts” e “Relational contracts”. I primi considerano l’occupazione come una transazione, in cui i lavoratori non si aspettano un rapporto di lungo termine con il datore di lavoro, piuttosto un semplice scambio salario-ore di lavoro. I secondi, invece, prevedono una relazione professionale duratura basata su valori, quali la fiducia, la lealtà e la sicurezza del posto di lavoro.

Spetta invece a Rousseau e ad altri ricercatori il merito di aver approfondito questi concetti, offrendoci un quadro ancor più chiaro e meticoloso sul tema del contratto psicologico. Secondo la professoressa statunitense, infatti, i contratti transazionali

tendono a coinvolgere uno scambio specifico, riferito ad un periodo limitato, in cui i termini negoziati sono ristretti, esplicitamente concordati e registrati in un accordo scritto. Mentre i contratti relazionali mirano ad essere continui, possibilmente aperti e più soggettivi nell'interpretazione delle parti. Quest'ultimi si delineano per una natura più completa ed accolgono scambi afferenti aspetti personali, sociologici ed economici (Middlemiss, 2011).

Nel corso degli anni, quindi, molti ricercatori hanno presentato il concetto di contratto psicologico in diversi modi, ma è importante riconoscere che esistono aspetti e tratti che contraddistinguono tale forma negoziale in ciascuna delle nozioni proposte. Il contratto si basa sull'aggregazione di opinioni, valori, aspettative ed ambizioni del dipendente e del datore di lavoro, ed include credenze fondate su promesse ed obblighi impliciti ed espliciti. Sebbene le aspettative di entrambe le parti non siano generalmente manifeste, solitamente vige un accordo implicito in questo rapporto bilaterale, per cui il contratto risultante si eriga su equità e buona fede.

L'esistenza e la valorizzazione del contratto psicologico costituiscono due tematiche di spessore nello studio dell'individuo all'interno dell'organizzazione. Attestano la presenza di un rapporto di reciproca dipendenza che è stato oggetto nel corso degli anni di numerosi mutamenti; cambiamenti che anche oggi concorrono a delineare una nuova concezione di contratto psicologico, fondato da un lato sull'impegno ad offrire ai lavoratori, da parte delle imprese, opportunità di impiego diversificate; dall'altro sulla disponibilità delle organizzazioni a preoccuparsi degli interessi e dei progetti personali dei lavoratori (Gabrielli, 2010).

#### 1.4 Individuo e Cultura: un binomio vincente

Come si è evinto fino ad ora, l'importanza attribuita all'individuo tra le dinamiche aziendali ha vissuto un processo di crescita e formazione in grado di mutarne irrevocabilmente il ruolo all'interno dell'organizzazione. Se da un lato si è potuto assistere ad un incremento nell'assegnazione di mansioni e compiti, spesso ripetitivi e meccanici, dall'altro è importante sottolineare il palese miglioramento della sua

posizione sociale, in virtù del riconoscimento da parte sia dell'azienda che del datore di lavoro di una veste non più convenzionale e stereotipata, bensì meritevole di investimento e valorizzazione.

Le aziende, prima con il taylorismo poi definitivamente con la filosofia alla base del Toyota Production System, hanno sempre più compreso le potenzialità delle persone come fonte di successo per l'organizzazione. Potenzialità ed attitudini in grado di risollevarle le sorti di qualsiasi sistema, senza alcun vincolo di subordinazione verso il macchinario. In altri termini, si tratta di capacità strettamente legate alla componente umana, indispensabili nel piano di realizzazione di un iter organizzativo volto ad uno sviluppo non solo in termini produttivi, ma capace di favorire quel processo di formazione e diffusione valoriale alla base della cultura d'impresa.

Secondo Schein (2000), ciò che realmente guida la cultura, infatti, sono gli assunti acquisiti, condivisi e taciti su cui la gente basa il proprio comportamento quotidiano, intesi come principi ed idee profonde ed inesprese, frutto della piena condivisione dei valori trasmessi. Affinché tali principi possano essere comunicati e trasmessi è necessario il contributo da parte di tutti gli individui; una collaborazione trasversale in grado di diffondere sistematicamente le ideologie alla base del *modus operandi* dell'azienda. La persona rappresenta quindi un elemento essenziale nel processo di trasmissione e coinvolgimento culturale, in virtù non solo degli ideali di cui si fa portavoce, ma del ruolo ricoperto nella formazione di una cultura solida ed equilibrata. Sarà compito del prossimo capitolo analizzare ed osservare più da vicino le caratteristiche che rendono la cultura organizzativa una componente così determinante nell'economia corrente, soffermandoci su aspetti quali la sua formazione, le tipologie esistenti e le funzioni ricoperte.

## Capitolo 2 – La Cultura Organizzativa

### 2.1 Cultura e Clima: una prima definizione

Clima e cultura sono due aspetti tanto importanti quanto attuali nell'economia delle imprese moderne. Costituiscono due elementi indispensabili nella valutazione dell'ambiente in cui opera un'organizzazione, in quanto forniscono un giudizio sulla condizione organizzativa da una prospettiva certamente diversa.

Introducendo il concetto di clima organizzativo, occorre senz'altro prestare attenzione alle definizioni che si sono susseguite nel corso degli anni.

Le prime ricerche orientate allo studio del clima risalgono agli anni '30, quando un gruppo di ricercatori, formato da Lewin, Lippit e White, pubblica un articolo intitolato *"Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally created Social Climates"*, in cui per la prima volta viene trattato il tema del "clima sociale" (Schneider, Gozález-Romà, Ostroff, 2017) in relazione agli studi condotti volti ad analizzare le condizioni psicologiche create dai capi di alcuni gruppi di giovani.

Spetta invece ad Argyris (1958) il merito di aver coniato il termine *"organizational climate"*, attraverso l'identificazione di tre diverse componenti (Innocenti, 2013):

- Le politiche, le procedure e posizioni organizzative;
- I fattori personali, che fanno riferimento alla sfera dei valori e dei bisogni dei singoli;
- L'insieme di variabili associate agli sforzi degli individui per adeguare i propri obiettivi con quelli dell'organizzazione;

Il complesso di queste fattispecie delinea il concetto di *organizational behavior*, ossia quel livello di analisi discreto che scaturisce dall'interazione dei livelli di analisi individuale, formale, informale e culturale. Da questo Argyris intuisce che la regolazione di un sistema aziendale, e ciò che ne consente l'effettivo funzionamento, coincide con il clima, mezzo necessario per valutare lo stato del sistema. Secondo l'autore, il costrutto risultante si caratterizza per una portata più ampia e vasta del concetto di cultura, tale

da incentivare una serie di definizioni sul tema del clima in grado di interessare molti studiosi e ricercatori.

Negli anni '60, invece, McGregor (1960) fu il primo a richiamare l'attenzione sul concetto di *"managerial climate"*, per indicare il clima percepito dai dipendenti all'interno delle organizzazioni, frutto delle pratiche gestionali adottate dai manager. Questo è un periodo di straordinaria importanza nello studio del clima organizzativo, e lo è ancor di più nell'affermazione di tematiche, quali la leadership, la motivazione e le dinamiche di gruppo. Likert, il quale ritiene fermamente che il controllo esercitato dai manager debba allontanarsi dalle pratiche autoritarie, sostiene più volte il ruolo critico della leadership nella determinazione della motivazione dei dipendenti e nell'efficienza organizzativa.

Più avanti, nel 1964, Forehand e Gilmer offrono una definizione di clima piuttosto interessante:

*"Il clima è un insieme di caratteristiche relativamente durature nel tempo che da un lato permettono all'organizzazione di distinguersi, dall'altro influenzano i comportamenti degli individui che ne fanno parte"*. (Forehand & Gilmer, p.362, 1964)

In linea con la loro visione, propongono una serie di variabili attraverso cui analizzarlo, quali la dimensione, lo stile di leadership, la complessità sistemica e la struttura organizzativa.

A partire dal 1968 gli studi sul clima organizzativo continuano senza soluzione di continuità, impreziosendo questo filone di studi di nuove idee e sperimentazioni. Uno dei contributi di maggior spessore è contenuto nel volume *"Motivation an Organization Climate"* di Litwin e Stringer, i quali suggeriscono una nuova definizione di clima:

*"Un aggregato di aspettative ed incentivi che: a) consente l'analisi delle determinanti dei comportamenti motivati in complesse situazioni sociali; b) semplifica i problemi della misura dei determinanti situazionali legati alle percezioni individuali; c) consente la specifica definizione della situazione globale di influenza sia dell'ambito esterno sia dei vari tipi di ambienti interni all'organizzazione"*. (Litwin, Stringer, p.11, 1968). L'ottica di indagine permette ai due autori di attestare l'esistenza di varie tipologie di climi organizzativi a seconda degli stili di leadership; climi che a loro volta si ripercuoteranno sulla motivazione al lavoro e quindi sulla performance degli individui.

Qualche anno più avanti, spetta a Tagiuri il merito di aver formulato una versione più semplificata del modello proposto da Litwin e Stringer, in cui descrive il clima in questa maniera:

*“Una qualità relativamente duratura dell’ambiente interno di un’organizzazione, che: a) è esperienziata dai suoi membri; b) influenza il loro comportamento; c) può essere descritta in termini di valori di una particolare serie di caratteristiche dell’organizzazione”.* (Tagiuri, p.27, 1968)

Ne risulta una definizione in cui si riconoscono nel clima quelle caratteristiche dell’ambiente lavorativo che hanno conseguenze dirette sul comportamento individuale o di gruppo. Di fatto, Tagiuri avvicina il concetto di clima alla sensibilità dei soggetti: nel senso della variazione percettiva ed emotiva, nell’umore più che nel carattere.

Alla fine degli anni ‘70 Schneider, parla di clima come un insieme di percezioni che gli individui hanno del loro ambiente organizzativo; tali percezioni, secondo l’autore, rifletterebero l’interazione tra le caratteristiche personali ed organizzative, in quanto l’individuo si distingue per le sue capacità di elaborazione delle informazioni che riceve dagli eventi oggettivi, dalle caratteristiche dell’organizzazione e dalle caratteristiche soggettive del percettore.

Negli anni ‘80 il tema del clima organizzativo acquisisce un peso ormai non più trascurabile, tanto da determinare una certa diversificazione tra le posizioni degli studiosi. Alcuni ricercatori enfatizzano la rilevanza delle variabili organizzative, come la struttura organizzativa, la dimensione o la retribuzione. Altri, invece, si concentrano sul peso delle variabili psicologiche, come i rapporti con i colleghi o la percezione di equità tra le dinamiche aziendali.

Terminato l’*excursus* storico sulla definizione di clima organizzativo, occorre prestare attenzione alla formazione del costrutto e ai motivi che rendono le percezioni degli individui uniformi tra loro. In questo senso, lo studio proposto da Moran e Volkwein (1992) costituisce un contributo non indifferente:

*“Evidence from numerous studies demonstrates that organizational climates exist as empirically verifiable entities. However, a comprehensive explanation of how they emerge or form has not been developed”.* (Moran, Volkwein, p.19, 1992)

Attraverso un'attenta sistematizzazione delle diverse prospettive, gli autori tentano di chiarire i meccanismi che possono condurre alla formazione del clima, identificando tre approcci principali, ai quali ne aggiungono un quarto di matrice culturale (Innocenti, 2013).



Figura 1 – Approcci al Clima Organizzativo, Adattamento da Clima Organizzativo e gestione delle Risorse Umane (Innocenti, 2013).

- a) **Approccio Strutturale:** in questa prima interpretazione il clima viene osservato come un attributo proprio dell'organizzazione, che tende a manifestarsi indipendentemente dalle percezioni delle persone. Il clima scaturisce dalle variabili oggettive e tangibili dell'azienda, come la dimensione e la complessità della catena di comando, le tecnologie adottate e il grado di formalizzazione delle procedure. Secondo tale approccio, quindi, il clima non è altro che una manifestazione del sistema organizzativo con cui gli individui si confrontano ed assimilano. Nonostante l'oggettività che caratterizza questa prima interpretazione, rimane sufficiente spazio per alcune critiche. Risulta, infatti, difficile spiegare come si possano determinare climi diversi all'interno di una stessa organizzazione o come aziende con simili assetti possano distinguersi per climi tanto diversi.

- b) **Approccio Percettivo:** Questa seconda declinazione prevede una prospettiva piuttosto diversa per derivare la genesi del clima, in virtù dell'esaltazione e della posizione centrale assegnata all'individuo. Tale approccio trova le fondamenta sull'assunto teorico che le persone interpretano e rispondono agli stimoli in funzione del significato che gli attribuiscono, e non più sulla base delle caratteristiche oggettive che emergono dal contesto organizzativo. Si tratta di una logica che assegna alle percezioni individuali il ruolo di attore principale nella formazione del clima aziendale. Il clima viene quindi identificato come una componente relativamente stabile di un'organizzazione, frutto dei comportamenti e delle iniziative dei membri che ne fanno parte. Importante aspetto da non trascurare nell'analisi di questa seconda interpretazione, riguarda le percezioni, e quindi il clima risultante, che vengono mediate dai tratti di personalità dei soggetti, oltre che da variabili prettamente relazionali, come la leadership.
- c) **Approccio Interazionista:** L'ottica alla base del terzo approccio evidenzia la rilevanza dei rapporti interpersonali, quale fonte principale nella formazione del clima organizzativo. Secondo questa terza prospettiva, solamente attraverso uno scambio continuo di informazioni, idee e valori in contesti formali ed informali che i membri di un'organizzazione potranno contribuire alla creazione di un clima d'azienda. Seguendo questa logica, Schneider e Bartlett (1968) identificano nel clima una caratteristica tipica delle organizzazioni che si riflette nelle descrizioni fatte dai lavoratori delle attività organizzative. Gavin (1975), invece, definisce il clima come la combinazione delle personalità dei membri, i quali vengono considerati degli elaboratori attivi di informazioni: ricevono gli input dall'ambiente esterno, che vengono rielaborati grazie ai rapporti interpersonali, arrivando ad una propria percezione della realtà circostante, ossia del clima esistente.

**d) Approccio Culturale:** Quest'ultimo approccio non si discosta molto da quello interazionista, tanto da enfatizzare la rilevanza dei rapporti tra i membri nella determinazione del concetto di clima. La principale differenza risiede sul concetto di cultura organizzativa, a cui viene assegnato un peso ed una rilevanza centrale, seguendo quanto detto da Ashforth (1985) secondo cui clima e cultura organizzativa non divergono di molto. Si tratta di una prospettiva che attribuisce molta importanza al gruppo e al modo in cui quest'ultimo interpreta e percepisce la realtà, in virtù dell'influenza della cultura sviluppata dall'organizzazione. Di fatto, l'approccio culturale da un lato sottolinea la centralità della cultura aziendale tra i processi responsabili della formazione del clima, dall'altro descrive la relazione che lega la cultura al clima.

Conclusa questa seconda parte dedicata ai meccanismi che conducono alla formazione del clima organizzativo, è indispensabile confrontare il concetto di clima con la componente che determina i comportamenti e il modus operandi dell'organizzazione: la cultura organizzativa.

La relazione che lega clima e cultura appare chiara e ricorrente. Nel corso degli anni i due concetti sono emersi in maniera forte e decisa, a seguito di un percorso caratterizzato da difficoltà ed ostacoli che hanno causato diversi problemi nella distinzione di queste due importanti variabili organizzative. Occorre pertanto soffermarsi sulle differenze esistenti tra i due costrutti in modo da condurre un'adeguata analisi empirica. Senza queste distinzioni, infatti, il clima può rimanere "imprigionato" nella vastità etimologica del concetto di cultura (Bitsani, 2013).

Quindi, mentre il legame esistente risulta piuttosto evidente e lampante, meritano di essere approfondite le diversità che distinguono queste due importanti tematiche.

In primis, l'analisi del clima delle organizzazioni trae origine dal bisogno di osservare le influenze ambientali su aspetti tanto importanti nelle dinamiche relazionali, quali la motivazione ed il comportamento, andando di fatto a studiare gli effetti dell'ambiente sugli atteggiamenti e sui rapporti interpersonali. Tutto ciò discosta fortemente dalla genesi del concetto di cultura organizzativa, che deriva invece dal filone antropologico

per poi essere trasferito agli studi organizzativi assieme a tutto il know-how sviluppato in decenni di ricerche sulle culture di aziende e sottoculture in comunità metropolitane (Hofstede, 1980).

La prima grande differenza, nonché ragione della poca chiarezza nelle due definizioni, risiede quindi nelle discipline che si sono occupate del loro studio e della loro successiva affermazione. Da un lato c'era l'antropologia che studiava la cultura in tutte le sue possibili declinazioni, dall'altro c'era la psicologia che si concentrava sull'analisi del clima, quale variabile strettamente correlata alla motivazione e agli stimoli degli individui. I primi ricercatori interessati al clima, infatti, sono stati tutti influenzati dalla scuola di pensiero dello psicologo tedesco Kurt Lewin, focalizzata sulla ricerca-azione, un modo di concepire la ricerca caratterizzato da una descrizione multidisciplinare delle dinamiche organizzative volte al cambiamento e al miglioramento organizzativo (Parker & Bradley, 2000).

Un ulteriore aspetto da chiarire nell'analisi delle due concezioni, responsabile tra l'altro della mancanza di chiarezza dei due concetti, riguarda l'assenza di una definizione appropriata dei concetti da parte dei ricercatori. Occorre dunque prestare attenzione, così come è stato fatto precedentemente con la nozione di clima, all'evoluzione delle tante prospettive che si sono occupate di cultura organizzativa.

La cultura organizzativa ha origini piuttosto recenti. Sebbene i concetti di clima e norme di gruppo siano stati utilizzati per molto tempo da psicologi e ricercatori, il concetto di cultura organizzativa si sviluppa a partire dagli anni '80.

Nonostante la tarda affermazione, ciò che ha acceso l'interesse verso questa cruciale tematica va ricercato nel campo della psicologia organizzativa, quando negli anni '60 iniziò a differenziarsi dalla psicologia industriale. In questo periodo crebbe l'enfasi sui gruppi di lavoro e si sviluppò un ricorrente bisogno di una visione sistemica delle cose. I ricercatori e gli studiosi del *Tavistock Institute* diffusero i sistemi sociotecnici, mentre Likert (1961) sviluppò i suoi primi sistemi di gestione per descrivere insiemi integrati di norme e atteggiamenti organizzativi. Katz e Kahan (1966) costruirono la loro intera analisi sulle organizzazioni attorno alla teoria dei sistemi, ponendo le basi teoriche per i successivi studi sulla cultura d'impresa.

Un altro elemento che alimentò costantemente gli studi sulla cultura organizzativa fu il bisogno di comprendere le ragioni dietro alla migliore organizzazione del lavoro delle aziende giapponesi rispetto a quelle statunitensi, in virtù del carente contributo fornito dallo studio sulle due culture nazionali.

Difatti, in pochi anni la cultura d'azienda divenne così uno degli aspetti più significativi nello studio delle organizzazioni, tanto da guidare prima Schein poi tanti altri autori verso un'analisi ancor più approfondita.

Il problema principale nella definizione della cultura organizzativa, come sostiene lo stesso Schein (1990), risiede nell'ambiguità del concetto stesso di cultura. Non è ragionevole occuparsi di fenomeni culturali ed utilizzare la loro esistenza come prova dell'esistenza di un gruppo. Occorre prima interessarsi allo studio di un determinato gruppo e osservare la sua storia al fine di comprendere il processo di formazione culturale. Ciò significa che alcune organizzazioni non avranno una cultura solida e ben definita a causa, ad esempio, del frequente turnover tra i dipendenti, a differenza di altre che si distingueranno per una "cultura forte", in virtù di una lunga storia comune caratterizzata dalla condivisione di esperienze formative.

Un'ulteriore chiave di lettura nello studio della variabile culturale nelle organizzazioni è offerta da Martin (1992). L'autrice distingue tre diverse prospettive attraverso le quali si propone di condurre un'analisi empirica delle organizzazioni: la prospettiva dell'integrazione, della differenziazione e della frammentazione.

Secondo la prima visione, la cultura viene rappresentata come un sistema di manifestazioni ed artefatti (storie, miti e cerimonie) coerenti e nei confronti dei quali gli attori organizzativi manifestano consenso. Ciò che contribuisce alla formazione della cultura coincide con il consolidamento delle norme e dei valori comunicati e condivisi dalla gran parte delle persone che operano in un contesto organizzativo. Tipicamente questo processo si caratterizza per la presenza di leader carismatici che concordano i principi e le idee di base, che poi concorrono a determinare la *vision* dell'impresa. L'autrice ritiene che questa prospettiva sia la più diffusa e condivisa sia da manager che da consulenti, sostenendo che una cultura forte contribuisca nella realizzazione di una buona *performance*.

Passando all'analisi della seconda prospettiva, chi si trova nel paradigma della differenziazione mette in dubbio l'esistenza di culture armoniose o comunque capaci di creare sistemi unitari sul piano dei valori e delle credenze. Secondo questo approccio una cultura organizzativa è sempre contraddistinta da incoerenza, assenza di consenso fra i membri e ambiguità relativa ai significati da conferire alle diverse espressioni culturali. Ne scaturisce quindi un'ottica capace di attribuire un certo peso al ruolo giocato nelle dinamiche organizzative dalle sottoculture o addirittura dalle controculture.

Tuttavia, al fine di assicurare il corretto svolgimento dell'intero sistema, è indispensabile che tutte le persone, nonostante le diversità presenti, riescano a collaborare e trovare il modo di interagire. Infatti, l'idea di fondo che contraddistingue questa prospettiva, sta nell'agire consapevolmente su queste forze contrapposte per trovare possibili elementi di vicinanza, rafforzando la cultura risultante.

Infine, nella terza prospettiva si estremizza il paradigma della differenziazione, arrivando a parlare di frammentazione. Qui confluiscono quanti negano alle culture aziendali qualsiasi carattere di coerenza interna, consenso e accordo sui significati; la cultura come fenomeno collettivo rimane una giungla, dove rimane impossibile isolare alcun modello di comportamento reiterato coerente (Gagliardi, Monaci, 1997). Questa prospettiva rifiuta l'idea che sia possibile creare nel corso degli anni un rapporto durevole tra le persone, in virtù dei cambiamenti che avvengono nell'ambiente esterno tali da spingere gli individui a rivedere le proprie posizioni.

Il contributo di cui Martin si fa portavoce non risiede tanto nell'abilità di aver classificato i tre approcci, quanto nell'aver compreso il bisogno di considerarli simultaneamente per giungere ad una corretta analisi della cultura organizzativa. All'interno della gran parte delle organizzazioni, infatti, è molto semplice individuare forme di integrazione, di differenziazione o di frammentazione. Ciò che risulta importante consiste nel tenerne conto, percepirne gli sviluppi e studiarne le cause.

Il carattere pervasivo e coinvolgente della cultura organizzativa è strettamente legato al processo psicologico di identificazione che spinge le persone a crearsi un chiaro profilo sociale in grado di offrire loro significato e relazioni (Ashforth, Mael, 1989). Secondo

Schneider (1987), la componente delle organizzazioni capace di attirare l'interesse degli individui consiste nella comunicazione degli stessi ideali e principi. Il pensiero proposto dal professore americano enfatizza ancor di più il ruolo giocato dalla cultura, quale strumento di attrazione a disposizione delle organizzazioni per il reclutamento di persone caratterizzate da un orientamento culturale in linea con quello dell'azienda. Difatti, tutte le organizzazioni che puntano ad un'uniformità sul lato dei valori aziendali seguono questo meccanismo, selezionando i candidati con la più alta probabilità di *fit* con le rispettive culture.

Malgrado i numerosi elementi di distinzione, i concetti di clima e cultura mantengono una stretta connessione. Ciò lo si può evincere da una serie di contributi, in particolare dall'interpretazione proposta da Denison (1996), secondo cui i due aspetti rappresentano "due facce della stessa medaglia" osservate da discipline differenti, ma che dalla prospettiva della gestione operativa partecipano alla formazione di uno strumento tanto più potente quanto visto nella sua unità, piuttosto che nelle sue differenze. Il fine ultimo, infatti, degli studi di clima e cultura è quello di giungere ad una consapevolezza dell'ambiente organizzativo tale da favorire i più opportuni interventi gestionali.

## 2.2 La Formazione della Cultura in un gruppo

La cultura come sostiene Pettigrew (1979, p.574) può essere definita come "*la fonte di una famiglia di concetti*". Tale interpretazione scaturisce dalla necessità di spiegare la cultura come fenomeno collettivo anziché semplice concetto unitario. Secondo l'autore, infatti, la cultura quale concetto unitario "*manca di mordente analitico*". Analizzandola internamente, pertanto, è conveniente riconoscere l'esistenza di diverse componenti fondamentali: le credenze, i valori, le ideologie e gli assunti fondamentali.

Le credenze e i valori indicano le interpretazioni adottate dai membri in riferimento a quanto succede, o potrebbe accadere, all'interno o all'esterno dell'organizzazione. Nello specifico, le credenze rappresentano codici al cui interno sono presenti informazioni ed osservazioni afferenti alla sfera cognitiva; i valori sono convinzioni e giudizi riguardanti la sfera morale, che suggeriscono ciò che è desiderabile e attraente per sé stessi.

Le ideologie, invece, costituiscono combinazioni discorsive relativamente coerenti alle credenze e ai valori, in grado di offrire in maniera concreta ed esplicita delle interpretazioni sulla realtà sociale, nonché dei buoni motivi per il conseguimento di determinati fini.

Gli assunti fondamentali, infine, sono un insieme di credenze e valori ultimi, taciti e non discutibili, in quanto gradualmente sfuggiti alla consapevolezza e quindi sottratti al controllo cognitivo degli attori (Gagliardi, Monaci, 1997).

A tal riguardo, occorre sottolineare l'influenza esercitata da tali componenti, e in particolare dai valori, all'interno della sfera dei conflitti. I sentimenti che proviamo in merito a ciò che riteniamo giusto o sbagliato, assieme alle predisposizioni a reagire in maniera positiva o negativa rispetto ad un certo evento, possono infatti rappresentare fonti di conflitto in grado di condizionare l'ambiente organizzativo. Solitamente, tali situazioni di disaccordo si suddividono in due forme ben diverse: i conflitti intrapersonali e i conflitti interpersonali. I primi, non coinvolgendo altre parti, si manifestano all'interno della persona, quando forze di simile intensità ma di direzione opposta agiscono all'unisono secondo una di queste modalità (Pilati, Tosi, 2017):

- *Conflitto di doppio avvicinamento*: due obiettivi positivi ma la situazione permette di seguirne solamente uno, dovendo di conseguenza abbandonare l'altro;
- *Conflitto di doppio evitamento*: prevede due situazioni entrambe negative, dove l'unica scelta possibile è la fuga. In caso contrario, possono generarsi disturbi di stress;
- *Conflitto di avvicinamento-allontanamento*: prevede simultanee tendenze all'avvicinamento e all'allontanamento, in virtù di situazioni o persone che presentano caratteristiche sia positive che negative;
- *Conflitto di doppio avvicinamento-allontanamento*: si caratterizza per due tendenze che risultano essere sia attrattive che aversive;

Per conflitto interpersonale, invece, si intende una serie di situazioni di disallineamento che si manifestano quando una parte percepisce che un'altra sta svalutando valori, idee e credenze a cui ha attribuito un forte significato.

I conflitti interpersonali, inoltre, interessando gli aspetti lavorativi di due o più parti, costituiscono circostanze comuni tra le dinamiche di un gruppo, nonché un possibile stimolo alla crescita professionale e umana dei membri. Ciò che risulta indispensabile affinché il conflitto possa rappresentare motivo di crescita e maturità è possedere una *no blame culture*, ossia un atteggiamento positivo verso le problematiche che si presentano e l'attitudine collettiva a evitare di identificare il colpevole. In questo modo tende a svilupparsi un ambiente in cui il personale è incentivato a proporre nuove idee e ad assumere un orientamento positivo nei confronti del cambiamento, il quale renderà l'organizzazione più competitiva ed efficiente.

Un altro aspetto in grado di evidenziare la rilevanza dei valori nelle dinamiche culturali di un gruppo è identificabile nella teoria della dissonanza cognitiva. Tale teoria, introdotta da Festinger (1957), ha l'obiettivo di descrivere la situazione di complessa elaborazione cognitiva in cui valori, idee e opinioni che delineano il modo di agire di un individuo si trovano in forte contrasto tra loro. Secondo l'autore, infatti, le persone hanno il bisogno di sentire una forte corrispondenza tra i loro comportamenti e i loro atteggiamenti. Quando la coerenza tra idee e comportamenti viene meno, sorge uno stato di dissonanza cognitiva che il soggetto fin da subito prova automaticamente a contenere, poiché capace di generare disagio e stress. A tal riguardo, la condizione di dissonanza può essere provocata da una serie di circostanze, quali insufficienti giustificazioni per quello che si sta facendo o aspettative non confermate (Gabrielli, Profili, 2016).

Le componenti finora descritte costituiscono gli ingredienti fondamentali alla base del processo di formazione culturale, frutto delle esperienze, delle esigenze e delle aspettative condivise dai membri della popolazione organizzativa. Soffermarsi sull'iter che guida verso la costruzione di un modello culturale è un compito quanto mai necessario, al fine di pervenire ad un'esatta prospettiva delle dinamiche che concorrono a delineare l'ambiente organizzativo.

Ogni realtà aziendale, dalla più piccola alla più grande, ha preso parte ad un percorso di crescita ed evoluzione, che è stato affrontato non solo dal punto di vista economico e strutturale ma anche da quello umano e culturale. Tale percorso inizia a prendere forma grazie al contributo offerto quotidianamente dagli individui, i quali col passare del tempo tendono ad aggregarsi dando vita alle prime forme di gruppo, quale componente essenziale per gli sviluppi organizzativi.

Ad ogni modo, partecipando giorno per giorno alla vita che si delinea all'interno delle mura organizzative, ciascun individuo si trova coinvolto in rapporti più o meno formali, interagendo con altre persone che, proprio come lui, hanno interessi e scopi. Ciò che ne risulta è un sistema di relazioni articolato e distinto in grado di guidare ad un coinvolgimento man mano sempre più immediato e istintivo, capace di generare un'intesa ed un'armonia unica tra i membri del gruppo.

Il lavoro portato avanti dal gruppo acquisisce man mano sempre più importanza, indirizzando il contributo di tutti verso risultati che vanno oltre la mera sfera produttiva. Nasce nei dipendenti un senso di appartenenza nei confronti di quello che sta divenendo a tutti gli effetti il loro ruolo, inteso come un insieme di aspettative e doveri che sottolineano l'importanza delle proprie azioni, nonché delle responsabilità assunte al fine di perseguire gli ideali sostenuti dalla *vision* aziendale.

A questo punto, il leader o fondatore non viene più visto sotto quella luce di onniscienza che lo ha contraddistinto nella prima fase, bensì tende ad occupare una posizione differente, diventa un punto di riferimento. Una figura portavoce dei valori e dei principi che iniziano a diffondersi, dalla quale apprendere i comportamenti e le capacità richieste per promuovere l'impresa.

Si assiste ad un inevitabile processo di responsabilizzazione all'interno della compagine organizzativa, in virtù di un riconoscimento dei ruoli che rafforza ancor di più quel senso di gruppo alla base della cultura d'azienda.

Pertanto, nonostante la cultura organizzativa venga dipinta solitamente come l'insieme di conoscenze, di competenze e di valori condivisi dai membri, giungere ad un'esatta rappresentazione del processo di formazione culturale è un compito quanto mai

complesso, in quanto coincide con lo studio e l'osservazione di episodi formativi ed organizzativi in grado di attribuire logica e significato alle dinamiche di gruppo.

Tale processo scaturisce dall'incontro di due aspetti, quali la formazione e la cultura, divenuti col tempo oggetto di interesse per molti studiosi e ricercatori. Le attività di formazione, infatti, ricoprono una posizione di importanza strategica in qualsiasi azienda, in quanto favoriscono l'apprendimento individuale e organizzativo (Martocchio, Baldwin, 1997), rappresentando per giunta una delle principali leve volte al miglioramento delle pratiche di risorse umane (Berk, Kase, 2010).

Una leva che, in virtù dei profondi cambiamenti vissuti dagli ambienti lavorativi e dalle esigenze degli individui, ha preso parte ad un processo evolutivo capace di portare le attività formative ad un livello superiore. In poco tempo, infatti, la formazione è divenuta uno strumento strategico utile sia per gestire i processi di squadra che per influenzare le capacità di un'organizzazione di assimilare nuove conoscenze (Bell et al., 2017). Questa capacità di acquisire nuove conoscenze è strettamente correlata alle principali caratteristiche della cultura organizzativa e ai processi di cambiamento all'interno delle aziende. Difatti, la cultura organizzativa e la formazione sono associate: nell'elaborazione dei programmi di formazione, la componente culturale è un aspetto che viene osservato attentamente in virtù della sua trasversalità e della sua pervasività, rendendola una delle variabili più trattate. Tuttavia, nonostante la grande quantità di studi sulla cultura e sulle sue innumerevoli declinazioni, non è stata dedicata la giusta attenzione alla reciproca influenza che caratterizza il rapporto tra cultura organizzativa e *training culture*. In altre parole, la formazione è generalmente considerata come una pratica di gestione delle risorse umane soggetta all'influenza di una specifica cultura aziendale, di cui ci si serve esclusivamente per soddisfare determinati interessi organizzativi ed istituzionali. Ma il concetto di formazione, e più precisamente di *training culture*, si distingue per un significato ben più vasto e pregnante di quanto detto fino ad ora. Si tratta di un insieme di significati e valori attribuiti alla formazione in una specifica organizzazione. La cultura della formazione si riferisce principalmente all'apprendimento formale e pianificato che avviene in un certo contesto organizzativo, con un focus su caratteristiche e significati stabili e durevoli (Polo, Cervai, Kantola, 2018).

Come afferma Kontoghiorghes (2004), quando la cultura di un'azienda è orientata alla crescita e allo sviluppo degli individui che ne fanno parte, quest'ultimi percepiscono gli sforzi formativi come preziosi per l'organizzazione. Al contrario, le culture che considerano la formazione un investimento senza ritorno generano delusione e sconforto tra i dipendenti, danneggiando inesorabilmente la consistenza e la reputazione di quella cultura.

Comprendere la cultura della formazione, quindi, è indispensabile ai fini della piena consapevolezza del ruolo giocato dalle attività formative in termini culturali all'interno di un'organizzazione.

Le attività di formazione rappresentano dunque uno strumento di assoluto rilievo nel processo di consolidamento della cultura vissuto dall'azienda. Ma la figura centrale in grado di determinare l'orientamento culturale assunto dall'organizzazione è rappresentata dal fondatore, quale artefice di un processo congiunto di apprendimento. Difatti, l'essenza della cultura risiede nei valori, nelle convinzioni e negli assunti che divengono comuni e dati per scontati. Quei valori e quei principi che in origine erano presenti solamente nella mente del fondatore, poi diventati comuni e condivisi grazie al successo che hanno determinato.

La caratteristica culturale distintiva delle organizzazioni in fase di crescita è quindi il rilievo attribuito al fondatore, il quale tenta di imporre le sue idee e convinzioni che, se condivise, costituiscono il collante che tiene insieme l'organizzazione, la fonte principale del suo senso d'identità. Durante le prime fasi di vita dell'impresa, la cultura rappresenta la prima risorsa. Se si rafforza, se l'azienda ha successo, la cultura tende a diffondersi. Se l'organizzazione fallisce, il fondatore verrà allontanato e i principi da lui proposti abbandonati.

Il modo in cui i fondatori o i leader modellano e radicano una cultura prevede l'utilizzo di una serie di meccanismi che Schein (1983) propone in uno dei suoi testi:

*Tabella 1, In che modo la cultura viene integrata e trasmessa? (Schein, 1983)*

---

*1. Affermazioni formali della filosofia organizzativa, dei valori e del credo.*

*2. La progettazione degli spazi fisici, delle facciate e degli edifici.*

3. *Il deliberato disegnare, insegnare, formare un ruolo.*
4. *I criteri osservati attraverso cui i leader assegnano premi e status.*
5. *Storie, miti, leggende su fatti e persone.*
6. *Gli elementi a cui i leader prestano attenzione, quel che valutano e controllano regolarmente.*
7. *Il modo in cui i leader reagiscono a incidenti e crisi dell'organizzazione.*
8. *La progettazione e la struttura dell'organizzazione.*
9. *Sistemi e procedure organizzative.*
10. *I criteri osservati attraverso cui i leader reclutano, selezionano, promuovono e licenziano i membri dell'organizzazione.*

Tra i meccanismi sopracitati quello che di gran lunga assume un carattere più significativo è il comportamento del fondatore stesso. Difatti, particolare importanza spetta agli elementi di cui il leader si prende cura, che osserva, che lo infastidiscono, che premia e che punisce. Il fondatore, in quanto artefice del progetto organizzativo, diviene portatore di certi ideali e valori che mira a diffondere e radicare tra i membri dell'organizzazione. In questo coinvolgimento culturale, lo strumento migliore di cui dispone è chiaramente il suo atteggiamento, nonché il modo in cui si relaziona e si confronta. Del resto, la forza e la profondità di una cultura riflettono la chiarezza e la semplicità con cui il fondatore trasmette le proprie esperienze e conoscenze. Tali esperienze fanno sì che la cultura divenga il prodotto dell'apprendimento sociale.

Non si può pertanto creare una nuova cultura, ma si può seguire un nuovo modo di pensare e lavorare che i membri interiorizzeranno solamente se determinerà miglioramenti a tutti i livelli.

Quanto detto determina l'esistenza di una moltitudine di processi in grado di portare alla formazione di tante culture differenti. Sarà compito del prossimo paragrafo

osservare le caratteristiche di ciascun modello culturale, evidenziandone punti di forza e debolezza.

### 2.3 Tipologie di Cultura Organizzativa

Secondo Hofstede (1990), la cultura organizzativa è un riflesso diretto della personalità modale organizzativa, intesa come il grado di omogeneità e di forza di un particolare orientamento di personalità in un'azienda, risultante da quattro fattori:

- I valori sviluppati dagli individui durante il processo di socializzazione e di integrazione;
- Le attività di ricerca e selezione tendono ad escludere gli individui che non mostrano un alto grado di coerenza con la cultura presente;
- I riconoscimenti attuati dal management rinforzano alcune tipologie di comportamenti, mentre ne allontanano altri;
- Le politiche di promozione solitamente tengono conto sia della valutazione della prestazione sia dei margini di crescita, oltre che alcune caratteristiche legate alla personalità del dipendente;

Esistono poi altri fattori organizzativi in grado di influenzare ed orientare la formazione di una cultura aziendale, come il tipo di settore in cui l'impresa opera. Le organizzazioni appartenenti allo stesso settore, infatti, condividono lo stesso ambiente competitivo, le medesime esigenze e le stesse aspettative sociali.

Ragionamento simile vale anche per quelle aziende che fanno parte di specifici distretti, che costruiscono il loro sistema di relazioni su forze complementari, su norme di reciprocità, su consuetudini e sulla fiducia reciproca. Ne scaturisce un coordinamento inter-organizzativo in gran parte fondato sull'esaltazione degli stessi valori culturali di base, tipici di quel contesto e del modello dei network delle piccole imprese (Belussi, Sammarra, 2010).

Ma il panorama internazionale si caratterizza per una diversità organizzativa e settoriale capace di distinguere tra un'ampia varietà di fenomeni organizzativi. Tali fenomeni

hanno permesso la formazione di diverse culture organizzative che molti autori hanno tentato più volte di definire.

Quinn e Rohrbaugh (1983), ad esempio, partendo dall'analisi di ben trentanove indicatori di efficienza operativa, sono giunti all'elaborazione di due dimensioni tali da permettere una classificazione tra le principali forme organizzative e le corrispondenti culture aziendali.

La prima dimensione distingue i criteri di efficacia che enfatizzano flessibilità, discrezione e dinamismo da quei criteri che sottolineano l'importanza della stabilità, dell'ordine e del controllo. In altre parole, mentre alcune organizzazioni sono considerate efficaci se rispondono all'ambiente contingente attraverso cambiamenti e continui riadattamenti, altre tendono a raggiungere ottimi risultati mantenendo il loro *status quo*, preferendo a repentini mutamenti situazioni di stabilità e prevedibilità.

La seconda dimensione, invece, distingue organizzazioni con un orientamento ed un focus prevalentemente interno, da quelle con una valenza ed un focus principalmente esterno. Secondo questa seconda prospettiva, esistono aziende che sono considerate efficaci in virtù dell'armonia che raggiungono internamente, a differenza di altre che fanno dell'interazione e della competizione la loro principale fonte di vantaggio competitivo. Insieme, queste due dimensioni formano quattro quadranti, ognuno dei quali oltre a rappresentare un complesso di indicatori di efficacia, corrisponde ad una delle principali forme aziendali che si sono sviluppate nella scienza delle organizzazioni. Inoltre, la chiarezza delle due dimensioni e la ricchezza dei quadranti risultanti permettono di assegnare a ciascuna delle quattro soluzioni un tipo culturale. Ogni quadrante, infatti, rappresenta assunti, orientamenti e valori di base che delineano una specifica cultura organizzativa.

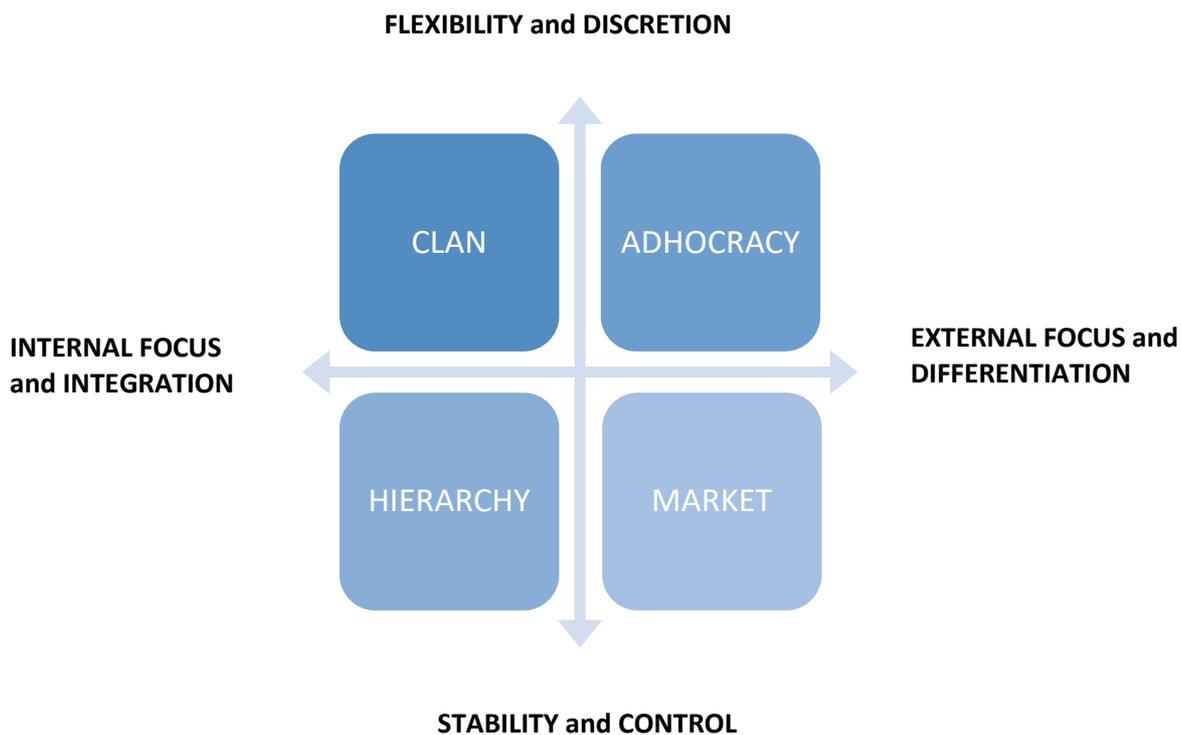


Figura 2, Tipologie di Cultura Organizzativa, Fonte: Adattamento da Ciappei (2005)

- I. *La cultura di clan*, denominata anche cultura di comunità (Ogbonna, Harris, 2000), esalta aspetti quali la coesione interna, la partecipazione collettiva e il lavoro di gruppo. In questo tipo culturale, i leader sono considerati dei mentori e figure di riferimento che trasmettono fiducia. Si tratta di un posto di lavoro sereno e tranquillo dove le persone condividono molto di sé con i colleghi al fine di rinforzare il collante organizzativo identificabile con la lealtà e la fiducia. L'organizzazione riconosce importanza allo sviluppo a lungo termine delle risorse umane e al clima organizzativo. Il fine ultimo consiste nel coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione nel conseguimento degli obiettivi collettivi, poiché gli interessi di carattere economico sono sostituiti da una maggiore attenzione verso il benessere e la serenità degli individui.
  
- II. *La cultura ad hococratica*, conosciuta anche con il termine di cultura innovativa, si caratterizza per un ambiente di lavoro dinamico, imprenditoriale e creativo. La flessibilità e la tolleranza acquistano un peso determinante affinché

l'organizzazione possa rapidamente individuare nuove opportunità di crescita. I leader sono visionari e innovatori, sempre propensi a scommettere sulle novità, mentre il collante organizzativo coincide con l'impegno per la sperimentazione e l'innovazione. L'enfasi viene quindi posta sui valori di intraprendenza, di adattabilità e di flessibilità. Si tratta di organizzazioni innovative, in quanto orientate verso le nuove esperienze e allo sviluppo di nuove ipotesi sia in relazione alle proprie strategie competitive che in relazione ai binomi prodotto-processo cui essa dà vita (Ciappei, 2005).

- III. *La cultura gerarchica* si delinea come una tipologia culturale con una costante attenzione verso il rispetto delle regole, dell'ordine e delle procedure (Cavaliere, 2013). L'ambiente di lavoro è formale e strutturato, mentre il leader è una persona con un ruolo di coordinatore e pianificatore. Le transazioni si realizzano sotto la stretta sorveglianza e direzione delle autorità organizzative più alte. In linea con quanto detto, i risultati saranno valutati in base alla misura in cui gli obiettivi attentamente prestabiliti sono stati raggiunti in relazione alle risorse utilizzate. La gestione dei dipendenti, infine, è orientata ad assicurare comportamenti prevedibili e conformi agli standard ed alle regole.
  
- IV. *La cultura del mercato* enfatizza la competitività e il raggiungimento degli obiettivi (Cameron, Freeman, 1991). L'ambiente di lavoro è pragmatico ed orientato ai risultati, le persone competitive e concentrate sugli obiettivi, a tal punto che i leader si caratterizzano per esigenza e aggressività. La produttività diviene il principale metro di misurazione dell'efficienza organizzativa; il successo, di conseguenza, è legato alla quota di mercato, mentre la preoccupazione principale riguarda la leadership settoriale. Il mercato, difatti, assume un rilievo significativo, in quanto coincide con il termine di riferimento costante della strategia d'impresa.

Oltre all'influenza esercitata dalle due dimensioni organizzative, esistono tanti altri fattori in grado di condizionare l'orientamento culturale di un'organizzazione. Tra questi è importante evidenziare il peso che il top management può avere nel processo di diffusione di principi e valori vissuto da un contesto organizzativo, in virtù dei tratti che ne contraddistinguono la personalità modale.

I top manager, infatti, prendendo le principali decisioni riguardo le strategie, l'assetto organizzativo e i sistemi di gestione del personale, trasformano le loro idee, opinioni ed azioni in specifiche politiche, prodotti e progetti, che rappresentano manifestazioni culturali. Ne risulta che la cultura organizzativa sia fortemente influenzata dalla personalità e dall'indole del manager a capo dell'azienda. Di seguito verranno analizzate le principali tipologie culturali, frutto dell'influenza dei top manager d'azienda.

a) *Cultura tossica*. L'idea di cultura tossica è legata al concetto di persone nevrotiche. Questi individui si caratterizzano per atteggiamenti estremi e fuori dall'ordinario, creando problemi sia a sé stessi che agli altri. Kets de Vries (2014) ha individuato alcuni profili psicologici in grado di condurre un'organizzazione verso una cultura tossica:

- *Narcisisti patologici*: individui egoisti con manie di grandezza;
- *Passivi-aggressivi*: persone pessimiste che tendono ad evitare il confronto;
- *Maniaco-depressivi*: profili imprevedibili e volubili;
- *Alessitimici*: incapaci sia di riconoscere che di descrivere i sentimenti propri ed altrui;

b) *Cultura teatrale*. I leader teatrali si distinguono per sentimenti di magnificenza, ricercano attenzioni ed hanno tendenze esibizioniste. Ne scaturisce una cultura con una forte enfasi sull'individualismo, dove l'obiettivo principale è far crescere l'azienda nel minor tempo possibile. La struttura si caratterizza per un accentramento decisionale, che viene ulteriormente agevolato dal tipo di persone che il manager attrae, ossia individui con un elevato bisogno di dipendenza.

- c) *Cultura paranoica*. Nel manager a capo dell'organizzazione prevale un sentimento di diffidenza e di timore. È profondamente convinto dell'incompetenza e della negligenza che è presente tra i suoi collaboratori. La cultura risultante ostacola la condivisione di informazioni e delle conoscenze, di conseguenza le persone tendono ad agire passivamente e non partecipano ai processi decisionali.
- d) *Cultura conservativa*. È il frutto di un leader scoraggiato, il quale necessita supporto e appoggio nella presa di qualsiasi decisione. La cultura conservativa si distingue dalle altre per la forte resistenza ai cambiamenti, i quali potrebbero intaccare i valori che col tempo si sono radicati. In altre parole, l'energia e l'impegno che caratterizza questa categoria di organizzazioni sono tutte rivolte a garantire l'acquiescenza delle regole.
- e) *Cultura burocratica*. La cultura burocratica deriva da una personalità modale coercitiva. Questa tipologia di manager necessita incessantemente di esercitare il controllo, di imporre ordini e praticare attività di dominio e sottomissione, focalizzando il loro interesse su dettagli fin troppo specifici e spesso privi di significato. Ne emerge una cultura in cui vi è maggior attenzione nel modo in cui i risultati si manifestano, piuttosto che nel modo in cui sono stati raggiunti.
- f) *Cultura politicizzata*. Si evince quando la personalità del leader è distaccata nei confronti delle altre persone e dell'ambiente. Le relazioni interpersonali tendono ad essere evitate, in virtù del basso grado di coinvolgimento richiesto dal manager. In queste forme culturali non sembra esserci né una direzione chiara né una leadership direzionale forte, tanto da spingere i manager dei livelli inferiori a tentare di influenzare la performance aziendale.

Le declinazioni culturali che un'organizzazione può assumere sono quindi molteplici e diversificate. Derivano non solo dall'orientamento sviluppato dall'azienda in relazione all'ambiente circostante, ma da una serie di fattori, quali la personalità del leader e dei suoi collaboratori, che risultano determinanti nel processo di formazione dei valori e degli assunti. Le culture descritte fino ad ora costituiscono solo una piccola parte della miriade culturale che caratterizza il panorama contemporaneo. Uno scenario che ogni giorno si arricchisce sempre più di nuove variabili e attributi in grado di indirizzare gli studi sulla cultura organizzativa verso nuovi modelli e categorie, rendendo ancor più interessante l'indagine che si occupa delle tipologie culturali, nonché dei compiti e delle responsabilità di una cultura d'impresa

#### 2.4 Funzioni e Compiti della Cultura Organizzativa

La cultura è la proprietà di un gruppo. Rappresenta il frutto di un processo di apprendimento e di condivisione che interessa gli individui che compongono una realtà organizzativa. Ogni volta che un gruppo di persone matura abbastanza esperienza in comune prende forma una cultura. Culture che nascono e si modellano a qualsiasi livello, dalla piccola impresa familiare alla divisione d'azienda, dalla semplice équipe al dipartimento centrale. Se c'è una storia sufficientemente condivisa, se si condividono background, allora il processo che porterà alla formazione della cultura sarà solamente una conseguenza attesa.

La cultura assume un'importanza ed una funzione diversa a seconda dello stadio evolutivo in cui si trova un'organizzazione. Un'impresa giovane e in crescita cercherà di proliferare e di consolidare quella cultura che ritiene la ragione primaria dei suoi successi. Costituirà la fonte principale dell'identità organizzativa, nonché mezzo di coinvolgimento dietro al quale ripararsi. Inoltre, come solitamente accade, le giovani organizzazioni rispondono solo ed esclusivamente al fondatore, il quale esercita un'influenza dominante a tutti i livelli, rendendo la cultura un riflesso delle sue idee e delle sue convinzioni.

Una cultura matura, invece, può rappresentare sia una fonte di vantaggio competitivo, in virtù della solidità e della consistenza che l'hanno contraddistinta nel corso degli anni, sia un ostacolo a causa delle forti contingenze ambientali che potrebbero condurre verso la formazione di subculture sfavorevoli. Pertanto, in questo stadio evolutivo molto dipende dal lavoro svolto negli anni precedenti dai manager e dai leader che si sono succeduti, i quali, attraverso il coinvolgimento dei vari membri, avrebbero dovuto assegnare alla cultura il ruolo di integratore e promotore sociale.

I ruoli ed i compiti di una cultura organizzativa, dunque, possono essere molteplici ed interconnessi, tanto da portare diversi autori e ricercatori ad approfondire le funzioni che tale variabile strategica può assolvere. Robbins (1987), ad esempio, attribuisce alla cultura organizzativa una funzione adattiva e regolatoria dei comportamenti individuali. Essa funge da meccanismo volto a guidare gli atteggiamenti delle persone, trasmettendo un senso di appartenenza in virtù di un sistema condiviso di simboli e significati. Secondo l'autore, la cultura migliora la stabilità sociale e si impegna nel fornire quelle regole tacite che favoriscono l'interazione professionale e la cooperazione tra i membri.

Un'altra prospettiva, promossa da Martin e Siehl (1983), assegna alla cultura il compito di indirizzo e regolazione delle azioni dell'organizzazione. Le due autrici, inoltre, evidenziano il ruolo ricoperto dalle sottoculture nelle dinamiche organizzative, distinguendone tre tipologie: rafforzative, ortogonali e controculture. La prima categoria si sviluppa in quelle organizzazioni dove è presente una fervida adesione ai valori della cultura dominante; la seconda si caratterizza per l'accettazione in parte dei valori centrali, ma con l'esistenza di differenti ideologie all'interno delle mura organizzative non necessariamente contrastanti con gli assunti dominanti; le controculture, infine, si distinguono per dei valori e dei principi nettamente in contrasto con la cultura dominante, la quale rappresenterebbe una minaccia al corretto funzionamento del sistema aziendale.

Cameron e Quinn (2011), invece, si soffermano sulla capacità della cultura di definire i limiti dell'organizzazione, permettendo una più chiara distinzione dalle altre forme organizzative e rispecchiando gli ideali dei suoi membri. Conduce quindi verso

un'identità comune ed esalta il compromesso collettivo, frutto della coerenza e della solidità del sistema sociale.

Ma il punto di vista più interessante nello studio delle funzioni attribuibili alla cultura organizzativa appartiene senz'altro a Schein. Lo psicologo statunitense individua due problematiche di fondo su cui la cultura ha il compito di intervenire: l'adattamento del gruppo all'ambiente esterno e l'integrazione interna. Per quanto concerne il primo aspetto, secondo l'autore, chi sta a capo del sistema organizzativo ha il dovere di chiarire il senso della *mission aziendale* e, attraverso la sua suddivisione in obiettivi, task e criteri di valutazione, diffondere consenso tra i soggetti interessati. Seguendo quest'ottica, la cultura che si viene a creare grazie al contributo di leader e manager diviene una ricchezza unica a supporto delle tante persone nella corretta interpretazione della realtà aziendale.

Schein descrive un ciclo guida che ogni organizzazione dovrebbe seguire per superare la variabile ambientale, i cui step possono essere così riassunti: declinazione della strategia in obiettivi operativi (divisione del lavoro, tipologie di compiti), individuazione dei mezzi per raggiungere gli obiettivi prefissati, definizione delle modalità di monitoraggio dei risultati (sistemi di controllo e incentivazione) e previsione delle successive azioni correttive. Il motivo guida di questo processo è l'acquisizione da parte degli individui di un comune consenso dell'organizzazione di cui fanno parte, in virtù della latenza che contraddistingue molte culture aziendali. Tale consapevolezza si acquisisce nei momenti di crisi, quando la reazione a problemi ed insidie mai affrontati favoriscono l'emergere di proprietà e valori mai palesati.

La seconda funzione della cultura teorizzata da Schein riguarda la risoluzione dei problemi di integrazione interna. Oltre al processo di adattamento esterno, infatti, ne esiste un altro volto alla creazione e al consolidamento dell'unione del gruppo, al fine di realizzare una sinergia di sforzi in grado di esaltare le qualità del gruppo.

Le questioni interne che occorre fronteggiare per funzionare a tutti gli effetti come sistema sociale sono le seguenti:

- I. *Linguaggio e categorie concettuali comuni.* Al fine di assicurare un buon livello di coordinamento, i membri di un qualsiasi gruppo devono poter comunicare e

comprendersi: devono condividere un sistema di comunicazione e un linguaggio tale da favorire consenso e senso d'identità.

- II. *Limiti di gruppo.* Un aspetto imprescindibile per il corretto funzionamento del sistema è la scelta dei criteri per determinare chi "fa parte" e chi "è escluso" dal nuovo gruppo. Inizialmente i criteri di inclusione ed esclusione saranno definiti dal fondatore o dai leader autoritari, ma con il passare del tempo subiranno numerose influenze, divenendo la conseguenza naturale delle azioni di consenso del gruppo.
- III. *Potenza e gerarchia.* Un'ulteriore questione da tenere bene in considerazione coincide con il modo in cui vengono assegnati il potere e l'autorità, con lo scopo di creare una gerarchia in grado di domare i bisogni di dominio e controllo.
- IV. *Relazione tra pari grado.* Ogni nuovo gruppo ha il dovere di prendere decisioni inerenti alla gestione dei problemi d'autorità, che secondo Schein nascono dall'esigenza di controllare la propria aggressività, e delle relazioni tra pari grado.
- V. *Incentivi e sanzioni.* I membri devono elaborare un sistema condiviso di valutazione per la distribuzione di premi e sanzioni, partendo da una spiegazione dei comportamenti organizzativi. Pertanto, occorre una distinzione tra i comportamenti "eroici", da cui scaturiscono gli incentivi, e quelli "dannosi" che sono oggetto di sanzioni.
- VI. *Religione ed ideologia.* Ogni organizzazione, deve fornire una spiegazione agli eventi a cui molti non riescono a dare una risposta, al fine di ridurre l'ansia e l'incertezza che si genera di fronte a ciò che non si può controllare.

La cultura, in conclusione, è un meccanismo complesso, rappresenta il frutto di forze e pressioni esterne che conducono verso inaspettate reazioni interne. Non è altro che il risultato del superamento di momenti critici, che inconsapevolmente attribuiscono agli individui maggiore consapevolezza sulla realtà che li circonda. La sua forza e la sua

solidità, legate indissolubilmente alle esperienze di apprendimento e di formazione del gruppo, offrono modelli di comportamento che garantiscono serenità e continuità ai membri dell'organizzazione. In altre parole, insieme al controllo tecnologico, di mercato e burocratico, la sua piena comprensione facilita il controllo sociale, incidendo in maniera positiva sull'esperienza professionale del lavoratore (Santisi, Ramaci, 2014).

## 2.5 La Cultura Organizzativa secondo Schein

Secondo Schein la cultura è un complesso di elementi che interagiscono e si influenzano continuamente, assegnando significato e logica alle dinamiche quotidiane che caratterizzano un contesto organizzativo. Questa unione di elementi, oltre a favorire la duplice funzione di adattamento esterno e di integrazione interna, costituisce il principale strumento per studiare la struttura, le strategie intraprese, le convinzioni del personale e il comportamento dei singoli individui. Secondo Schein (1990), infatti, uno dei requisiti imprescindibili di un'organizzazione efficiente consiste nel possedere le giuste capacità per creare una cultura ben definita e le giuste competenze per dirigerla. L'autore fornisce una definizione precisa ed accurata che ancora oggi rappresenta una delle principali interpretazioni del concetto di cultura organizzativa:

*“Culture can be defined as (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”* (Schein, p. 111, 1990).

Schein, difatti, non offre una descrizione della variabile culturale contenente schemi di “comportamento aperto”, piuttosto considera il comportamento come il risultato sia delle predisposizioni culturali (assunti, ideologie, schemi di pensiero) che delle situazioni contingenti che scaturiscono dall'ambiente esterno. Pertanto, studiare da vicino le norme comportamentali non permette la piena comprensione degli artefatti, ossia il livello più superficiale e manifesto del complesso culturale. Secondo l'autore, occorre

un'analisi più profonda ed esaustiva, che interessi i livelli più reconditi e celati della cultura, per percepire veramente cosa effettivamente sia una cultura organizzativa e quali siano meccanismi di trasmissione adottati.

Al fine di fornire un'analisi onnicomprensiva, lo psicologo statunitense propone un modello che si articola su tre diversi livelli di profondità, rappresentativi di elementi culturali che vanno dal più visibile al più nascosto. Lo scopo è quello di descrivere un iter dove tutti quei valori condivisi e manifesti dai membri diverranno prima convinzioni, poi postulati. In questo modo entreranno a far parte del modo di pensare e di operare di ogni dipendente, simboleggiando quella ricchezza su cui ergere un modello vincente che fa della condivisione e della diffusione valoriale un tratto distintivo.



Figura 3, Livelli di Cultura Organizzativa, Schein (1985)

I tre livelli culturali di cui parla Schein (2000) sono gli artefatti, i valori dichiarati e gli assunti taciti.

Gli artefatti costituiscono il livello più superficiale di una cultura organizzativa, nonché il mezzo attraverso cui un'azienda tenta di trasmettere la sua *vision* e il suo *modus operandi* facendo leva sugli elementi più visibili e tangibili. Si tratta di tutti quei componenti organizzativi facilmente osservabili, come la struttura, gli arredamenti, la tecnologia adottata, il *dress code*, i simboli e i riti.

Nonostante rappresentino il livello fondamentale per distinguere la cultura aziendale, molte volte sono la causa primaria di molte criticità, in virtù delle numerose interpretazioni a cui si prestano.

Schein (2006), infatti, evidenzia la contraddizione che caratterizza diversi contesti organizzativi, i cui membri riescono a descrivere perfettamente la struttura organizzativa o i modelli comportamentali condivisi, senza però riuscirne a spiegare il motivo e le ragioni sottostanti. Risulta quindi indispensabile, al fine di possedere una visione ed una prospettiva comune tra le gerarchie aziendali, un alto grado di coerenza con gli altri livelli culturali, rappresentati dai valori e dagli assunti taciti, in modo da favorire la piena comprensione di certe manifestazioni.

Il secondo livello culturale della riclassificazione di Schein è costituito dai valori dichiarati. Ci troviamo nella sfera dei discorsi manifesti e accettati, frutto del management, che con l'obiettivo di consolidare il senso di appartenenza e di responsabilità crea e diffonde valori a tutti i livelli.

Si tratta di un processo di trasformazione cognitiva finalizzato al consenso sociale, dove gli ideali proposti dal fondatore o dal management, inerenti la natura delle questioni organizzative, divengono principi irremovibili, grazie ai quali sarà possibile giudicare la conformità degli atteggiamenti alla cultura aziendale. Se le idee e i valori che descrivono la prospettiva del fondatore non risultano coerenti con il contesto organizzativo in costruzione, il processo di formazione culturale difficilmente prenderà la giusta direzione. Al contrario, se gli stessi valori riscuotono successo nella compagine organizzativa e il fondatore si dimostra capace nel trasmettere la propria filosofia, ecco che tali convinzioni e valori verranno dati per scontati, contribuendo alla formazione della componente inespresa della cultura d'impresa: gli assunti taciti.

L'elemento più "abissale" della cultura organizzativa è infatti rappresentato dagli assunti di base. Secondo l'autore, tale categoria appartiene alla "sfera delle convinzioni profonde ed inespresse", difficili da percepire in virtù del carattere intrinseco che li contraddistingue. In altri termini, ci rifacciamo alle premesse implicite ed inconscie che orientano il comportamento dei membri verso la corretta interpretazione della realtà. Costituiscono i pilastri dell'identità organizzativa, verità inconfutabili che non potranno

divenire oggetto di modifiche o future negoziazioni. Secondo Schein (2000) per capire gli assunti è necessario indagare i “campi universali dell’esperienza umana”, che distingue in questa maniera:

- I. *Rapporto del genere umano con la natura.* Il ruolo assunto dall’organizzazione rispetto all’ambiente che la circonda.
- II. *La natura della realtà e della verità.* In ogni cultura si cresce con convinzioni e assunti su quando considerare qualcosa come reale e vero.
- III. *Le concezioni della natura dell’uomo.* Assunzioni che si interessano del significato di essere “umani”, preoccupandosi sia della bontà che della cattiveria esistente.
- IV. *Il valore e il significato dell’attività lavorativa.* Assunzioni che studiano il valore del contributo umano all’attività lavorativa.
- V. *La concezione degli stili di convivenza interumana e dei rapporti personali.* Cooperazione e competizione, integrazione e individualismo, distribuzione del potere, ecc.

In conclusione, ciò che si può evincere dalla prospettiva suggerita da Schein, riguarda il peso e la rilevanza assegnati agli assunti di base, i quali determinano il modo in cui gli individui percepiscono le criticità, si confrontano reciprocamente e rispondono alle contingenze dell’ambiente esterno.

Pertanto, quando un valore è talmente condiviso dai membri da tramutarsi in assunto, inizia ad essere dato per scontato, non è più oggetto di discussioni o negoziazioni e scompare progressivamente dalla consapevolezza umana.

Tuttavia, secondo l’autore, il percorso che conduce verso la formazione di una cultura è comunque il risultato di un processo dinamico e di apprendimento che può subire profondi cambiamenti nel tempo. Le trasformazioni della componente culturale possono sia rivoluzionare l’intero sistema, coinvolgendo tutta l’organizzazione, sia riguardare solo alcune parti, portando ad esempio alla formazione di sottoculture. Ciò che è importante sottolineare in questo momento è lo stadio evolutivo vissuto dall’organizzazione durante il cambiamento culturale, ricordando come i mutamenti più profondi tendenzialmente si manifestano durante le fasi di istituzione

dell'organizzazione, a differenza delle fasi di crescita che si caratterizzano per cambiamenti meno frequenti e più deboli. Di questo se ne occuperà il prossimo capitolo, con l'obiettivo fondamentale di descrivere accuratamente le caratteristiche di tutte quelle organizzazioni coinvolte in processi di cambiamento culturale.

## Capitolo 3 – Il Cambiamento Culturale

### 3.1 Il Cambiamento Organizzativo

Al giorno d'oggi le dinamiche di cambiamento vissute dalle organizzazioni rappresentano una fase ordinaria del loro ciclo di vita. Le continue spinte verso una competitività globale portano le aziende a rivedere costantemente i propri obiettivi, al fine di perseguire quel livello di qualità e d'eccellenza tanto richiesti dal mercato. Tutto ciò discosta fortemente dalla concezione che interessava tale fenomeno in passato, considerato ed osservato in virtù della sua transitorietà, nonché della sua imprescindibilità ai fini di un migliore adattamento ad un ambiente oggetto di contingenze inattese.

Pertanto, nell'economia attuale il cambiamento organizzativo si distingue per la sua pervasività, viene visto come un fenomeno che trae origine dalla combinazione di forze endogene ed esogene, rappresentando uno stadio inevitabile per ciascuna organizzazione. Tipicamente viene associato ad un avvenimento tanto necessario quanto indispensabile per la risoluzione di problematiche che pregiudicano il normale svolgimento delle attività aziendali o comportano una modifica dello *status quo*. Il cambiamento organizzativo, inoltre, osservato da una prospettiva comportamentale, prevede l'adozione da parte dell'azienda di un nuovo pensiero, tale da diffondere nell'ambiente una serie di atteggiamenti in grado di favorire non solo un migliore adattamento, ma soprattutto una coesione sociale tra i diversi livelli organizzativi.

Nel corso degli anni diversi autori hanno provato a fornire una definizione del concetto di cambiamento organizzativo, proponendo molteplici approcci, teorie e modelli meritevoli di essere trattati in maniera complementare (Ambrosini, 2010). Difatti, ciascun contributo pone le basi su specifici schemi di studio e d'interpretazione, interessandosi solo di alcuni aspetti inerenti il cambiamento vissuto dalle organizzazioni. Alcuni studiosi hanno focalizzato la loro attenzione sulle diverse tipologie di cambiamento, altri sui diversi modelli da applicare per una corretta analisi del cambiamento, ed altri ancora sulla formulazione di regole e norme da seguire durante il processo di cambiamento.

Secondo Quaglino (1990), ad esempio, il cambiamento è un passaggio dell'organizzazione dallo Stato A allo Stato B. Nel modello descritto dallo studioso, infatti, lo stato A coincide con l'incombenza di un problema o di un evento sfavorevole in grado di impedire il mantenimento o il miglioramento della performance organizzativa. Lo stato B, invece, rappresenta lo status atteso in cui l'organizzazione ritorna ad operare in condizione di stabilità o raggiunge il grado di prestazione prefissato. Il cambiamento, quindi, è quel *"percorso che conduce l'organizzazione dallo stato A allo stato B: nel duplice aspetto di ciò che individua il secondo per differenza rispetto al primo e di ciò che viene agito per passare dal primo al secondo"* (Quaglino, 1990, p.325).

In generale, è possibile individuare quattro diverse prospettive nell'analisi del cambiamento organizzativo, ciascuna delle quali, in virtù del diverso periodo storico di appartenenza, offre un nuovo punto di vista che ha arricchito ed ampliato gli studi organizzativi.

La prima concezione, legata indissolubilmente al management classico, intravede nell'organizzazione un sistema chiuso, che considera il cambiamento il risultato di un'esasperata ricerca di stabilità e continuità, preoccupandosi esclusivamente di un'efficace gestione interna.

A partire dagli anni '50 del XX secolo, si assiste ad un'evoluzione della concezione di organizzazione e del suo rapporto con l'ambiente esterno. In questa fase ogni forma organizzativa diventa a tutti gli effetti un sistema aperto, separato dall'ambiente in cui opera ma continuamente influenzato da esso in funzione dello stretto legame esistente. Il cambiamento, secondo questa logica, è frutto di un *"processo adattativo razionale"* (Ambrosini, 2010) orientato al mantenimento di un allineamento con l'ambiente esterno soggetto a continui mutamenti.

La terza prospettiva si sviluppa intorno agli anni '70, in virtù della diffusione della visione simbolico-interpretativa che considera l'organizzazione un costrutto sociale, dove gli individui si influenzano, si scambiano informazioni e attribuiscono un senso alle esperienze passate. Ne scaturisce una visione soggettiva della realtà organizzativa, in cui

il cambiamento è il prodotto delle costanti ricostruzioni dell'organizzazione e della realtà fatte dalle persone.

Infine, l'ultima concezione di cambiamento appartiene ai postmodernisti, i quali nella seconda metà degli anni '70 offrono un punto di vista piuttosto unico. Questo movimento si distingue per una visione frammentata della conoscenza, non condividendo la ricerca di una teoria unitaria promossa dai modernisti. Il postmodernismo, inoltre, ponendo il linguaggio al centro di tutto, ritiene che la realtà esista solamente nella sua rappresentazione discorsiva. Considera il cambiamento un mezzo attraverso il quale imporre il proprio punto di vista, mentre le teorie organizzative vengono ridotte a giustificazioni volte al mantenimento della condizione attuale.

Proseguendo nell'analisi del cambiamento organizzativo è importante poter distinguere le tipologie di cambiamento sulla base di tre dimensioni: il modo in cui si manifesta, la frequenza con cui accade, la portata dell'azione.

Riguardo alla prima dimensione, ossia le modalità di accadimento, esistono due forme: il cambiamento pianificato ed il cambiamento emergente.

Il cambiamento pianificato consiste in un'iniziativa promossa consapevolmente dal management, con lo scopo non solo di modificare diversi ed interconnessi aspetti di un'organizzazione, ma anche di anticipare i mutamenti dell'ambiente esterno e di perseguire nuove opportunità di crescita e miglioramento (Tripon, Dodu, 2013). Bennis (1966) lo descrive come una strategia finalizzata alla trasformazione di valori, principi e comportamenti per reagire al meglio alle contingenze tecnologiche e di mercato.

Il cambiamento emergente, invece, è un fenomeno che deriva dall'incontro tra fattori interni ed esterni coinvolti nel processo di trasformazione, su cui la direzione non può esercitare alcun tipo di controllo (Ambrosini, 2010). Si tratta di una forma di cambiamento proveniente dall'esterno, che assegna all'organizzazione il compito di creare la giusta visione tra i dipendenti al fine di facilitarne la diffusione.

In merito alla seconda dimensione, è possibile distinguere due tipologie: cambiamento episodico e continuo. Secondo Weick e Quinn (1999) il primo si distingue per essere poco frequente e discontinuo, manifestandosi in momenti in periodi di forte disallineamento tra struttura organizzativa e percezione delle esigenze dell'ambiente

esterno. A differenza del cambiamento continuo, chiamato anche incrementale, che si caratterizza per essere cumulativo e continuativo.

Questa seconda forma si verifica attraverso una sequenza di piccoli mutamenti stabiliti, ed è una conseguenza diretta di una condizione di instabilità dell'organizzazione.

Infine, riguardo l'ultima dimensione, Ackerman (1986) descrive tre categorie: cambiamento evolutivo, di transizione e trasformativo. La prima forma mira a contribuire ad un ulteriore sviluppo delle caratteristiche esistenti di un'impresa, migliorando sia i processi che governano le attività che le competenze degli individui. Quest'ultimo si distingue chiaramente dal cambiamento di transizione che richiede una ristrutturazione cognitiva che possa condurre verso uno stato diverso da quello presente. Il cambiamento trasformativo, invece, si caratterizza per il cambio di paradigma a cui è legato, nonché delle convinzioni di fondo dei manager, sfociando in una forma organizzativa completamente nuova.

Un'ulteriore classificazione, in termini di intensità, suddivide il cambiamento in incrementale e radicale. La prima tipologia è il risultato di un lavoro di pianificazione che può condurre l'organizzazione verso una "morte lenta" (Quinn, 2010), a differenza dei cambiamenti radicali che risultano profondi e conducono verso una trasformazione irreversibile. Inoltre, Badarch (2014), così come Cao, Clarke e Lehaney (2000), hanno descritto i cambiamenti radicali come un'accurata revisione di tutti gli aspetti di un'azienda, sostenendo come i cambiamenti incrementali si riferiscano alle continue alterazioni vissute da una realtà organizzativa al fine di perseguire un migliore adattamento con l'ambiente esterno.

In ultima analisi, occorre soffermarsi su un'ultima ripartizione del cambiamento organizzativo che risiede nella sua capacità di influenzare il conseguimento e il mantenimento del vantaggio competitivo di un'organizzazione. Ne scaturisce una suddivisione orientata verso quattro aspetti: prodotti e servizi, strategia e struttura, cultura e tecnologia.

I cambiamenti tecnologici si riferiscono all'insieme di conoscenze legate all'attività di produzione di beni e servizi, che include molto del sapere scientifico, delle abilità umane, nonché dei metodi e delle tecniche sperimentali. Pertanto, tale forma di cambiamento

è associabile non solo agli sviluppi della conoscenza in ambito produttivo, ma anche al conseguimento degli attori coinvolti di competenze e capacità frutto dell'esperienza e della pratica.

I cambiamenti di prodotto, invece, derivano da piccole migliorie già esistenti o dal lancio di nuove categorie complementari. Il fine ultimo consiste in un incremento della quota di mercato seguito dall'ingresso in un nuovo mercato, cercando di conservare un alto grado di coerenza tra i prodotti offerti e la strategia aziendale.

I cambiamenti di strategia e struttura riguardano l'area amministrativa e gestionale al fine di garantire un'attenta direzione dei processi interni. Lo scopo che si prefiggono è favorire un migliore adattamento alle nuove esigenze competitive presenti sul mercato.

Un cambiamento strutturale, inoltre, si distingue dalle due forme precedenti in virtù della sua formulazione che dipende esclusivamente dal top management (Daft, 2010).

L'ultima categoria di cambiamento, di cui verrà offerta un'analisi ancor più approfondita nel corso del capitolo in virtù del suo legame ineluttabile con la cultura organizzativa, riguarda proprio la sfera culturale, riferendosi alle trasformazioni valoriali, normative e di convinzioni vissute dalle organizzazioni. Si tratta della tipologia di cambiamento certamente più complessa che, oltre a mutare il modus operandi delle aziende, va ad influenzare le ideologie fondamentali e le abitudini comportamentali degli individui.

Terminata la ripartizione delle varie forme di cambiamento, occorre prestare attenzione ai fondamentali processi di cambiamento organizzativo che si sono succeduti negli anni, sottolineando l'importante contributo di Lewin, quale precursore dei principali processi di trasformazione aziendale.

Il modello di Kurt Lewin (1951) prevede l'esistenza di tre fasi affinché si possa parlare di cambiamento in una realtà organizzativa. Queste tre fasi vengono così riclassificate:

1. **Unfreezing.** Lo scongelamento comporta che nasca il bisogno nella compagine organizzativa di cambiare lo *status quo*. Risulta indispensabile da parte del management diffondere la motivazione al cambiamento, senza la quale il processo non potrà mai prendere il via. Inoltre, un tale cambiamento, oltre a dipendere da un certo grado di motivazione, richiede al personale di acquisire nuove capacità e competenze che al momento non possiede (Pilati, Tosi, 2017).

È possibile assistere ad una resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti, in quanto le nuove procedure potrebbero intaccare le competenze e i comportamenti consolidati nel tempo. Il processo di scongelamento, quindi, inizia nel momento in cui la direzione invalida l'adeguatezza degli atteggiamenti dei soggetti, preparando l'organizzazione a riconoscere il bisogno di cambiamento.

2. **Transformation.** La trasformazione rappresenta la fase in cui i soggetti eclissano l'incertezza creatasi precedentemente ed intraprendono le prime azioni in linea con le decisioni del management. Tale stadio può essere facilitato grazie a due meccanismi: l'individuazione di un ruolo modello con cui identificarsi; l'esistenza di un contesto che dia la possibilità di confrontarsi con l'ambiente per scovare nuove possibilità (Pilati, Tosi, 2017). Rappresenta comunque il momento più delicato, poiché si richiede all'intero personale di comprendere i benefici e le conseguenze del cambiamento attuato.
3. **Refreezing.** È la fase che rende il cambiamento permanente, che ha luogo solo se l'organizzazione, attraverso il contributo di tutti, riesce a raggiungere un equilibrio interno. Lewin distingue tra ricongelamento personale e relazionale. Il primo riguarda il radicamento ed il consolidamento della nuova immagine che la persona sviluppa di sé, mentre il secondo è inerente all'allineamento del grado di apprendimento dell'individuo con le aspettative che gli altri nutrono nei suoi confronti.

Basandosi sul lavoro di Lewin, tanti altri autori, tra cui Jadson, Galpin ed in particolare Kotter, hanno offerto nuovi modelli di cambiamento organizzativo capaci di impresiosire notevolmente gli studi su questa importante tematica. A tal proposito, il prossimo paragrafo verterà sul peso che il modello di Kotter ha avuto nello studio delle organizzazioni, evidenziando le caratteristiche e gli stadi che lo hanno reso uno dei principali processi di cambiamento organizzativo.

### 3.1.1 Il Modello di Kotter

Il modello che ha reso Kotter uno dei principali autori ed esperti di *Change Management* venne pubblicato per la prima volta nel 1995 grazie ad un articolo della *Harvard Business Review*. L'anno seguente, a seguito del successo riscosso dall'articolo, il professore americano decise di dar seguito alla pubblicazione del prestigioso giornale, presentando al mondo accademico "*Leading Change*" (1996), un volume in cui spiegava quali fossero gli otto step per un processo di *Change Management* di successo.

Più che un modello teorico, gli step descritti da Kotter sembrano assolvere la funzione di guida per il management lungo un percorso che possa condurre verso la costruzione di una leadership solida e fondata. Ciò che vuole comunicare l'autore è un processo che non si limiti o presti troppa attenzione al "momento", bensì si concentri su un flusso di miglioramento continuo capace di guidare l'azienda verso una crescita graduale e costante.

Kotter, in virtù delle sue esperienze professionali, prova a fornire dei modelli di comportamento che ogni leader dovrebbe adottare affinché possa essere in grado di identificare le fasi di trasformazione che ogni azienda deve attraversare nel raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Egli enfatizza ripetutamente la necessità critica della leadership di favorire il cambiamento. Per fare questo, l'autore descrive un iter composto da otto passaggi, identificando per ogni fase i comuni errori che i manager e le organizzazioni compiono nello sforzo di cambiare la realtà organizzativa (Herrera, Hodgetts, 1997).

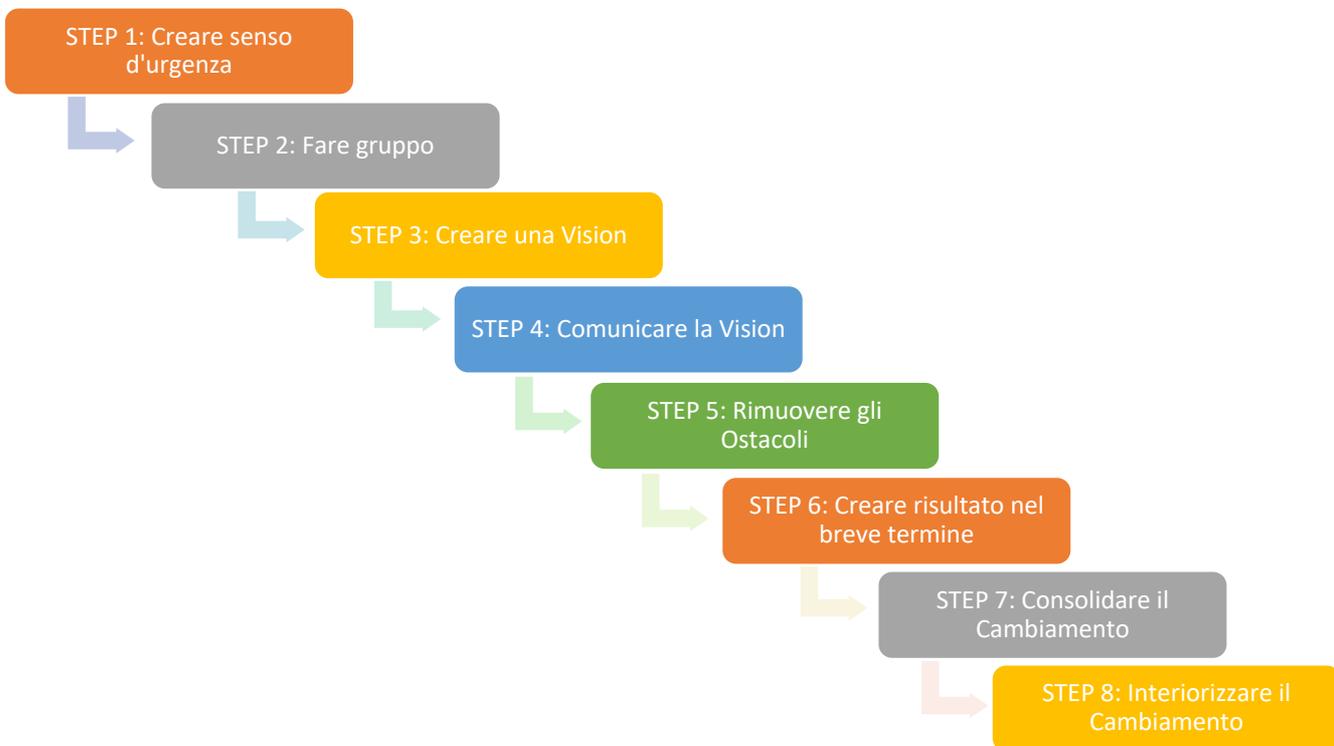


Figura 1, Gli otto step del Modello di Kotter, Fonte: Adattamento da "Leading Change" (1996)

1. *Creare il senso di urgenza.* Affinchè il cambiamento possa concretizzarsi, è necessario che l'organizzazione lo desideri realmente e favorisca la creazione di un senso d'urgenza attorno al bisogno di cambiamento. Secondo Kotter (1995) gli sforzi iniziali di cambiamento devono prevedere la valutazione da parte di individui e gruppi della situazione competitiva, della posizione di mercato e dei trend tecnologici. Egli ritiene che il primo step è essenziale in quanto l'avvio del cambiamento richiede una cooperazione continua tra molti individui. Questa necessità di cambiamento deve essere

compresa, altrimenti gli agenti di cambiamento o leader non avranno sufficiente potere e credibilità per iniziare il progetto di cambiamento (Kotter, 1996).

2. *Fare gruppo*. L'autore sostiene la necessità di raggiungere una compattezza organizzativa tale da orientare gli sforzi degli individui verso la medesima direzione. Difatti, nessuna persona è in grado di guidare e gestire in maniera autonoma un processo di cambiamento organizzativo. Pertanto, c'è bisogno di formare una "Guiding coalition" (Kotter, pag. 52, 1996) con le seguenti caratteristiche:

- *Position Power*. Una quantità consistente di membri in modo che quelli rimasti fuori non possano bloccare il progresso.
- *Expertise*. Occorre selezionare soggetti competenti affinché possano essere formulate strategie efficaci.
- *Credibility*. Il gruppo risultante deve essere rispettato dal resto della compagine organizzativa.
- *Leadership*. Tra i membri del gruppo devono esserci individui con un alto grado di leadership tale da favorire il cambiamento.

3. *Creare una Vision*. Gli individui hanno bisogno di percepire l'idea alla base del cambiamento attuato. Secondo Kotter (1996) una *vision* efficace e comunicativa è indispensabile nella rottura dello *status quo* e permette di guardare oltre gli obiettivi immediati dell'organizzazione. Inoltre, diversi studi attestano l'esistenza di una relazione significativa tra la percezione di un cambiamento organizzativo pianificato e le risposte al cambiamento lungo le dimensioni cognitive, emotive e intenzionali (Szabla, 2007). La *vision*, quindi, dovrebbe essere realizzabile, in modo da coinvolgere in maniera proattiva tutti i soggetti che nutrono interesse verso l'organizzazione.

4. *Comunicare la vision.* La comunicazione, come sostiene Bordia (2004), rappresenta un elemento critico nei processi di cambiamento in quanto può ridurre l'incertezza e l'ambiguità che caratterizzano l'ambiente organizzativo. È stato dimostrato, inoltre, che i dipendenti soddisfatti della comunicazione organizzativa hanno vissuto il cambiamento con uno stato d'animo più sereno e tranquillo (Nelissen, Van Velm, 2008) A tal proposito Klein (1996) suggerisce una serie di strategie di comunicazione in linea con l'ideologia proposta da Kotter:

- I. La memoria delle persone può essere rinforzata, e quindi il concetto trasmesso in maniera più chiara, attraverso la ripetizione insistente del messaggio. Lo stesso Kotter afferma che: "ideas sink in deeply only after they have been heard many times" (Kotter, 1996, pag. 90).
  - II. Sempre il professore statunitense ritiene: "two-way communication is always more powerful than one-way communication" (Kotter, 1996, p. 90). Molti autori, difatti, confermano il potenziale indiscutibile della comunicazione *face-to-face*.
  - III. L'ultima strategia coincide con il potere comunicativo del manager o boss, considerato dai dipendenti come la fonte più attendibile in funzione del ruolo ricoperto.
5. *Rimuovere gli ostacoli.* Arrivati a questo punto del processo, è necessario identificare, se presenti, i soggetti che si oppongono al cambiamento in modo da comprenderne i motivi e formulare le soluzioni appropriate. Kotter sostiene come i dipendenti, a volte, abbiano bisogno di supporto nell'eliminazione degli ostacoli che condizionano il loro modo di percepire la *vision*. A tal proposito evidenzia il ruolo dell'*empowerment*, quale strumento

di crescita e responsabilizzazione che tipicamente affronta quattro ostacoli: strutture, abilità, sistemi e supervisori (Kotter, 1996).

6. *Creare risultati nel breve termine.* Nella visione di Kotter assistere al compimento dei tanti piccoli cambiamenti e, allo stesso tempo, riconoscere il corretto svolgimento dei compiti da parte dei lavoratori risulta fondamentale. I successi nel breve termine, secondo l'autore, dimostrano che gli sforzi relativi al cambiamento stanno dando i loro frutti (Kotter, 1996). Tali vittorie aiutano la coalizione guida a percepire ancora meglio le condizioni attuali dell'organizzazione, nonché ad apportare le giuste modifiche.
7. *Consolidare le vittorie e Costruire il cambiamento.* Il processo di cambiamento necessita tempo e supporto frequente, poiché i successi ottenuti devono rappresentare uno stimolo verso il miglioramento continuo. Kotter (1995), infatti, afferma che i manager potrebbero cadere in errore, dichiarando vittoria, a seguito dei primi segnali di crescita e miglioramento. Tuttavia, poiché i nuovi processi possono regredire, è indispensabile che i leader sfruttino questi vantaggi a breve termine per affrontare altre questioni che potrebbero trasformarsi in seri problemi.
8. *Interiorizzare il cambiamento.* L'ultimo step prevede che il cambiamento acquisito entri a far parte della cultura aziendale. I nuovi comportamenti diffusi dal processo portato avanti, infatti, se non vengono ben radicati nelle norme e nei principi organizzativi, rischiano di deteriorarsi, soprattutto se la pressione al cambiamento è diminuita. Secondo Massey e Williams (2006), al fine di supportare gli agenti nel processo di cambiamento, è necessaria una struttura che offri servizi di *mentoring* e *training*. I processi di istituzionalizzazione hanno il compito di favorire e riconoscere l'impegno e le competenze mostrate, la diffusione di nuove idee, nonché i sistemi di controllo e monitoraggio. A tal proposito, Kotter (1996) cita due fattori

fondamentali per l'istituzionalizzazione del cambiamento nella cultura aziendale:

- I. Mostrare ai dipendenti in che modo i nuovi approcci, atteggiamenti e comportamenti hanno contribuito a migliorare le performance.
- II. Assicurarci che la prossima generazione di management personifichi i nuovi approcci.

### 3.3 Cambiamento Culturale: approcci e sfide

La globalizzazione dei mercati, la velocità con cui le tecnologie tendono ad affermarsi, nonché la crescente intensità della competizione, rappresentano solo una parte di quei fattori che stanno orientando i processi di trasformazione organizzativi verso nuove sfide stimolanti e cruciali. Le stesse sfide da cui dipenderà il futuro e la sopravvivenza della gran parte delle organizzazioni in una società caratterizzata da scenari incerti e complessi, in cui il management sarà chiamato a rinnovare schemi e regole del gioco, tentando di guidare in maniera ragionevole e sostenibile il processo di cambiamento. Tale cambiamento, osservato nella prima sezione del capitolo nelle sue innumerevoli forme e funzioni, non può limitarsi alla mera sfera strutturale, ma interessa molti altri aspetti tanto importanti quanto essenziali nelle dinamiche di un'organizzazione. Sia la gestione delle risorse umane, sia la capacità di delineare una *vision* comune, nonché l'abbattimento delle barriere culturali latenti, costituiscono mezzi imprescindibili non solo per orientare il comportamento collettivo, ma soprattutto per indirizzare il processo di cambiamento verso una direzione chiara ed indiscutibile. Occorre sottolineare, infatti, la presenza incessante di resistenze e difficoltà ai cambiamenti promossi, anche in quelle situazioni caratterizzate da un attento monitoraggio e supervisione delle azioni volte a mutare la realtà organizzativa. A tal proposito, nello studio delle organizzazioni contemporanee assume una rilevanza primaria la tematica che si occupa delle cause della discordanza tra comportamenti mossi (valori praticati) e

valori dichiarati, ossia quell'insieme di valori, assunti, e convinzioni che delineano la filosofia organizzativa, denominato anche "cultura organizzativa", di cui è stata offerta un'ampia sintesi nel capitolo precedente, ma comunque meritevole di ulteriori approfondimenti in virtù della rilevanza che essa acquisisce durante le fasi di cambiamento.

Concentrarsi sulle disparità esistenti nel modo di agire e di percepire la realtà degli individui, nonché sui cambiamenti culturali vissuti dalle realtà organizzative, significa privilegiare la prospettiva comportamentale, quale disciplina formata da una serie di variabili *soft*, in quanto inerenti alle dimensioni tipiche del sistema delle relazioni, che possono assumere un'importanza centrale nel contrastare o agevolare le scelte di cambiamento (Radicchi, 2014)

Il cambiamento intrapreso dalle organizzazioni, dunque, non riguarda esclusivamente la parte strutturale, bensì può rivolgersi alla componente culturale, rappresentando lo strumento principale per allineare i comportamenti e gli atteggiamenti dei soggetti con i nuovi valori ed ideali che si intende diffondere all'interno del perimetro organizzativo. In questo senso, la letteratura che nel corso degli anni si è interessata allo studio dei cambiamenti culturali merita senz'altro un approfondimento mirato ed esaustivo.

Secondo Ogbonna e Harris (1998), gli studi sui cambiamenti culturali vissuti dalle organizzazioni possono essere suddivisi in due categorie di riferimento: ricerche sulla natura del cambiamento e ricerche sulla gestione della cultura. A tale riguardo, mentre i secondi si riferiscono allo studio degli effetti delle azioni volte ad una migliore gestione della cultura organizzativa, le ricerche sul "*natural change*" si occupano dell'evoluzione della cultura nelle organizzazioni. Sathe (1983) offre uno dei principali contributi allo studio del cambiamento naturale, grazie ad un modello concettuale che descrive le modalità attraverso cui gli individui "acquisiscono" la cultura, in virtù di un processo di socializzazione che prevede la continua interazione e coinvolgimento sociale. Secondo l'autore, qualsiasi tentativo di cambiamento culturale dovrebbe focalizzarsi su mezzi di "*perpetuation*", quali la comunicazione e la diffusione di informazioni. Allo stesso modo, Harrison e Carrol (1991) sostengono che la cultura tenda ad evolversi per mezzo di variabili come la socializzazione e il turnover dei dipendenti.

A proposito del secondo filone di studi, invece, è divenuto oggetto nel corso degli anni di un'ulteriore ripartizione: studi che ritengono che la cultura possa essere gestita, studi che descrivono la cultura quale oggetto di manipolazione, teorie sostenenti che la cultura non possa essere cambiata consciamente.

Gli autori che condividono il primo pensiero, considerano la cultura quale variabile organizzativa e, in quanto tale, potrà subire influenze o alterazioni. Difatti, esperti e ricercatori come Bate (1994) e Dawson (1994) si sono cimentati nella realizzazione di modelli di gestione del cambiamento culturale con lo scopo di ottenere il controllo e il dominio di tale componente.

Per quanto riguarda il secondo gruppo di studiosi, emerge il rifiuto per quella prospettiva che osserva la cultura come variabile direttamente gestibile. Essi credono fermamente che la cultura non debba essere vista come una variabile propria dell'organizzazione, bensì è necessario osservarla come qualcosa che coincide con l'organizzazione stessa. Martin (1985), sostiene che i cambiamenti vissuti da una cultura non possano essere governati, ma esistono comunque contingenze specifiche (formazione di un'azienda, periodi di crisi) in cui potranno essere manipolati. Tuttavia, come osserva Robbins (1987), anche in queste condizioni è probabile che il controllo della cultura risulti più complicato del previsto, in virtù della presenza di culture o sottoculture forti.

Infine, l'ultima posizione di questa interessante ripartizione è occupata da coloro che rifiutano sia la prospettiva che ritiene possibile un'efficace gestione culturale, sia il punto di vista proposto da Martin relativo ad una possibile manipolazione dei cambiamenti culturali. Molti teorici e ricercatori, infatti, riconoscono che la cultura sia oggetto di numerosi cambiamenti, ma, nonostante ciò, la direzione, l'impatto e la sostenibilità del cambiamento non sono il risultato dell'azione consapevole del management.

Un ultimo punto di vista meritevole di riguardo è quello fornito da Gagliardi (1986), il quale sostiene che i valori ben radicati, ossia i pilastri di una cultura, essendo parte integrante del subconscio umano non potranno essere oggetto di alcuna influenza tanto

forte da provocare un cambiamento, impedendo ai manager di avere il pieno controllo della cultura aziendale.

### 3.3.1 La reazione dei dipendenti al cambiamento: gli studi di Ogbonna e Harris

Terminato il focus relativo agli approcci descritti dalla letteratura scientifica, che ha permesso una migliore comprensione delle prospettive e delle logiche che si sono susseguite negli anni a proposito della concezione del cambiamento culturale, occorre dedicare maggiore attenzione alle ricerche fatte da Harris ed Ogbonna (1998) in merito all'impatto emotivo e sociale che genera un processo di cambiamento tra la compagine organizzativa, ed in particolare alle reazioni prodotte tra i lavoratori di un'organizzazione. Lo studio proposto dai due autori è costruito attorno a due importanti dimensioni: la disponibilità a cambiare e la forza subculturale. La prima si riferisce al grado di entusiasmo degli individui a partecipare al cambiamento, mentre la seconda attiene alla forza esercitata dalle sottoculture nelle dinamiche aziendali. Quest'ultime possono scaturire da una moltitudine di fattori, quali l'etnia, il genere, la religione, i raggruppamenti funzionali o le posizioni gerarchiche.

Attraverso la combinazione delle due dimensioni sarà possibile classificare le reazioni degli individui, come conseguenza diretta della trasformazione culturale intrapresa.

#### FORZA SUBCULTURALE

		FORZA SUBCULTURALE		
		ALTA	MEDIA	BASSA
DISPONIBILITÀ A CAMBIARE	ALTA	Reinterpretazione	Accettazione Generale	Accettazione Attiva
	MEDIA	Reinterpretazione Selettiva	Dissonanza	Reinvenzione Selettiva
	BASSA	Rifiuto Attivo	Rifiuto Generale	Reinvenzione

Tabella 1, Risposta degli individui al Cambiamento Culturale, Harris & Ogbonna (1998)

- I. *Accettazione Attiva*. Si verifica quando la forza subculturale è bassa ma la disponibilità a cambiare è alta. Rappresenta la risposta del dipendente al cambiamento culturale che prevede la piena partecipazione dell'individuo allo sforzo di cambiamento senza alcun tipo di esitazione.
- II. *Reinvenzione Selettiva*. Avviene quando la forza subculturale è elevata e la volontà di cambiare non risulta né forte né debole. La *selective reinvention* può essere definita come la reazione dei dipendenti a cambiare, caratterizzata dalla tendenza a mantenere alcuni elementi della cultura passata.
- III. *Reinvenzione*. Questa reazione è frequente quando la forza subculturale è bassa e la disponibilità a cambiare è limitata. La *reinvention* può essere definita come la risposta al cambiamento della cultura organizzativa in cui gli attributi culturali già esistenti tendono ad essere conservati in modo da sembrare allineati con la cultura appena sposata.
- IV. *Accettazione Generale*. Si manifesta quando la volontà di cambiare è alta mentre la forza sottoculturale è mediocre. Tale reazione può essere definita come l'adesione incompleta al cambiamento a causa della forza subculturale. Tipicamente, viene considerata come la seconda manifestazione più favorevole al cambiamento, dopo l'accettazione attiva.
- V. *Dissonanza*. Si tratta di una risposta al cambiamento che sorge nel momento in cui sia la disponibilità a cambiare che la forza esercitata dalle sottoculture non sono né forti né deboli. Pertanto, può essere definito come uno stato di squilibrio cognitivo derivante dagli sforzi di cambiamento.
- VI. *Rifiuto Generale*. Si verifica quando la volontà di cambiare è bassa, mentre la forza subculturale è mediocre. Tale reazione non deve essere confusa con quella di accettazione generale, poiché quest'ultima implica un accordo generale ma incompleto a causa della forza subculturale, mentre il "rifiuto generale" si distingue per un ampio disaccordo con il cambiamento.

- VII. *Reinterpretazione*. Avviene quando sia la forza subculturale che la disponibilità a cambiare sono elevate. La *reinterpretation* può essere definita come quella reazione al cambiamento caratterizzata dalla tendenza a modellare la nuova cultura organizzativa in modo tale che determini lo sviluppo di valori e comportamenti coerenti con la cultura passata.
- VIII. *Reinterpretazione selettiva*. Si presenta con un'elevata forza esercitata dalle sottoculture e con un desiderio di cambiare mediocre. A differenza della precedente si distingue per il rifiuto di alcuni elementi della cultura emergente.
- IX. *Rifiuto Attivo*. Si tratta di una reazione che prevede un basso grado di disponibilità a cambiare e un alto grado di forze subculturali. Il "rifiuto attivo" può essere descritto come la risposta al cambiamento che respinge cognitivamente e fisicamente la logica, nonché i mezzi del cambiamento.

Dallo studio condotto da Ogbonna ed Harris, si evince l'importanza della piena conoscenza da parte dei professionisti coinvolti nel processo di cambiamento delle due dimensioni organizzative. In particolare, i due studiosi sottolineano il ruolo giocato dalla prima variabile, ossia il grado di apertura al cambiamento, che, in virtù del suo stretto legame con la componente emotiva dei lavoratori, dovrebbe divenire oggetto di maggior interesse da parte delle organizzazioni, al fine di favorire la diffusione di atteggiamenti positivi nei confronti del processo di trasformazione. Pertanto, coinvolgere in maniera proattiva i dipendenti nelle scelte strategiche o nella presa di decisioni determinanti, contribuisce non solo a generare un clima sereno e di fiducia, ma orienta e motiva il personale verso alti livelli di apertura al cambiamento organizzativo.

### 3.3.2 Modello di Realizzazione e Gestione del Cambiamento Culturale

Dalle considerazioni fin qui elaborate è possibile estrapolare elementi validi per giungere alla formulazione di un "*modello di realizzazione e gestione del cambiamento*"

*culturale*” che si distingue per il fine ultimo di avviare un percorso di ri-orientamento della cultura organizzativa in grado di adeguare i principi e le convinzioni esistenti con la nuova “gamma di valori” che si intende diffondere. Un’iniziativa culturale, volta al miglioramento dei tratti delineanti del modo di agire e percepire la realtà, si caratterizza delle seguenti fasi (Radicchi, 2014).

1. *Identificazione preventiva dei tratti dominanti della cultura esistente.* Gli elementi che costituiscono la cultura presente devono essere osservati come possibili punti di forza e di debolezza attraverso i quali impostare il processo di cambiamento. Applicando lo schema proposto da Schein (1985), al fine di giungere ad un’esatta rappresentazione dei valori condivisi, occorre individuare gli assunti, ossia gli elementi più reconditi. Tuttavia, il processo volto all’identificazione degli assunti taciti potrà essere lungo e vano, a causa della propensione dei lavoratori a rifiutare gli ideali emersi, attribuendoli ad altri. Un’alternativa valida all’analisi interna è rappresentata da un *audit* esterno che, facendo emergere gli assunti celati e rendendoli espliciti, favorisce il dialogo e il confronto, e quindi una loro possibile evoluzione.
2. *Analisi delle criticità avvertite dal management rispetto agli obiettivi di business fissati dall’impresa.* Il management, in quanto possibile ideatore e promotore della trasformazione intrapresa, è fondamentale nelle dinamiche di cambiamento, in virtù del suo contributo nella creazione e gestione dei flussi di comunicazione. A tal proposito, un cambiamento culturale, quale strumento di diffusione valoriale, può verificarsi solo grazie ad azioni di “contagio”, che necessitano la presenza di una forte leadership innovativa da parte dei vertici organizzativi, i quali guidano ed orientano il cambiamento avviato. Pertanto, da parte dei massimi livelli gerarchici sarà fondamentale non solo la definizione degli obiettivi da rincorrere per un allineamento culturale, ma anche l’analisi delle criticità esistenti capaci di ostacolare il percorso intrapreso, affinché il processo di cambiamento culturale possa proseguire efficacemente.

3. *Definizione di un modello comportamentale.* La realizzazione di un sistema di comportamenti in linea con la nuova “scala” di valori introdotta internamente costituisce senz’altro una fase indispensabile nell’iter che condurrà l’organizzazione verso la sua ristrutturazione culturale. Nello stesso momento il management avrà il compito di formulare un nuovo *Leadership Model* in grado di favorire una rilettura ed un’interpretazione del business in un’ottica coerente con i nuovi comportamenti promossi. In merito alle resistenze esercitate dalle persone, invece, sarà possibile agevolare il processo di convergenza tra i valori dichiarati e i comportamenti mossi, solo in presenza di capacità e competenze tali da ancorare il cambiamento ad un sistema simbolico solido, in grado di evocare sensazioni forti e trascinanti.
  
4. *Promozione di una cultura coerente con i modelli comportamentali diffusi.* Una volta chiarite le finalità e le caratteristiche del progetto di *Change Management*, è fondamentale avviare un processo di diffusione e “contagio” dei modelli culturali di comportamento, quali mezzi di un processo di *Change Education* finalizzato al raggiungimento di un alto grado di coerenza con la cultura promossa. Il successo di un piano di cambiamento, infatti, è legato alle capacità dell’organizzazione di coinvolgere e motivare tutti gli attori sulla necessità del cambiamento, mediante l’utilizzo di tutti i canali possibili. A tal proposito, un ruolo fondamentale è ricoperto dalla Direzione Risorse Umane che, grazie ad un programma di iniziative ed attività formative, ha il dovere di responsabilizzare le persone ad interiorizzare i principi alla base del cambiamento.

In conclusione, affinché il cambiamento culturale possa condurre ai risultati sperati, è necessario che l’intervento innovativo di cui il vertice organizzativo si fa portavoce si trasformi in un insieme di significati ed iniziative capaci di favorire un processo di interiorizzazione, attraverso il quale le nuove convinzioni ed ideologie vengano comprese ed assimilate come assunti taciti ed indiscutibili. In questa miriade di significati e valori, la leadership svolge una funzione guida, indicando i percorsi da

intraprendere, gli ostacoli da evitare ed i mezzi di *empowerment* a disposizione. A tal proposito, il prossimo paragrafo si occuperà del ruolo e dei compiti di un leader durante il processo di cambiamento culturale vissuto dalle organizzazioni.

### 3.4 Leader e stili di leadership nel cambiamento

La pluralità di definizioni che si sono susseguite nel corso degli anni, e che ancora oggi scaturiscono dai tanti contributi offerti, attesta la complessità che circonda la leadership nell'assegnazione dell'esatta area teorica di appartenenza, in virtù del suo carattere trasversale che la rende osservabile da diverse prospettive. Solo in tempi recenti, pertanto, si è iniziato ad associare il concetto di leadership alla sfera lavorativa, e più nello specifico all'apporto che essa può dare alla performance degli individui.

L'autore a cui si assegna il merito di aver trattato per la prima volta il tema della leadership è il sociologo tedesco Weber che, nel libro "*Economia e Società*" (2016), introduce il concetto di carisma, descrivendolo come un potere che non si fonda sulla legalità (la "burocrazia"), sulla tradizione o sulla patrimonialità, bensì sulle qualità e capacità della persona che permettono al "capo carismatico", ossia colui che le possiede e le esercita, di elevarsi dagli uomini comuni, in quanto tali requisiti sono estranei alla gran parte della popolazione (Kaesler, 2004).

Dopo anni di dominio della celebre scuola del *Management* "scientifico" tayloristico, vengono introdotte alcune idee e pensieri che sottolineano il bisogno prioritario di rinforzare l'instabile relazione tra organizzazione e dipendenti: emerge il tema della motivazione degli individui ed il lavoro proposto da Elton Mayo segna l'avvento del movimento delle *Human Relations*.

All'affermazione delle *Human Relations* segue il crescente interesse verso questioni, quali la comunicazione o la leadership, che fino a quel momento risultavano marginali, divenendo poco a poco strumenti imprescindibili nei processi di cambiamento organizzativo.

Comprendendo la rilevanza ed il ruolo giocato dai meccanismi di *Change Management*, iniziano così a sorgere domande e dubbi che confermavano la necessità di assegnare a

qualcuno le responsabilità del cambiamento. Kennedy (2000), ad esempio ritiene che la posizione ricoperta dalla leadership nelle dinamiche di cambiamento sia un fattore chiave e che un leader in grado di guidare verso cambiamenti incisivi appaia indispensabile. Anche Senior e Fleming (2006), seguendo la prospettiva proposta da Kennedy, condividono il ruolo centrale del leader, quale artefice e gestore dei cambiamenti organizzativi.

Procedendo con l'analisi dei contributi, lo studio condotto da Cummings e Worley (2005) giunge alla definizione di cinque attività chiave di leadership durante un processo di cambiamento: motivare il cambiamento, creare una *vision*, sviluppare un supporto politico, gestire la transizione e sostenere il *momentum* (inteso come l'inerzia e l'incapacità delle organizzazioni di cambiare).

Altri autori, invece, individuano due fattori principali durante gli stadi del processo: la resistenza dei dipendenti e l'apertura al cambiamento. Un alto grado di resistenza al cambiamento comporterà la mancata realizzazione della trasformazione, a differenza del grado di apertura dei dipendenti che dovrà caratterizzarsi per continuità e stabilità per l'intera durata del processo (Bordia, et al., 2004).

La leadership di una realtà organizzativa in trasformazione, dunque, può divenire oggetto di diverse interpretazioni. Ma ciò che risulta davvero importante, come affermato da Laura e Stephen (2002), riguarda l'influenza esercitata sugli individui. Secondo i due autori, infatti, affinché la leadership possa agevolare il processo di cambiamento, deve condizionare lo stato d'animo delle persone, motivandole a perseguire gli obiettivi prestabiliti.

Perché le persone sono la risorsa più preziosa di qualsiasi forma organizzativa e, allo stesso tempo, anche la più potente. Pertanto, in un contesto che necessita spinte al cambiamento, affidare il capitale umano ad un leader intelligente, dotato di un bagaglio di esperienze e conoscenze tali da permettergli una gestione efficace, rappresenta la scelta più corretta che si possa fare.

Un altro punto di vista interessante è quello offerto da Virtanen (2000), il quale evidenzia alcune competenze tipiche dei leader, mettendole in relazione con i cambiamenti organizzativi avvenuti con successo e sostenendo lo stretto legame

esistente tra i due aspetti. A tal proposito, la tabella sottostante sottolinea il ruolo della leadership, nonché delle competenze tipiche di un leader, che caratterizzano le efficaci dinamiche di cambiamento radicale.

FASI	FOCUS	STILE DI LEADERSHIP
<b>Planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisire informazioni</li> <li>- Idee creative</li> <li>- Formulare strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logical/Inspirational</li> <li>- Inspirational</li> <li>- Logical</li> </ul>
<b>Enabling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spiegare il piano</li> <li>- Convincere i dipendenti</li> <li>- Empowering/coinvolgimento</li> <li>- Supportare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logical</li> <li>- Logical</li> <li>- Inspirational</li> <li>- Supportive</li> </ul>
<b>Launching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fissare gli step</li> <li>- Raggiungere gli obiettivi</li> <li>- Ottenere risultati</li> <li>- Valutare il progresso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logical</li> <li>- Commanding</li> <li>- Commanding</li> <li>- Logical</li> </ul>
<b>Catalyzing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ispirare</li> <li>- Stimolare</li> <li>- Supportare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspirational</li> <li>- Inspirational</li> <li>- Supportive</li> </ul>
<b>Maintaining</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorare progressi</li> <li>- Dare direttive</li> <li>- Stimolare</li> <li>- Supportare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logical</li> <li>- Inspirational</li> <li>- Inspirational</li> <li>- Supportive</li> </ul>

*Tabella 2, Le diverse fasi di un Cambiamento Radicale, (Reardon & Rowe, 1998, p.134)*

Dallo studio proposto da Reardon e Rowe (1998), si evince la sostanziale differenza tra cambiamento incrementale e radicale. Tipicamente, la prima forma di restauro organizzativo si distingue per una gestione abbastanza semplice, nonché per la presenza di sporadiche resistenze al cambiamento da parte dei dipendenti, i quali raggiungono un alto grado di familiarità con il processo intrapreso. Il cambiamento radicale, invece, comporta alcune complicazioni nella sua implementazione, richiedendo di conseguenza specifiche competenze di leadership tali da portare a termine il progetto di

ristrutturazione. Pertanto, l'avvento di un cambiamento radicale comprende più fasi ed esige diversi orientamenti da parte dei leader, i quali dovranno mostrare approcci diversi a seconda dello stadio del processo.

Durante la "fase di pianificazione" è previsto che il leader, al quale è richiesto uno stile "*inspirational*" finalizzato alla continua ricerca di informazioni e di identificazione degli ostacoli, tracci il percorso da intraprendere, motivando gli individui alla creazione di un piano creativo ed innovativo. Il secondo stadio ("*enabling phase*") è orientato verso le persone coinvolte nel processo, alle quali viene spiegato che il raggiungimento dell'obiettivo dipende essenzialmente dal loro contributo. Tale fase non solo prepara gli individui al cambiamento, ma offre ai leader la possibilità di inquadrare accuratamente la realtà a cui stanno andando incontro, nonché di adottare tre differenti stili di leadership. Lo stile basato sulla logica ("*logical style*") aiuta i leader a spiegare meglio il cambiamento, lo stile "*inspirational*" contribuisce al cambiamento favorendo una discussione aperta, mentre "lo stile di supporto" genera nei dipendenti la sensazione di essere continuamente sostenuti. Il terzo stadio ("*launching phase*") prevede l'inizio degli sforzi volti a promuovere il cambiamento. In questa fase l'enfasi è rivolta al conseguimento degli obiettivi, mentre gli stili più diffusi sono quelli con un orientamento di logica e comando. Il primo aiuta nella spiegazione degli obiettivi, a differenza del secondo che è utile nel raggiungimento degli stessi. Passando allo studio della quarta fase ("*catalyzing phase*"), l'obiettivo consiste nel far capire alle persone la centralità che ricoprono nel progetto. Affinché possano sentirsi parte integrante del cambiamento, è necessario che i loro sforzi siano premiati e valorizzati. Ecco perché gli orientamenti di leadership più consoni a questo stadio coincidono con gli stili "*inspirational*" e "*supportive*". Infine, l'ultima fase ("*maintaining phase*") si caratterizza per un focus continuativo sulle persone, affinché non ridimensionino l'intensità dei loro sforzi al cambiamento. In questo stadio la persuasione svolge una funzione cruciale, allo stesso modo del "*logical style*", che facilita la comunicazione coi dipendenti, e degli stili "*inspirational*" e "*supportive*", che contribuiscono alla creazione di un senso di coinvolgimento (Reardon K., Reardon K. J., Rowe, 1998).

Un ultimo ma fondamentale contributo alla definizione di leader nelle dinamiche di cambiamento è offerto da Kotter (1995), il quale assegna a tale figura compiti di guida e di coordinamento, ridefinendo le dinamiche della leadership e classificandole in questo modo: l'esercizio del potere, la capacità di delega, il rapporto con il cambiamento, l'abilità di innovare e l'iniziativa personale del lavoratore. Pertanto, un buon leader deve distinguersi per innate capacità di comunicazione al fine di fornire continue informazioni ed insegnamenti in grado di agevolare il processo di trasformazione avviato. L'autore, inoltre, si sofferma sulla formazione del gruppo, sottolineando la necessità di creare team di persone compatibili che assicurino efficienza ed interazione. Per fare questo, Kotter sposta il focus sugli orientamenti della personalità degli individui, nonché sulle capacità di adattamento da valorizzare al fine di una migliore integrazione con lo stile proposto dal leader. All'interno di un gruppo, infatti, proprio come accade in un'organizzazione, occorre essere in grado non solo di motivare e stimolare l'iniziativa personale, ma soprattutto di premiare chi si è distinto nello svolgimento del proprio compito, in modo da rinforzare quel senso di appartenenza tanto utile in un processo di cambiamento.

In ultima analisi, ciò che scaturisce dalle prospettive fin qui osservate, coincide con la complessità e le insidie che possono interessare la creazione di uno stile di leadership adatto ad una fase così delicata per un'organizzazione. Per poter favorire la formazione di una leadership che sia condivisa e supportata da tutto l'ambiente durante un cambiamento organizzativo è indispensabile che ci sia, in primo luogo, una coesione di intenti tra i vertici aziendali, e che tale unione possa guidare verso una politica motivazionale capace di creare consenso e spirito di iniziativa tra la compagine organizzativa. È necessario che la cultura esistente assimili il cambiamento in tutte le sue forme e declinazioni, affinché il leader possa divenire l'artefice ed il promotore di un processo che possa esaltare la sua personalità carismatica.

### 3.5 Resistenze e Tipologie di Cambiamento Culturale

Intraprendere un percorso orientato al cambiamento culturale è un compito complicato che spesso non porta ai risultati sperati. Estrapolare gli assunti più nascosti e reconditi di una cultura organizzativa in moda da condurre un'analisi più approfondita sui valori e sui principi che governano il modo di agire ed operare degli individui è un incarico difficoltoso e ricco di insidie, soprattutto se il fine ultimo prevede l'individuazione di margini che consentano l'avvio di un processo di cambiamento. A tal proposito, il dibattito sul cambiamento culturale rappresenta una delle principali questioni rispetto alla quale diversi autori e studiosi hanno provato a fornire un loro punto di vista, senza però giungere ad una risposta esaustiva che dimostrasse la necessità del rinnovamento culturale, quale mezzo per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa.

In un ambiente caratterizzato da molteplici e divergenti prospettive, ciò che risulta evidente per il benessere collettivo concerne il dovere di ogni forma organizzativa di analizzare e verificare se la propria cultura possa considerarsi adeguata al rapporto che si intende instaurare con la realtà circostante. La cultura, infatti, in particolar modo nel breve periodo, esercita una continua influenza sulla definizione delle strategie, e parallelamente gli esiti delle scelte strategiche di lungo termine condizionano inesorabilmente la formazione o le trasformazioni della variabile culturale.

Pertanto, il bisogno di un cambiamento repentino può essere legato sia ad un'evoluzione dell'ambiente esterno, in virtù del mutamento delle condizioni ambientali, sia alla trasformazione vissuta da una componente interna (strutturale, tecnologica o umana).

Affinché il cambiamento possa realizzarsi ed apportare nuovi ideali e convinzioni in grado di risollevarle le sorti dell'organizzazione, sono necessarie capacità consistenti da parte del management e degli individui tali da abbattere le resistenze che si presentano nel percorso. Quest'ultime sono classificabili in questa maniera (Pilati, Tosi, 2017):

#### *Fattori endogeni:*

- I. Elevati investimenti fissi in impianti e altri strumenti tecnici di produzione;
- II. Regole burocratiche e processo decisionale gerarchizzato;

- III. Interessi egoistici ed individuali da parte degli stakeholder;
- IV. Conseguenze da *path-dependence* e stratificazioni culturali nella storia dell'azienda;
- V. Razionalità limitata e opportunismo del *decision maker*;

*Fattori esogeni:*

- I. Staticità dell'ambiente socio-istituzionale in cui l'organizzazione si trova;
- II. Barriere tecnologiche, commerciali o dovute all'ingresso di nuove imprese;
- III. Mancanza di trasparenza dell'ambiente che rende complicata l'innovazione tecnico-organizzativa;
- IV. Presenza di asimmetrie informative;

Gli ostacoli al cambiamento, dunque, sono molteplici e di diversa natura, in virtù dell'eterogeneità e della complessità che caratterizza il panorama contemporaneo. Riuscire a contenere tali difficoltà è un compito che spetta all'organizzazione e al suo management, e spesso implica di scegliere la modalità di cambiamento culturale più adeguata alla situazione in cui ci si ritrova.

L'approccio più frequente al cambiamento culturale ha origine nella testa dei vertici organizzativi. Diversi autori, infatti, sono concordi sulla responsabilità attribuibile al *top management* di riconoscere l'esigenza di intervenire sul sistema di norme e valori (Barnard, 1938), in ragione del ruolo autorevole ricoperto che li spinge ad osservare la relazione tra ambiente esterno ed interno. Nei primi anni '90, infatti, le iniziative di cambiamento erano per lo più orientate verso un approccio *top-down*, mirato a una trasformazione radicale che interessasse l'intera compagine organizzativa. Secondo Kotter ed Heskett (1992), il cambiamento dovrebbe essere costantemente guidato da leader o manager, in quanto un controllo dal basso andrebbe a scontrarsi con le direttive e le indicazioni provenienti dall'alto. I due autori, inoltre, assegnano al leader il compito di bilanciare i valori fondamentali, cercando allo stesso tempo di allineare le capacità dell'organizzazione con il contesto esterno. Tuttavia, come sostengono Ogbonna e Harris (2002), gli interventi dall'alto possono portare a conseguenze impreviste. È stata

riscontrata in diversi casi la tendenza, in particolar modo da parte dei *middle manager*, a mantenere i valori ed i principi della precedente cultura, causando peggioramenti nella flessibilità organizzativa. Un'ulteriore ragione a discapito dei cambiamenti culturali *top-down* riguarda il possibile disinteresse e disallineamento da parte dei dipendenti ai piedi della gerarchia aziendale, i quali rifiutano la condivisione di norme e principi in contrasto con il loro modo di percepire il lavoro.

Intorno alla metà degli anni '90, invece, si assiste ad un cambio di paradigma delle organizzazioni, in quanto i tentativi di cambiamento intrapresi dalle aziende, volti a responsabilizzare e coinvolgere l'intero personale attorno al nuovo sistema di convinzioni, tendono a favorire la formazione spontanea da parte dei lavoratori di valori e principi che, a parer loro, apparivano più consoni all'ambiente in cui operavano (Davenport, 1995). L'ipotesi alla base di tale approccio prevede un processo di formazione valoriale autonomo e decentrato, tale da condurre ad un consenso generale tra i diversi livelli organizzativi, nonché a stimolare dei cambiamenti nella cultura organizzativa (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990).

Un altro approccio al cambiamento culturale pone le basi sul dialogo che può instaurarsi tra lavoratore e leader (Heracleous & Marshak, 2004). Manager e dipendenti, attraverso il dialogo, identificano i problemi aziendali, definiscono la visione strategica e stimolano il *commitment*. Il dialogo, secondo questa prospettiva, costituisce il pilastro su cui costruire un modello di fiducia che stimoli e faciliti il cambiamento, rendendo l'iter verso il nuovo complesso di valori più semplice ed interattivo.

Le teorie e i modelli che si sono susseguiti nel corso degli anni delineano chiaramente la complessità e la varietà che caratterizza il tema della trasformazione culturale. La ricchezza dei contributi presenti ha portato alla formulazione di modelli e sistemi che spiegassero gli schemi adottati dalle aziende durante i processi di cambiamento della cultura. Ma nonostante i numerosi tentativi di offrire un quadro preciso e dettagliato delle modalità esistenti di ristrutturazione culturale, risulta conveniente classificare le tipologie di cambiamento in questa maniera (Pilati, Tosi, 2017):

1. *Top-Down*. Il processo di trasformazione è guidato dai vertici dell'organizzazione verso i livelli inferiori. Tipicamente, si tratta di cambiamenti frutto dell'ingegno e

delle capacità del *Top Management* che opta per un'implementazione basata su programmi ed attività di formazione, nonché su processi di comunicazione interna. Tale forma di trasformazione, in virtù del sostegno offerto dall'alto, si distingue per una diffusione rapida e trasversale che facilita il lavoro di diversi attori. I rischi a cui si può andare incontro, come accennato già in precedenza, sono racchiusi nelle reazioni e percezioni dei dipendenti, i quali potranno considerarli degli eventi isolati o semplicemente in contrasto con i loro ideali. Un rinnovamento culturale, difatti, non può essere imposto, ma deve scaturire da un processo di allineamento e condivisione dei valori sviluppati.

2. *Side to Side*. Il secondo approccio al cambiamento culturale fa riferimento al *business process reengineering* attuato dall'organizzazione, quale strumento per l'analisi dei processi attraverso i quali vengono eseguite le attività organizzative. In questo caso, il cambiamento può interessare anche le modalità di gestione delle risorse umane. Tuttavia, la trasformazione culturale è il risultato dell'implementazione di nuovi processi a cui seguono nuovi valori e convinzioni che andranno a delineare la cultura aziendale. Pertanto, tale forma di trasformazione differisce in modo sostanziale dalla precedente in ragione degli strumenti adottati per la diffusione culturale.
3. *Bottom-Up*. In questo caso il processo di cambiamento culturale è guidato dai membri dell'organizzazione, a seguito delle lacune individuate da quest'ultimi nel sistema esistente di norme e principi. Mediante le segnalazioni ed i consigli formulati dalla popolazione organizzativa, finalizzati ad un rinnovamento dei valori e dei comportamenti che governano le dinamiche interne, si cerca di provocare un mutamento in grado di ristabilire equilibrio e coerenza nel contesto organizzativo. Tale cambiamento è frutto del disallineamento vissuto da gruppi, reparti o divisioni, i quali appaiono demoralizzati dalle scelte o azioni intraprese dall'azienda, considerate in contraddizione con gli ideali da loro sostenuti.

Il miglioramento o la modifica della componente culturale, dunque, si ottiene rimodellando quegli elementi che risiedono alla sua base, ossia i miti, le tradizioni, nonché le idee fondamentali condivise dai membri dell'organizzazione. L'obiettivo finale consiste nella formulazione di una nuova identità organizzativa, tale da agevolare il conseguimento di obiettivi e compiti che precedentemente non si sarebbero potuti raggiungere. A tal proposito, è interessante osservare il lavoro proposto da Adler (1986), il quale offre una ripartizione delle principali tipologie di cambiamento culturale esistenti, analizzando la loro relazione con fattori interni ed esterni, nonché con lo scopo prestabilito dall'organizzazione:

- I. *Harmonizations Changes*. Iniziative volte ad un miglioramento della cultura e dell'organizzazione in generale, al fine di una migliore reazione ad eventi futuri noti.
- II. *Adaptation Changes*. Cambiamenti attuati con l'intento di migliorare la cultura, in risposta ad un evento imprevisto che ha modificato lo *status quo*.
- III. *Re-orientation Changes*. Tipologia di trasformazione che prevede la modifica della cultura e dell'organizzazione a livello strategico, a seguito di stimoli provenienti dall'esterno.
- IV. *Re-conception Changes*. Provvedimenti volti ad un rinnovamento della cultura e dell'organizzazione a livello strategico, con lo scopo di influenzare l'ambiente esterno.

### 3.6 L'incontro di Culture

Le culture si incontrano e si mescolano ogni volta che due organizzazioni realizzano una fusione, quando si verifica un'operazione di acquisizione, o quando due aziende avviano un progetto di *joint venture*. Nel caso di una fusione, la cultura risultante non è necessariamente frutto del dominio culturale di uno dei due partner, bensì il risultato di una condivisione di valori e conoscenze. Nelle acquisizioni, invece, il soggetto acquisito

diventa una subcultura, nonché parte integrante del vasto sistema di norme e principi dell'azienda acquisitrice. Nelle *joint venture*, l'ente che scaturisce dall'operazione è una nuova organizzazione con il compito di unificare gli elementi dominanti delle due culture. Nelle soluzioni appena citate, il problema principale riguarda l'assenza di una storia condivisa tra i due attori, i quali intraprendono un progetto innovativo in cui uno dei due potrebbe sentirsi inferiore e secondario (Buono & Bowditch, 1989).

Tipicamente, le variabili che guidano il processo di assimilazione coincidono con alcune caratteristiche dell'organizzazione, come tecnologie condivise o complementari, obiettivi comuni, appartenenza allo stesso mercato o sinergie conciliabili. Si tende a trascurare il fatto che le due società adottino strumenti sensibilmente differenti per conseguire i propri obiettivi, senza dimenticare che i rispettivi assunti di base sul modo di affrontare le dinamiche aziendali e di gestire le risorse umane possono rivelarsi fra loro in contrasto. Difficilmente viene posta l'enfasi su aspetti strettamente correlati alla cultura organizzativa, come la filosofia imprenditoriale o lo stile di leadership, i quali potrebbero rendere l'interpretazione degli assunti, delle convinzioni o della *mission* processi più semplici e intuitivi. Nella gran parte dei casi, infatti, nessuno dei partner assegna alla cultura un ruolo così determinante da focalizzare l'attenzione sulle possibili sinergie esistenti e come trarre beneficio da esse. La cultura viene considerata come una questione da analizzare e monitorare, ma saltuariamente è oggetto di studi approfonditi che consentono di individuare elementi in comune o in contrasto. Ecco perché risulta doveroso dedicare particolare interesse al tema dell'incontro e della mescolanza di culture, poiché rappresenta un momento in cui due organizzazioni, caratterizzate da diverse tradizioni ed esperienze, confrontano le rispettive tecniche attraverso le quali affrontano ed interpretano quotidianamente la realtà, condividendo punti di forza e debolezza sviluppati nel tempo.

### 3.6.1 L'impatto culturale di un'operazione M&A e il ruolo delle risorse umane

Le dinamiche di un'operazione di acquisizione o fusione, come sostenuto da diverse ricerche, producono una serie di conseguenze sulla vita sociale e sui comportamenti

delle persone ben più radicali di eventi ed episodi rilevanti della vita quotidiana (Cartwright & Cooper, 1992). Tali conseguenze possono influenzare notevolmente sia l'organizzazione che gli individui che la compongono, alterando in maniera irreversibile la cultura organizzativa e portando all'esternazione di forme di *"merger syndrome"* (Marks & Mirvis, 1998). Quest'ultima si riferisce ad una patologia organizzativa che interessa gli individui vittime di shock culturali, provocando non solo prestazioni lavorative di basso livello, ma anche episodi di resistenza al cambiamento, di insicurezza nello svolgimento delle attività e sentimenti di rabbia e di paura. La comunicazione organizzativa non risulta più fluida e dinamica, l'ostilità domina i rapporti interpersonali, mentre i manager tentano di trovare il modo per gestire il momento di crisi (Stahl & Sitkin, 2005). Ciò avviene soprattutto in contesti organizzativi internazionali, in particolare nel caso di aziende quotate in borsa, dove i dipendenti non sono pienamente informati dello stato dell'operazione fino a quando l'accordo tra le parti non viene ufficializzato. I lavoratori, dunque, si troveranno catapultati in un processo di fusione o acquisizione che condurrà verso un ridimensionamento non solo strutturale, ma innanzitutto culturale e comportamentale, tanto da costringere gran parte dei membri a rivedere i valori e gli ideali condivisi fino a quel momento. Occorre poi precisare che una fusione paritaria tra due soggetti difficilmente tende a verificarsi, piuttosto, come sostengono Cartwright e Cooper (1996), il termine "fusione" viene utilizzato solamente per salvaguardare la reputazione delle società, ed in particolare la considerazione generale dell'ente acquisito, i cui dipendenti vivranno sentimenti contrastanti e conflittuali.

In uno studio condotto da Buono, et al. (1985) sulla fusione di due banche statunitensi è stata rivolta l'attenzione alle attitudini culturali e alle percezioni dei dipendenti, che sono divenute oggetto di misurazione prima e dopo la conclusione dell'operazione di M&A. I risultati della pubblicazione attestarono come i lavoratori dell'istituto acquisito fossero di gran lunga meno soddisfatti del modo di lavorare della nuova società rispetto al personale della banca acquisitrice, la cui cultura organizzativa era stata conservata e tutelata. Inoltre, è interessante evidenziare le percezioni ed i feedback positivi mostrati

dai dipendenti dell'organizzazione rilevata all'inizio del progetto di fusione, a differenza delle sensazioni di incertezza che caratterizzavano i lavoratori dell'altra.

Le variabili che governano una relazione tra due società in procinto di fondersi sono molteplici e di diversa natura, ma comunque identificabili in aspetti quali la cordialità con cui l'acquirente propone l'operazione, l'uguaglianza di potere tra i due attori, la performance corrente della società acquisita, la compatibilità delle culture e gli eventuali rapporti passati (Stahl & Sitkin, 2005).

Accettare, comprendere e affrontare le complessità legate alla componente umana significa interessarsi a ciò che accade agli individui durante i processi di M&A, nonché alle culture delle organizzazioni, affinché tali aspetti non risultino secondari rispetto a tutto quello che avviene a livello strutturale e finanziario. Pertanto, concentrarsi sul lato umano di tali operazioni, evitando che problematiche organizzative ne impediscano un *assessment* oggettivo, guida l'organizzazione a spronare manager e amministratori a domandarsi su quali variabili occorre agire per un miglior adattamento delle strutture organizzative, come attuare politiche di *retention* per trattenere le competenze chiave e come distaccarsi da quelle sostituibili (Buono, Bowditch, 1989).

Nelle dinamiche reali, tuttavia, la gran parte delle aziende che intraprende un percorso di M&A non possiede gli strumenti adatti per un processo di integrazione efficace, sia per l'assenza di un *audit* da parte delle risorse umane, che per la mancanza di piani di integrazione ben definiti.

Le fasi iniziali, infatti, richiedono un giudizio preventivo, qualitativo e strategico della divisione risorse umane, in quanto risulta quasi impossibile favorire l'integrazione e la convivenza di persone, capacità e culture di cui non si conosce praticamente nulla, senza la possibilità di effettuare un'analisi comparativa delle procedure, dei valori e dei comportamenti.

In particolare, la fase pre-M&A assume un peso significativo e decisivo nella complessità dell'operazione, poiché una sua attenta direzione porta ad una corretta ed agevole integrazione post-M&A, ossia lo stadio responsabile dell'implementazione delle decisioni formulate.

In virtù delle osservazioni fin qui esposte, diversi studiosi convengono all'idea di articolare il processo di acquisizione in due macro-fasi: la prima che prende il nome di Pre-M&A, si riferisce all'avvio della manovra ed include il processo decisionale, nonché la negoziazione e la siglatura dell'accordo; la seconda fase, detta Post-M&A, prevede l'applicazione dei cambiamenti ideati e la conseguente integrazione delle società coinvolte nell'operazione (Cartwright e Cooper, 1996).

Inoltrarsi in un'analisi approfondita dei processi che regolano tali transizioni permette in primo luogo di comprendere la rilevanza ricoperta della fase Pre-M&A, in cui vengono formulate le decisioni e le strategie da implementare, ma soprattutto di individuare le possibili cause che potrebbero ostacolare la naturale evoluzione degli accordi, in modo da definire eventuali interventi di miglioramento e revisione.

## Capitolo 4 – Culture Nazionali ed Organizzative

### 4.1 Le Culture Nazionali

Il termine cultura oltre a derivare dal latino “*colere*”, che sta a significare coltivare il terreno, discende in parte dalla nozione “*cultus*”, che non denota esclusivamente l’esercizio di coltivare o far crescere, bensì afferisce anche alla cura per qualcosa, più precisamente quella per gli esseri umani, ossia l’educazione che questi ricevono.

Nell’epoca attuale, in una società caratterizzata da una miriade di logiche e prospettive connesse e discordanti, ci troviamo ad analizzare un concetto di cultura non più al singolare, ma ad una molteplicità di culture, intese come un bagaglio di conoscenze e di pratiche acquisite che verranno trasmesse di generazione in generazione.

Per cultura si intende il contesto sociale entro cui le persone vivono (Pilati, Tosi, 2017), orientato a influenzare la natura più profonda delle organizzazioni e il modo in cui le persone comprendono e reagiscono alla realtà che le circonda. Tale contesto si articola su più livelli e tende a stratificarsi partendo da quelli con una portata più ampia, come il livello nazionale.

Spetta a Wallace (1970) il merito di aver approfondito il tema del carattere nazionale e dei valori dominanti dei singoli paesi, giungendo alla definizione di personalità modale, quale insieme di caratteristiche individuali statisticamente più diffuse. Egli parla di organizzazione della diversità, ossia un processo che fornisce, come sostiene in “*Culture and Personality*” (1970), un’arena per il conflitto e il cambiamento culturale. L’organizzazione della diversità potrebbe essere considerata come una continua riorganizzazione delle tradizioni, dei valori e delle abitudini per mezzo di interazioni innovative. Tali interazioni governano l’orientamento che una cultura assume e coincidono essenzialmente con i processi politici o le negoziazioni per attribuire il potere.

Le culture nazionali si caratterizzano per numerose sfaccettature, le quali sottolineano la diversità che risiede alla base di queste variabili tanto composite quanto influenti per i comportamenti e i modi di agire delle persone. In passato, gli studi che si occupavano di ricerche interculturali apparivano meno dettagliati ed esaurienti, a causa dell’assenza

di *framework* teorici che illustrassero chiaramente gli elementi culturali e nazionali. Riferimenti e modelli validi in grado di delineare le dimensioni delle culture nazionali sono stati cruciali ai fini della creazione di un quadro che integrasse i diversi fenomeni attitudinali e comportamentali, fornendo un supporto allo sviluppo di ipotesi che avrebbero risposto alla sistematica variazione culturale vissuta dalla gran parte dei paesi (Smith et al., 1996).

L'ambiente in cui operano le organizzazioni, infatti, può mutare e subire profonde trasformazioni a seconda di una serie di dimensioni, quali le normative, le istituzioni, la contrattazione collettiva o le caratteristiche della forza lavoro. Pertanto, le aziende che si trovano a competere in più Paesi hanno l'importante responsabilità di decidere in che misura adattarsi alla cultura dell'ambiente e della nazione che le ospita, e quanto, invece, rimanere coerenti e conformi al sistema di valori d'appartenenza (Bartlett & Ghosal, 1989).

La cultura nazionale è comunemente descritta come: *"the collective programming of the mind distinguishing members of one group of people from others"* (Hofstede, 2001). Costituisce, difatti, un ampio sistema di forze a cui le persone hanno il dovere di adattarsi e confrontarsi, condividendone e valorizzandone le diversità. Tali forze sono il frutto delle dinamiche storiche, della geografia, delle risorse, del clima e dei processi politici che hanno caratterizzato una nazione e che concorrono ancora oggi al cambiamento della componente culturale. Ciò che ne scaturisce è un sistema di valori e principi dominanti che esercitano una continua influenza sui comportamenti e sulle relazioni interpersonali, assumendo un carattere ed un significato talmente profondo da risultare celati e reconditi. È proprio questo tratto di impercettibilità che rende la cultura una spinta capace di orientare e guidare gli atteggiamenti, i giudizi e le intenzioni, senza che le persone se ne possano rendere conto.

#### 4.1.1 Lo Studio della Cultura Nazionale: Approcci dimensionali e metaforici

Gli studi rivolti alle culture nazionali sono numerosi e differenti, tuttavia gli approcci principali possono essere riassunti e raggruppati in due tipologie: approccio etico ed

approccio emico (Gannon, 2009). Questi hanno origine nella linguistica e si riferiscono ai suoni del linguaggio. I suoni "Etic" sono identificabili nella maggior parte delle culture, a differenza dei suoni "Emic" che sono specifici esclusivamente di un numero ristretto di Paesi e Nazioni. La rinomata ricerca dimensionale che prende il nome di progetto GLOBE, ad esempio, è l'efficace dimostrazione dell'approccio etico, e si fonda sull'idea di costruire un'indagine su larga scala orientata allo studio di diverse culture e tradizioni, affinché queste possano essere poi classificate in base ad un set di dimensioni ben definite.

Altri contributi, come quelli offerti da Geertz (1973) o Gannon, sono rappresentativi dell'approccio emico. Tali autori propongono uno studio ben diverso dalla ripartizione offerta dal GLOBE alcuni anni più avanti, approfondendo il tema delle metafore culturali. A tal proposito, Gannon (2009) definisce la metafora culturale come un'attività, un fenomeno, o istituzione con la quale gran parte dei membri di una cultura etnica si identifica strettamente, e rispetto alla quale reagisce emotivamente ed intuitivamente. Secondo l'autore si presentano come semplici affermazioni probabilistiche attribuibili ad un certo gruppo culturale, ma non a tutte le persone che lo compongono. La metafora culturale può essere utilizzata come chiave di lettura dei comportamenti, delle credenze e della storia di nazioni a noi sconosciute, con cui dobbiamo entrare in contatto per ragioni di varia natura, siano queste commerciali, politiche o di turismo.

In definitiva, i due approcci presentano punti di forza e debolezza che dipendono dalla situazione a cui vengono adattati, tali da favorire un confronto ed un'analisi delle caratteristiche che possiedono. Ad esempio, il metodo dimensionale sembra superiore all'approccio metaforico in termini di facilità d'uso dei test che correlano le misure culturali con altre variabili (tasso di innovazione, crescita economica, ecc), nel paragone tra culture nazionali in termini di profili comparativi e nella suscettibilità a distorsioni o stereotipi inadeguati. Il metodo metaforico, invece, appare superiore al dimensionale in altri aspetti, quali l'analisi approfondita di una certa cultura e nel supporto fornito allo studio di particolari atteggiamenti e abitudini.

Esistono poi una serie di critiche rivolte in particolare al modello metaforico, a cui viene rimproverato non solo di trascurare le differenze intranazionali presenti e diffuse in ogni

territorio e Paese, ma anche di condurre ad una visione superficiale e approssimativa delle culture osservate, ossia ad uno stereotipo culturale. Difatti, occorre precisare come le metafore culturali rappresentino solo un primo stadio nel tentativo di comprendere una cultura specifica e, in quanto fasi iniziali di un processo di apprendimento, è fondamentale che non guidino verso una banale semplificazione della realtà. Secondo Brislin (1993) gli stereotipi sono generalizzazioni prodotte da un gruppo o classe di persone che non hanno spazio per le differenze individuali. Nonostante la definizione fornita dall'autore possa apparire universale e generica, esistono diverse forme di semplificazione e indubbiamente gli stereotipi culturali si rivelano i più comuni e diffusi.

#### 4.1.2 Gli Stereotipi Culturali: il Modello di Bar-tal

Spetta a Lippmann (1922) il merito di aver elaborato la prima definizione critica di stereotipo nell'accezione moderna, attribuendogli un duplice significato: il primo strettamente politico, poiché li considerava inadatti ed erronei, ma soprattutto volti a soddisfare gli interessi di chi ne faceva uso; il secondo, invece, propriamente psicologico, identificandoli come un modo inevitabile di interpretare la realtà.

Secondo il giornalista americano, infatti, la realtà non può essere conosciuta in quanto tale, ma potrà essere interpretata solo tramite le rappresentazioni che le persone si creano. Tali riproduzioni mentali provengono dal contesto culturale esistente e si distinguono per l'obiettivo di fornire una spiegazione all'organizzazione sociale formatasi nel tempo.

L'autore, inoltre, individua le principali conseguenze prodotte da uno stereotipo: tendono a semplificare eccessivamente i fatti, in quanto si focalizzano sulla rappresentazione di gruppi e non di singoli e, in secondo luogo, guidano ad interpretazioni sbagliate degli individui anche in presenza di un contatto diretto con questi.

Occorre poi soffermarsi sull'importante distinzione tra stereotipo e pregiudizio. A differenza dei primi che costituiscono forme di generalizzazione in sé neutre, i pregiudizi

associano agli stereotipi dei giudizi di valore, siano questi positivi o negativi. Pertanto, il pregiudizio implica lo stereotipo, ma non accade il contrario.

Un altro importante contributo nell'ambito degli stereotipi è stato offerto da Daniel Bar-Tal (1997), il quale, attraverso l'elaborazione di un modello integrativo, spiega la formazione e il cambiamento degli stereotipi etnici e nazionali. Il modello è costruito su tre categorie di variabili, la cui presenza determina la nascita dello stereotipo tra le numerose culture esistenti.

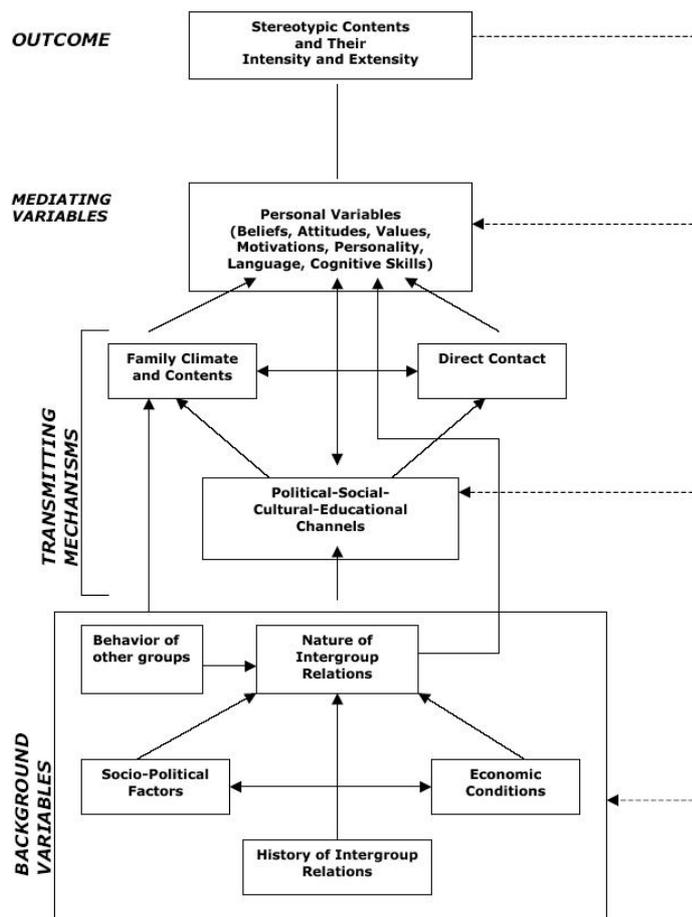


Figura 1, Modello di formazione e cambiamento dello stereotipo, Bar-Tal (1997)

La *prima* categoria, relativa alle variabili di background, da un lato comprende le condizioni sociopolitiche ed economiche, dall'altro la natura e la storia delle relazioni tra gruppi. In particolare, i fattori sociopolitici ed economici rappresentano determinanti indiretti che agevolano la nascita di forme stereotipate, nonché partecipano ad influenzare la natura delle relazioni che governano i gruppi. In aggiunta, anche la storia

che ha caratterizzato l'origine del gruppo assume un peso di rilievo, poiché, condizionando i rapporti e le dinamiche interpersonali passate, si riflette nei contenuti dello stereotipo.

La *seconda* categoria di variabili fa riferimento ai meccanismi di trasmissione. Tale categoria permette agli individui di ricevere le informazioni necessarie per la formazione e la trasformazione dello stereotipo. La prima tipologia di meccanismi comprende una serie di canali, come il canale politico (discorsi di leader), sociale (gruppo di amici), culturale (libri, film, arte) ed educativo (libri scolastici, programmi educativi). La seconda forma di trasmissione, inevitabilmente influenzata dai canali appena descritti, è il contatto diretto, attraverso il quale gli individui raccolgono informazioni sui membri dei gruppi in virtù del ruolo giocato dalle impressioni suscitate.

Infine, la *terza* categoria riguarda un set di variabili di intermediazione, quali le conoscenze, i valori, le attitudini, la personalità o le abilità cognitive, alle quali viene assegnato l'arduo compito di mediare l'influenza esercitata dai numerosi fattori presenti.

Il modello proposto da Bar-Tal, dunque, integra diversi livelli di analisi. Comprende variabili psicologiche da un lato e variabili sociologiche, economiche e politiche dall'altro. Mentre le prime consentono un'analisi a livello micro, le restanti offrono la possibilità di intraprendere uno studio a livello macro. La combinazione dei diversi livelli fornisce un quadro completo e dettagliato sul processo di formazione e cambiamento degli stereotipi.

#### 4.2 Il contributo di Hofstede

Geert Hofstede è un antropologo e psicologo olandese, nonché uno dei principali esponenti degli studi sull'internazionalità e sulle differenze culturali tra Paesi. Il modello da lui ideato ha rappresentato e rappresenta tuttora il punto di partenza per numerose ricerche e approcci, tra i quali il progetto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) ricopre certamente una posizione di rilievo.

Hofstede, attualmente professore emerito di antropologia organizzativa e International Management presso l'Università di Maastricht, durante l'esperienza professionale

maturata nel dipartimento HR di IBM, prese parte alla realizzazione di un sondaggio rivolto ai dipendenti di circa 70 società collocate in diversi Paesi. Egli ebbe la possibilità di visitare svariate realtà organizzative, intervistando persone di differenti culture, religioni ed etnie, osservandone i comportamenti e i modi di affrontare le attività lavorative. Trascorso qualche anno e raccolta una quantità sufficiente di dati, nel 1971 il professore decise di procedere ad un'elaborazione delle informazioni ricavate, ottenendo risultati coerenti, a livello di diversità culturale, tra le diverse società in cui si era recato.

L'indagine effettuata comprendeva oltre 100.000 questionari, offrendo ad Hofstede l'opportunità di lavorare con uno dei più ampi database mondiali. Arricchendo costantemente la ricerca con nuove informazioni, gran parte delle quali provenienti da colloqui con studenti e individui di altre organizzazioni, comprese che le differenze presenti tra le varie culture non si riferivano esclusivamente ai dipendenti IBM, bensì si verificavano anche in altri contesti, portando alla formazione di abitudini, usanze e costumi che accomunavano oltre agli impiegati della stessa controllata, anche gli individui cresciuti con lo stesso background culturale, o più semplicemente nella stessa nazione.

Una volta terminata l'indagine interculturale, caratterizzata da un alto grado di eterogeneità, Hofstede in un primo momento scelse di rivolgersi al colosso americano del settore informatico (IBM), e successivamente all'*INSEAD Business School*, al fine di presentare al mondo scientifico un progetto di ricerca che lo avrebbe guidato verso la realizzazione della teoria delle dimensioni culturali, pubblicata per la prima volta in "*Culture's Consequences*" (1984).

È proprio dalle numerose pubblicazioni e ricerche *cross-cultural* che emerge la concezione di cultura dello psicologo olandese, il quale la descrive come *software of the mind* (2010): una programmazione collettiva della mente umana che distingue i membri di un gruppo dagli altri.

Secondo la prospettiva offerta dall'autore, al di là delle differenze individuali, ognuno di noi è portatore di schemi e modelli del modo di ragionare, di agire e di provare emozioni

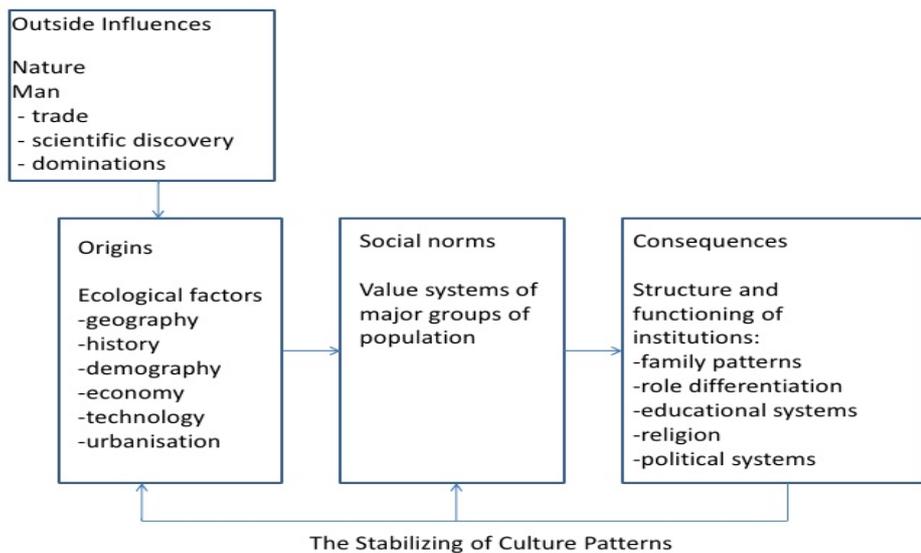
che sono stati appresi nel corso della vita, gran parte dei quali sviluppati nel periodo infantile e solitamente persistenti negli anni.

Le culture si manifestano e si distinguono attraverso diverse modalità: in primis mediante simboli, eroi, rituali e valori. Le culture nazionali, sottolinea Hofstede, si differenziano in base ai valori di riferimento, mentre le culture organizzative si caratterizzano in funzione di credenze e pratiche associabili ad aspetti più superficiali: simboli e riti che portano alla formazione di immagini e narrazioni, con l'obiettivo di ispirare e attribuire significato alle azioni, ai discorsi e alle decisioni prese (Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, 2014).

La cultura organizzativa, secondo l'autore, nonostante si manifesti e si misuri a livello individuale, è una caratteristica dell'organizzazione e non delle persone. Ciò porta Hofstede a descrivere la cultura come: *"Culture is to a human collectivity what personality is to an individual"* (Hofstede, 1980, p.21). Pertanto, se Guilford (1959) definiva la personalità come un aggregato di caratteristiche personali che influenzano la risposta dell'individuo all'ambiente, la definizione di cultura che emerge dalla visione del professore olandese è un insieme di caratteristiche comuni in grado di influenzare la risposta di un gruppo al proprio ambiente. In altri termini, il pensiero alla base della sua logica presuppone che la cultura determini l'identità di un gruppo di persone nella stessa maniera in cui la personalità delinea l'identità di un individuo.

Il termine cultura, inoltre, può essere associato a diversi aspetti, quali l'organizzazione, come è successo nel capitolo precedente, la famiglia o una professione. Tuttavia, Hofstede nella gran parte delle sue pubblicazioni tenta di approfondire il tema delle culture nazionali, sostenendo come il grado di integrazione culturale possa variare a seconda della Nazione. Ciò nonostante, nella maggioranza dei casi osservati, le sottoculture esistenti possiedono tratti comuni che rendono i loro membri ben distinguibili, nonché riconducibili allo stesso Paese.

A tal proposito, l'autore sottolinea il ruolo ricoperto da alcuni meccanismi presenti nelle Nazioni osservate, a cui assegna il merito di riuscire a mantenere un alto grado di stabilità e coerenza nelle diversità culturali che impreziosiscono la storia di un Paese.



*Figura 2, The Stabilizing of Culture Patterns, Hofstede (2001)*

Il modello ideato da Hofstede si propone di spiegare le ragioni dell'esistenza e del mantenimento delle differenze culturali che caratterizzano i vari Paesi. Al centro del modello c'è un sistema di norme sociali, costituito da un set di valori condiviso dalla maggior parte della popolazione, la cui origine è legata ad una varietà di fattori ecologici, concepiti come elementi in grado di influenzare l'ambiente circostante (geografia, storia, economia, tecnologia, ecc.). Secondo l'autore, queste norme hanno portato allo sviluppo di istituzioni sociali, come la famiglia, i sistemi educativi o la politica, caratterizzati da una certa struttura e modalità di funzionamento. Tali istituzioni, una volta divenute realtà, rafforzano le norme sociali e le condizioni ecologiche che hanno contribuito alla loro formazione. Inoltre, possono subire influenze tali da provocarne un cambiamento, ma ciò non influisce necessariamente sulle norme sociali. Il cambiamento, infatti, proviene specialmente dall'esterno, a causa della pressione esercitata dalle forze naturali (cambiamento climatico, ecc.) e dalle forze dell'uomo (commercio, colonizzazione, ecc.). Hofstede è convinto che le norme sociali siano oggetto di poche e graduali trasformazioni, dovute principalmente al mutamento dei fattori ecologici, e che forme di cambiamento improvvise e brusche siano legate ad influenze esterne particolarmente violente (conquista militare, ecc.)

#### 4.2.1 Il Modello di Hofstede

Uno dei modelli di riferimento per studiare la cultura e comprendere come questa influenzi il *modus operandi* delle organizzazioni è frutto dal lavoro di Hofstede. Tale modello è costruito in funzione di diversi parametri, chiamati dimensioni, grazie ai quali è possibile valutare il grado e l'entità di una certa influenza culturale su gruppi di persone originari dello stesso Paese.

Si tratta di uno studio empirico e, in quanto tale, i risultati non devono essere intesi in senso assoluto. Tuttavia, le informazioni che si ricavano dall'ultima pubblicazione riguardano ben 76 Paesi, conferendo allo studio un carattere di unicità e completezza che lo rendono uno dei principali modelli a cui ispirarsi per svolgere un'analisi rappresentativa.

In un primo momento, Hofstede aveva raccolto e raggruppato i dati, le informazioni e i valori di cui aveva bisogno in quattro categorie, rappresentative delle dimensioni culturali di una Nazione, e denominate: *Power Distance*, *Individualism*, *Uncertainty Avoidance* e *Masculinity*.

Nello stesso periodo Micheal Bond, uno psicologo canadese della *Chinese University* di Hong Kong, sviluppò un questionario attorno a quattro dimensioni (*Chinese Value Survey*), tre delle quali corrispondevano alle categorie individuate da Hofstede.

L'indagine proposta da Bond evidenziava anche una quinta dimensione, denominata orientamento a breve o a lungo termine, considerata fin da subito dal professore olandese meritevole di essere integrata al suo modello. A queste se ne aggiunse poi una sesta, chiamata *Indulgence*, grazie all'importante contributo di Minkov (2010), il quale pubblicò un sondaggio che interessava 93 campioni rappresentativi di popolazioni nazionali.

1. **Power Distance Index (PDI)**. Il PDI rappresenta il grado di differenza tra potere e status ammesso in una cultura: alcuni Paesi si caratterizzano per considerevoli differenze di potere e di autorità tra individui appartenenti a diverse classi sociali, a differenza di altre Nazioni in cui avviene il contrario. Le persone che provengono da territori con punteggio elevato (ad es. Panama con 95) tendono

a riconoscere e ad accettare il sistema gerarchico, formato da leader che privilegiano uno stile decisionale autocratico, senza la possibilità di contestare le decisioni prese dai vertici. In contesti simili, i manager evitano di interagire socialmente con i collaboratori, declinando la possibilità di trattare con loro l'assegnazione delle mansioni. Diverso è il caso dei Paesi che presentano un punteggio più basso (ad es. Austria con 11), dove le relazioni sociali si basano sulla democrazia e sull'uguaglianza dei membri. In questi contesti, pertanto, il rapporto capo-collaboratore assume un carattere paritetico, mentre lo stile decisionale si fonda sul confronto e la consultazione. Ne scaturisce una gerarchia quale strumento utile per la ripartizione dei ruoli, arrivando ad un'interdipendenza tra capo e lavoratore che prevede la messa in discussione delle scelte prese dai leader. Pertanto, prevalgono strutture decentralizzate, in cui i rapporti che emergono si fondano sulla distanza tra le parti.

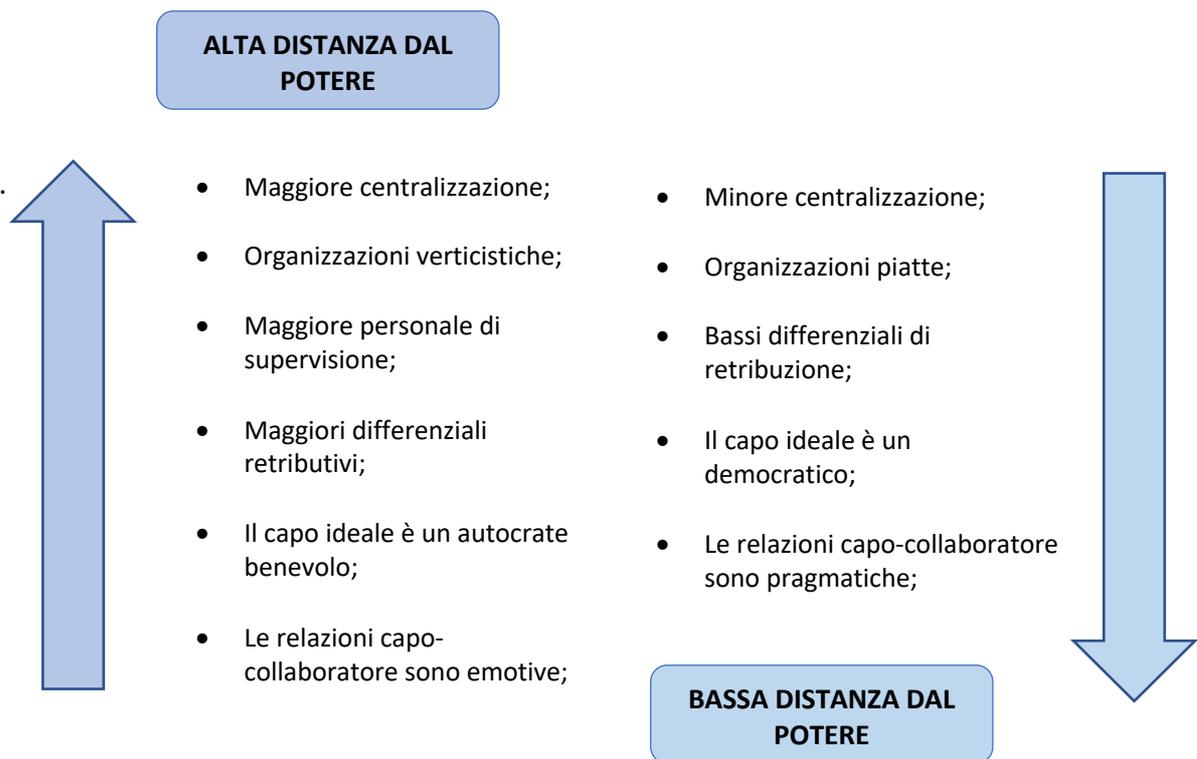


Figura 3, Distanza dal Potere, Adattamento da Pilati, Tosi (2017)

**2. Individualism (IDV) vs Collectivism.** L'IDV mostra quanto per il singolo siano rilevanti il proprio benessere, la serenità e il raggiungimento del successo personale rispetto a coesione, sostegno e amicizia con il resto degli individui della società. Nelle culture individualiste (ad es. Stati Uniti e Gran Bretagna) le persone sono orientate ad enfatizzare le proprie esigenze e preoccupazioni, privilegiando gli obiettivi personali rispetto a quelli del gruppo. L'autonomia individuale costituisce uno dei valori fondamentali, riducendo le relazioni a deboli e superflui legami interpersonali. In queste società, le persone si preoccupano soprattutto di sé stessi e dei soggetti a loro più vicini, preferendo luoghi distaccati in cui non esiste spazio per l'affiliazione. Nelle Nazioni collettiviste, caratterizzate da un basso punteggio nell'IDV (ad es. Venezuela e Corea del Sud), il valore primario coincide con l'appartenenza al gruppo, antepoendo il benessere sociale a quello del singolo individuo. Le imprese che operano in società collettiviste si distinguono per iniziative e strategie aziendali orientate agli interessi della collettività, con poco riguardo verso i bisogni personali.

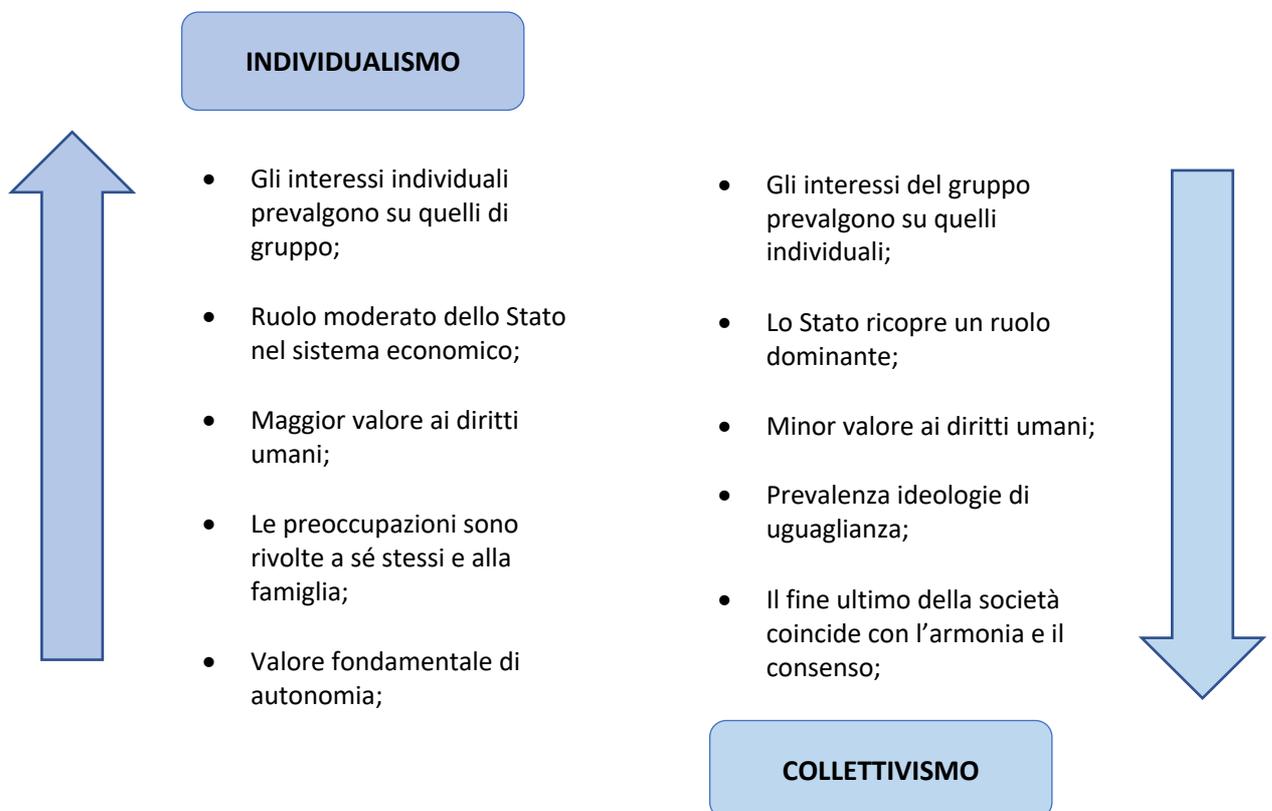


Figura 4, Individualismo e Collettivismo, Adattamento da Pilati, Tosi (2017)

**3. Masculinity (MAS) vs Femininity.** Tale dimensione fa riferimento alla tendenza ad enfatizzare quei valori associati agli stereotipi di mascolinità (aggressività, dominanza, ecc.) e femminilità (compassione, apertura emotiva). Società maschiline (ad es. Giappone, Stati Uniti, Italia) si caratterizzano per strutture occupazionali strettamente legate alle differenze di genere, assegnando molta enfasi al successo e alla sfida. Nazioni con un alto livello in MAS si distinguono per attribuire al progresso, l'ambizione e la competizione un ruolo fondamentale all'interno della società. Paesi che mostrano un punteggio inferiore, invece, (ad es. Svezia, Norvegia) tendono ad essere guidati da valori "femminili". In queste società si ricerca la qualità della vita, viene esaltata la cooperazione e la partecipazione degli individui alle decisioni, mentre il successo nella gran parte dei casi corrisponde al raggiungimento di una vita serena e felice.

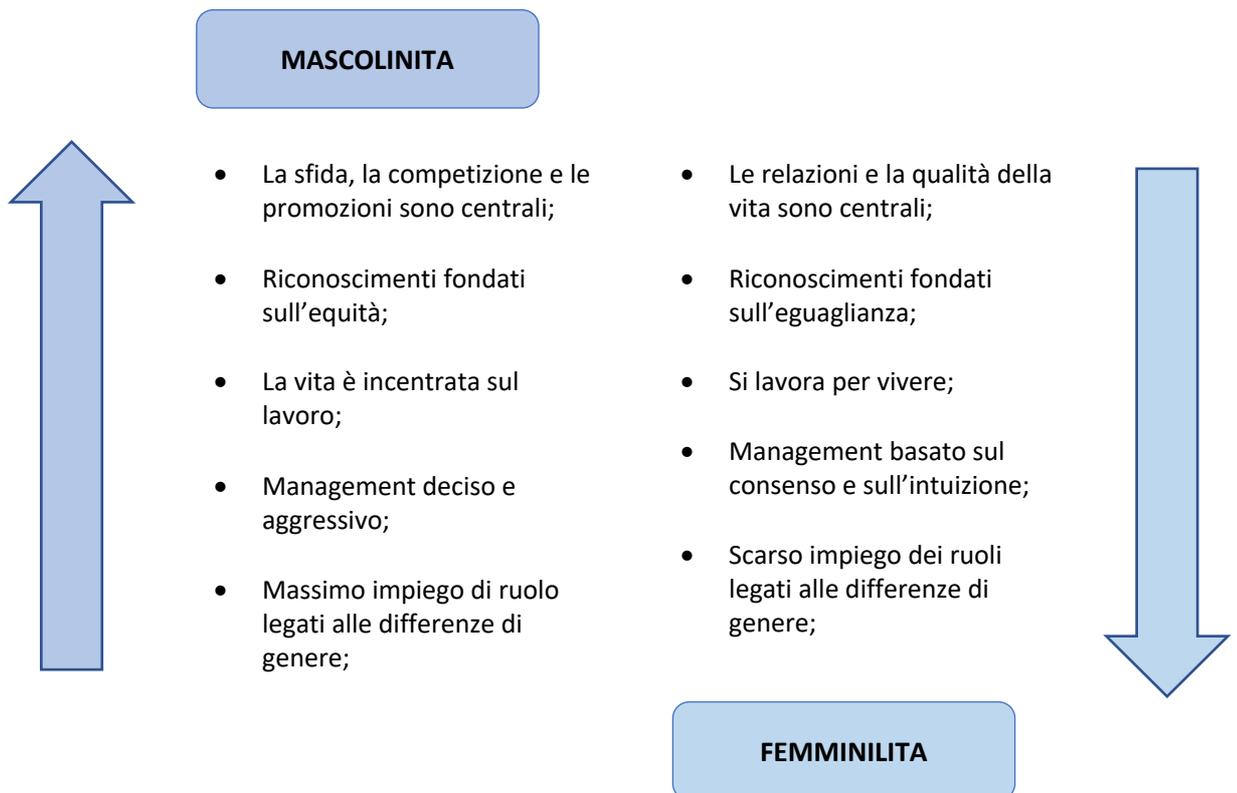


Figura 5, Mascolinità e Femminilità, Adattamento da Pilati, Tosi (2017)

**4. Uncertainty Avoidance Index (UAI).** L'UAI descrive la mancanza di tolleranza per l'ambiguità, nonché il bisogno di regole formali che emerge in una determinata società. Le culture in cui si tenta di evitare l'incertezza si distinguono per la necessità di norme e procedure ben definite da applicare in contesti prevedibili e ipotizzabili. Le persone sono orientate a praticare lavori stabili che assicurino una vita serena, evitando ogni forma di conflitto. Paesi con un alto punteggio nell'UAI (ad es. Grecia, Uruguay) presentano forme di chiusura verso i cambiamenti e le innovazioni, generando forte stress negli ambienti lavorativi in ragione anche della presenza di regole decise e marcate. Nelle nazioni in cui si ha una bassa avversione all'incertezza (ad es. Danimarca, Cina), invece, c'è una minore accettazione delle regole, nonché una migliore capacità di vivere in un ambiente dinamico, caratterizzato da frequenti cambiamenti. Le persone presentano una maggiore propensione al rischio, poiché meno spaventate dall'incertezza futura e meno stressate dal rigore dei codici da seguire.

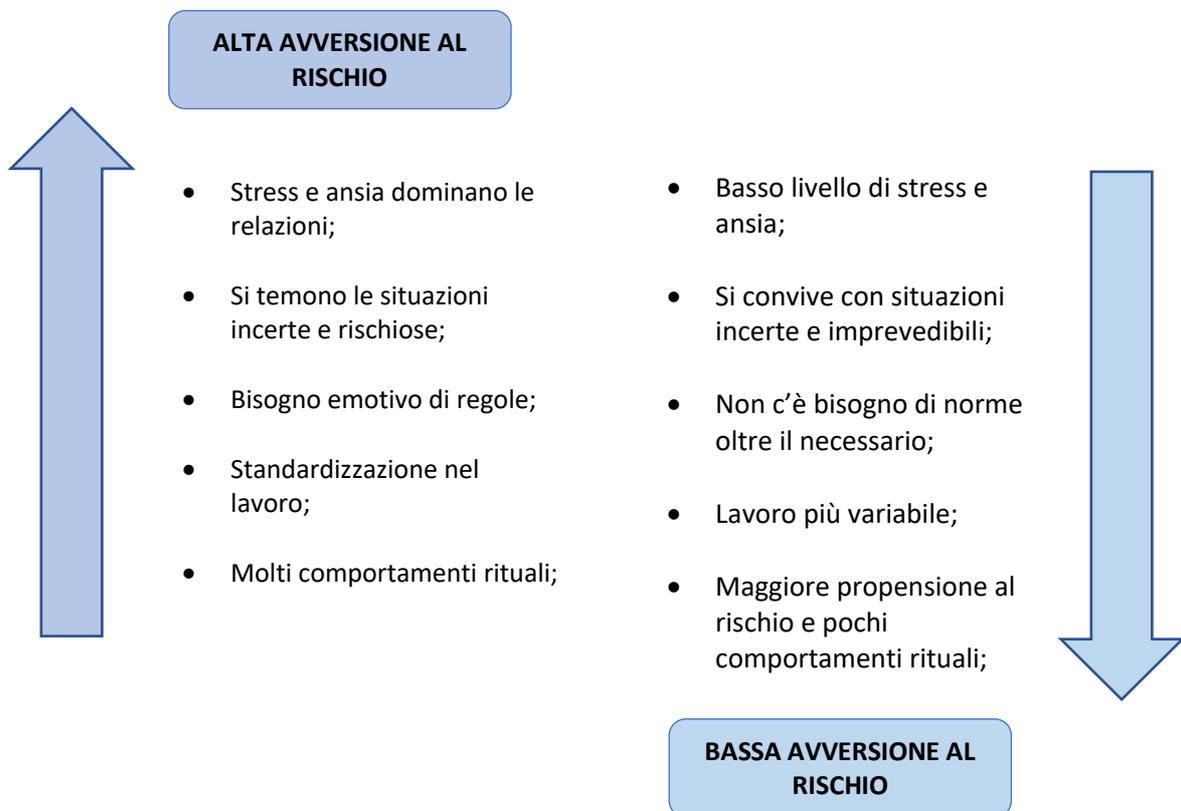
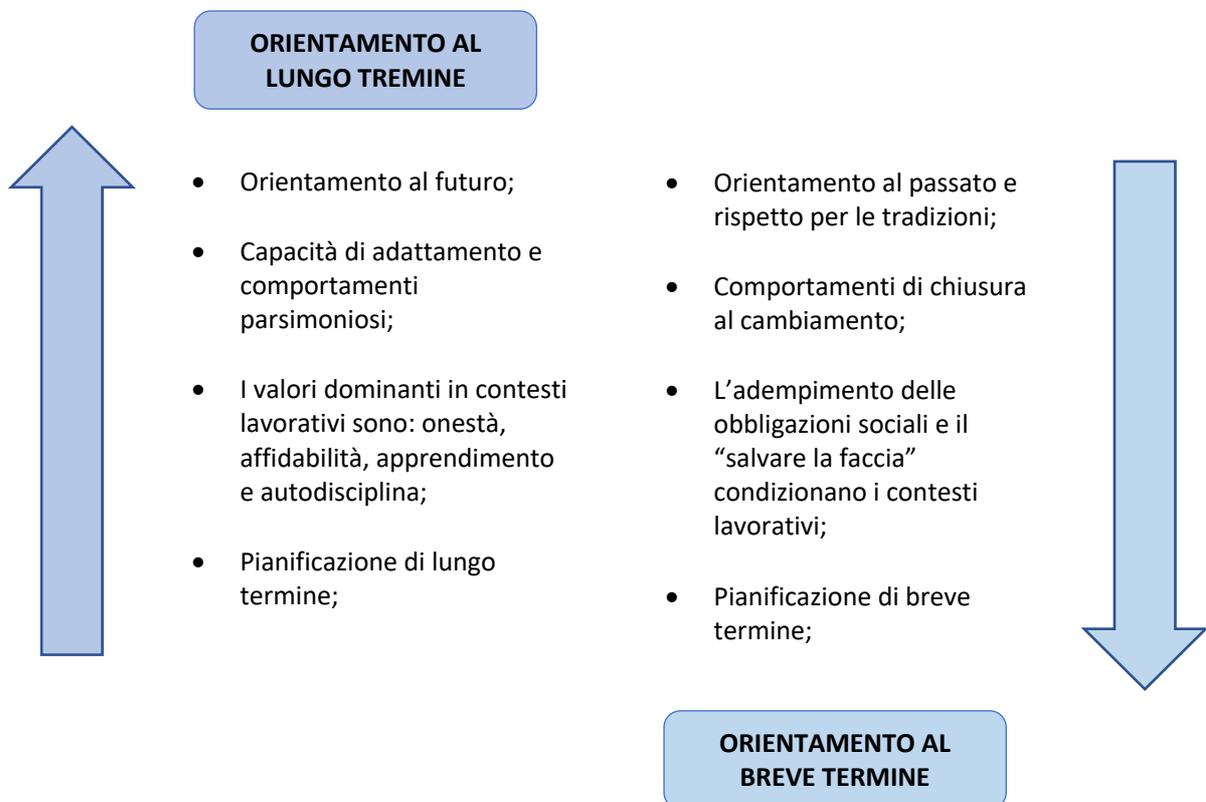


Figura 6, Avversione al rischio, Adattamento da Pilati, Tosi (2017)

**5. Long-Term Orientation (LTO) vs Short-Term Orientation.** Tale dimensione descrive la visione di una cultura verso il futuro. Un Paese che presenta un orientamento a lungo termine si distingue per una prospettiva pragmatica rivolta ai futuri avvenimenti. Gran parte dei paesi asiatici mostrano questo orientamento, indirizzando i comportamenti delle persone verso il risparmio, la persistenza e l'adattamento. Le imprese che operano in questi contesti si caratterizzano per attività di pianificazione di lungo periodo e per importanti investimenti nella formazione dei dipendenti e nella definizione di carriere lunghe e precise. Viceversa, un basso punteggio nel calcolo dell'indice, come avviene nei Paesi dell'America Latina, è sintomo di un orientamento al passato o al presente. Le persone mostrano una tendenza a conservare le tradizioni e la storia, rifiutando ogni forma di cambiamento, al fine di preservare l'identità culturale. Tutto ciò si può tradurre in un tentativo da parte degli individui di spostare il focus sugli eventi che segneranno le future generazioni, risolvendo i problemi e le questioni che un domani potrebbero causare danni più pericolosi.



### 4.3 Il Progetto Globe

Il modello descritto da Hofstede ha rappresentato per anni il principale lavoro nello studio delle culture nazionali, nonché la fonte primaria capace di ispirare nuove e interessanti rappresentazioni attraverso cui molti autori e ricercatori hanno potuto portato avanti l'indagine interculturale. A tal proposito, il progetto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) costituisce un'autorevole evoluzione del modello proposto dal professore olandese, con l'obiettivo di analizzare la relazione tra culture sociali, culture organizzative e pratiche di leadership in 170 Paesi, attraverso il contributo di circa 17.370 middle manager provenienti da 951 organizzazioni (House et al., 2004). La ricerca è stata ideata da Robert J. House, professore dell'Università della Pennsylvania, il quale, grazie al supporto ricevuto da oltre 160 ricercatori, è riuscito a coinvolgere professionisti e studiosi da tutto il mondo al fine di presentare al mondo scientifico uno studio interculturale che potesse far luce sulle correlazioni esistenti tra leadership e culture organizzative e nazionali.

L'obiettivo primario del progetto GLOBE prevede lo sviluppo di una teoria empirica che possa descrivere, comprendere e prevedere l'impatto e le conseguenze causate da specifiche variabili culturali sulla leadership e sull'efficacia dei processi organizzativi (House, Javidan, & Dorfman, 2001).

Uno dei primi aspetti affrontati dalla ricerca riguarda la nozione di cultura, definita: *"Shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives and are transmitted across age generations"* (Javidan & House, 2001, p.293).

L'approccio alla definizione di cultura si fonda sulla convinzione che i valori condivisi da un certo Paese si manifestino in comportamenti, politiche e pratiche. Ciò ha portato ad un'indagine qualitativa e quantitativa che ha permesso la distinzione tra due manifestazioni culturali: pratiche e valori culturali. La prima forma di manifestazione, ossia le pratiche culturali, è stata misurata attraverso un'attenta analisi delle risposte fornite dai middle manager a domande riguardanti "quali fossero" i comportamenti

comuni presenti all'interno di una cultura. Tale metodologia deriva dalla tradizione psicologica e comportamentale orientata allo studio della cultura, basata sull'idea che la componente culturale debba essere studiata nella stessa maniera in cui viene interpretata dai suoi membri (Segall et al., 1998). Per quanto riguarda i valori, invece, sono divenuti oggetto di misurazione grazie alle risposte fornite da manager e professionisti a domande riguardanti "quali dovrebbero essere" i comportamenti comuni e frequenti in una determinata cultura.

L'analisi tra i diversi Paesi ha condotto all'identificazione di nove dimensioni culturali, ciascuna delle quali caratterizzata da una scala specifica volta a misurare le pratiche e i valori delle culture osservate. Nel modello vengono impiegate quattro dimensioni simili a quelle proposte da Hofstede, indispensabili nella determinazione dei cluster culturali.

- Rifiuto dell'incertezza (*Uncertainty Avoidance*). La misura in cui una società, un'organizzazione o un gruppo fa affidamento su norme, regole e procedure sociali per alleviare l'imprevedibilità che caratterizza gli eventi futuri.
- Distanza dal potere (*Power Distance*). Come nel modello di Hofstede rappresenta il grado di accettazione di una ineguale distribuzione di potere in una società.
- Collettivismo sociale (*Institutional Collectivism*). Riflette la misura in cui le pratiche istituzionali e societarie incoraggiano la distribuzione delle risorse e l'azione collettiva.
- Orientamento al futuro (*Future Orientation*). Rappresenta il grado di importanza che gli individui assegnano a comportamenti rivolti al futuro, come l'investimento o la pianificazione.

Oltre alle quattro dimensioni già analizzate da Hofstede, il progetto Globe si propone di impiegarne la ripartizione con cinque nuove dimensioni, quali:

- Collettivismo di gruppo (*Collectivism in-group*). Livello rispetto al quale una società valorizza aspetti come la coesione, la lealtà, l'orgoglio, sia nelle famiglie che nelle organizzazioni. I Paesi in cui si rilevano punteggi elevati (ad es. Iran, India, Cina) si distinguono per un forte senso di appartenenza alla famiglia. Al

contrario, Nazioni con un basso grado di collettivismo di gruppo (ad es. Svezia, Nuova Zelanda) mostrano abitudini e tendenze da parte degli individui che riflettono un notevole disinteresse per amici e familiari.

- Orientamento Umano (*Humane Orientation*). Importanza che i membri di una società attribuiscono a valori come l'altruismo, la cura, la generosità e la gentilezza. In Paesi fortemente interessati da questa pratica culturale (ad es. Malesia, Filippine), aspetti come le relazioni interpersonali e il sostegno verso gli altri sono molto apprezzati. A differenza delle culture che presentano un basso punteggio (ad es. Germania, Singapore), in cui viene data maggiore enfasi al potere, ai beni materiali e all'indipendenza.
- Orientamento alla prestazione (*Performance Orientation*). Misura in cui una società premia ed incoraggia il raggiungimento degli obiettivi e le eccellenze individuali. Le Nazioni che mostrano un alto grado di orientamento alla prestazione (ad es. Hong Kong, Nuova Zelanda) si caratterizzano per organizzazioni che investono molto in formazione e sviluppo, a differenza di Paesi come l'Argentina o la Grecia, dove i legami familiari tendono ad essere più enfatizzati.
- Assertività (*Assertivity*). Livello di autostima e tendenza ad essere sicuri di sé stessi presente nella società. Nelle culture con un alto grado di assertività (ad es. Austria, Spagna) gli individui tendono ad avere un atteggiamento più competitivo negli affari. Viceversa, in Paesi in cui questa dimensione culturale è poco diffusa (ad es. Svezia, Giappone) è probabile che ci sia maggiore enfasi sulla lealtà e sull'armonia.
- Uguaglianza di genere (*Gender egalitarianism*). Livello rispetto al quale una società valorizza la parità di genere e riduce le differenze di ruolo legate al sesso. Le Nazioni che si trovano nella parte alta della graduatoria (ad es. Ungheria, Danimarca) si distinguono per un maggiore coinvolgimento delle donne nei processi decisionali, mentre Paesi come la Corea e la Cina, caratterizzati da un

basso punteggio nel calcolo dell'indice, tendono ad attribuire uno status più elevato agli uomini.

Le nove dimensioni appena descritte hanno permesso la realizzazione di un progetto fortemente diverso dagli studi proposti dai ricercatori fino a quel momento, i quali focalizzavano il loro interesse sull'analisi delle differenze tra le diverse culture. Il progetto GLOBE, invece, ha spostato il focus sulle similarità culturali presenti tra i numerosi Paesi osservati, giungendo alla definizione di dieci cluster culturali, al cui interno gli Stati appartenenti allo stesso gruppo condividono culture nazionali simili. Tali cluster possono essere così riassunti: Anglo Cultures, Latin Europe, Nordic Europe, Germanic Europe, Eastern Europe, Sub-Saharan Africa, Latin America, Middle East, Southern Asia, Confusian Asia.

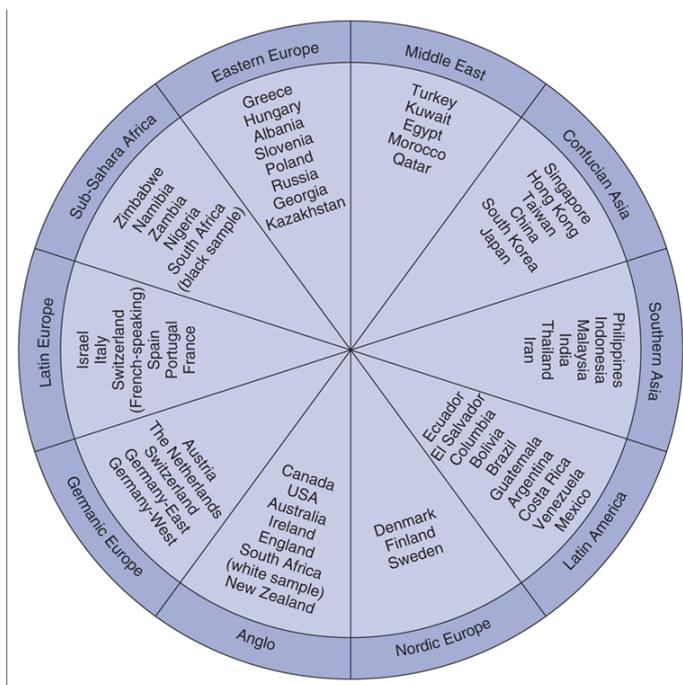


Figura 8, Dieci Cluster GLOBE, (Hofstede et al, 2004)

Oltre ad aver raggruppato i Paesi che presentavano tratti culturali analoghi, i ricercatori del progetto GLOBE si sono cimentati in un'ulteriore analisi manageriale che osservasse più da vicino gli stili e i comportamenti di leadership più diffusi nel panorama internazionale, affinché potessero ricavarne una ripartizione universalmente riconosciuta.

Attraverso numerose interviste e colloqui con manager di diverse nazionalità, seguiti da complesse elaborazioni dei dati ottenuti, House e i suoi collaboratori sono riusciti a delineare 21 dimensioni primarie di leadership. Quest'ultime hanno rappresentato il punto di partenza per la definitiva classificazione comprensiva di sole sei dimensioni globali di leadership.

1. *Charismatic/value based leadership*. Si tratta di uno stile di leadership volto a motivare e ispirare elevate prestazioni.
2. *Team-oriented leadership*. Dimensione che esalta la pratica del team building, nonché il raggiungimento di obiettivi attraverso uno sforzo comune.
3. *Participative leadership*. Stile tipico di un management che tende a coinvolgere i collaboratori nella presa di decisioni.
4. *Humane-oriented leadership*. In questo caso i manager mostrano grande modestia ed hanno un approccio solidale nei confronti dei propri collaboratori.
5. *Autonomous leadership*. Riconducibile ad attributi di leadership egoistici e individualistici.
6. *Self-protective leadership*. Si tratta di uno stile di leadership focalizzato sull'auto-protezione e sulla tendenza a "salvarsi la faccia" seguendo rigorosamente regole e procedure.

#### 4.4 Il Modello di Schwartz

Shalom H. Schwartz è un professore statunitense di psicologia dell'Università Ebraica di Gerusalemme, nonché uno dei principali studiosi in tema di cross-cultural management. Il modello da lui ideato rappresenta il contributo fondamentale alle ricerche interculturali che studiano l'influenza dei valori umani sulle culture esistenti. L'indagine condotta da Schwartz, inoltre, deriva dall'osservazione di oltre 200 campioni provenienti

da circa 60 paesi, e si pone l'obiettivo di discutere la natura dei valori, spiegandone le caratteristiche e tratti distintivi. Al centro della teoria c'è l'idea secondo cui i valori formano una struttura circolare con valenza universale tale da descrivere il grado di compatibilità e le differenze esistenti tra i valori illustrati.

Il modello proposto da Schwartz, dunque, trae origine da un'attenta analisi dei valori umani, contemplati in letteratura come astrazioni volte a rappresentare gli obiettivi desiderati e i risultati conseguiti (Schwartz, Bilsky, 1987). Essi costituiscono il livello più astratto della conoscenza, la quale esercita una forte influenza sulla percezione e il giudizio di questi. Pertanto, si giunge ad osservare i valori come dei criteri utilizzati dalle persone per valutare gli stimoli, raffigurando, come sostiene Rokeach (1968), dei modelli per gli atteggiamenti, le convinzioni e i modi di agire. Spetta proprio a quest'ultimo una delle prime definizioni di valore: "*enduring beliefs that a specific mode of conduct or end state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end state of existence*" (Rokeach, , 1973, p.5). Rokeach studiò i valori come una componente chiave di un sistema integrato che includeva credenze e comportamenti, contribuendo in maniera determinante alle intuizioni alla base del modello di Schwartz.

Schwartz e Bilsky (1987), alcuni anni più tardi, nel libro "*Toward a theory of the universal psychological structure of human values*" offrono una visione nuova e interessante, osservando i valori come delle rappresentazioni cognitive di tre tipologie di bisogni universali: bisogni biologici (indispensabili in termini di sopravvivenza), bisogni di interazione sociale (confronti interpersonali) e bisogni di sopravvivenza e benessere (legati agli obblighi socio-istituzionali).

Essi evidenziano il carattere di universalità proprio di ciascun valore, asserendo alla propensione dei membri delle numerose culture a condividere gli stessi valori e ideali, e sostenendo come l'unico aspetto in grado di variare sia l'importanza relativa attribuita ad essi. Gli autori, quindi, in virtù della capacità che attribuiscono ai valori, quali variabili in grado di influenzare il quadro generale delle cose, ne offrono un'interpretazione unica, quale fonte primaria in grado di determinare l'orientamento di una certa società, nonché l'insieme delle credenze che emergono da una collettività.

A tal proposito Schwartz e Bilsky (1987) descrivono le cinque principali caratteristiche dei valori umani in questo modo: i valori rappresentano (1) convinzioni riguardo (2) gli obiettivi desiderati o i comportamenti (3) che trascendono da determinati contesti, che (4) guidano la selezione e la valutazione di persone, comportamenti ed eventi, e (5) vengono ordinati in base all'importanza relativa.

I cinque cardini appena illustrati hanno rappresentato il punto di partenza per la teoria che ha reso Schwartz ed altri ricercatori gli artefici di un modello orientato al contenuto e all'organizzazione dei sistemi di valutazione degli individui, denominato "Teoria de Valori".

Tale teoria verte sull'identificazione di dieci tipologie di valori trans-culturali, detti domini valoriali, quali: benevolenza, universalismo, auto-direzione, stimolazione, edonismo, successo, potere, sicurezza, conformismo e tradizione. Queste dieci dimensioni, in virtù dell'alto grado di correlazione che le contraddistingue, contribuiscono alla formazione di una struttura quasi-circolare di domini valoriali, denominato anche *Schwartz's Taxonomy of Motivational Value Domains* (tassonomia dei sistemi dei valori motivazionali di Schwartz).

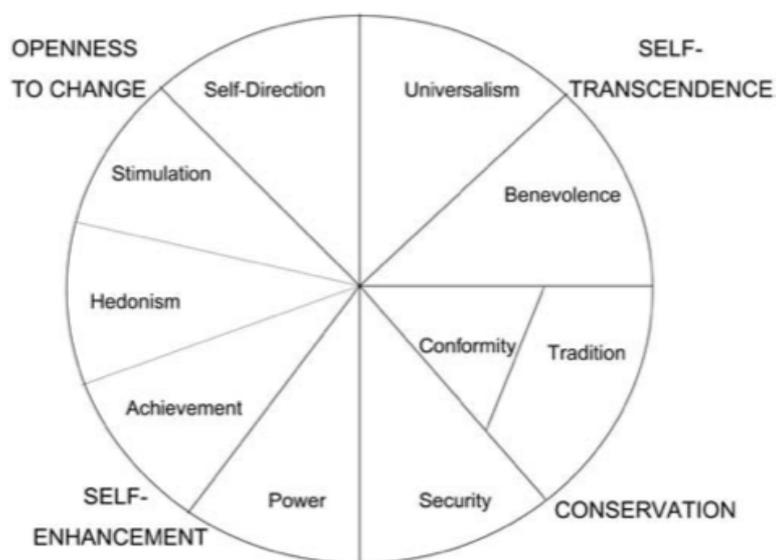


Figura 9, *Schwartz's Taxonomy of Motivational Value Domains*, (Schwartz, Rubel, 2005)

1. *Potere*: valore strettamente legate alla rilevanza che viene assegnata allo status sociale, al prestigio o al controllo delle risorse;
2. *Successo*: importanza attribuita alla realizzazione degli obiettivi al fine di ottenere approvazione sociale;
3. *Edonismo*: gratificazione personale, necessaria per il raggiungimento di uno stato di benessere interiore;
4. *Stimolazione*: rilievo assegnato alle emozioni, alle sensazioni e alle sfide appaganti;
5. *Auto-direzione*: valore che deriva dai bisogni individuali di controllo e padronanza;
6. *Universalismo*: comprensione, apprezzamento, tolleranza per il benessere di tutte le persone e della natura;
7. *Benevolenza*: cura e attenzione rivolte ad individui con cui si è in stretto rapporto;
8. *Tradizione*: livello di accettazione degli usi e costumi tipici della società in cui si vive;
9. *Conformismo*: tendenza a moderare le azioni al fine di non violare regole o norme sociali;
10. *Sicurezza*: orientamento verso l'incolumità e alla preferenza di ambienti privi di rischi;

La struttura risultante, inoltre, si distingue per un'ulteriore suddivisione in quattro dimensioni ortogonali che forniscono una spiegazione delle caratteristiche della ripartizione: la dimensione "*Self-enhancement – Self-transcendence*" separa i valori di potere e successo (che enfatizzano il conseguimento degli obiettivi individuali) dai valori

di universalismo e benevolenza (che orientano l'attenzione verso il benessere degli altri), mentre la dimensione *"Openness to change – Conservation"* oppone i valori di auto-direzione e stimolazione (che esaltano il modo di pensare indipendente) ai valori di conformismo, sicurezza e tradizione (che richiamano all'ordine e alla resistenza al cambiamento). L'edonismo risulta l'unico dominio a cui Schwartz non è riuscito a fornire un posizionamento preciso, in ragione dei risultati divergenti che tale dominio ha prodotto nelle sue numerose ricerche. Pertanto, nel modello appena analizzato i diversi valori ricoprono una certa posizione in base al grado di conflittualità o compatibilità: più i domini sono distanti tra loro maggiore sarà la loro conflittualità, più sono vicini maggiore sarà l'interdipendenza che caratterizzerà il rapporto.

#### 4.5 Il Modello di Trompenaars e Hampden-Turner

Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner rappresentano molto probabilmente i principali teorici nel campo della comunicazione interculturale. Nel libro *"Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business"*, dopo aver fornito la loro interpretazione di cultura, intesa come *"the way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas"* (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.6), si concentrano sulle differenze culturali che distinguono le oltre 50 culture nazionali osservate, sostenendo come queste influenzino fortemente non solo gli stili di vita e i comportamenti dei membri di una società, ma anche le pratiche manageriali e i processi che caratterizzano i contesti organizzativi. Gli autori focalizzano l'attenzione sulle problematiche gestionali e organizzative che emergono dal superamento dei confini nazionali, criticando la condotta di multinazionali e colossi dell'economia, a cui viene rimproverato il poco interesse verso le differenze culturali, nonché la tendenza ad imporre i propri schemi e processi di gestione anche in Paesi caratterizzati da evidenti divari economici e valoriali.

Come rammentano più volte nelle loro pubblicazioni, è indispensabile per ogni forma organizzativa riconoscere e comprendere le diversità alla base dei vari sistemi culturali,

ricordando che, in virtù di tali differenze, non esiste una *“one best way of managing”* che possa valere per tutte le organizzazioni (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004). Trompenaars, quindi, utilizzando i dati raccolti in quindici anni di studi accademici e di ricerca sul campo, tenta in primis di dissipare l’idea secondo cui ogni realtà aziendale possa essere gestita adottando gli stessi schemi e canoni di riferimento. In secondo luogo, dopo aver convinto i manager ad adottare politiche di gestione diversificate, invita i lettori ad una migliore comprensione delle rispettive culture, evidenziando come: *“understanding our own culture and our own assumptions and expectations about how people 'should' think or act is the basis for success”* (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 2). In ultima analisi, gli autori provano a fornire una spiegazione alla questione *“Global versus Local”* che rappresenta un nodo cruciale per tutte le organizzazioni che operano in più Paesi, tentando di evidenziare il peso di ciascuna cultura nazionale nella risoluzione di problematiche di livello mondiale.

Lo scopo finale del lavoro proposto dai due ricercatori, pertanto, riguarda innanzitutto i manager internazionali, affinché questi possano raggiungere la piena consapevolezza delle differenze culturali che delineano e influenzano il panorama contemporaneo. Tali differenze guidano verso una ripartizione delle culture nazionali, attraverso delle dimensioni che ricordano per certi versi quelle utilizzate vent’anni prima da Hofstede nel suo celebre modello. Trompenaars, inoltre, ritiene che una cultura possa essere valutata in base alle soluzioni che è in grado di fornire a determinati problemi. A tal proposito, quest’ultimi vengono raggruppati in tre differenti categorie: problemi che derivano dai rapporti interpersonali, problemi legati al trascorrere del tempo e problematiche che interessano il rapporto con l’ambiente.

A seguito di una ricerca durata diversi anni, impreziosita dal contributo di numerosi manager provenienti da circa 28 Paesi, Trompenaars e Hampden-Turner (1996) hanno proposto le soluzioni che le varie culture adottavano per porre rimedio alle problematiche appena descritte, individuano sette dimensioni culturali:

- *Universalismo / Particolarismo*. La prima dimensione distingue le società in funzione del peso che esse attribuiscono alle leggi e alle norme, a discapito delle relazioni personali. Le società universaliste tendono a considerare le regole e gli

obblighi generali come fonti di riferimento morale. Il sistema universalistico, dunque, dà risalto ai sistemi normativi e pretende che norme e codici vengano applicati e rispettati accuratamente. L'universalismo, inoltre, prevede un'adesione forzata a regole strettamente riconducibili al sistema culturale, a differenza del particolarismo che comporta delle eccezioni per le persone a noi più vicine. Pertanto, le società particolariste esaltano le relazioni umane e gli accordi tendono a basarsi sull'amicizia e sulla lealtà.

- *Individualismo / Collettivismo*. Questa dimensione richiama uno dei parametri del modello di Hofstede e distingue le culture in base all'importanza assegnata all'individuo e alla collettività. Trompenaars (1996, p.5) la descrive come "*The conflict between what each of us wants as an individual, and the interests of the group we belong to*". Nelle società individualistiche la persona, venendo prima della collettività, agisce considerando esclusivamente i propri interessi. All'interno di società collettiviste, invece, l'individuo è parte integrante di un gruppo, e ciò lo porta ad agire nell'interessi di tutti. In questo caso, la cultura risultante considera il gruppo come un obiettivo, mentre il miglioramento delle capacità individuali come un mezzo per raggiungere tale scopo.
- *Conseguimento / Attribuzione*. La terza dimensione tende a distinguere le società in funzione dello status e dell'autorità che vengono assegnati agli individui. Mentre alcune culture attribuiscono uno status alle persone sulla base dei loro risultati, altre lo attribuiscono in funzione dell'età, del genere o del livello d'istruzione. Nelle culture "*Achievement oriented*" le persone sono valutate in relazione alle competenze e alle conoscenze possedute, e vengono premiate da un sistema di ricompensa basato sul merito e l'impegno. Viceversa, nelle società "*Ascription oriented*" lo status sociale e professionale deriva da altri fattori, come il ceto sociale, non associabili a ragioni di merito.
- *Neutrali / Affettive*. Tale dimensione distingue i membri della società in funzione dell'orientamento emotivo. Un orientamento affettivo è tipico di popolazioni

che manifestano pubblicamente le proprie emozioni, mentre un orientamento neutrale è riconducibile a individui che preferiscono contenere i propri stati d'animo. Pertanto, le persone neutre tendono a comportarsi in maniera "fredda" aspettandosi un atteggiamento simile dagli altri. È importante sottolineare come tale dimensione possa rappresentare motivo di conflitto sia tra organizzazioni che operano in contesti differenti che all'interno della stessa.

- *Specifico / Diffuso*. Si tratta della dimensione che misura il grado rispetto al quale altre persone sono coinvolte nella nostra vita. I membri delle società che presentano *specific culture* tendono ad essere molto riservati, separando la vita privata da quella professionale. I Paesi con una *diffuse culture*, invece, si caratterizzano per un'integrazione tra vita lavorativa e privata. Questa dimensione, in virtù dei diversi punti in comune, è associabile al collettivismo/individualismo descritto da Hofstede, di cui è stato offerto un approfondimento nel secondo paragrafo.
- *Controllo interno / Controllo esterno*. La sesta dimensione osserva la relazione che sussiste tra gli individui e l'ambiente circostante. Diverse culture si fondano sull'idea di poter esercitare un controllo nei confronti dell'ambiente al fine di perseguire gli obiettivi sperati, a differenza di altre che assegnano alla natura o all'ambiente il governo di tale relazione. Nel primo caso, le persone definiscono gli obiettivi in maniera chiara e decisa, sviluppando le necessarie competenze al fine raggiungerli nel minor tempo possibile. Nelle culture a controllo esterno, invece, piuttosto che tentare di governare l'ambiente, si preferisce osservarlo e comprenderlo, evitando ogni forma di conflitto.
- *Orientamento al tempo*. Quest'ultima dimensione distingue le società in funzione della concezione del tempo che esse possiedono. In tal senso, la visione del tempo può essere sequenziale o sincrono. Le culture che appartengono alla prima categoria, si caratterizzano per una forte enfasi sulla puntualità, sulla pianificazione e sul rispetto delle scadenze, privilegiando forme di occupazione

sequenziali. Nel secondo caso, si tende a preferire un lavoro più flessibile e più intrecciato, occupandosi di più task nello stesso momento.

#### 4.5.1 Le quattro tipologie di Cultura Organizzativa secondo Trompenaars

Il contributo di Trompenaars non è circoscritto allo studio delle culture nazionali e alle ripercussioni che queste possono avere nei comportamenti e negli stili decisionali dei manager osservati. L'autore, infatti, in virtù del forte interesse rivolto alle tematiche di matrice culturale, offre un quadro completo e dettagliato sul concetto di cultura, intesa come il modo in cui un gruppo risolve problemi e conflitti (Trompenaars, 1997). La prospettiva di Trompenaars in merito alla nozione di cultura prevede una stratificazione su più livelli, in cui la posizione più alta è ricoperta certamente dalla cultura nazionale. Al secondo livello troviamo la cultura organizzativa, ossia le modalità con cui i valori, le credenze e gli ideali di una cultura nazionale vengono espressi all'interno delle mura aziendali. Infine, l'ultima posizione è occupata dalle sottoculture o culture dei dipartimenti, che a seconda della coesione che caratterizza le diverse funzioni possono mostrare un basso o un alto grado di allineamento con la cultura dominante.

Nella definizione di una cultura aziendale, inoltre, l'autore sottolinea l'importanza di tre aspetti che occorre tenere sempre bene in considerazione: il rapporto tra i dipendenti e l'organizzazione, il sistema gerarchico che definisce i responsabili e i subordinati, nonché le opinioni generali dei dipendenti a proposito degli obiettivi stabiliti dall'azienda. Questi fattori di indubbia rilevanza hanno portato Trompenaars a individuare due dimensioni (gerarchia-uguaglianza, orientamento alla persona-orientamento al task) utili per distinguere tra quattro tipologie di cultura organizzativa:

- I. La cultura familiare
- II. La cultura "Eiffel Tower"
- III. La cultura missilistica
- IV. La cultura incubatrice

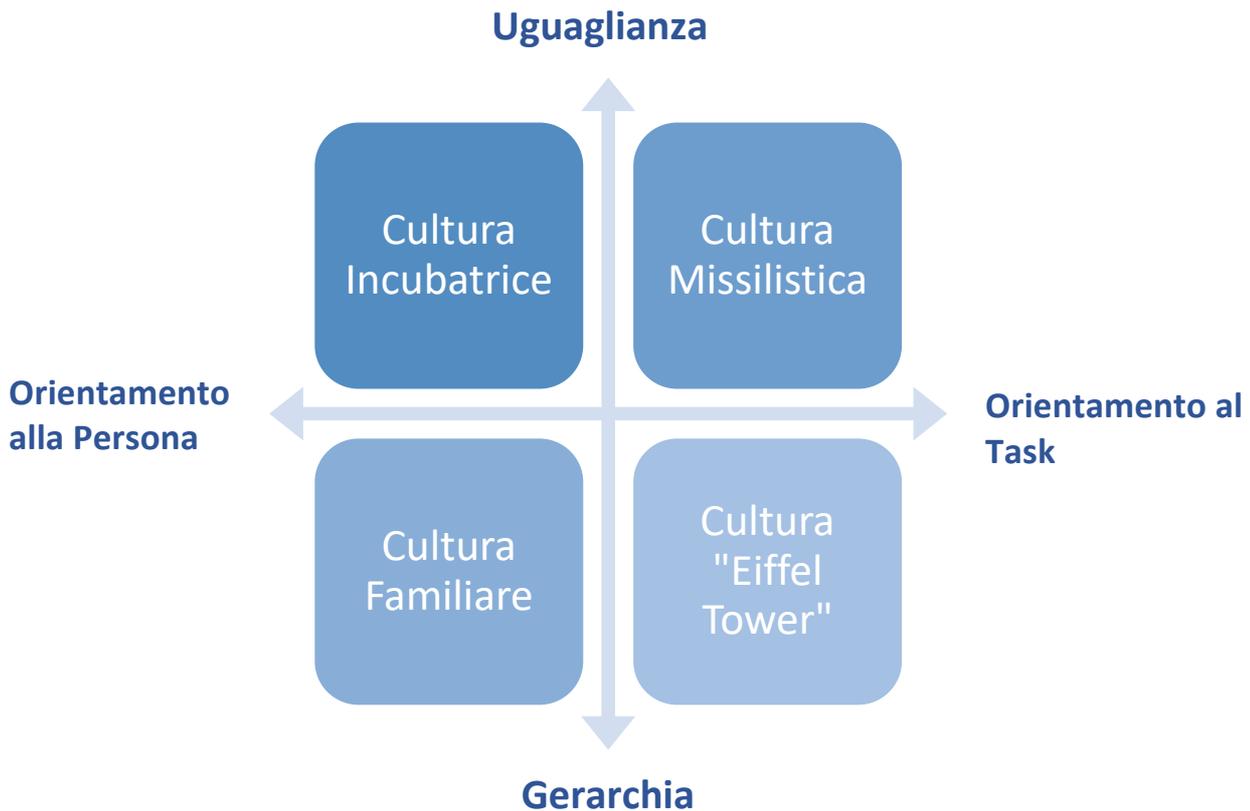


Figura 10, Tipologie di Cultura Organizzativa secondo Trompenaars, Fonte: Trompenaars (1997)

- a) *La cultura familiare* presenta sia un orientamento alla persona, in virtù dei numerosi rapporti *face-to-face* che delineano la comunicazione in azienda, sia un orientamento gerarchico, poiché il leader è considerato la figura con maggiore esperienza e autorità in grado di guidare l'organizzazione verso il successo. Il risultato è una cultura aziendale orientata al potere in cui il padre di famiglia, appunto il leader, è consapevole delle decisioni che devono essere prese, degli standard da adottare, nonché dei valori che occorre diffondere. In questa cultura, il personale non si limita a rispettare i soggetti a cui viene affidato l'incarico di dirigere l'azienda, ma vede in loro delle figure paterne in grado di orientare i comportamenti di tutti. Inoltre, è caratterizzata da tradizioni, usi e costumi che enfatizzano ancor di più il senso di gruppo, rendendo a volte complicato l'ingresso di nuovi membri. Quando si diffonde in maniera corretta, la cultura familiare può catalizzare ed esaltare le capacità degli individui,

sfruttando i sentimenti e le aspirazioni condivise. In caso contrario può portare all'esaltazione di leader incapaci di valorizzare le potenzialità dei membri, guidando l'organizzazione verso un declino inatteso.

- b) *La cultura "Eiffel Tower"* si caratterizza per una forte enfasi sulla gerarchia e un orientamento al compito. Ne scaturisce una cultura aziendale in cui i task sono ben definiti, il personale è ben informato sulle attività da svolgere e il coordinamento dall'alto risulta efficace. A differenza della cultura familiare, in cui il leader è venerato nonché considerato la fonte da cui attingere conoscenze, nella cultura "Eiffel Tower" si può assistere a cambiamenti al vertice senza causare problematiche tali da disorientare il lavoro svolto dai membri. Difficilmente vengono instaurati rapporti capo-collaboratore fuori del luogo di lavoro, poiché disturberebbero il giudizio finale e comporterebbero favoritismi. Tale tipologia culturale prevede l'utilizzo di centri di valutazione, programmi di formazione e sviluppo e *job rotation* nella gestione delle risorse umane. Questi strumenti assicurano il corretto funzionamento dell'approccio gerarchico. Pertanto, quando risulta necessario apportare cambiamenti radicali, la cultura "Eiffel Tower" è sconsigliata, in ragione del complesso lavoro di rinnovamento che necessitano le procedure e i sistemi.
- c) *La cultura missilistica* si distingue per una forte enfasi sull'uguaglianza sul posto di lavoro e un orientamento al compito. La cultura organizzativa risultante presenta un chiaro orientamento al lavoro, che solitamente viene svolto da team o gruppi di progetto. A differenza della cultura precedente, dove gli incarichi sono fissi e limitati, la cultura missilistica è composta da individui disposti a tutto pur di portare a termine il lavoro intrapreso. Il nome deriva dai team di progetto utilizzati dalla NASA, formati da decine di ingegneri il cui contributo si rivelava di pari importanza per ciascun membro ai fini del progetto. In questa tipologia culturale, gli aspetti gerarchici passano in secondo piano, mentre le competenze individuali assumono un peso rilevante. Il cambiamento avviene con molta

rapidità, grazie allo spostamento dei membri da un team all'altro e il rispetto che caratterizza i rapporti interpersonali.

- d) *La cultura incubatrice* presenta una forte enfasi sull'uguaglianza sul posto di lavoro e sull'orientamento personale. Tale cultura si fonda sul presupposto che il ruolo delle organizzazioni sia quello di fungere da incubatore per l'autorealizzazione dei loro membri. È tipica di forme organizzative costituite da team creativi il cui compito consiste nella realizzazione di prodotti o servizi innovativi. Le culture incubatrici spesso contribuiscono alla formazione di ambienti di lavoro in cui gli individui si caratterizzano per un elevato grado di *commitment*, nonché per stili di leadership meno autoritari che vengono conseguiti in virtù di skill personali piuttosto che per ragioni di ruolo. In definitiva, si tratta di una categoria culturale associabile a organizzazioni che antepongono gli interessi delle persone ai fini imprenditoriali.

#### 4.6 Critiche rivolte ai modelli culturali

Nello studio della cultura nazionale il modello di Hofstede ha rappresentato senza dubbio il punto di partenza che ha permesso a molti autori e ricercatori di arricchire questa tematica tanto complessa quanto interessante. Si è trattato di un progetto pionieristico capace di attribuire giusto spessore alla dimensione della cultura nazionale, aprendo la strada a indagini e ricerche focalizzate sulla misurazione della variabile culturale. A tal proposito, in virtù del ruolo di precursore ricoperto, le critiche che hanno interessato il modello dello psicologo olandese, incentrate principalmente su aspetti concettuali e metodologici, possono ritenersi in parte valide anche per gli altri filoni di ricerca, i quali condividono le stesse ipotesi alla base.

Tra i diversi studiosi in grado di teorizzare critiche e disappunti nei confronti dello studio proposto da Hofstede, Basckerville (2003) ricopre certamente una posizione di rilievo, contestandone più volte la metodologia adottata. La prima critica mossa al contributo del ricercatore riguarda l'uguaglianza tra cultura e nazione. Ciò che intende sottolineare e condannare Basckerville è l'eccessiva affinità tra i due concetti che trapela dal testo,

quasi a volerli considerare sinonimi, ricordando come la cultura sia un aspetto legato alla storia di un Paese, a differenza del concetto di Nazione che ha un'origine più recente. Pertanto, assumere che cultura e nazione siano la stessa cosa è chiaramente sbagliato e potrebbe indurre a ragionamenti fuorvianti. In secondo luogo, gran parte delle critiche sono rivolte alla modalità attraverso cui le culture sono state misurate, ossia indagini e questionari, che a parere di molti non rappresentavano la tecnica più adatta per l'osservazione di una cultura.

Un'ulteriore debolezza riconosciuta al modello di Hofstede viene risiede nella scelta di prendere come campione di riferimento la popolazione di un'unica organizzazione (IBM), ritenuta insufficiente per una corretta distinzione tra le diverse culture nazionali. A tal proposito, l'autore riuscì comunque ad ottenere dei risultati soddisfacenti, tali da permettergli di rappresentare i tratti in comune e le diversità che caratterizzavano i gruppi osservati.

In ultima analisi, molti hanno sottolineato come il lavoro di Hofstede sia stato condotto circa trenta anni fa. Un arco di tempo non trascurabile, durante il quale alcuni elementi culturali potrebbero essere cambiati o evoluti. A detta dell'autore, anche quest'ultima critica si basa su considerazioni errate, poiché le culture attuali presentano secoli di storia, di tradizioni e costumi, e i valori dominanti restano invariati nel tempo.

L'evoluzione del modello di Hofstede è rappresentata dal progetto GLOBE, il quale è stato già analizzato nei paragrafi precedenti e, come il lavoro proposto dallo psicologo olandese, mostra alcuni punti di discussione. Le critiche rivolte allo studio GLOBE provengono da diversi autori, a partire dallo stesso Hofstede (2006), il quale non solo è convinto che la ricerca interculturale sia focalizzata sugli Stati Uniti, ma ritiene che gli elementi del questionario potrebbero non aver colto ciò che i ricercatori avrebbero dovuto misurare. Inoltre, le dimensioni culturali sarebbero meno precise e dettagliate, mentre le organizzazioni osservate si caratterizzerebbero per dimensioni troppo esigue. Sempre ad Hofstede è attribuibile la critica al lavoro di Trompenaars, al quale rimprovera la scarsa affidabilità delle dimensioni descritte dal suo modello, in ragione del basso grado di coerenza con le informazioni raccolte dal ricercatore olandese. Oltre a ciò, il modello di cui è stata offerta un'ampia sintesi in precedenza è stato criticato per la

mancata attenzione verso aspetti, quali l'educazione o l'istruzione, responsabili della gran parte dei comportamenti di una persona. Trompenaars, secondo molti autori, considera principalmente gli usi, i costumi e le tradizioni che scaturiscono dalla cultura di una particolare società, tralasciando alcuni fattori personali che giocano un ruolo cruciale nel modo di agire di un individuo.

A proposito di Schwartz, invece, le critiche mosse al suo modello risultano più contenute rispetto a quelle degli altri autori. Ciò è dovuto ad un uso più limitato e circoscritto del modello, come ricordato anche da Steenkamp (2001), il quale evidenzia la limitatezza del campione osservato, composto esclusivamente da professori e studenti.

In conclusione, le dimensioni descritte dai diversi autori analizzati lungo il capitolo rappresentano indubbiamente i principali strumenti per una misurazione attenta e dettagliata delle culture nazionali. Si tratta di modelli in grado di fornire importanti contributi a livello interculturale, offrendo spiegazioni chiare ed esaustive sull'influenza dei valori umani sulle culture esistenti. Ma il lavoro che ancora oggi è riconosciuto per la sua vasta applicabilità, nonché per un database di informazioni tale da assicurare risultati affidabili e realistici, è il modello di Hofstede che rimane di gran lunga il più utilizzato nelle ricerche di management in campo interculturale.

## Capitolo 5 – Il Caso Takeda

### 5.1 Takeda Pharmaceutical Company Limited: la storia, i valori e i cambiamenti

Prima di procedere all'analisi del caso, attraverso il quale si intende approfondire alcune delle principali questioni culturali capaci di condizionare le scelte, le decisioni e le azioni intraprese da Takeda nel corso degli anni, occorre precisare le ragioni che hanno portato ad osservare così da vicino le dinamiche dell'azienda farmaceutica giapponese. Esistono infatti diversi aspetti che spiegano l'unicità della cultura del colosso nipponico, a partire dalla scelta di riunire i valori aziendali all'interno di un credo societario, chiamato *Takeda-ismo*, frutto di un antico codice comportamentale, il "Nori", che ancora oggi orienta le azioni dei membri verso un modello basato sull'integrità e l'armonia. Un modello fortemente condizionato dalla tradizione giapponese, i cui valori, principi ed ideali si riflettono sull'operato quotidiano, assegnando un carattere di singolarità ai processi, alle attività e alle relazioni che concorrono alla formazione della cultura aziendale. La storia di Takeda, dunque, è fatta di strategie, operazioni ed acquisizioni, influenzate in maniera indissolubile dai tratti della cultura nipponica, i quali hanno rappresentato la fonte ispiratrice di un progetto che l'ha guidata verso una crescita durevole all'interno del settore. Attualmente, la società gestita da Cristophe Weber rappresenta la nona azienda farmaceutica in ordine di fatturato, in virtù dell'acquisizione di Shire approvata in assemblea lo scorso Dicembre. Tale operazione, la più grande mai registrata da un'azienda giapponese, ha posto diverse sfide al management di Takeda, soprattutto in ambito culturale, avviando un processo di integrazione organizzativo che richiederà diverso tempo. A tal proposito, nell'ambito di questa tesi si è colta l'opportunità di intervistare il Dr. Alfredo Lombardi, Human Resource & Legal Director di Takeda Italia, al fine di approfondire i concetti alla base della filosofia aziendale, nonché di cogliere i cambiamenti provocati dalla fusione di due realtà fortemente diverse.

### 5.1.1 Il Takeda-ismo: i pilastri etici di un'azienda globale

La Takeda Pharmaceutical Company Limited è la prima casa farmaceutica del Giappone, con circa 30.000 dipendenti a livello mondiale. Il Gruppo, con un fatturato che si aggira intorno ai 17 miliardi di dollari, è attivo in oltre 80 Paesi grazie ad un portfolio di oltre 700 prodotti, i quali attestano la centralità ricoperta dalla funzione R&S. Il lavoro all'interno di Takeda è svolto nel rispetto e nell'osservanza di quei valori societari che negli anni hanno definito la storia dell'organizzazione. Una storia pluricentenaria, iniziata nel 1781 grazie a Chobei Takeda, il quale fin da subito dimostra grandi abilità nel costruirsi un'ottima reputazione in virtù di correttezza e trasparenza nel mondo degli affari, abbinate all'alta qualità dei prodotti offerti. Col passare degli anni, nonostante la caratura internazionale acquisita, Takeda riesce a mantenere uno stretto legame con la tradizione giapponese, nonché con gli ideali ispiratori della *vision* aziendale. *"Better Health, Brighter Future"* è lo slogan di cui l'azienda si fa portavoce per promuovere il raggiungimento della Vision 2025, affinché tutti i membri siano concentrati verso le esigenze del paziente, quale leitmotiv dell'intero sistema. Lo scopo dell'impresa è quello di fornire un servizio in continuo miglioramento, impegnandosi nella ricerca e adottando le tecnologie più innovative, attraverso l'unione di intenti e di forze delle organizzazioni che fanno parte del gruppo. Takeda è un'organizzazione diversificata, che negli anni ha saputo cogliere le opportunità di business individuate nel settore, senza distogliere lo sguardo dalla *mission* aziendale, volta a garantire un servizio sempre più orientato all'esigenze del paziente. Si impegna, inoltre, nei confronti delle comunità locali affinché possa comprenderne i bisogni e fornire le soluzioni adeguate, con lo scopo di migliorare tutti quei processi che partono dall'accordo con il fornitore e si concludono con il servizio offerto al cliente.

Poiché gli interessi e le aspettative del paziente rappresentano il fulcro di un sistema ormai consolidato, nonché elementi imprescindibili verso il raggiungimento di un *Patient Journey* a cui Takeda è particolarmente attenta, sempre nel rispetto e nell'osservanza dei valori del *Takeda-ismo*. Valori, ideali e principi, talmente radicati e impressi nella storia dell'azienda nipponica, da influenzare ogni scelta strategica ed operazione d'internazionalizzazione intrapresa negli anni: dalla fondazione di inizio '900

all'ingresso nel mercato americano degli anni Cinquanta, dall'operazione Nycomed sino alla recente acquisizione di Shire.

A tal proposito, il Dottor Lombardi ha più volte focalizzato l'attenzione sulla centralità del sistema valoriale di Takeda, considerato una vera e propria Costituzione dai dipendenti. Ogni procedura, decisione o iniziativa manageriale deve essere formulata nel rispetto della storia societaria, sposando quei valori che ancora oggi concorrono ai fini aziendali. Ciascun individuo è chiamato ad agire seguendo un preciso schema di norme e principi, affinché le idee e le iniziative frutto del proprio estro risultino coerenti alle fondamenta della filosofia aziendale. Se ciò non dovesse accadere, sarà necessario avviare un processo di escalation, portando la questione a livelli più alti. Poiché il confronto, in particolar modo in aziende come Takeda, costituisce fonte di miglioramento, favorendo la valorizzazione della risorsa più indispensabile, quella umana. In tal senso, assume rilievo un tema a cui il gruppo giapponese ha sempre dedicato molto tempo e risorse: il *diversity management*. Quale variabile di assoluta centralità nelle politiche adottate dalle organizzazioni contemporanee, nonché fonte di crescita e cambiamento, la diversità rappresenta un aspetto molto caro a Takeda.

### Takeda's employee distribution

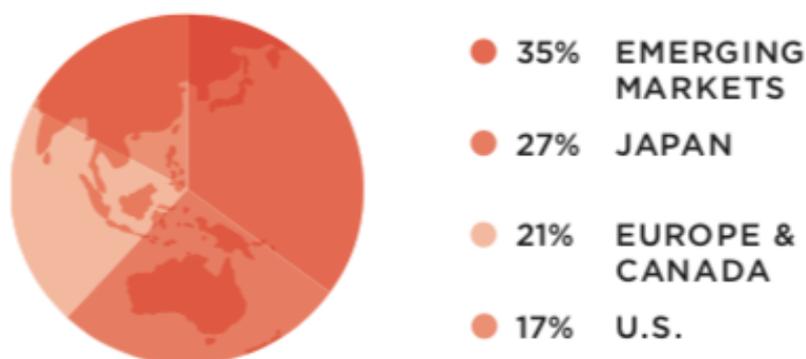


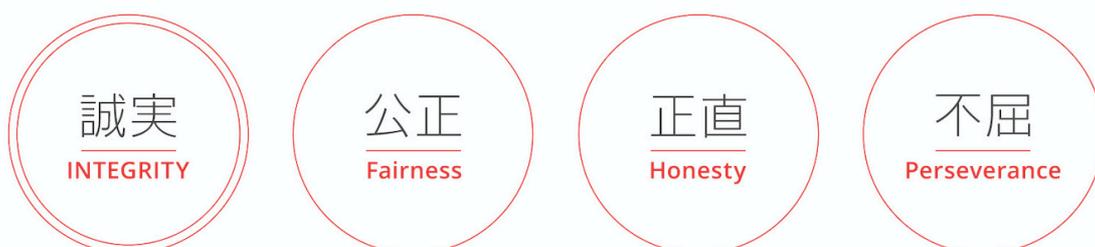
Figura 1, Distribuzione nel mondo dei Dipendenti Takeda, Fonte: Takeda Corporate Profile 2018

Takeda, quale organizzazione presente in oltre 80 Paesi, si impegna costantemente nella valorizzazione della diversità, offrendo ai dipendenti di tutte le consociate l'opportunità

di prender parte ad un percorso di crescita umano e professionale legato ai meriti, le potenzialità e le ambizioni mostrate, indipendentemente da ragioni di sesso, età, nazionalità, razza, orientamento sessuale o religione. A tal proposito, sono stati organizzati alcuni programmi aziendali con lo scopo in primis di premiare le varie forme di diversità che caratterizzano i numerosi contesti organizzativi, rinforzando allo stesso tempo il senso di identificazione verso i valori del Takeda-ismo.

- Lo sviluppo di un network di supporto volto alla crescita e all'inclusione della figura femminile (*Hanamizuki*);
- L'introduzione di un programma di lavoro flessibile che offre ai dipendenti la possibilità di scegliere gli orari e i luoghi di lavoro più consoni alle loro esigenze;
- Un miglioramento del *career diversity* che incoraggi una promozione più rapida dei dipendenti che mostrano alte prestazioni;
- L'organizzazione della prima "*Takeda U.S. Diversity & Leadership Symposium week*";

Il valore aggiunto dalla diversità, in accordo con i tratti essenziali del Takeda-ismo, compone quel set di pilastri etici che ogni dipendente del gruppo è chiamato ad inserire all'interno del proprio bagaglio di conoscenze e convinzioni. D'altronde, le persone che collaborano in un ambiente fondato sull'armonia e sul rispetto reciproco costituiscono la chiave dei futuri successi aziendali. Tale filosofia deriva da un concetto sancito dall'antica costituzione giapponese: "L'Armonia è la più alta tra le virtù". La stessa filosofia che nel 1940 ispirò Chobei Takeda, allora presidente dell'azienda, guidandolo verso la realizzazione di un codice comportamentale, "Il Nori", da cui ha preso forma l'attuale credo societario: il Takeda-ismo.



L'identificazione nei valori del Takeda-ismo (Integrità, Lealtà, Onestà e Perseveranza) assegna all'individuo la responsabilità di agire con integrità in qualsiasi momento, in particolare di fronte alle sfide e alle difficoltà. Poiché il valore dell'integrità, nella prospettiva di Takeda, racchiude dentro di sé l'impegno assunto dagli altri principi, quali elementi culturali a complemento di uno schema comportamentale ben preciso. Pertanto, agire con integrità si riferisce al mantenimento di un alto grado di conformità ai più elevati standard etici, nonché all'onestà e alla correttezza nello svolgimento delle attività, e alla perseveranza nel ricercare i modelli operativi e gestionali più consoni.

Tali principi, dunque, rappresentano dei pilastri culturali su cui Takeda fonda l'operato quotidiano. Ma la cultura dell'azienda non si limita a questo complesso normativo fortemente legato alla tradizione nipponica, bensì, in virtù della sua presenza internazionale, si arricchisce di altri aspetti che concorrono alla definizione di alcuni valori guida:

- *Etica*. Il lavoro è svolto nell'osservanza dei più alti standard etici.
- *Sfida*. Migliorarsi, affrontando le contingenze che si presentano, da sempre ha fatto parte della filosofia aziendale.
- *Progresso*. La crescita individuale e collettiva rappresenta una tematica centrale per l'azienda.
- *Solidità*. Le attività vengono eseguite con un approccio semplice e costante, al fine di garantire risultati durevoli nel tempo.

Takeda è divenuta oggi un'azienda a tutti gli effetti globale, che negli anni ha saputo conservare coscienziosamente quel legame indissolubile con i valori di un Paese a cui è inevitabilmente devota, senza però trascurare il fine imprenditoriale per cui è stata fondata. Si tratta di un gruppo, infatti, presente in tutto il mondo, a cui si deve il merito di aver adattato ed integrato i propri ideali alle diverse culture con cui si è dovuta confrontare. A tal proposito, il processo di integrazione culturale, nonché il rispetto dei valori del Takeda-ismo, sono aspetti molto delicati per l'azienda giapponese, tanto da istituire un Codice di Condotta Globale con la finalità di promuovere comportamenti

etici e riconducibili alle società del gruppo Takeda. Le quattro priorità su cui si fonda tale codice sono il Paziente, la Fiducia, la Reputazione e il Business, ed assolvono la funzione di guida verso il raggiungimento della Vision aziendale.

- *Il Paziente* occupa una posizione fondamentale all'interno del sistema Takeda. Egli è l'elemento primario di un processo che ispira la *vision* societaria, in grado di orientare le scelte strategiche e organizzative. Tutte le attività ruotano intorno al paziente, quale motore delle dinamiche aziendali, affinché le sue esigenze rappresentino la prima preoccupazione per ogni dipendente. In tal senso Takeda si impegna a mettere al primo posto la sua salute, a rispettarlo e a tutelare la sua privacy, e stringere rapporti trasparenti con le organizzazioni che rappresentano i suoi interessi.
- *La Fiducia* è un valore che l'azienda ha ereditato dalla tradizione del Giappone. Takeda assicura il rispetto e l'osservanza di questa priorità attraverso la creazione di un ambiente sereno, familiare e coinvolgente, con il fine di soddisfare al più presto gli impegni presi con il paziente e con gli interlocutori sia interni che esterni.
- *La Reputazione*, fin dalla fondazione nel 1915, ha rappresentato un aspetto molto caro all'azienda. Si tratta di un principio che ha contraddistinto la personalità e lo spirito di Chobei Takeda, il quale è riuscito a tramandarlo egregiamente alle generazioni future. Al giorno d'oggi, il gruppo ne garantisce l'osservanza in virtù di trasparenza e chiarezza nelle interazioni con gli attori, assicurando integrità nelle attività di ricerca, ed evitando azioni in contrasto con gli interessi dell'azienda.
- *Il Business* assegna a Takeda la responsabilità di coniugare l'impegno nei confronti del paziente e degli interlocutori, con l'obiettivo di conseguire risultati soddisfacenti e sostenibili. Ciò comporta una maggiore attenzione nel trattamento della proprietà e delle informazioni, nonché nella gestione responsabile degli affari.

### 5.1.2 L'Impatto culturale dell'operazione Shire

Appena un anno fa, nel Dicembre del 2018, l'assemblea straordinaria convocata dal CDA di Takeda ha sancito l'acquisizione di Shire, colosso farmaceutico irlandese specializzato in malattie rare, per una cifra molto vicina ai 60 miliardi di dollari. Si è trattata della più grande operazione estera da parte di una società nipponica, assegnando in maniera definitiva al gruppo Takeda un peso ed una caratura globali. Le sfide che il management si è trovato ad affrontare hanno evidenziato ancora una volta l'importanza e l'unicità di tale operazione, alla luce delle differenze culturali e organizzative che contraddistinguevano le due società farmaceutiche. Già nel 2011 Takeda aveva dimostrato di perseguire una politica di internazionalizzazione attraverso l'acquisizione di Nycomed, introducendo dei cambiamenti, in particolar modo dal lato delle risorse umane, che hanno condotto ad una ristrutturazione procedurale e gerarchica.

Un riassetto simile è stato necessario anche nel caso dell'operazione Shire, in virtù di numerose difformità organizzative tali da impegnare costantemente i professionisti di Takeda in un processo di integrazione strutturale e culturale tutt'ora in corso. Un processo, come ha ricordato il Dottor Lombardi, che ha coinvolto figure specializzate provenienti dalle divisioni internazionali del Gruppo Takeda, con lo scopo di fondere due realtà aziendali profondamente diverse. Il fine ultimo prevede la creazione di una nuova entità organizzativa, con nome e sede legale riconducibili alla società giapponese, che possa combinare armoniosamente i punti di forza e le competenze distintive dei due attori. In tal senso, occorre soffermarsi sul peso e sull'influenza esercitati dalle culture organizzative ai fini dell'operazione.

Shire, multinazionale con sede a Dublino, divenuta leader nelle malattie rare grazie allo spin-off con Baxalta nel 2016, nonostante abbia sempre posto una forte enfasi sul paziente, si è contraddistinta negli anni per una cultura aziendale maggiormente orientata al profitto. Questo tratto, fortemente legato al modello anglosassone, ha rappresentato il principale punto di attenzione per l'integrazione culturale avviata dal management di Takeda. Tuttavia, sebbene i team abbiano riscontrato alcune difficoltà all'inizio del processo, la compagnia giapponese ha saputo ovviare efficacemente al gap culturale che si è trovata ad affrontare. Ciò è stato possibile grazie ad un approccio

rispettoso e coscienzioso verso il sistema valoriale di Shire, condividendone gli elementi caratteristici in grado di contribuire alla creazione di un attore destinato a ricoprire un ruolo di leader nel settore. A tal proposito, il Dottor Lombardi ha tenuto a precisare come Takeda nel corso degli anni si sia sempre distinta sotto questo punto di vista. L'azienda, in virtù del legame indissolubile con la cultura nipponica, la quale fa del rispetto, l'integrità e il lavoro in squadra tematiche di assoluta centralità in campo imprenditoriale, ha sempre mostrato ottime capacità nell'entrare in contatto con nuove realtà aziendali, qualsiasi fosse la cultura nazionale di appartenenza.

*“Takeda, diventando un'azienda globale, ha mostrato molto impegno e attenzione nel coniugare i propri valori in un contesto multiculturale”.*

Alfredo Lombardi, Human Resource & Legal Director di Takeda Italia

Il valore aggiunto dalla cultura del gruppo giapponese risiede, dunque, nelle abilità di comunicare e diffondere i principi guida del Takeda-ismo, evitando ogni forma di contrasto con le culture osservate, ma favorendo un processo di trasmissione valoriale che si fondi sul rispetto e la condivisione. Ciò è legato, oltre ai principi della cultura nipponica, all'esperienza maturata da Takeda nella realizzazione di operazioni simili. Esperienza, competenza e consapevolezza delle proprie capacità sono aspetti che hanno da sempre supportato l'azienda anche nella formazione di team per l'integrazione culturale, ai quali viene assegnato l'arduo compito di combinare i diversi sistemi normativi, affinché i tratti distintivi della cultura di Takeda possano coniugarsi armoniosamente con quelli emersi dal soggetto in esame. Non si tratta, dunque, né di un processo di adattamento né di imposizione dei valori del Takeda-ismo, piuttosto si assiste ad un iter, basato sul confronto e sull'unione di intenti, in grado di esaltare l'incontro delle due filosofie organizzative, armonizzandone i contenuti. Ne consegue un lavoro complicato e dispendioso per i team incaricati, le cui principali responsabilità, in particolar modo nell'operazione Shire, hanno riguardato innanzitutto un lungo confronto tra i diversi sistemi valoriali, al fine di coglierne i punti di forza e debolezza. C'è stato un grande impegno da parte di Takeda nel sottolineare i tratti che accomunano le due realtà aziendali, quale il paziente, considerato da entrambe il fulcro delle

dinamiche aziendali. Un ulteriore aspetto su cui il management e i team interculturali hanno lavorato costantemente è la consapevolezza dei vantaggi e dei benefici consentiti dal sistema Takeda. Attraverso meeting, convegni e campagne volte a sensibilizzare i dipendenti Shire sull'unicità del Takeda-ismo, l'azienda sta portando a termine un processo di diffusione valoriale già sperimentato efficacemente con Nycomed. Un processo che assegna rilievo e considerazione alla cultura sviluppata da Shire, ma che si pone l'obiettivo di conservare i tratti immutabili della tradizione organizzativa di Takeda, i quali andranno a costituire le fondamenta dell'entità risultante.

*"I valori di Takeda rappresentano una Costituzione per i dipendenti e, in quanto tali, non sono negoziabili".*

Alfredo Lombardi, HR & Legal Director di Takeda Italia

Sebbene Takeda mostri un atteggiamento molto aperto alla condivisione e trasmissione degli elementi distintivi della propria cultura, nonché all'acquisizione di nuove conoscenze e competenze da altri soggetti, si evince un chiaro orientamento finalizzato alla conservazione e al mantenimento di quel set di ideali e convinzioni che hanno contribuito in maniera determinante alla sua internazionalizzazione. Tale approccio se da un lato ha assegnato al Takeda-ismo un ruolo ancor più centrale nell'economia della storia societaria, dall'altro ha permesso all'azienda di incorrere sempre meno in problematiche culturali. Come ha voluto sottolineare il Dottor Lombardi, infatti, nonostante Takeda si sia affacciata più volte al panorama internazionale da protagonista negli ultimi anni, è sempre stata un'organizzazione capace di intraprendere operazioni M&A nella massima discrezione e rispetto delle organizzazioni coinvolte. Ciò le ha permesso in primis di mantenere ottimi rapporti con gli stakeholder, e in secondo luogo di evitare complicazioni e incertezze, andando a rafforzare quella reputazione a cui assegna un posto tra le priorità aziendali.

Tale atteggiamento ha rappresentato un fattore cruciale anche nell'acquisizione di Shire, guidando il management verso un'operazione che cambierà inevitabilmente il ruolo di Takeda nel settore farmaceutico. L'ente risultante, assorbendo il meglio dalle due realtà aziendali, sta andando incontro a diverse trasformazioni organizzative, le

quali hanno evidenziato il bisogno sia di riformulare alcuni iter procedurali che il ridisegno di determinate funzioni organizzative. Trasformazioni che hanno interessato anche la consociata italiana, Takeda Italia Spa, che ha visto la propria Funzione Risorse Umane, così come molte altre, subire profondi cambiamenti. A tal proposito, a seguito della fusione con Shire, è stato avviato un processo di centralizzazione che ha rivoluzionato le dinamiche della Funzione HR, la quale sembra essere indirizzata a diventare un'unica organizzazione a livello globale. Takeda, in virtù degli standard globali a cui si sta adattando, ha deciso di creare funzioni di servizio a livello centrale che svolgeranno alcune delle attività che prima erano di competenza della funzione nazionale. Un esempio riguarda il *Talent Acquisition*, che fino a poco tempo fa era gestito internamente da Takeda Italia, ma a seguito dell'acquisizione del gruppo irlandese è diventata un'attività presa in carico dalla neo-Funzione Europa, che si occupa così della ricerca e dello screening dei profili, fornendo in ultima analisi una rosa dei candidati alla Funzione HR Italia. Si è trattato, dunque, di un processo di centralizzazione che ha rivoluzionato il *modus operandi* dell'intera organizzazione, attestando il carattere e il rilievo globali acquisiti. L'acquisizione di Shire ha assegnato definitivamente a Takeda un ruolo da protagonista all'interno di un settore quanto mai competitivo e ricco di trasformazioni radicali, in virtù del peso ricoperto dalle operazioni M&A, che solo nel primo semestre del 2019 hanno mosso una cifra di 135 miliardi di dollari.

In conclusione, di fronte ad un'economia così globale, caratterizzata da multinazionali destinate ad acquisire sempre più potere, da una competizione che obbliga ad investimenti ad alto coefficiente di rischio, e da fusioni che generano colossi industriali, ciò che viene da chiedersi è: quale sarà l'impatto sulle persone che vi lavoreranno e che conseguenze ci saranno a livello di identità aziendale? Il profondo radicamento ai valori aziendali, di cui Takeda è un brillante esempio, contribuirà al mantenimento di una cultura aziendale definita e percepibile?

## Conclusioni

Approfondire i concetti e le tematiche legate alla cultura organizzativa permette di cogliere la rilevanza e la strategicità ricoperta da tale variabile all'interno dei contesti aziendali. Il complesso di norme e principi, a cui viene affidato il compito di diffondere e instillare quel senso di identificazione e appartenenza ai valori dominanti, costituisce uno strumento in grado di influenzare sia le scelte formulate dall'organizzazione che quelle prese dagli individui che la compongono. È fondamentale, infatti, ai fini di una corretta e trasparente gestione aziendale, che qualsiasi decisione, piano o iniziativa manageriale risulti coerente al sistema valoriale su cui poggia l'organizzazione. Allo stesso modo, è indispensabile che i membri si sentano parte integrante dell'ambiente aziendale, condividendone le scelte intraprese, gli schemi comportamentali e i programmi comunicati. Qualsiasi individuo, nel momento in cui è chiamato ad approcciare una nuova realtà organizzativa, ha la necessità di conoscerne i valori guida che definiscono la cultura d'impresa, in quanto andranno ad influire su ogni decisione, criterio o procedura a cui prenderà parte. In tal senso, l'azienda ha il dovere di perseguire un allineamento tra i principi che costituiscono i suoi pilastri etici e il sistema variegato di convinzioni e credenze dei propri dipendenti, i quali, attraverso i loro comportamenti e atteggiamenti, rappresenteranno il manifesto aziendale di quel complesso culturale sviluppato negli anni.

La cultura organizzativa, dunque, è frutto di relazioni, ideali e pensieri condivisi nel tempo dalla popolazione organizzativa, che guidano verso la formazione di un set di valori dominanti che ricopriranno un ruolo centrale nei processi di cambiamento vissuti dall'azienda. Tali processi trasformativi rappresentano fasi molto delicate per la compagine aziendale, in particolar modo quando intaccano la componente culturale, causando la messa in discussione di concetti e tematiche riconducibili alla percezione dell'identità aziendale. Pertanto, è compito del management trasmettere efficacemente i valori rappresentativi della cultura organizzativa, affinché gli individui possano identificarsi nelle azioni, nelle procedure e nelle strategie adottate dall'azienda. Si tratta di un processo che richiede tempo e risorse, soprattutto in momenti di cambiamento e ristrutturazione, quando l'organizzazione è chiamata a svolgere un lavoro di confronto

e valorizzazione. Lo stesso lavoro che sta impegnando il management di Takeda, la cui cultura organizzativa è un'ottima dimostrazione del forte radicamento dei valori societari all'identità aziendale. Un insieme di valori e credenze, denominato Takeda-ismo, che ha saputo resistere alle trasformazioni e alle contingenze vissute dall'azienda nel corso degli anni, conservando un carattere di unicità e pervasività che le ha permesso di distinguersi da tante altre filosofie societarie. Il Takeda-ismo, dunque, collocandolo all'interno di un contesto multiculturale caratterizzato da attori con identità sempre meno chiare, raffigura il brillante esempio della profonda influenza e presenza dei valori societari nelle dinamiche organizzative.

## Bibliografia

- Ackerman, L. S. (1986). *Development, Transition or Transformation: The Question of Change in Organizations*. Organizational development practitioner.
- Adler, L. (1986). *International dimensions of organisational behaviour*. Boston: McGraw-Hill.
- Ambrosini, M. (2010). *Il cambiamento organizzativo: Un inquadramento teorico*. Coachmag.
- Argyris, C. (1958). *Some problems in conceptualizing organisational climate: A case study of a bank*. Administrative Science Quarterly.
- Ashforth, B. E. (1985). *Climate formation: Issues and extensions*. The Academy of Management Review.
- B., S. (1987). *The people make the place*. Personnel Psychology.
- Badarch, K. (2014). *Integrating new values into Mongolian public management*. Universitätsverlag.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Bar-Tal, D. (1997). *Formation and Change of Ethnic and National Stereotypes: An Integrative Model*. International Journal of Intercultural Relations.
- Bartlett, C. A., & Ghosal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Baskerville, R. F. (2003). *Hofstede never studied culture*. Accounting, Organizations and Society.
- Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Butterworth-Heinemann.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bell, B., Tannenbaum, S., Ford, J., Noe, R., & Kraiger, K. (2017). *100 years of training and development research: what we know and where we should go* (Vol. 102). Journal of Applied Psychology.
- Belussi, F., & Samarra, A. (2010). *Business networks in clusters and industrial districts*. Routledge.

- Bennis, W. (1966). *Il cambiamento organizzativo: saggi sullo sviluppo e sull'evoluzione delle organizzazioni umane*. (C. (. in Piccardo, A cura di) Isedi.
- Berk, A., & Kase, R. (2010). *Establishing the value of flexibility created by training: applying real options methodology to a single HR practice* (Vol. 21). Organization Science.
- Bitsani, E. (2013). *Theoretical approaches to the organizational culture and the organizational climate: Exploratory research examples and best policies in health care services* (Vol. I). Journal of Human Resource Management.
- Boldizzoni, D. (2007). *Management delle risorse umane: dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Bonazzi, G. (2008). *Storia del pensiero organizzativo*. Franco Angeli.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). *Uncertainty during organizational change: is it all about control?* European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brislin, R. (1993). *Understanding Culture's Influence on Behavior*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Bruce, K., & Nyland, C. (2011). *Elton Mayo and the Deification of Human Relations*. Organizations Studies.
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. Washington: BeardBooks.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis, J. W. (1985). *When cultures collide: anatomy of a merger*. Human Relations.
- Cameron, & Quinn. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Jossey Bass.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). *Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness*. Research in organizational change and development.

- Cao, G. M., Clarke, S., & Lehane, B. (2000). *A systemic view of organisational change and TQM*. The TQM Magazine.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1992). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth & Heinemann.
- Cavaliere, V. (2013). *Conoscenza, cultura organizzativa e comportamenti innovativi delle risorse umane*. Egea.
- Chiarini, A., Baccarani, C., & Mascherpa, V. (2018). *Lean production, Toyota Production System and Kaizen Philosophy: a conceptual analysis from the perspective of Zen Buddhism*. The TQM Journal.
- Ciappei, C. (2005). *Il Governo Imprenditoriale*. Firenze University Press.
- Costa, G., & Giannecchini, M. (2009). *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Daft, R. (2017). *Organizzazione aziendale*. Maggioli Editore.
- Davenport, T. H. (1995). *Will participative makeovers of business processes succeed where reengineering failed?* Planning Review.
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. London: Chapman.
- Deetz, & Stanley. (2003). *Disciplinary power, conflict suppression and HRM*. London: Studying Management Critically.
- E., A. B., & A., M. F. (1989). *Social Identity Theory and Organization*. Academy of Management Review.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). *Socio Technical Systems*. Pergamon Press.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of cognitive dissonance*. Stanford University.
- G. H. Litwin, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- G., S., T., R., & M., A. (2014). *Il cambiamento organizzativo tra comunità di lavoro e "boundaryless learning*. Università degli Studi di Catania.
- Gabrielli, G. ., (2016). *Organizzazione e Gestione delle risorse umane*. Isedi.

- Gabrielli, G. (2010). *People Management: Teorie e Pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. Franco Angeli.
- Gannon, J. (2009). *The Cultural Metaphoric Method: Description, Analysis, and critique*. International Journal of Cross Cultural Management.
- Gavin, J. F. (1975). *Organizational Climate as a function of personal and organizational variables*. Journal of Applied Psychology.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York : Basic Books.
- Gilmer, F. a. (1964). *Environmental variations in organisational climate*. Psychological Bulletin.
- Gramsci, A. (1977). *Quaderni dal Carcere*. Giulio Einaudi Editore.
- Gramsci, A. (1978). *Americanismo e Fordismo*. Giulio Einaudi Editore.
- Guilford, J. P. (1959). *Personality*. McGraw-Hill.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). *The unintended consequences of culture interventions: A study of unexpected outcomes*. British Journal of Management.
- Harrison, J. R., & Carrol, G. R. (1991). *Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organ- izations*. Administrative Science Quarterly.
- Heracleous, L., & Marshak, R. J. (2004). *Conceptualizing organizational discourses as situated symbolic action*. Human Relations.
- Herrera, J. M., & Hodgetts, R. M. (1997). *Leading Change*. Organizational Dynamics.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1980). *Motivation, leadership and organization: Do american leadership tehories apply abroad*. Organizational dynamics.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G., J., H. G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across twenty Cases*. Administrative Science Quarterly.
- Hofstede, J. (2006). *What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds*. Journal of International Business Studies.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). *Project GLOBE: an introduction*. Applied Psychology: an international review.
- Innocenti, L. (2013). *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance*. Franco Angeli.
- Javidan, M., & House, R. J. (2001). *Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE*. Organizational Dynamics.
- Kaesler, D. (2004). *Max Weber*. Bologna: Il Mulino.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York: Wiley.
- Kaufman, B. E. (2014). *The Development of Human Resource Management Across Nations - Unity and Diversity*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Kennedy, A., & Deal, T. (2000). *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Publishing.
- Kleinn, S. M. (1996). *A management communication strategy for change*. Journal of Organizationa Change Management.
- Kontoghiorghes, C. (2004). *Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: empirical validation of a new systemic model* (Vol. 8). International Journal of Training and Development.
- Kotter, J. P. (1973). *The psychological contract: managing the joining up process*. California Management.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: why transformation efforts fail*. Harvard Business Review.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Laura, L. P., & Stephen, G. G. (2002). *Leadership self efficacy and managers' motivation for leading change*. Journal of Organizational Behavior.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Liker, J. (2003). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lippmann, W. (1922). *L'opinione pubblica*. (C. M. (2018), A cura di) Donzelli.
- Lloyd, C., Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). *Employee responses to culture change efforts*. Cardiff Business School.
- MacNeil, I. R. (2000). *Relational Contract Theory: Challenges and Queries*. Northwestern University Law Review.
- Marchiori, M. (2009). *Scelte di Progettazione Organizzativa*. (V. G. B. Di Bernardo, A cura di) Hoepli.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1998). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Martin, J. (1985). *Can Organizational Culture be Managed?* London: Sage.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosi*. Organizational Dynamics.
- Martocchio, J., & Baldwin, T. (1997). *The evolution of strategic organizational training: new objectives and research agenda* (Vol. 15). Research in Personnel and Human Resources management.
- Maslow, A. (1954). *Motivazione e Personalità*. J. & J. Harper.
- Massey, L., & Williams, S. (2006). *Implementing change: the perspective of NHS change agents* (Vol. 27). Leadership and Organization Development Journal.
- Mcgregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Middlemiss, S. (2011). *The psychological contract and implied contractual terms: Synchronous or asynchronous models?* International Journal of Law and Management.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). *The cultural approach to the formation of organizational climate.* Human Relations.
- Nelissen, P., & Van Selm, M. (2008). *Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings* (Vol. 13). Corporate Communications: an International Journal.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (1998). *Managing organizational culture: compliance or genuine change.* British Journal of Management.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies.* The International Journal of Human Resource Management.
- Ohno, T. (1993). *Lo Spirito Toyota.* Einaudi.
- P., G., & M., M. (1997). *La Cultura in "Manuale di Organizzazione Aziendale",* Giovanni Costa, Raoul C. D. Nacamulli (Vol. II). Torino: Utet.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). *Organisational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organisations.* International Journal of Public Sector Management.
- Pettigrew, A. (1979). *On Studying Organizational Culture.* "Administrative Science Quarterly".
- Pilati M., T. H. (2017). *Comportamento organizzativo. Individui, relazioni, organizzazione, management.* Egea .
- Polo, F., Cervai, S., & Kantola, J. (2018). *Training culture: A new conceptualization to capture values and meanings of training in organizations* (Vol. 30). Journal of Workplace Learning.
- Quaglino, G. P. (1990). *Appunti sul comportamento organizzativo.* Torino: Tirrenia Stampatori.
- Quinn, R. E. (2010). *Deep change: Discovering the leader within .* Jossey-Bass.

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science.
- R. Tagiuri, G. H. (1968). *Organizational Climate, Exploration of a concept*. Harvard University Law School.
- R., D. D. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. The Academy of Management Review.
- Radicchi, D. (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*. Gentes.
- Reardon, K. K., & Rowe, A. J. (1998). *Identifying strategic leaders*. Unpublished manuscript. University of Southern California.
- Reardon, K. K., Reardon, K. J., & Rowe, A. J. (1998). *Leadership styles for the five stages of radical change*. Acquisition Review Quarterly.
- Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional*. Nacualplan de Juarez: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1987). *Organisation Theory: Structure, Design and Application*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Rokeach, M. (1968). *Attitudes and Values: A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Carocci.
- Sathe, V. (1983). *Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action*. Organizational Dynamics.
- Schein, E. H. (1983). *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*. Organizational Dynamics.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. American Psychologist.
- Schein, E. H. (2000). *Culture d'Impresa*. Raffaello Cortina Editore.

- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*. New York: John Wiley and Sons.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). *Individual differences and Organizational Climate: The research plan and questionnaire development*. Personnel Psychology.
- Schneider, B., González-Romà, V., & Ostroff, C. (2017). *Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology*. Journal of Applied Psychology.
- Schonberger, R. J. (1982). *Japanese Manufacturing Techniques*. The Free Press.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). *Toward a universal psychological structure of human values*. Journal of Personality and Social Psychology.
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). *Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies*. Journal of Personality and Social Psychology.
- Segall, M. H., Lonner, W. J., & Berry, J. W. (1998). *Cross-cultural psychology as a scholarly discipline: on the flowering of culture in behavioral research*. American Psychologist.
- Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational change*. Prentice Hall.
- Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). *National culture and the values of organizational employees: a dimensional analysis across 43 countries*. Journal of Cross Cultural Psychology.
- Stahl, G. K., & Sitkin, S. B. (2005). *Trust in Merger and Acquisitions*. Stanford University Press.
- Steenkamp, J. B. (2001). *The role of national culture in international marketing research*. International Marketing Review.
- Szabla, D. (2007). *A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies* (Vol. 18). Human Resource Development Quarterly.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Taylor, F. W. (1967). *L'organizzazione scientifica del lavoro*. Milano: Etas Kompass.
- Tripon, C., & Dodu, M. (2013). *Change management and organization development*.

- Trompenaars, F. (1996). *Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy*. London Business School.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing People across Cultures*. Capstone Publishing Limited.
- Virtanen, T. (2000). *Changing competences of public managers: tensions in commitment*. The International Journal of Public Sector Management.
- Vries, K. D. (2014). *Coaching the toxic leader*. Harvard Business Review.
- Wallace, A. F. (1970). *Culture and Personality*. New York: Random House.
- Watson, D. (2018). *Fordism: a review essay, Labor History*.
- Weber, M. (2016). *Economia e Società*. (Mommsen, Meyer, & Palma, A cura di) Donzelli.
- Weick, K., & Quinn, R. E. (1999). *Organisational change & development*. Annual Review of Psychology.

## Sitografia

- <http://www.takedaventures.com>
- [https://www.takeda.com/siteassets/system/newsroom/corporate-materials/takedacorporateprofile2018\\_en.pdf](https://www.takeda.com/siteassets/system/newsroom/corporate-materials/takedacorporateprofile2018_en.pdf)
- <https://www.takeda.com>
- <https://www.businessinsider.com/the-challenge-of-merging-takeda-and-shire-cultures-2019-1>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/farmaceutica-takeda-conquista-shire-52-miliardi-euro-AEmdTnkE>

# “Cultura Organizzativa e Cambiamenti Culturali”

Candidato: Andrea Graziotti

Il presente lavoro ha lo scopo di fornire un quadro chiaro e dettagliato su una variabile organizzativa oggetto di numerosi studi e approfondimenti nel corso degli ultimi decenni. Una componente che arricchisce gli strumenti a disposizione dell'organizzazione volti ad attrarre e motivare gli individui che ne fanno parte, coinvolgendoli in un iter che possa condurre alla creazione e diffusione di un senso d'appartenenza e di identificazione verso quei valori alla base del *modus operandi* dell'organizzazione.

Tale variabile prende il nome di cultura organizzativa e rappresenta un tema che ha saputo stimolare l'interesse di molti studiosi e ricercatori. Non esiste, infatti, una definizione univoca del concetto di cultura aziendale, e nel fornirne una spiegazione si rischia spesso di incorrere nell'errore di semplificarla o di tralasciare alcuni aspetti che la rendono così complessa e ricca di significati. La cultura, secondo Schein, è un fenomeno che si manifesta negli assunti fondamentali che regolano un'organizzazione, identificabili come gli elementi culturali più profondi e reconditi in grado di determinare il modo di agire delle persone. Si concretizza nei comportamenti, negli ideali e nei principi che caratterizzano l'azienda stessa, sia internamente che con l'ambiente esterno. Essa, dunque, si distingue per lo stretto legame con la componente umana, manifesto di quei valori che delineano il quadro culturale adottato dall'organizzazione.

A tal proposito, il primo capitolo ha lo scopo di rimarcare la centralità delle persone all'interno dei contesti organizzativi, in virtù dell'imprescindibilità ricoperta nella formazione di una cultura solida e integra. Ciò che si vuole sottolineare concerne il crescente interesse e rilevanza a cui ogni individuo è andato incontro, frutto di una maggiore consapevolezza da parte delle organizzazioni sulla strategicità delle risorse umane, quale valore aggiunto nel conseguimento degli obiettivi prefissati. Col passare degli anni, infatti, si è passati dal considerare l'individuo da un “semplice ingranaggio” di un sistema quanto mai meccanico a un pilastro imprescindibile per la crescita

organizzativa e culturale. La persona è divenuta parte integrante di un progetto orientato non solo al perseguimento di risultati ambiziosi e stimolanti, ma anche allo sviluppo umano e professionale degli individui con cui collabora quotidianamente.

Il risultato è un rapporto di reciproca dipendenza tra individuo e organizzazione, impreziosito da un lato dalla presenza delle risorse umane che, mettendo a disposizione quel bagaglio di competenze e capacità acquisito, sono intenzionate a portare a termine il percorso di crescita intrapreso. Dall'altro c'è il sistema organizzativo, un'entità complessa ed eterogenea, capace di generare valore attraverso una prudente gestione delle risorse, ma inevitabilmente condizionato dai rapporti, sentimenti e stati d'animo che caratterizzano le persone che lo compongono.

Spetta, dunque, all'organizzazione porre l'individuo al centro delle dinamiche aziendali, assegnandogli responsabilità e compiti in grado di soddisfare le aspettative che egli nutre. Il tutto arricchito da una filosofia gestionale fondata sulla riconoscenza e sul rispetto del lavoratore, attore dei successi e dei tracolli vissuti dall'organizzazione. Una filosofia ben diversa dagli ideali e dai concetti promossi da Taylor, al quale si rimprovera una prospettiva basata su un alto grado di divisione e parcellizzazione del lavoro (Bonazzi, 2008). Egli, infatti, assegna alla variabile umana il ruolo di semplice componente di un sistema standardizzato e focalizzato sulla produzione. Ne scaturisce una visione routinaria e meccanicistica, in cui gli obiettivi e i task sono chiari e formalizzati, il tutto volto ad alimentare una struttura gerarchica e centralizzata che persegue risultati di efficienza e produttività.

La prospettiva taylorista, che ha posto le basi per l'ascesa del fordismo, annichilisce la componente relazionale del lavoro, coinvolgendo l'individuo nella meccanicità e ripetitività delle prassi aziendali, in cui l'originalità e l'estro del singolo vengono surclassati dall'incessante necessità di un aumento della produzione.

Le critiche mosse nei confronti di Taylor hanno portato alla nascita di diversi filoni teorici, tra cui la scuola delle Relazioni Umane che vede in Elton Mayo il principale rappresentante di un pensiero moderno e innovativo. L'ideologia alla base delle *Human Relations* prevede una visione più completa del rapporto uomo-azienda, orientata al recupero del fattore umano, inteso come l'insieme dei fattori psicologici che influenzano

il comportamento manifesto dei soggetti (Bonazzi, 2008). Mayo, inoltre, sottolinea il peso dei rapporti informali e istituzionalizzati, ritenendo che, se tali rapporti risultano essere collaborativi e condivisi, favoriscono la creazione di un ambiente sano e produttivo. Ma gli studi proposti dallo psicologo australiano, nonostante i principi rivoluzionari promossi, non riuscirono a trovare l'adeguato riscontro, tanto da divenire oggetto di critiche e favorire la formazione di alcune correnti capaci di ritagliarsi uno spazio considerevole. Tra i movimenti che nacquero a seguito della scuola delle relazioni umane, l'approccio sociotecnico è certamente uno dei più importanti. Quest'ultimo evidenzia il forte legame tra tecnologia e aspetti umani e sociali del lavoro, soffermandosi sulla necessità di analisi e intervento su entrambe le componenti, quali pilastri imprescindibili per una buona organizzazione (Marchiori, 2009).

Come i movimenti che lo anticiparono, anche la scuola sociotecnica suscitò diverse critiche, gran parte delle quali rivolte al fenomeno "*Management by stress*", inerente alla pressione esercitata dal gruppo nei confronti del singolo, il quale si sentirebbe oppresso dalle pratiche adottate.

Ciò che si evince dalle logiche novecentesche, dunque, in particolar modo nelle Human Relations e nell'approccio sociotecnico, è il tentativo di assegnare al lavoratore un ruolo diverso, cercare di renderlo protagonista delle dinamiche organizzative, quale pilastro fondamentale per una crescita culturale. Di questo se ne è accorta anche Toyota, storica multinazionale giapponese, che colloca alla base dell'intero sistema la persona e la sua capacità di pensare, tanto da rappresentare per l'azienda la prima fonte di cambiamento e di miglioramento continuo. Il *toyotismo*, infatti, prevede che possano essere raggiunti migliori risultati grazie alla delega del controllo ai lavoratori, i quali, entrando a far parte di team autonomi, acquisiscono capacità nella risoluzione dei problemi. La cultura aziendale risultante è il frutto indiscusso della tradizione giapponese, che trova le sue radici in valori e principi ben diversi da quelli sostenuti dal modello taylorista.

In conclusione, ciò che occorre rimarcare del primo capitolo è legato a coloro che compongono la popolazione organizzativa, la cui rilevanza non è circoscritta alle capacità tecniche o ai rendimenti sul posto di lavoro, bensì si riferisce anche ai valori, agli ideali e ai comportamenti condivisi che concorrono alla formazione di un modello

culturale che possa valorizzare il rapporto di reciproca dipendenza sviluppato con l'organizzazione. Lo stesso rapporto di cui il contratto psicologico, nonostante i cambiamenti a cui è andato incontro, si fa portavoce, andando a definire quel complesso di aspettative e credenze circa gli obblighi reciproci che si instaurano tra lavoratore e organizzazione (Rousseau, 1998).

Terminato il focus sulla centralità dell'individuo, la tesi si arricchisce di una seconda parte dedicata al tema della cultura aziendale, variabile che viene fin da subito accostata al concetto di clima organizzativo, al fine di fornire un quadro dettagliato delle differenze esistenti tra le due componenti. A tal proposito, il clima che scaturisce dall'ambiente organizzativo, in virtù dello stretto legame con fattori personali e motivazionali, ha suscitato da sempre l'interesse di molti autori e studiosi, tanto da portare ad una moltitudine di interpretazioni. Il primo ad offrirne una definizione chiara ed esaustiva è certamente Argyris (1958), il quale parla di *organizational climate*, o di cultura informale in modo intercambiabile, all'interno di una banca. Col passare degli anni, le diverse posizioni, impreziosite dai contributi di McGregor, Tagiuri, Moran e Volkwein, hanno favorito la formazione di una pluralità di approcci al clima organizzativo (Innocenti, 2013):

- Approccio Strutturale: il clima viene osservato come una caratteristica propria dell'organizzazione.
- Approccio Percettivo: secondo tale prospettiva le percezioni individuali ricoprono un ruolo determinante nella formazione del clima.
- Approccio Interazionista: i rapporti interpersonali costituiscono la fonte primaria nella formazione del clima aziendale.
- Approccio Culturale: viene evidenziata la centralità della cultura aziendale nei processi che portano alla formazione del clima.

Spostando l'attenzione sul tema della cultura organizzativa, occorre fin da subito precisare le origini piuttosto recenti che caratterizzano tale variabile. Il concetto di cultura si sviluppa a partire dagli anni '80, a seguito delle ricerche pubblicate prima dal *Tavistock Institute*, poi da Likert, Katz e Kahn, i quali, riprendendo il filone antropologico, trasferiscono agli studi organizzativi il know-how sviluppato in decenni di indagini sulle

culture aziendali. Pertanto, la grande differenza alla base dei concetti di clima e cultura risiede nelle discipline che hanno permesso la loro affermazione. Da un lato c'era l'antropologia che studiava la cultura in tutte le sue possibili declinazioni, dall'altro c'era la psicologia a favorire la diffusione della nozione di clima, quale variabile fortemente correlata alla motivazione e agli stimoli delle persone.

Malgrado gli elementi di distinzione, clima e cultura mantengono comunque una stretta connessione, poiché entrambe partecipano alla diffusione di una consapevolezza dell'ambiente organizzativo tale da coinvolgere i membri in un progetto di crescita e sviluppo collettivo.

A questo punto, definita la sostanziale differenza che regola le due variabili organizzative, è necessario sottolineare come la cultura, nonostante venga descritta come un insieme di valori, conoscenze e assunti condivisi da un certo numero di persone, sia caratterizzata da un processo di formazione piuttosto complesso, in quanto prevede lo studio di episodi formativi e organizzativi capaci di attribuire logica e significato alle dinamiche di gruppo. Un processo inevitabilmente condizionato dalla presenza del fondatore, il quale tenta di diffondere idee e principi che, se condivisi, rappresentano il collante che rafforza il senso d'identità (Schein, 2000). Gli ideali del fondatore, dunque, assieme alle attività di formazione volte a consolidare i valori trasmessi, orientano i comportamenti dei membri, contribuendo alla formazione di un ambiente sereno e dinamico.

Pertanto, a seconda delle variabili in gioco, dei fattori ambientali, nonché dalla logica adottata dal fondatore, si attiva un processo che condurrà alla creazione di un particolare tipo culturale. Quinn e Rohrbaugh (1983), ad esempio, grazie ad un'accurata analisi tra trentanove indicatori di efficienza, sono riusciti ad elaborare due dimensioni tali da poter offrire una ripartizione tra le principali forme organizzative e le corrispondenti culture aziendali.



Figura 1, Tipologie di Cultura Organizzativa, Fonte: Adattamento da Ciappei (2005)

1. *La Cultura di Clan* appartiene ad ambienti di lavoro in cui il fine ultimo consiste nel coinvolgimento di tutti i membri, attraverso l'esaltazione di aspetti quali la coesione interna, la partecipazione collettiva e il lavoro di gruppo.
2. *La Cultura Adhocratica* si distingue per un ambiente dinamico, stimolante e creativo, con una forte enfasi sui valori di intraprendenza, di adattabilità e flessibilità. Si tratta di organizzazioni innovative con leader visionari e ambiziosi.
3. *La Cultura Gerarchica* si caratterizza per un orientamento al rispetto delle regole e delle procedure. L'ambiente di lavoro è formale e strutturato, mentre i leader sono soggetti con abilità di pianificazione e coordinamento.
4. *La Cultura del Mercato* enfatizza aspetti quali la competitività e il conseguimento degli obiettivi. Si tratta di ambienti di lavoro pragmatici e orientati ai risultati, in cui i leader si mostrano esigenti e determinati.

Un ulteriore contributo al tema della cultura aziendale è fornito da Edgar Schein, considerato il padre di tale variabile organizzativa. Egli, al fine di fornire uno studio

onnicomprendivo, propone un modello articolato su tre livelli di profondità: gli artefatti, i valori e gli assunti taciti. La cultura, secondo Schein, è un insieme coerente di questi elementi culturali, in cui gli assunti acquistano un certo rilievo, in quanto manifesto delle convinzioni più nascoste e recondite del complesso culturale, poiché difficili da percepire in virtù del carattere intrinseco che li contraddistingue. Rappresentano gli elementi più profondi e nascosti del sistema valoriale organizzativo, oggetto di difficili e sporadiche trasformazioni in virtù dello stretto legame con aspetti riconducibili alla natura umana.

A tal proposito, il terzo capitolo sposta il focus sul tema del cambiamento, con lo scopo di offrire un quadro chiaro e dettagliato sulle diverse declinazioni che la cultura organizzativa può assumere. Tale fenomeno, chiamato cambiamento culturale, consiste in una trasformazione profonda e radicale capace di intaccare il complesso di valori sviluppati nel corso degli anni da una certa organizzazione. Pertanto, come ogni forma di cambiamento, deriva dalle pratiche di *Change Management*, di cui Lewin e Kotter sono i maggiori rappresentanti. Lewin (1951), in particolare, descrive un modello composto da tre fasi, il cui esito condurrà l'organizzazione verso una trasformazione quanto mai necessaria. La prima fase, che prende il nome di "*Unfreezing*", comporta il bisogno di cambiare lo *status quo* attraverso il supporto dell'intera compagine organizzativa. Appurata la necessità di cambiamento, la fase denominata "*Transformation*" elimina negli individui le incertezze in merito alla fattibilità dell'operazione, indirizzandoli verso azioni coerenti con quanto promosso dal management. La fase di "*Refreezing*", infine, determina la buona riuscita del cambiamento, rendendolo permanente, in virtù dell'equilibrio interno raggiunto.

Paragonabile al lavoro di Lewin per il fine perseguito, Kotter propone un modello formato da otto step, che oltre ad assolvere la funzione di guida verso un cambiamento organizzativo, fornisce supporto al management nella costruzione di una leadership solida e fondata. Egli, a differenza di altri autori che si sono avvicinati al cambiamento, presta particolare attenzione alla sfera comportamentale, descrivendo modelli di comportamento che ciascun leader dovrebbe adottare. Seguendo tale prospettiva, le trasformazioni a cui un'azienda può andare incontro non interessano esclusivamente la

parte strutturale, ma possono rivolgersi anche ad altri aspetti, come la componente culturale, rappresentando lo strumento principale per allineare i comportamenti e gli atteggiamenti dei soggetti con i nuovi valori che si intende diffondere all'interno del perimetro organizzativo.

A tal proposito, gli studi in materia offrono un quadro abbastanza chiaro sul tema del cambiamento culturale. Secondo Sathe (1983), ad esempio, qualsiasi tentativo di cambiamento dovrebbe focalizzarsi su mezzi di "perpetuation", come la comunicazione e la diffusione di informazioni. Analogamente, Harrison e Carroll (1991) sono fermamente convinti che la cultura tenda ad evolversi grazie a variabili come la socializzazione e il turnover dei dipendenti.

Un ulteriore contributo meritevole di essere preso in considerazione è quello offerto da Ogbonna e Harris (1998), i quali si interessano delle reazioni e dell'impatto emotivo di un processo di cambiamento tra i dipendenti della compagine organizzativa. Attraverso la combinazione di due dimensioni, quali la forza subculturale e la disponibilità a cambiare, giungono alla classificazione di nove reazioni alla trasformazione culturale intrapresa:

		FORZA SUBCULTURALE		
		ALTA	MEDIA	BASSA
DISPONIBILITÀ A CAMBIARE	ALTA	Reinterpretazione	Accettazione Generale	Accettazione Attiva
	MEDIA	Reinterpretazione Selettiva	Dissonanza	Reinvenzione Selettiva
	BASSA	Rifiuto Attivo	Rifiuto Generale	Reinvenzione

Tabella 1, Risposta degli individui al Cambiamento Culturale, Harris & Ogbonna (1998)

1. *Accettazione Attiva*. Risposta che prevede la piena partecipazione al cambiamento dell'individuo.

2. *Reinvenzione Selettiva*. Reazione del dipendente favorevole al cambiamento, mantenendo alcuni elementi della cultura passata.
3. *Reinvenzione*. In tal caso gli elementi culturali già esistenti vengono conservati in modo da sembrare allineati con i valori della nuova cultura.
4. *Accettazione Generale*. Adesione incompleta al cambiamento a causa della pressione esercitata dalla forza subculturale.
5. *Dissonanza*. Situazione di squilibrio cognitivo in cui sia la disponibilità a cambiare che la forza delle sottoculture non appaiono né forti né deboli.
6. *Rifiuto Generale*. Risposta che implica ampio disaccordo con il cambiamento.
7. *Reinterpretazione*. Reazione che prevede la tendenza a modellare la nuova cultura in modo tale da sembrare coerente coi valori di quella passata.
8. *Reinterpretazione Selettiva*. Simile alla “Reinterpretazione”, ma caratterizzata dal rifiuto di alcuni elementi della cultura emergente.
9. *Rifiuto Attivo*. Risposta al cambiamento che respinge in maniera categorica sia la logica che i mezzi del cambiamento.

Le impressioni, i giudizi e le opinioni degli individui rappresentano indubbiamente delle variabili centrali nell'implementazione di un processo di trasformazione culturale. In tal senso, affinché la diffusione della nuova “gamma di valori” abbia esito positivo, suscitando riguardo e partecipazione tra i membri, è necessario precisare le fasi che guidano la realizzazione di tale processo (Radicchi, 2014):

- 1) *Identificazione preventiva dei tratti dominanti della cultura esistente.*
- 2) *Analisi delle criticità avvertite dal management rispetto agli obiettivi di business fissati dall'impresa.*
- 3) *Definizione di un modello comportamentale.*
- 4) *Promozione di una cultura coerente con i modelli comportamentali diffusi.*

Si tratta di un iter volto a favorire un ri-orientamento della cultura aziendale, con lo scopo di adeguare i principi e gli ideali esistenti con la filosofia organizzativa che si intende promuovere. Tale processo di ristrutturazione, finalizzato ad un coinvolgimento

proattivo dell'intera compagine aziendale, assegna all'organizzazione la responsabilità di studiare l'ambiente circostante, in modo da comprendere e verificare l'adeguatezza della cultura emergente, nonché il grado di coerenza con il contesto esterno. Pertanto, sono necessarie capacità consistenti da parte del management, il quale è chiamato a fronteggiare gli ostacoli che si presentano lungo il percorso. Si tratta di forme di resistenza, di natura endogena (elevati investimenti fissi, regole burocratiche) o esogena (barriere tecnologiche, asimmetrie informative), in grado di frenare il cambiamento culturale, in virtù di un'eterogeneità e una complessità che le rendono difficili da prevedere o osservare.

Il tema del cambiamento, dunque, appare vasto e ricco di contributi, in particolar modo quando viene associato alla cultura organizzativa. Ne scaturisce un fenomeno complesso, che assume un profilo diverso a seconda del contesto circostante. A tal proposito, nonostante i numerosi tentativi di offrire un quadro chiaro e dettagliato delle modalità di cambiamento culturale, risulta conveniente individuare le seguenti tipologie (Pilati, Tosi, 2017):

- I. *Top-Down*. Processo di trasformazione ideato e guidato dal Top Management verso i livelli inferiori.
- II. *Side to Side*. Il cambiamento culturale è frutto dell'implementazione di nuovi processi a cui seguono nuovi valori che andranno a definire la cultura d'azienda.
- III. *Bottom-Up*. Il cambiamento è il risultato del disallineamento vissuto di gruppi o reparti, i quali appaiono demoralizzati e contrari alle scelte intraprese dall'organizzazione.

In ultima analisi, occorre soffermarsi sulle dinamiche che regolano le operazioni di M&A, nonché sulle ripercussioni che interessano gli individui coinvolti. Gli effetti di eventi simili condizionano inevitabilmente l'operato quotidiano, sfociando in patologie organizzative chiamate "*merger syndrome*" (Marks & Mirvis, 1998). Le conseguenze più dirette sono prestazioni lavorative di basso livello, episodi di resistenza al cambiamento, insicurezza e sentimenti di rabbia o paura.

In un contesto simile assume un ruolo determinante la divisione risorse umane, che ha l'arduo compito di effettuare un'analisi comparativa delle procedure, dei sistemi, ma soprattutto dei valori che caratterizzano i diversi sistemi organizzativi. Una responsabilità che ha recentemente assunto la funzione HR di Takeda, a seguito dell'acquisizione di Shire, unendo due realtà fortemente diverse di cui è stata offerta un'analisi nell'ultimo capitolo dell'elaborato.

Prima di procedere all'analisi del caso, però, occorre soffermarsi su un altro aspetto altrettanto centrale nell'economia della tesi. Il quarto capitolo dell'elaborato, infatti, tratta il tema della cultura nazionale, definita da Hofstede (2010) come "una programmazione collettiva della mente umana che distingue un gruppo di persone da un altro". L'autore, considerato il principale esperto nello studio di tale variabile, si riferisce a quell'insieme di elementi distintivi condivisi da una certa categoria di persone che vengono trasmessi di generazione in generazione, divenendo oggetto di difficili e sporadici mutamenti. Secondo la prospettiva dello psicologo olandese, ognuno di noi è portatore di schemi del modo di ragionare, di agire e di provare emozioni che sono stati appresi e sviluppati nel corso degli anni, gran parte dei quali appartenenti al periodo infantile e tendenzialmente persistenti col passare del tempo.

Attraverso un'indagine interculturale, che ha coinvolto 70 società IBM collocate in diversi Paesi, Hofstede è riuscito ad elaborare un modello composto da cinque dimensioni, con l'intento di osservare le modalità con cui le culture nazionali influenzano il *modus operandi* delle organizzazioni. Tali dimensioni vengono così ripartite (Pilati, Tosi, 2017):

- *Distanza dal potere*. Il grado di differenza tra potere e status ammesso in una cultura.
- *Individualismo vs Collettivismo*. Mostra quanto per il singolo siano rilevanti il proprio benessere e la serenità rispetto a coesione, sostegno e amicizia con il resto degli individui.
- *Mascolinità vs Femminilità*. La misura con cui vengono enfatizzati i valori associati alla maschilità (es. aggressività) e femminilità (es. empatia)

- *Avversione all'incertezza.* la mancanza di tolleranza per l'ambiguità, nonché il bisogno di regole formali che emerge in un determinato contesto sociale.
- *Orientamento di breve e lungo termine.* Schemi mentali che rispecchiano la visione di una cultura verso il futuro.

Un'interessante evoluzione del modello proposto da Hofstede è rappresentata dal Progetto GLOBE, finalizzato ad un'analisi delle relazioni esistenti tra culture nazionali, culture organizzative e pratiche di leadership. Il modello offerto da House e altri ricercatori si prefigge lo scopo di integrare il contributo fornito da Hofstede, attraverso la definizione delle seguenti dimensioni: collettivismo di gruppo, orientamento umano, orientamento alla prestazione, assertività e uguaglianza di genere.

Sebbene il Progetto Globe si presenti come un'ottima alternativa al lavoro dello psicologo olandese, occorre precisare come rappresenti solo una parte dei modelli emersi negli anni successivi. Un altro importante contributo è offerto da Schwartz (1992), il quale si focalizza sulle ricerche in campo interculturale al fine di osservare l'influenza dei valori umani sulle culture esistenti. L'autore, attraverso l'elaborazione di una Tassonomia dei valori dominanti, evidenzia il carattere di universalità proprio di ciascun valore, asserendo alla propensione dei membri delle numerose culture a condividere gli stessi valori e ideali, e sostenendo come l'unico aspetto in grado di variare sia l'importanza relativa attribuita ad essi.

Spetta a Trompenaars e Hampden-Turner (1997), invece, il merito di aver impreziosito il campo della comunicazione interculturale. Concentrandosi sulle differenze culturali che distinguono le oltre 50 culture osservate, sottolineano la forte influenza che esse esercitano sia negli stili di vita dei membri di una società, ma soprattutto nelle pratiche manageriali adottate dalle organizzazioni. A tal proposito individuano sette dimensioni con lo scopo di descrivere i tratti culturali delle società osservate, nonché il modo con cui reagiscono alle problematiche emergenti.

Tali modelli, dunque, costituiscono i principali strumenti per svolgere una misurazione attenta e dettagliata delle culture analizzate. Sia Schwartz che Trompenaars, ma soprattutto Hofstede, offrono importanti contributi a livello interculturale, fornendo spiegazioni chiare ed esaustive sull'influenza dei valori nazionali nel *modus operandi*

delle organizzazioni. La stessa influenza che ha caratterizzato il processo di formazione culturale vissuto da Takeda, azienda farmaceutica giapponese fortemente legata ai principi della tradizione nipponica. Tale organizzazione, protagonista dell'ultimo capitolo dell'elaborato, è stata recentemente coinvolta in una maxi operazione M&A che ha posto diverse sfide al management. La fusione con Shire, colosso farmaceutico irlandese, ha assegnato all'azienda un ruolo di assoluta centralità nel panorama internazionale, ma allo stesso tempo l'ha impegnata in un lungo processo di integrazione culturale tutt'ora in corso. A tal proposito, si è colta l'opportunità di intervistare il Dr. Alfredo Lombardi, Human Resource and Legal Director di Takeda Italia, il quale ha sottolineato l'attenzione e la diligenza con cui l'azienda affronta operazioni simili. Takeda, quale azienda fortemente radicata ai pilastri del proprio credo societario, chiamato "Takeda-ismo", sta svolgendo un grande lavoro di confronto tra i suoi valori guida e quelli di Shire. L'obiettivo è quello di creare una nuova entità, frutto dell'armonizzazione degli elementi distintivi di due realtà differenti, guidata dai principi alla base della cultura di Takeda.



Figura 2, I Valori del Takeda-ismo, Fonte: [www.takeda.com](http://www.takeda.com)

Tali principi, difatti, fanno parte di un sistema valoriale ben radicato tra la popolazione organizzativa, tanto da essere considerati una vera e propria Costituzione dai dipendenti. Ogni decisione, scelta o iniziativa manageriale deve essere formulata nel rispetto della storia societaria, sposando quei valori che ancora oggi concorrono a rendere Takeda un modello culturale unico nel suo genere, in virtù non solo del forte

legame con la tradizione passata, ma delle grandi capacità mostrate nel coniugare i propri ideali all'interno di un contesto privo di identità ben definite.

## BIBLIOGRAFIA

Argyris, C. (1958). *Some problems in conceptualizing organisational climate: A case study of a bank*. Administrative Science Quarterly.

Bonazzi, G. (2008). *Storia del pensiero organizzativo*. Franco Angeli.

Ciappei, C. (2005). *Il Governo Imprenditoriale*. Firenze University Press.

Harrison, J. R., & Carrol, G. R. (1991). *Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations*. Administrative Science Quarterly.

Hofstede, G., J., H. G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill

Innocenti, L. (2013). *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance*. Franco Angeli.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row

Lloyd, C., Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). *Employee responses to culture change efforts*. Cardiff Business School

Marchiori, M. (2009). *Scelte di Progettazione Organizzativa*. Hoepli.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1998). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pilati M., T. H. (2017). *Comportamento organizzativo. Individui, relazioni, organizzazione, management*. Egea .

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science.

Radicchi, D. (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*. Gentes.

Rousseau, D. M. (1998). *The problem of the psychological contract considered*, Journal of Organizational Behavior, 665-671

Sathe, V. (1983). *Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action*. Organizational Dynamics.

Schein, E. H. (2000). *Culture d'Impresa*. Raffaello Cortina Editore.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Adv. Exp. Soc. Psychol* 25, 1–65

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing Limited.