

LE CULTURE AZIENDALI: DIVERSITÀ VS. OMOGENEITÀ



Emanuele Di Castro (e.dicastro@studiostaff.it)

Partner e cofondatore Studio Staff RU

1. Assunti teorici e implicazioni operative del concetto di cultura aziendale.

Missione, valori e strategie, tutto ciò che è alla base e definisce il concetto di *cultura aziendale* costituisce da tempo un filone di

assunti teorici e interventi sul campo in cui si riconoscono molte Direzioni del Personale che nello strumento "cultura" ravvisano un contributo innovativo relativamente al proprio ruolo istituzionale: costruire ed aggregare consenso, sviluppare il livello di motivazione al lavoro e d'identificazione dei dipendenti con la propria azienda, assegnando quindi alla cultura la funzione di sistema coerente di significati e mete, una sorta di contenitore nel quale i membri di un'istituzione si riconoscono, seppure con modalità diverse. La cultura come un manufatto, un congegno intessuto di relazioni cognitive ed emotive, sovraordinato al singolo e collante del sistema, uno stimolo innovativo rispetto all'approccio razionale quantitativo di estrazione giuridico-economico con cui nel corso della propria storia ha costruito la propria identità la Funzione Personale. Scopo del presente articolo è richiamare l'attenzione su alcune ambiguità ideologiche e conseguentemente operative ravvisabili nel concetto di cultura allo scopo di individuare con più chiarezza su quali leve agire per promuovere in azienda consenso e motivazione, distinguendo i veri fattori chiave che fanno della *cultura* uno strumento importante di successo di un'impresa.

Per un'impresa quando si fa riferimento alla sua cultura non si intende solo la sua missione, il suo sistema di valori e le strategie che denotano la sua identità, ma anche ricordare e riferirsi alla sua storia pregressa scandita cronologicamente in tanti accadimenti e tappe salienti di nascita, sviluppo e consolidamento nei momenti diversi ma interrelati di crisi o di successo: per questo descrivere una cultura aziendale è una operazione in cui la proiezione verso il futuro (missione, strategie) si accompagna anche alla descrizione dei numeri e date che ne testimoniano nel

tempo la crescita dimensionale, l'aumento della produzione, la diversificazione dei prodotti/servizi, i risultati economici e finanziari, le iniziative sociali.

Rappresentare e configurare una cultura aziendale è quindi il racconto di una storia unica ed individuale in cui la tensione ideale verso nuovi traguardi proiettati nel futuro si salda con una più puntuale e circostanziata descrizione del suo posizionamento nel mondo dell'economia, della sua localizzazione nello spazio oltre che nel tempo, passato presente e futuro: denotare la propria cultura è pertanto rimarcare un processo di differenziazione, quello che nel tempo ha reso visibili i propri tratti distintivi, tangibili o intangibili.

Nell'interesse sempre più diffuso e manifesto che le Direzioni RU portano a tale tema non va tuttavia dimenticato che per una molteplicità di fattori il richiamo ideologico del *lavoro* come fonte di autorealizzazione personale ha perso per tanti individui la sua efficacia motivante, tanto più che la globalizzazione in atto rende più sfumato il territorio di appartenenza mentre la flessibilità e spesso precarietà dei rapporti d'impiego depotenzia le tradizionali spinte fidelizzatrici.

Ne va dimenticato l'apporto di altri contributi: la teoria dell'intelligenza emotiva, le nuove strutture di organizzazione snella del lavoro che tendono ad offuscare il valore della gerarchia, l'importanza maggiore riconosciuta al software dinamico delle emozioni collettive rispetto all'hardware statico degli organigrammi e mansionari, la scoperta in altri termini della geometria delle passioni come risorsa da conoscere e valorizzare.

2. Alla ricerca della propria identità.

Le fonti per rintracciare l'identità di una cultura aziendale sono molteplici: le testimonianze dei vertici, documenti ufficiali, siti web, media e pubblicità, etc.

Esaminare queste varie fonti è ripercorrere il percorso ideologico, razionale ed emozionale, che dal contratto giuridico ed organizzativo negoziato e sottoscritto all'atto dell'assunzione si è progressivamente trasformato in un più solido contratto psicologico.

Oggi i siti web rappresentano la fonte più agevole per rintracciare gli elementi identificativi di una cultura azien-

dale, in due sezioni distinte: la prima espone la missione, i valori, le strategie, la seconda ripercorre la storia, gli eventi principali, l'assetto societario ed organizzativo, le informazioni economiche, anagrafiche, produttive e commerciali di maggiore importanza e significato. Due sezioni o sottosistemi che rimandano a due differenti assetti cognitivi, l'*ideale* e il *reale*, distinti ma correlati.

Sofferamoci sul reale: in questo contesto che illustra storia, protagonisti, mercati, tecnologie, prodotti, strutture organizzative, sedi, forme pubblicitarie ogni azienda è necessariamente diversa dalle altre e pertanto scolpita e ritratta come una persona nella sua singolarità individuante: si apre il sito e immagini, testo, suoni, foto rinviano ad un mondo, quel mondo particolare, che testimonia aspetti essenziali e unici di un fenomeno culturale.

Altra è l'identità ideale: qui i contorni sfumano, le missioni si confondono e sovrappongono, i valori sono ovunque spalmabili, l'impianto culturale-ideologico appare mutato dalla sfida universale della globalizzazione e della tensione al profitto. Al valore discriminativo della storia e del presente non si accompagnano altrettanti incisivi elementi di differenziazione nella misura in cui i comportamenti attesi e premianti per il futuro appartengono, con qualche limitata distinzione, a tutte le realtà aziendali.

3. Storie diverse, valori comuni.

Dire valori significa definire i comportamenti attesi e desiderabili, ma appena si accenna al sistema dei valori molta diversità scompare e i comportamenti richiesti si assomigliano assai. *Pragmatismo, responsabilità, spirito di servizio, trasparenza* recita la carta dei valori che compare sul web di una grande società della GDO, non molto diversi da quelli di *soddisfazione del cliente, visione globale, valorizzazione delle persone, soddisfazione degli azionisti* dichiarati da una grande impresa tessile, a loro volta non dissimili di quelli proclamati da un affermato Gruppo metalmeccanico che parla di *rispetto e correttezza tra i collaboratori, di costante impegno per la massimizzazione del valore in ogni anello della catena delle attività, di osservanza delle leggi e delle consuetudini dei paesi in cui si opera*, molto più sinteticamente espressi e codificati da un altro Gruppo leader a livello mondiale: *lavorare, creare, donare*. E le esemplificazioni potrebbero essere numerose, con termini, concetti, aggettivazioni ricorrenti e semanticamente equivalenti.

È tuttavia forte l'impegno di ogni azienda a voler in ogni occasione sottolineare la propria unicità: recentemente con grandi comunicati pubblicati sulla stampa quotidiana una nota azienda della GDO ha voluto precisare di ritenersi specificatamente diversa da un'altra azienda concorrente altrettanto nota parlando di inconciliabilità ed incompatibilità e di differenza di valori che ispirano le persone proprie dipendenti. In un certo senso una salvaguardia ideologica del proprio territorio e della propria cultura manifestato con un annuncio di mezza pagina!

D'altronde un indicatore dell'omogeneizzazione valoriale

che accomuna le culture di tante aziende per tante altre caratteristiche tra loro differenti si rintraccia facilmente nei curricula di chi cerca o ha già un lavoro dove l'elenco dei requisiti posseduti (o supposti tali) quali la determinazione, la flessibilità, la creatività, l'iniziativa, lo spirito di gruppo, l'integrità e affidabilità ricorrono insistentemente e pedissequamente come un elenco di desiderata aziendali per poter entrare far parte della cultura dominante.

Da qui la domanda: ma se l'efficacia motivazionale dello strumento *cultura* non sembra tanto riferibile ad elementi di una unicità distintiva come si spiega questa crescente attenzione delle Direzioni Aziendali a questa risorsa negoziale come merce di scambio?

4. Promuovere e gestire il consenso: dal merito al metodo.

Rispondere all'interrogativo di cui sopra significa in primo luogo riconoscere che seppure le ricerche teoriche e gli interventi pratici sulla cultura aziendale hanno ampliato la nostra conoscenza su alcune variabili capaci di condizionare più o meno significativamente il livello di performance di un'impresa e di conseguenza mettere a disposizione della Proprietà, del management o della consulenza un ricco materiale su cui riflettere, capire e agire, ciò nonostante il quadro conoscitivo ed operativo non risulta ancora tutto chiaro e controllabile.

Per un verso le Direzioni Aziendali ed in particolare le Direzioni del Personale/RU danno per acquisito che competizione, performance, eccellenza, sviluppo sono tutti fattori ed obiettivi fortemente influenzati e correlati dall'attenzione ed incidenza attribuita ai fattori immateriali (valori, sentimenti, emozioni...) il cui peso è cresciuto rispetto a quelli fisici e materiali privilegiati nel passato. Non altrimenti tra l'altro si spiega la recente entrata in campo delle Direzioni RU nell'area del marketing, di cui si utilizzano concetti e strumenti utilizzati negli interventi per la customer satisfaction: in questo caso disaggregare la forza lavoro, il personale come universo in tanti segmenti dove le variabili età, studi, genere, anzianità aziendale, area professionale di riferimento, etnia, etc. costituiscono elementi di differenziazione per veicolare e potenziare ulteriormente consenso, socializzazione, valori condivisi, motivazioni, competenze, condivisione dei patti di scambio.

D'altronde nella misura in cui aumenta il fenomeno delle ristrutturazioni, fusioni, acquisizioni, delocalizzazioni, outsourcing, in generale diventano sempre più obsolete situazioni sociali e di lavoro che in passato favorivano la fidelizzazione del dipendente e la naturale identificazione con l'azienda di appartenenza diventa sempre più comprensibile la ricerca di nuove fonti e strumenti di governance del controllo sociale, analogamente a quanto avviene in campo economico-finanziario dove si affinan metodi e strumenti di corporate governance finalizzati ad esercitare un più efficace controllo sugli indirizzi e strategie dell'impresa.

HR Stories®

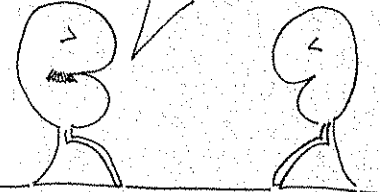


by psanti

"Cultura HR Mediterranea"

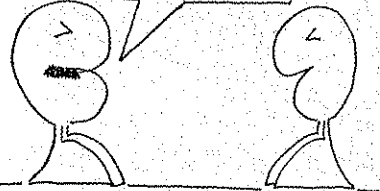
HR Stories® gennaio 2007

LA CULTURA HR
ITALIANA, ULTIMAMENTE,
MI PARE POCO ADE-
GUATA AL PROCESSO
DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.



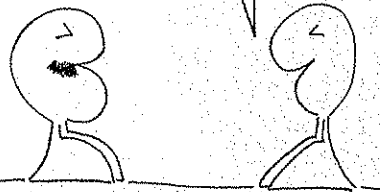
HR Stories® gennaio 2007

IN FRANCIA, PAESE
MEDITERRANEO COME
IL NOSTRO, SI STANNO
SPERIMENTANDO PRO-
CESSI E SISTEMI.



HR Stories® gennaio 2007

I MONDIALI
PERO' LI ABBIAMO
VINTI NOI!



HR Stories® gennaio 2007

Quello che appare come una vera riscoperta non è tanto il recupero teorico e funzionale del pianeta "cultura" che seppure con modalità assai diverse aveva avuto un proprio spazio e riconoscimento all'epoca della civiltà delle macchine, di Tempi Moderni dell'industrialismo fordista e taylorista quando l'azienda si riconosceva prioritariamente nei numeri, nei dati quantitativi, nei ragionamenti e comportamenti logici e oggettivamente misurabili: quello che emerge è un tipo di cultura in cui energia, entusiasmo, assertività, orientamento alla sfida, emozioni e coinvolgimento costituiscano gli elementi propellenti in grado di consentire all'azienda di vivere, sopravvivere, svilupparsi, affermarsi su mercati globali.

Una cultura quindi diversa in cui l'accento riposa su un certo tipo di missione incardinata su certi valori. Ma è proprio a questa diversità strumentale, cioè il recupero del valore delle emozioni, che si coglie la differenza rispetto al passato e quindi all'attenzione dedicata alla cultura come strumento di gestione delle risorse umane. L'accento quindi non è tanto sull'identità aziendale, ciò che fa ogni azienda diversa e inconciliabile con tutte le altre differenti realtà e identità aziendali, quanto invece il richiamo ad un patrimonio di valori – competenze, emozioni, sentimenti – che soddisfano i bisogni di partecipazione e identificazione delle risorse umane, ai vari livelli e nelle varie aree professionali in cui sono inserite.

Questo intreccio, e potenziale conflitto, tra la cultura valorizzata come strumento di differenziazione identitaria rispetto alla cultura interpretata come fonte di valori comuni condivisi¹ non ha tuttavia distolto le Direzioni del Personale da un impegno sempre più diffuso e convinto verso questo strumento di aggregazione di consenso. Tuttavia va evidenziato che si è trattato di un recupero a nostro avviso meno efficace sul versante del merito che del metodo, intendendo per tale un diverso approccio, appunto metodologico, che fa proprio l'assunto che le aziende sono sistemi sociali in cui le persone lavorano non solo per inseguire numeri, margini, innovazioni di prodotto, certificazioni di qualità, quote di mercato ma anche, e molto, per un sentire comune di valori condivisibili e condivisi, quelli che più rispecchiano il modus operandi del nostro emisfero destro del cervello.

E parlando di valori potrebbe essere interessante domandarsi perché sia così rapidamente sparito dal vocabolario e dalle discussioni ideologiche il concetto di alienazione a lungo ricorrente nel mondo del lavoro, per lasciare sempre più spazio a quello altrettanto totalizzante di cultura.

¹ Nel corso di una recente intervista al Presidente di uno dei più importanti gruppi mondiali del settore automotive, sul problema dell'incontro-confronto tra culture diverse si è così espresso: "I grandi errori vengono, anche nel mondo imprenditoriale, dalla pretesa di avere una cultura unica, che dunque trascura e sottovaluta la forza della diversità. Altro, invece, è il discorso che riguarda i valori: questi devono essere analoghi e condivisi. Altrimenti il risultato è solo quello del caos. Per essere chiari: dopo le prime difficoltà adesso in (omissis) i valori sono condivisi e marciamo tutti uniti, e convinti, verso gli obiettivi del risanamento.