

Appunti per la sostenibilità n°2 - luglio 2008

Sotto la lente

Cambiamento culturale aziendale e percorsi di responsabilità sociale d'impresa

La responsabilità sociale d'impresa, si dice, è una questione culturale. Ma come si incide sulla cultura di un'impresa? E, prima ancora, che cos'è la cultura d'impresa? A queste domande Avanzi e Vigeo Italia hanno dedicato un seminario interno di riflessione lo scorso 19 giugno. Il nostro obiettivo rimane sempre quello di tenere insieme elementi d'innovazione e di proposta concreta.

La discussione, introdotta e facilitata da Vittorio Rinaldi, antropologo ed esperto della materia, ha fatto emergere numerosi aspetti di interesse in un quadro di forte complessità:

- innanzitutto, la cultura d'impresa è un fattore identitario fondamentale, attorno al quale le organizzazioni si riconoscono e si distinguono rispetto al contesto. Essa è il risultato della dichiarazione e della pratica di valori, ideali, abitudini, esperienze e conoscenze;
- la cultura di un'organizzazione è un elemento dinamico, in continua evoluzione, e mai priva di sfaccettature – soprattutto all'interno di quelle di dimensioni maggiori, all'interno delle quali spesso si formano delle sotto-culture (non in senso dispregiativo ma in quello di sottoinsiemi più omogenei al loro interno che all'insieme dell'organizzazione stessa);
- il grado di cristallizzazione e di converso la propensione al cambiamento di un sistema culturale dipendono significativamente dalla fase evolutiva in cui l'impresa si trova. Lo stato nascente offre opportunità e ostacoli diversi da quelli che si presentano nella fase matura;
- la cultura è fortemente influenzata dal ruolo della leadership e dalla "permeabilità" che l'impresa garantisce (o sopporta) da e verso l'ambiente esterno. I valori praticati dalla società nel suo complesso vengono trasmessi in primo luogo dai collaboratori dell'organizzazione e, in seconda battuta, dai soggetti con cui si relaziona, più o meno formalmente.

Da questa complessità deriva la difficoltà d'incidere efficacemente e durevolmente sulla cultura aziendale. Tipicamente, quando il cambiamento non è un fatto naturale, legato cioè alle normali dinamiche evolutive di qualsiasi "corpo vivo", ma è guidato da una scelta manageriale, si realizza attraverso un approccio "tecnocratico". In questo caso, tutte le leve manageriali vengono utilizzate per promuovere il cambiamento e

trasferire sul piano delle convinzioni e dei comportamenti la visione adottata dal management. Si adottano così sia strumenti formali (codici, strutture organizzative, meccanismi premiali, comunicazione e formazione) che informali (esempi, comportamenti, messaggi impliciti) per far comprendere quali sono i valori apprezzati rispetto a quelli superati. In ogni caso, la strategia di cambiamento viene pianificata e gestita come un qualsiasi altro processo manageriale.

Ma l'approccio tecnocratico non è l'unico possibile. In molte situazioni, può essere sollecitato o assecondato un fenomeno di cambiamento spontaneo, dal basso, che proprio perché tale si può rivelare più efficace.

Come ogni cambiamento culturale, per avere successo (in termini di miglioramento dei risultati dell'impresa nel medio lungo periodo) non può essere totalmente indotto, né puramente spontaneistico: occorre un mix di "push and pull".

Sono quindi molteplici le variabili da considerare nella gestione del cambiamento culturale; occorre:

- valutare le fasi ed il ciclo evolutivo dell'organizzazione: la spinta/disponibilità al mutamento saranno via via maggiori progredendo da una fase iniziale, in cui è prevalente l'inerzia trainante del fondatore, ad una successiva, in cui l'articolazione dell'organizzazione apre le possibilità di scambio culturale, fino alla fase in cui si esaurisca la spinta iniziale e la cultura prevalente non riesca più ad adeguarsi sufficientemente ai mutamenti dell'ambiente esterno;
- considerare che il cambiamento è in genere spinto dalla crisi: le migliori opportunità per il rinnovamento si creano quando sono a rischio la sicurezza, i successi, la continuità dell'azienda;
- individuare e valorizzare la figura del "meticcio": quella persona o quel gruppo di persone che, all'interno dell'azienda, rappresentano un ibrido: sufficientemente "fuori" da saper vedere e cogliere le spinte innovative provenienti dall'esterno, ma anche sufficientemente "dentro" da saperle adattare e farle accettare all'interno.

Il management che sappia gestire opportunamente tutte queste variabili avrà maggiori probabilità di successo nell'orientare il cambiamento nella direzione voluta, ma va considerato che "disegnare" un cambiamento culturale non equivale soltanto a disegnare un prodotto o un organigramma. In altre parole, sebbene si possano e si debbano individuare "sulla carta" ed inserire tutta una serie di elementi formali capaci, meglio di altri, di catalizzare il cambiamento (formazione mirata, creazione e sostituzione di figure organizzative, comunicazione "retorica" attraverso scritti, riti, simboli, formalizzazione di regole, eccetera), sarebbe fuorviante pensare che in una materia così permeata dall'intangibilità si possa realizzare una sorta di "disegno tecnocratico" pensato a tavolino, senza intervenire parallelamente nel profondo dei convincimenti culturali e dei comportamenti delle persone.