

I valori della cultura organizzativa Trasmettere l'identità aziendale

Andrea Del Rizzo

Nella società attuale, così come di riflesso nella realtà aziendale, la digitalizzazione ha portato a un cambiamento ai livelli più reconditi del funzionamento di un'organizzazione. In quest'ottica, gli assunti di base che guidano un'impresa sono fondamentali per seguire e adeguarsi a una trasformazione che è intrinseca al sistema. È necessario, quindi, ripensare i meccanismi abituali che contribuiscono all'andamento di un'organizzazione, a partire dai valori delle persone che ne fanno parte e dalle relazioni tra di esse, ottenendo, in questo modo, un elemento reale di differenziazione.



Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, Andrea Del Rizzo si è laureato a Bologna nel 2000 ed è entrato in Brovedani Group come HR Director nel 2015, dopo alcune importanti esperienze in settori diversi, in Italia e all'estero. Membro dello Steering Committee, gestisce l'area HR delle sei società del Gruppo (con sedi in Italia, Slovacchia e Messico), focalizzando la propria attività sulle tematiche di Change management e Organizational development.

La vision di un'azienda identifica l'idea dell'imprenditore, il suo sogno e ciò che vuole diventare in prospettiva futura. La mission, invece, rappresenta la dichiarazione di intenti di un'impresa, ovvero descrive in che modo devono essere realizzati gli obiettivi giorno per giorno. I due concetti sono quindi correlati, ma il primo ha a che fare con la dimensione del sogno e degli obiettivi a lungo termine, mentre il secondo si focalizza sul presente e sugli aspetti più pratici dell'attività aziendale.

Questa definizione, facilmente scaricabile dalla Rete, identifica un *modus* condiviso-generalizzato di pensare e di identificare l'impresa e la sua cultura organizzativa come il frutto dell'idea di un singolo o di un ristretto gruppo di manager; una volta definite vision e mission, viene studiata e realizzata, più o meno dettagliatamente, una campagna promozionale per diffonderne i contenuti, sia internamente che esternamente.

Agli HR viene affidato il compito di promuovere e incarnare i modelli di comportamento della vision verso l'interno, realizzando altresì iniziative utili alla diffusione e applicazione della stessa nei comportamenti aziendali di tutti i giorni.

Una rivoluzione sociale e industriale

Numerosi rapporti delle più titolate società di consulenza mondiali stanno da tempo evidenziando come l'avvento della digitalizzazione dei processi stia progressivamente modificando le attività lavorative, non solo le più semplici; è ormai risaputo, e i vari Governi mondiali stanno ponendo l'argomento all'interno delle agende parlamentari, che l'Industria 4.0 porterà inevitabilmente una radicale modifica degli assetti sociali e organizzativi: le attività a più basso valore aggiunto verranno realizzate con delle automazioni, mentre le attività gestionali e strategiche godranno di sistemi di Intelligenza Artificiale che ambiscono a facilitare la presa di decisione, a tutti i livelli.

Tutte le imprese, prima o poi, dovranno adeguarsi al 4.0, pena l'uscita dal mercato per palese mancanza di competitività; la digitalizzazione non sarà un vantaggio competitivo, ma una *conditio sine qua non*.

In questo scenario, vedremo la nascita di nuove tipologie di professioni, probabilmente appannaggio delle nuove generazioni, mentre si modificheranno quelle che oggi siamo abituati a conoscere, fino alla scomparsa di alcune – o molte, a seconda di dove posizioniamo la lancetta del tempo – di esse. L'impatto sociale della digitalizzazione, senza previsioni di progetti di



riqualificazione delle competenze, sarà probabilmente enorme, così come lo è stato quello delle rivoluzioni industriali precedenti.

Una menzione speciale, in questo breve scritto, ce l'hanno le nuove generazioni. Baby boomer e Generazione X, i 40-50enni di oggi hanno sempre considerato il lavoro come parte della propria esistenza, come attività fondante della loro identità sociale, tanto che al trauma della perdita del lavoro è stata data un'importanza di poco inferiore alla quella del coniuge nei vari studi psicologici sul tema. Per queste generazioni è nato il servizio di *outplacement*, vero e proprio *tool* di supporto per reagire a un licenziamento e accompagnare nella ricerca di una nuova situazione lavorativa. Millennial e Generazione Z pare non attribuiscono al lavoro la stessa centralità delle generazioni precedenti; essi sembrano essere più focalizzati sull'ottenere risultati (sia operativi sia di carriera) più velocemente, senza necessariamente dover 'fare la gavetta', se quest'ultima non sia condivisa e necessaria per conseguire un determinato obiettivo; l'attaccamento affettivo nei confronti dell'azienda è minore, se rapportato con le generazioni precedenti. Di conseguenza, il livello di turnover e la facilità con la quale i ragazzi di oggi cambiano situazione lavorativa, ruolo e attività è più elevato che in passato, con conseguente perdita di know how da parte dell'impresa, senza contare il tempo investito nella creazione di competenze che non saranno più fruibili.

Le direzioni HR dedicano, da diverso tempo, quote del loro budget a progetti di ricerca, *onboarding* e *retention* dei talenti, consapevoli dell'importanza strategica che queste attività rivestono nel medio-lungo periodo e di quanto più complicato sia, rispetto a un tempo, trattenere una risorsa di potenziale.

La cultura organizzativa di un'azienda

In uno scenario di competizione di mercato, in cui la digitalizzazione diviene una necessità e la strategia di approccio alle Risorse Umane una discriminante, la domanda principale cui dare una risposta è quale sia il modo per differenziarsi rispetto ai competitor e alle aziende del territorio che possono disporre della stessa tecnologia e hanno strategie-attività di *retention* strutturate.

Elton Mayo, psicologo e sociologo australiano, scoprì come il miglioramento delle condizioni di lavoro influisse sulla performance; Warren Bennis e Burton Nanus, studiosi della leadership, dimostrarono come quella trasformazionale aumentasse il livello di *engagement* e, quindi, influisse sulla decisione di restare in azienda e contribuisse in modo attivo al raggiungimento dei target. Nell'attuale contesto, molte società di consulenza in ambito HR hanno approcciato al tema della digitalizzazione definendo lo scenario come *Vuca* – acronimo che sta per *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* – e puntando i loro servizi sul singolo individuo, al fine di

I CINQUE VALORI CARDINE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA DI BROVEDANI

Lavoriamo insieme

Lavoriamo insieme in fiducia e con affidabilità, impegnandoci e incoraggiando ognuno a investire le migliori proprie capacità nell'interesse di tutti.

Ambiente di lavoro di qualità

Il rispetto dell'ambiente, il benessere delle persone e l'etica sono aspetti essenziali della responsabilità sociale di Brovedani che contribuiscono a renderla un luogo di lavoro sicuro e sereno.

Crescita personale

In Brovedani ricerchiamo e riconosciamo il valore di ognuno e creiamo l'ambiente in cui, con coraggio e impegno, tutti possono sviluppare le proprie competenze.

Miglioriamo sempre

Noi vogliamo standardizzare, migliorare e innovare con metodo, esperienza e apertura, pronti a stravolgere l'obsoleto.

Partnership

In Brovedani anticipiamo le esigenze delle persone, del mercato e dell'organizzazione attraverso l'ascolto attivo, il miglioramento continuo e l'innovazione tecnologica.

aiutarlo a prepararsi affrontando lo scenario imminente, oppure sulle aziende, cercando di contribuire alla loro evoluzione in termini di flessibilità e accettazione del cambiamento.

L'approccio di chi scrive e dell'azienda in cui opera è differente; noi siamo profondamente convinti che il fattore determinante per poter essere vincenti nel contesto attuale, anche alla luce degli effetti che la pandemia porterà sui mercati globali, sia l'identità aziendale, espressa dal concetto di cultura organizzativa. Nella definizione che ne dà lo psicologo Edgar Schein, essa "è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi". La cultura organizzativa rappresenta, quindi, il principale



fattore di differenziazione di un'impresa dalle altre e si basa sul modo in cui le persone hanno creato relazioni e legami forti.

Valori, rituali, schemi di funzionamento

Nella cultura di un'organizzazione sono celati i fattori aziendali distintivi che la caratterizzano rispetto a qualunque altra impresa; in aggiunta, questi ultimi rappresentano l'elemento principale del vantaggio competitivo del presente e del prossimo futuro. In questo senso, una questione fondamentale è comprendere quanto gli assunti della cultura organizzativa siano coerenti con la vision e la mission, consapevoli che quanto maggiore sarà la distanza, tanto maggiore risulterà la difficoltà a reagire allo scenario Vuca che stiamo vivendo, con le sue evoluzioni di breve, medio e lungo termine.

"La cultura aziendale è modellata dai valori e dalla consapevolezza del CEO e dei suoi predecessori" sostiene l'autore britannico, anch'egli studioso di leadership, Richard Barrett. Come è facilmente intuibile, è lo stesso CEO ad avere la maggior influenza sui comportamenti dei membri dell'azienda che gestisce, poiché la soddisfazione delle sue aspettative rappresenta una delle leve più efficaci per avere successo nel contesto in cui opera; in questo modo, ogni livello gerarchico tenderà a emulare i valori del livello immediatamente superiore e a imporli al livello immediatamente inferiore, creando una catena comportamentale allineata con le aspettative dell'Amministratore Delegato, o meglio, con l'interpretazione comune delle stesse.

L'idea, invece, che la cultura sia dovuta anche ai dirigenti del passato può apparire meno comprensibile e condizionale nell'immediato, ma è altrettanto importante: si

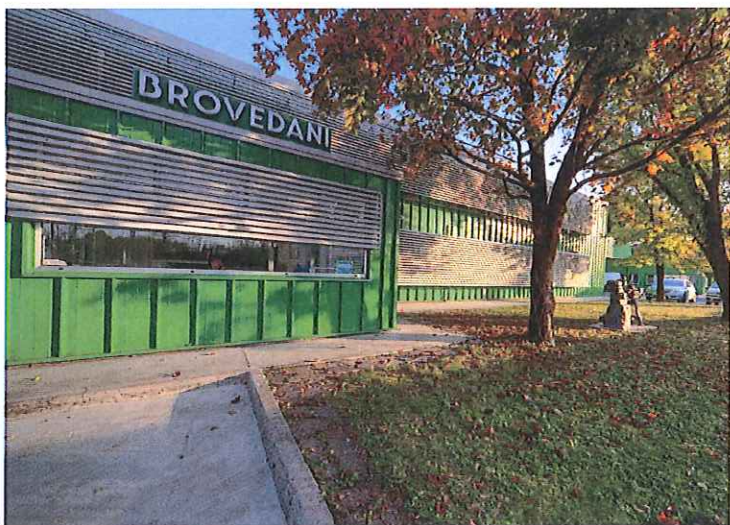
tratta dell'aspetto 'collante' della cultura. Quest'ultima si esprime attraverso il modo di comportarsi delle persone, attraverso rituali e schemi di funzionamento; tutte queste abitudini, una volta accettate, perdurano e non si possono cambiare, senza sforzi né senza tempi anche lunghi.

In azienda, ci si è chiesti quali fossero le attività utili per cambiarne i principi fondanti che non corrispondono più alle esigenze dell'impresa nei tempi moderni, per correggerne le debolezze, o per far evolvere una cultura buona verso una eccellente. Per rispondere a questa domanda, si è partiti dall'assunto di base secondo cui la cultura aziendale, come descritta qui sopra, è soprattutto di tipo incosciente; una mentalità a cui le persone aderiscono ma che non sarebbero in grado di descrivere, come esplica una citazione di Albert Einstein: "What does a fish know about the water in which he swims all his life?"¹; appare inoltre chiaro come i valori delle persone non si possano cambiare dall'alto semplicemente imponendone di diversi. Abbiamo ritenuto che tante persone abbiano un pattern di valori più nobili rispetto a quanto esternano durante il lavoro e che per diverse motivazioni non riescano – oppure non credano di poterselo permettere – a viverli pienamente in azienda. Abbiamo pensato, con questo progetto, anche di creare la consapevolezza secondo la quale tutti i dipendenti – e l'azienda in generale – condividono un insieme di valori simili a quelli del singolo, sottolineando la volontà di trasformare la cultura aziendale per far riflettere i valori reali delle donne e degli uomini che lavorano insieme nella vision e nella mission; eravamo convinti, inoltre, che con queste attività avremmo non solo facilitato il cambiamento culturale, ma anche dato a tutti la possibilità di vivere pienamente i propri ideali, generando un elemento di motivazione ed *engagement* difficilmente ottenibile con altri mezzi.

La trasformazione culturale di Brovedani

Il primo passo del progetto di evoluzione culturale è di analisi, di condivisione e di informazione per rendere la cultura esistente, visibile e condivisibile. Per raggiungere questo scopo, abbiamo usato il linguaggio dei valori con l'aiuto dello studio consulente lussemburghese Accompany; abbiamo chiesto ai tre siti produttivi dell'azienda, ubicati in Italia, Slovacchia e Messico, di rendere espliciti i propri valori personali, quelli aziendali come percepiti da loro e quelli 'desiderati', cioè considerati da tutti come ottimali per Brovedani in questo momento. L'indagine era basata su una lista di un centinaio di valori (nella definizione estesa del concetto) all'interno della quale vi era anche un 20% di punti "potenzialmente limitanti", come per esempio il biasimo, o il controllo esagerato. Tuttavia, sarebbe stato un errore rimandare all'azienda il semplice risultato grezzo dell'indagine.

Le parole che usiamo per esprimere quello in cui crediamo, infatti, non sono così ben definite e il loro significato



Brovedani, definendo i valori fondamentali della propria cultura aziendale, ha individuato il proprio vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese

1 "Che cosa ne sa un pesce dell'acqua in cui nuota per tutta la vita?".



varia sensibilmente a seconda dell'interlocutore e del contesto di riferimento. Se chiedessimo la definizione di "rispetto" a una nonna italiana, a un monaco buddhista e a un avvocato di New York, è probabile che le risposte sarebbero abbastanza diverse.

Per ovviare a questo potenziale inconveniente abbiamo usato il modello dei 7 livelli di consapevolezza di Richard Barrett per categorizzare i valori e rendere il risultato dell'indagine molto più esplicito e comprensibile. Il modello ci ha permesso di visualizzare la distribuzione di quelli principali scelti dalle persone attraverso dei grafici semplici, permettendo così di organizzare dei *focus group* con i vari livelli gerarchici dell'azienda, con l'aiuto di un supporto visuale immediatamente accessibile e di un linguaggio comune anch'esso di semplice fruizione. L'obiettivo dei gruppi di discussione è sempre stato quello di identificare la cultura ideale cui fare riferimento e di rintracciare i passi concreti, le azioni e i programmi da implementare per far tendere l'azienda verso questo *true north*. Il lavoro di tutti i *focus group* è stato poi ripreso e riassunto dal nostro Steering Committee che ha completato l'individuazione e la definizione dei cinque valori principali che rappresentano la cultura del gruppo Brovedani nella sua coerenza transnazionale.

Una volta completata la fase di analisi e definiti i valori cardine della cultura organizzativa attraverso questa modalità bottom-up, abbiamo iniziato la fase di comunicazione verso tutti i colleghi e verso l'esterno, attraverso la classica cartellonistica, ma eravamo ben consci che la fase di cambiamento era lungi dall'essere iniziata.

Come già esposto in precedenza, l'aspetto 'collante' della cultura aziendale fa sì che l'evoluzione e il cambiamento necessitino di tempo; appena un'organizzazione si avventura sulla strada del cambiamento culturale, prende coscienza del fatto che alcuni processi sono di ostacolo, che alcune persone hanno bisogno di aiuto, che al di là di quanto deciso nei focus group ci sono tante altre cose utili per sviluppare idee, per dare coraggio, entusiasmo ed energia a tutti nel loro impegno verso la cultura desiderata.

Se nelle fasi iniziali del progetto era importante l'aiuto di un consulente esterno all'impresa, nella seconda fase l'azienda aveva la necessità di internalizzare la filosofia e la responsabilità del cambiamento culturale in totale autonomia. Per prendere in mano questo processo, e per accompagnare l'azienda nell'ultima e, senza dubbio più lunga, fase della sua evoluzione, abbiamo istituito la squadra degli 'ambasciatori culturali', persone scelte per aver dimostrato durante il programma non solo di essere dei veri modelli di rappresentazione dei valori Brovedani, ma di avere inoltre l'entusiasmo e la volontà di impegnarsi per aiutare i loro colleghi e l'azienda intera a continuare il miglioramento. Abbiamo realizzato una formazione adeguata per prepararli a questo ruolo, bello ma difficile, di essere sempre al servizio dei colleghi, sempre modelli del cambiamento, mai giudici, sempre identificatori



Un addetto in produzione di Brovedani

di esempi positivi e di miglioramenti da realizzare, mai delatori. Con riunioni regolari, la squadra degli ambasciatori – composta solo per una piccola parte da manager – si occupa di comunicazione interna o dell'organizzazione di eventi speciali, distribuisce premi a dipendenti che abbiano mostrato concretamente atteggiamenti di avvicinamento ai cinque valori e generalmente trova modi anche innovativi per mantenere e aumentare la dinamica del cambiamento positivo. La logica nell'organizzazione e gestione di queste attività di sensibilizzazione è sempre quella bottom-up di coinvolgimento dal basso di tutto il personale, sia in fase di definizione delle attività sia di realizzazione delle stesse.

La nuova identità dell'azienda

Il progetto Valori, così come noi usiamo chiamarlo in azienda, ha segnato un solco tra il vecchio e il nuovo assetto, riguardo la gestione del personale aziendale; se prima il management riteneva la vision come l'espressione della lungimiranza e del genio dell'azionariato storico, oggi risulta a tutti evidente – e viene costantemente ricordato – che essa è il frutto della cultura desiderata di tutte le persone che compongono l'impresa. Questo è un indicatore di ciò che Brovedani rappresenta oggi e ciò che diventerà sarà coerente con i cinque valori cardine scaturiti dalle indicazioni di tutti; questo, a nostro modo di vedere, è il metodo più utile ed efficace, per quanto complesso e faticoso, di dotare l'azienda di un'identità forte e riconoscibile poiché incarnata da tutta la forza lavoro. In un mercato globale, dove il senso di appartenenza sta perdendo la sua importanza a favore del protagonismo individuale, sentirsi parte di un organismo di cui si condividono le basi fondanti e valoriali rappresenta un importante vantaggio competitivo in termini di impegno, motivazione, *attraction* e *retention* di talenti.