

***ASK** magazine* Set2018



ANALISI ORGANIZZATIVA: L'IMPORTANZA DELLA CULTURA NELLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Di [Manuela Rossini](#), Operation Manager ASKonsulting

Lo scenario odierno è mutevole e dinamico: i mercati si espandono, la competizione è sempre più spinta a livello globale, le innovazioni tecnologiche si susseguono a ritmi sempre più rapidi. Di conseguenza, le organizzazioni devono adattarsi continuamente per poter fronteggiare le minacce e cogliere le opportunità provenienti dall'ambiente esterno, al fine di sopravvivere ed essere competitive.

Le sfide che i manager si trovano oggi ad affrontare sono dunque sempre più complesse. Essi devono infatti rivedere continuamente gli asset organizzativi per poter gestire il [cambiamento](#) in maniera ottimale. Spesso, l'implementazione del cambiamento incontra numerosi ostacoli e resistenze da parte degli attori organizzativi. Tale transizione risulta dunque essere cruciale e richiede non solo un adeguato investimento di risorse, ma anche una corretta [gestione delle persone](#), mirata a costruire una visione comune all'interno dell'organizzazione. Pertanto, il successo dei cambiamenti organizzativi dipende, non soltanto dalla riallocazione degli aspetti cosiddetti *hard*, ma anche da quelli *soft*, relativi ai comportamenti organizzativi, meno tangibili, ma non per questo meno importanti. Una variabile *soft* di primaria importanza da considerare nella gestione del cambiamento è la cultura organizzativa. Segue dunque un tentativo di definizione della cultura organizzativa per poi descrivere il ruolo che essa riveste e le metodologie più utilizzate per la sua analisi nei progetti di promozione del cambiamento organizzativo.

Definizione di cultura organizzativa: i principali framework di riferimento

Il concetto di [cultura organizzativa](#) deriva dall'antropologia culturale, ma è stato adottato e ha conosciuto evoluzioni significative nell'ambito degli studi di management e di organizzazioni, proprio per l'importanza cruciale che tale fattore riveste per la buona riuscita del cambiamento organizzativo.

Si tratta di un costrutto complesso, non univoco, motivo per cui in letteratura sono presenti numerose definizioni e accezioni, ciascuna delle quali sottolinea un aspetto particolare.



Dott.ssa [Manuela Rossini](#)

Psicologa del Lavoro e
Operation Manager in
ASk consulting srl.
Ha conseguito il titolo di
Dottore di Ricerca in
Psicologia Generale e
Clinica presso l'Università
degli Studi di Bologna, ha
conseguito un
Perfezionamento in
Psichiatria Occupazionale.

Progetta e coordina per
aziende del settore pubblico
e privato interventi sui temi
HR Organization e
Psychosocial Risk Factor.

Formatore senior per
POLGAI Polizia di Stato sulla
Valutazione Rischio Stress
Lavoro Correlato.

Membro fondatore
dell'Osservatorio sul
Benessere Organizzativo e
la Promozione della Salute e
cultore della materia in
Psicologia del Lavoro presso
Università degli Studi di
Brescia.

Uno degli autori più eminenti in questo campo è sicuramente Edgar Schein (1984;1986), il quale ci fornisce una tra le più complete definizioni:

*“la **cultura organizzativa** è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di*



adattamento esterno ed integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter esser insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a questi problemi.”

In questa definizione sono contenuti vari aspetti che connotano la cultura. Essa è costituita da un nucleo di assunti fondamentali, i quali danno vita a un **sistema coerente di senso e significati** che determina il modo di pensare, sentire e agire, fornendo quindi una determinata interpretazione della realtà, la quale si traduce in valori, artefatti, strumenti e risposte comportamentali adattive.

La cultura, quindi, lungi dall'essere un insieme di idee astratte, costituisce un **sapere pratico**, un bagaglio di know-how fondamentale e strategico che un'organizzazione ha consolidato nel tempo, e che si è rivelato funzionale alla risoluzione di problemi concreti.



La cultura organizzativa è dunque il frutto di una **storia** comune a un gruppo, e si forma progressivamente man mano che il gruppo elabora delle soluzioni ottimali. Ne segue che più il gruppo è longevo, omogeneo, stabile, così come la sua esperienza, più la sua cultura è

consistente, articolata, diffusa e resistente al cambiamento.

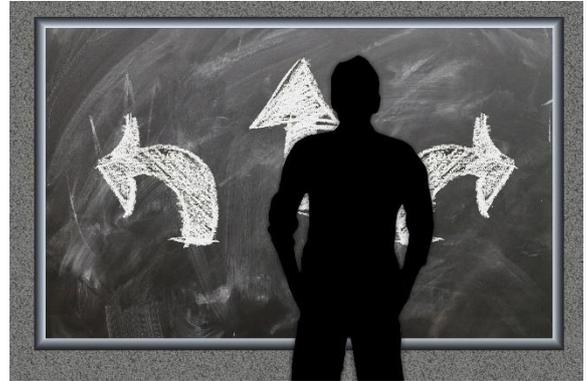
Una cultura consolidata nel corso dell'esperienza di un **gruppo** sarà considerata da quel gruppo come talmente valida da essere tramandata ai nuovi membri che entrano a far parte dell'organizzazione. La cultura organizzativa diviene dunque **oggetto di apprendimento**.

Inoltre, dalla definizione di Schein si evince che la cultura assolve ad una duplice funzione: se da un lato costituisce il collante che permette all'organizzazione di raggiungere la **stabilità interna**, dall'altro le consente di adattarsi all'ambiente esterno, **differenziarsi** e

legittimarsi presso i diversi stakeholder. La cultura organizzativa rappresenta dunque l'essenza dell'identità dell'impresa, in quanto essa è l'insieme delle caratteristiche che rendono distintiva l'impresa, nelle quali i suoi membri si riconoscono e che esprimono in un linguaggio simbolico condiviso.

Schein ha messo a punto un modello in cui stratifica la cultura organizzativa in **tre livelli**. Al livello superficiale troviamo gli **artefatti**: oggetti vari, arredi, spazi, strumenti, linguaggi, comportamenti e rituali, i quali costituiscono l'elemento manifesto e tangibile della cultura, tuttavia non immediatamente accessibile a livello di

comprensione e che deve essere decodificato per carpirne il senso più profondo. Al livello intermedio si collocano i **valori** e gli obiettivi dichiarati, meno visibili rispetto agli artefatti, ma che tuttavia sono facilmente verificabili e di cui i membri possono essere consapevoli. Infine, il livello più profondo e intangibile è costituito dagli **assunti** di base: convinzioni profonde, talmente radicate e date per scontate da essere inconscie. Gli assunti determinano il modo di percepire, pensare, sentire e agire; costituiscono il nucleo fondamentale di una cultura e, pur non essendo direttamente osservabili, si estrinsecano nei valori e nelle azioni. Possono dunque essere inferiti da un'accurata analisi a partire dall'interpretazione delle loro manifestazioni esteriori.



Analisi della cultura organizzativa: un presupposto fondamentale per la gestione del cambiamento



Come si è avuto modo di vedere, la cultura è alla base del funzionamento dell'organizzazione, in quanto dà forma a una visione e a delle scelte strategiche che permettono di giungere a delle soluzioni

efficaci. Tuttavia, le continue trasformazioni tecnologiche che caratterizzano lo scenario odierno costringono le organizzazioni a un cambiamento strutturale per potersi adattare, il che implica una revisione della propria cultura. La promozione del cambiamento organizzativo passa dunque attraverso l'analisi della cultura. È infatti necessario che quest'ultima sia consapevole per poterla orientare verso soluzioni più adattive.

La cultura organizzativa rappresenta il principale ostacolo al cambiamento, poiché tende alla conservazione dello status quo, per via della sua natura pervasiva, presente a tutti i

livelli dell'organizzazione, e della sua funzione identitaria, che promuove l'aggregazione e orienta verso la costruzione di senso e significato. Pertanto risulta spesso difficile da modificare, specialmente se si è sedimentata nel corso di un lungo periodo. Inoltre, la cultura viene costruita soprattutto dai leader fondatori dell'organizzazione e quindi calata dall'alto verso il basso. Per questo motivo, secondo Schein (1984; 1986), cultura e leadership rappresentano due facce della stessa medaglia; il leader è colui che crea, diffonde e gestisce la cultura di un'organizzazione.

Promuovere il cambiamento vuol dire dunque innanzitutto conoscere la cultura di quell'organizzazione per poi tentare di modificarla. Per raggiungere tale obiettivo bisogna quindi indagare tutti gli elementi di una cultura, a partire dalla superficie per poi scavare sempre più in profondità, fino ad



esplicitare gli assunti taciti. Per questo motivo è importante una metodologia di analisi che preveda la presenza di un consulente esterno, il quale, attraverso delle interviste in profondità, è in grado di far emergere gli assunti. Questi ultimi, infatti, tendono a essere negati dai portatori di cultura, opponendo dunque resistenza a ogni tentativo di cambiamento. L'analisi della cultura inizia con l'osservazione degli artefatti, dei comportamenti agiti e dei discorsi, giungendo così a formulare alcune ipotesi sul funzionamento dell'organizzazione, i suoi obiettivi e le scelte strategiche, per poi verificare la congruenza con i valori dichiarati. Nel caso ci fosse una discrepanza, si va ad esplorare



le motivazioni alla base, giungendo così a degli assunti taciti. L'analisi della cultura in profondità prevede l'utilizzo di vari strumenti, come la presa in esame della documentazione storica, l'osservazione partecipante e l'utilizzo di colloqui, mirati soprattutto ai vertici delle organizzazioni, dove troviamo i principali custodi (*gatekeeper*) della cultura organizzativa.

Per far emergere gli assunti fondamentali è, infatti, importante innanzitutto intervistare i fondatori e i leader, principali promotori di una data cultura. Ma ciò non basta, in quanto si rischia di rimanere a livello manifesto. Per indagare gli aspetti latenti occorre osservare il processo di socializzazione, ossia come la cultura viene trasmessa ai nuovi membri e come questi la assimilano. E' altresì importante annotare come l'organizzazione ha reagito agli eventi critici, quali strategie e soluzioni ha messo in campo e sviluppato. Infine, occorre prestare particolare attenzione alle eventuali incongruenze tra i vari elementi della cultura,

poiché essi sono spesso sintomo di disagio e conflitti e celano assunti profondi sottaciuti. Per poter promuovere il cambiamento con successo è indispensabile riconoscere tali resistenze al fine di orientarsi verso un sistema valoriale convergente con i comportamenti agiti e compatibile con le nuove sfide. Occorre quindi costruire un nuovo paradigma e condividerlo il più possibile con tutti i membri dell'organizzazione.

Ecco dunque l'importanza di una leadership carismatica, in grado di ispirare, motivare, coinvolgere gli attori organizzativi e traghettarli con successo durante la transizione al cambiamento. Una volta che quest'ultima è avvenuta, il [leader](#) carismatico consolida il nuovo paradigma, affinché diventi duraturo e venga interiorizzato dai membri, permeando così a livello di assunti indiscutibili.

Tempo previsto di lettura 10 min.

LO SVILUPPO SOSTENIBILE: CARATTERISTICHE E FINALITA'

Di **Anna Pasotti**

Sales&Marketing Manager ASkonsulting _ Responsabile CSR

Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che risponde alle esigenze presenti senza intaccare la possibilità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze (WCED-1987); si tratta quindi di esigenze sia di sviluppo economico che di ordine sociale, culturale e politico.

Questo si basa sulla sconfitta della povertà, sull'eliminazione delle disuguaglianze nelle ricchezze, sulla riduzione dei flussi materiali nell'agricoltura e nell'industria, sul miglioramento della qualità dell'aria, dell'acqua e del suolo, sulla modifica dei modelli produttivi, sul cambiamento delle abitudini dei consumatori, sulla valorizzazione delle differenze biologiche e culturali.



Lo sviluppo sostenibile è caratterizzato da responsabilità, limiti e complessità.

La sostenibilità si compone di tre dimensioni: ecologica (riproducibilità delle risorse), economica (efficienza e crescita) e sociale (equità). Ognuna di queste dimensioni può essere vista da tre diversi aspetti:

- Ambientale: conservazione del capitale naturale
- Sociale: connessione tra la coesione della società e il soddisfacimento dei bisogni individuali di salute e benessere
- Economico: progressione verso la sostenibilità sociale e ambientale tramite le risorse economiche disponibili

Lo sviluppo sostenibile si basa sui principi di equità (assicura la giusta ripartizione di oneri e benefici), precauzione (fa in modo che le attività umane non superino i limiti posti

dall'ambiente), e sussidiarietà (crea reti tra le autorità di governo in favore della sopravvivenza sociale ed ecologica, in difesa dei diritti umani e della salute).

Per il nostro modello di sviluppo quindi tutto questo comporta la necessità di scegliere determinati modelli non in base alla quantità dei beni, ma alla qualità della vita, tenendo presente che la sostenibilità ambientale è strettamente legata all'equità sociale.



Per realizzare uno sviluppo sostenibile occorre quindi definire indici di sviluppo correlati alle aspirazioni ed esigenze umane e alle capacità dell'ambiente e, in un secondo momento, pianificare strumenti politici adeguati per intervenire oculatamente.

Da tutto questo deriva che lo sviluppo sostenibile non è solamente una questione di protezione ambientale, ma è un modo nuovo di intendere la vita e la politica in armonia con la natura, con i concetti di giustizia, opportunità ed uguaglianza tra gli uomini.

Tempo previsto di lettura 2 min.

IL FUTURO DELLE AZIENDE: UOMINI E MACCHINE FIANCO A FIANCO

Innovazione: è la parola chiave del mondo attuale. Insieme a digitalizzazione, automatizzazione, accelerazione tecnologica.

Tutte queste parole, a cui siamo ormai abituati ma su cui è ancora difficile poter fare chiarezza, rendono necessario un radicale cambiamento socio economico, oltre che negli stili di vita e di lavoro di ognuno di noi. Implicano dinamicità, cambiamento continuo, innovazione, adattamento, puntando sempre meno a formazioni specialistiche settoriali e sempre più verso percorsi di formazione il più possibile malleabili. Per questo si parla di estrema mobilità lavorativa.



La necessità per le aziende e per i loro lavoratori è quindi quella di sapersi orientare al futuro, anticipando i cambiamenti e riuscendo quindi a convivervi. La capacità di adattarsi al cambiamento continuo diventa addirittura spesso un'unità di misura per la valutazione dei dipendenti: esistono infatti appositi strumenti e software che consentono di misurare concretamente il livello di "lungimiranza" del soggetto e la sua abilità dinamica. Lo sforzo deve essere quello di mettere in comunicazione presente e futuro, organizzando il primo in funzione del secondo e non viceversa.

In quest'ottica deve essere letto il sempre maggiore sviluppo delle tecnologie informatiche e della robotica, sempre più diffusi nelle aziende. Ci si prospetta l'avvento di un mondo del lavoro in cui macchine ed esseri umani collaborano, gli uni colleghi degli altri, completandosi a vicenda.

Si sottolinea come questo passaggio non deve essere visto come un'"esclusione" dell'uomo dall'organizzazione, ma piuttosto come un completamento delle sue abilità, una co-evoluzione. Dobbiamo infatti tener sempre presente che la macchina, senza l'uomo, non può lavorare: necessita di un programmatore alle sue spalle che deve essere dotato della capacità di pensiero; chi meglio dell'uomo possiede tale abilità?

Sempre più spesso ci si ritroverà a far parte di un'équipe composta da un mix di persone e robot, integrandosi a vicenda. Le nuove generazioni nasceranno e saranno già abituate a tutto ciò, sta a chi vive ora la realtà delle aziende adattarsi ad un tale mutamento.

Deve cambiare anche il modo di intendere il [rapporto tra azienda e clienti](#): se fino ad oggi la tendenza era quella di posizionare le fabbriche in Paesi lontani, a basso costo, da oggi in poi sarà necessario muoversi all'opposto, avvicinandosi sempre più al cliente; in questo



sono fondamentali i supporti tecnologici e informatici, in grado di rompere le barriere e unire.

Inutile dire che, di pari passo, deve modificarsi anche la modalità di reclutamento (sempre più effettuata

tramite ausili informatici, come videointerviste o prove di abilità online) oltre che i parametri della selezione, basandosi su quelle che sono le nuove richieste del mercato e della società odierna.

L'orizzonte del futuro aziendale deve quindi iniziare a configurarsi nel mix tra forze umane e forze robotiche/telematiche, in un rapporto di collaborazione e co-evoluzione in continuo cambiamento e modellamento reciproco.



Tempo previsto di lettura 2 min.



HAI MAI PENSATO DI FARE UN CONTROLLO DELLA CONFORMITA' LEGISLATIVA PER LA TUA AZIENDA?

Conoscere la posizione della propria azienda rispetto a tutte le prescrizioni in materia di Sicurezza sui luoghi di lavoro, Ambientali e quelle che riguardano gli aspetti Etici e Sociali, è una condizione necessaria per ridurre i rischi di procedimenti amministrativi e penali, tutelare l'immagine della tua azienda e attuare una politica di miglioramento delle prestazioni aziendali e aumentare la reputazione verso i clienti.

ASKonsulting, grazie ai suoi professionisti qualificati ti permette di verificare lo stato attuale della tua azienda rispetto a quanto previsto dalla legge, evitare la dispersione delle proprie risorse impegnando le stesse verso quelle valutate più significative e non per ultimo migliorare il clima lavorativo che di riflesso permetterebbe alla tua azienda anche un aumento delle prestazioni.

Richiedici di misurare la tua conformità legislativa in uno dei seguenti aspetti:

- SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO
- AMBIENTE
- SOCIALE

Richiedi la tua verifica di conformità!



CALENDARIO WEBINAR ASK & PEOPLE

Ottobre 2018 - Giugno 2019

Tenendo conto della Survey che, nell'arco degli scorsi mesi, vi ha consentito di esprimere il vostro parere riguardo forma e contenuti dei nostri Webinar, siamo lieti di comunicarvi la pianificazione dei prossimi appuntamenti!

[Scarica il calendario completo ed iscriviti ai nostri Webinar gratuiti!](#)



I Webinar del venerdì

Venerdì 5 ottobre 2018
dalle 14.30 alle 15.00

STRESS E SALUTE

Rapporto fra stress organizzativo e ricadute sulla salute psicologica e fisica

Relatore:

[Manuela Rossini](#), Operation Manager ASkonsulting

WEBINAR A PARTECIPAZIONE GRATUITA

con obbligo di **iscrizione online** (entro il 4 ottobre 2018)

> ISCRIVITI GRATUITAMENTE al WEBINAR

ASK NEWS:



PEOPLE



E' online il nostro nuovo sito!

Clicca qui:

www.askonsulting.it



Consulenza e Formazione
per un Management Sostenibile



PEOPLE

www.askonsulting.it