

La Cultura Aziendale come elemento chiave del successo imprenditoriale

Author : Nicola Chiaranda

Date : 14 Febbraio 2019



Il detto dice che **"la cultura (aziendale) mangia strategia per colazione"**, il che significa che un'azienda può avere la migliore strategia ma, se non ha la cultura giusta per eseguirla, non avrà successo. La cultura di un'azienda è, pertanto, un **elemento chiave** per raggiungere i suoi obiettivi. La cultura aziendale è il modo in cui le persone si comportano in azienda, i suoi **valori** importanti, ciò che è premiato rispetto a ciò che è penalizzato o evitato. Essa influenza il modo in cui sono prese le decisioni e le funzioni che hanno maggior peso in azienda. Gli esempi sono una cultura formale o informale, gerarchica o snella, orientata verso la procedura e la flessibilità, più orientata al marketing e alla produzione, alla creatività rispetto al controllo, alla cooperazione piuttosto che alla competizione interna.

La cultura di un'azienda influenza il modo in cui questa è organizzata, come il numero di livelli organizzativi e la centralizzazione o decentralizzazione delle attività e delle decisioni. **Negli ultimi trent'anni la tendenza è stata quella di realizzare organizzazioni snelle**, in cui il processo decisionale è stato delegato al livello più basso possibile, privilegiando un "approccio democratico", per potenziare e motivare il maggior numero possibile di persone.

La cultura dipende dai valori in cui crede la leadership. Questi valori permeano l'intera organizzazione, e, se cambia la leadership, non è detto che questi valori scompaiano. Infatti, è più semplice cambiare la strategia di un'impresa che la sua cultura aziendale, poiché è più semplice modificare ciò che facciamo che ciò in cui crediamo.

Inoltre, è difficile che la cultura di un'azienda sia molto diversa da quella della società in cui agisce. In altri termini, la cultura aziendale **riflette i valori del Paese e della civiltà in cui si trova l'azienda**. Per esempio, nei regimi non democratici, dove le persone sono abituate a seguire le direttive che giungono dall'alto, senza molto pensiero critico o elaborazione autonoma, è più difficile trovare un gran numero di dipendenti in grado di decidere e operare indipendentemente. Da un lato, questo comporta che le aziende siano più centralizzate e gerarchiche anziché decentralizzate e con potere locale. Dall'altro lato, una cultura autoritaria può essere un'esperienza negativa per le persone abituate a una società democratica, in

particolare per le giovani generazioni che sono sempre più interessate al significato, allo scopo e all'impatto del loro lavoro. In tal senso, **anche la struttura proprietaria può avere un impatto** sui valori: le aziende che hanno una piccola base azionaria/un proprietario o un leader/fondatore unico, spesso conducono a una cultura più autocratica e questo può creare delle limitazioni nell'attrarre personale competente e che aspira ad un'ampia autonomia decisionale.

Tuttavia, **non è possibile affermare che una cultura aziendale sia migliore di un'altra** nel tempo. Ce ne sono diverse e non c'è stato, nel corso della storia, un tipo di cultura che abbia permesso, in modo permanente, di ottenere risultati migliori delle altre.

Le culture delle aziende sono infatti principalmente l'espressione della società e quindi **evolvono nel tempo**. Negli ultimi anni, il rafforzamento del tipo di cultura, che massimizza il livello di coinvolgimento delle persone e che sia in grado di sfruttare tutte le loro capacità, è stato il modello più in voga, soprattutto nella società della conoscenza che caratterizza il mondo capitalistico occidentale. **La complessità del mondo richiede, infatti, il contributo di tutti** affinché un'azienda abbia successo.

Esiste una linea di pensiero secondo la quale un'azienda ha bisogno di **equilibrio tra diversi tratti** culturali e tendenze, come la cooperazione e la competizione, il controllo e la creatività. L'idea è che, come una persona ha bisogno di diverse abilità per avere successo, lo stesso è vero per un'azienda, per cui **la diversità e l'inclusione devono essere promosse**. Questo comporta anche un'adeguata rappresentanza delle donne e della minoranze ai più alti livelli gerarchici.

Cambiare la cultura aziendale richiede **tempo e impegno** perché è difficile per le persone cambiare i valori in cui credono. In generale, sarà necessario produrre un cambiamento culturale guidato dalla *top leadership*, con il supporto delle risorse umane. È necessario assumere più persone con le caratteristiche richieste, mentre i dipendenti che si comportano in modo non consono alla cultura che si intende promuovere dovrebbero lasciare l'azienda. A volte, le **situazioni difficili** si creano quando persone che hanno un grande successo in termini di business si comportano in modo offensivo, come accade nei casi di molestie morali o sessuali.

La *top leadership* deve progettare e implementare quel tipo di cultura che consenta all'azienda di avere successo. Deve inoltre **custodire questa cultura** perché mantenga i suoi tratti fondamentali e assicurarsi che evolva nel tempo in modo che il successo continui.

Credo che la cultura sia più importante della strategia, perché alla fine riguarda **la qualità delle persone che un'azienda è in grado di attrarre e mantenere**. Qualsiasi strategia dipende solo dalle persone. Un modo per esprimere questo concetto è quello adottato da Sir Richard Branson, fondatore di Virgin: "*Prenditi cura della tua gente e loro si prenderanno cura dei tuoi clienti*".

È vero che le persone possono essere attratte pagando salari più alti rispetto alla concorrenza, ma se manca l'ambiente aziendale favorevole, le persone se ne andranno. Anche la

reputazione della società sul mercato ne sarà influenzata e questo si ripercuoterà sui suoi clienti e sulle vendite.

Un'altro aspetto importante in un mondo in continuo cambiamento è che **la cultura deve essere tale da poter anticipare la crisi** e permettere all'azienda di agire prima che accada il peggio. Inevitabilmente, i tempi di crisi comportano cambiamenti di strategia. Devono essere introdotte nuove persone per "salvare" l'azienda e questo comporta spesso un cambiamento culturale, che consiste nel fare cose nuove o in modo diverso, più economico e veloce.

Ci si può anche chiedere quale sia **la relazione tra cultura aziendale e governance**. La *governance* comprende tutto il processo che regola una società, incluso il rapporto tra la direzione e il consiglio di amministrazione e i loro rispettivi poteri. In generale, un aspetto importante della cultura aziendale è il livello di indipendenza e autonomia di gestione del management rispetto al consiglio di amministrazione. Un consiglio che lascia poca autonomia alla gestione e che è coinvolto nella maggior parte delle decisioni rappresenta un deterrente per attirare manager forti e dirigenti di vertice, che sono abituati a livelli di autonomia ampi.

Infatti, il **livello di fiducia** è un elemento importante nello sviluppo della cultura di un'azienda. Nella maggior parte delle aziende pubbliche occidentali, il *management* ha un'autorità ampia, i rigidi controlli procedurali sono limitati e la vera sanzione è quella di licenziare i dirigenti che non hanno meritato la fiducia del board in termini di risultati economici dell'azienda che gestiscono.

Ciò che personalmente consiglio è di creare **una cultura in grado di attrarre e trattenere le persone migliori**. Queste amano essere autonome il più possibile, ricevere fiducia, avere un margine di manovra per provare nuove cose e dimostrare di avere successo e aiutare la loro azienda a progredire. Si tratta di assumere persone molto brave, che siano in grado di dire al management cosa poter fare o no.

Personalmente preferisco le **aziende con una cultura della competenza, della meritocrazia, dell'apprendimento continuo, delle nuove sfide, della progressione**. Una cultura che promuova la flessibilità e mantenga bassi i costi, perché le persone sono attente a non spendere soldi per ciò che è superfluo, sapendo che il successo a lungo termine di un'azienda è anche una questione di parsimonia.

Una buona cultura deve essere in grado di **adattarsi ai cambiamenti** dell'ambiente aziendale e anticiparli. Deve essere pronta a cambiare le regole del gioco prima di essere essa stessa travolta dai cambiamenti. Inoltre, è importante avere una cultura rispettosa dell'equilibrio vita-lavoro e che promuova il lavoro intelligente rispetto a lunghe ore di lavoro.

Parlerò in un altro articolo su come implementare una cultura che risponda a questi attributi. Scrivetemi tramite LinkedIn se avete domande o volete discutere alcuni dei contenuti di questo articolo.

Bibliography

Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price and J. Yo-Jud Cheng, *The Leader's Guide to Corporate Culture*, Harvard Business Review, January-February 2018

Mercer Global Talent Trends 2018 Study: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>

Articolo a cura di **Nicola Chiaranda**