

La cultura aziendale non può essere copiata

Quando quello che riteniamo evidente
diventa un vantaggio competitivo

Markus Weishaupt

Esperto di imprese familiari, è socio fondatore e amministratore delegato di Weissman & Cie. Italia.
È consulente per lo sviluppo strategico e organizzativo e la gestione del personale di imprese familiari
di medie-grandi dimensioni, in genere operanti a livello internazionale



La cultura aziendale si manifesta
nei rapporti personali



I conflitti sono il metro di misura della cultura aziendale

È successo a tutte le aziende almeno una volta in passato: Viene assunto un nuovo collaboratore che ha convinto nel processo di reclutamento più o meno sofisticato. Le sue competenze, l'esperienza fatta, la formazione e le conoscenze sembrano ideali. Dopo pochi mesi invece diventa chiaro che tra l'azienda e il nuovo collaboratore non c'è la giusta chimica. Non si inserisce nella nostra cultura. Nel caso ideale ci si separa ancora nel periodo di prova, nel peggiore dei casi, solo molto più tardi, con i necessari costi aggiuntivi. Resta il fatto che, nel caso specifico, il candidato è stato probabilmente scelto in modo errato e che, allo stesso tempo, questo candidato avrà sicuramente successo in un'altra azienda, cioè quando trova un'azienda in cui la sua esperienza, le conoscenze, le competenze e la formazione di cui ha benefi-

ciato maturano su un terreno culturale che corrisponde a quello del collaboratore.

“Cultura” deriva dal termine latino “cultura o cultus” e significa più o meno “coltivazione del suolo e coltivazione, miglioramento, sviluppo di una pianta, di un animale o di un prodotto in generale”. Anche il latino “colere”, che viene tradotto come “coltivare”, viene nella parola “cultura”. Le nuove definizioni di cultura si allontanano dall'agricoltura e dall'allevamento e spiegano il termine come “l'insieme dei modelli di comportamento, delle arti, delle credenze, delle istituzioni e di tutti gli altri prodotti del lavoro umano e delle sue invenzioni”. Di conseguenza, potremmo definire la cultura aziendale come “la trasmissione e il mantenimento di modelli com-

portamentali, credenze, arti, lavoro umano e invenzioni specifici nel contesto aziendale”.

Meno è più

In ogni organizzazione, la cultura aziendale è plasmata da decine di valori e probabilmente altrettanti non-valori. Tuttavia, culture aziendali forti e distinte hanno alcune virtù e principi chiari e inequivocabili che sono tipici dell'azienda. Sono così tipiche che, in un'indagine puramente qualitativa, i collaboratori, i clienti e tutti coloro che sono in contatto con l'azienda citerebbero spontaneamente queste poche caratteristiche tipiche in risposta alla semplice domanda: “Quali valori, virtù, principi associa all'azienda?” In realtà, questa semplice domanda viene posta raramente, anche se le risposte sarebbero molto più decisive, oneste e po-



Il valore della stretta di mano

te / attese e comportamenti efficaci, grandinano critiche e se ci sono grandi discrepanze, si scivola nelle crisi più profonde.

I conflitti come indicatore della cultura aziendale

Finché tutto va bene in azienda, i numeri sono giusti, la disponibilità alle prestazioni non è troppo sforzata, gli obiettivi sono facili da raggiungere, le deviazioni dagli obiettivi non hanno conseguenze e il mancato rispetto delle regole aziendali è classificato come un reato banale, è facile e piacevole per tutti coloro che sono coinvolti identificarsi con l'azienda e andare d'accordo con essa. Diventa difficile quando ci sono dei conflitti. I conflitti sono il metro di misura della cultura aziendale. I dipendenti sono al fianco dell'azienda anche quando le cose si fanno difficili? E, naturalmente, viceversa: l'azienda è al fianco dei propri collaboratori quando questi possono trovarsi in crisi o difficoltà personali? Allora la lealtà è necessaria. La lealtà è uno dei valori più rappresentativi delle aziende familiari di successo, dove la lealtà va intesa nel senso più ampio: dall'azienda ai suoi collaboratori, ai suoi clienti, ai suoi fornitori, ma anche al territorio in cui opera. Lo stesso

tenti di altri complicati meccanismi di indagine.

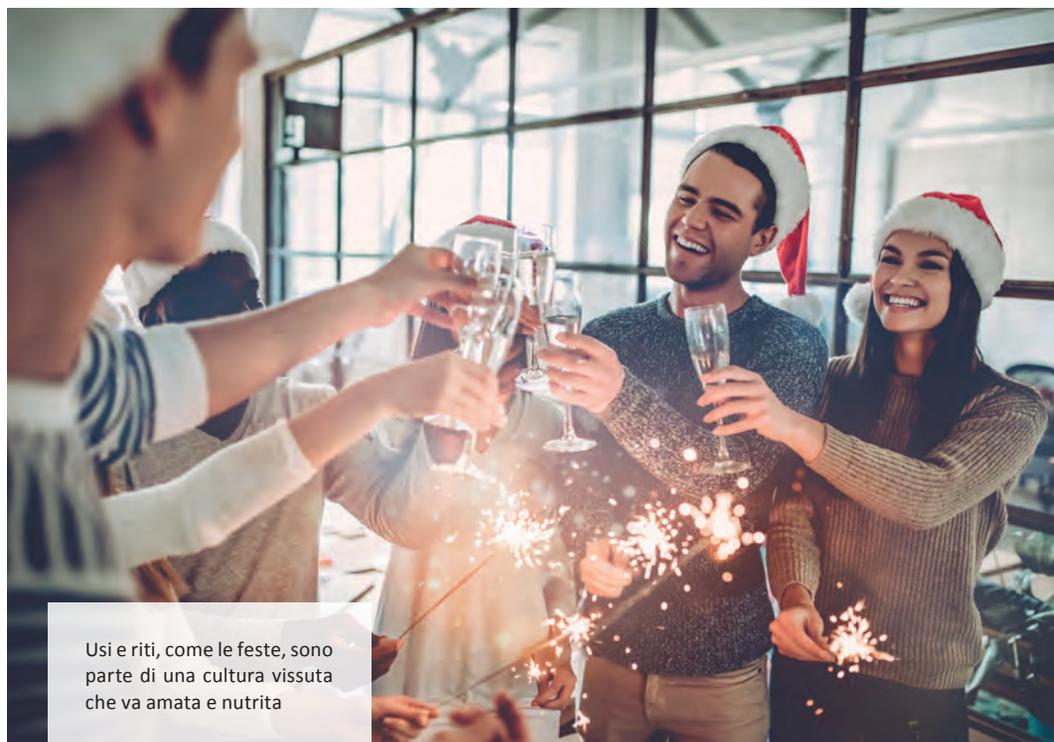
È l'azione che conta, non la parola. Queste tre-cinque caratteristiche culturali essenziali dell'azienda si riflettono nei comportamenti abituali ed evidenti dei collaboratori. La cultura aziendale è meno riconoscibile nelle persone stesse, ma si manifesta nello spazio interpersonale, nei rapporti tra le persone all'interno dell'azienda e con terzi esterni all'organizzazione. Non è solo l'impegno, ma il comportamento armonioso stesso ad essere decisivo per la percezione della cultura. Coloro che predicano acqua e bevono vino diventano inaffidabili quanto coloro che attuano programmi di riduzione dei costi e allo stesso tempo acquistano una nuova auto aziendale di lusso.

Cultura coerente

Coloro che diffondono all'esterno valori, principi e virtù che non sono vissuti internamente, danneggiano in modo duraturo la propria credibilità e soprattutto la propria azienda. Lo scandalo Dieselgate alla VW è un buon esempio. Nella percezione dei consumatori europei, la VW non è disapprovata a causa della tecnologia inadeguata o della scarsa qualità del prodotto, ma per il suo comportamento "non coerente con i propri valori". Dopo tutto, la Germania è sinonimo di precisione, onestà e serietà. È qui che il comportamento scorretto nei confronti dei valori tradizionalmente ricono-

sciuti e attesi di un'azienda modello tedesca a livello mondiale si trova sul banco degli imputati. Il clamore sarebbe stato altrettanto grande se questo grave incidente fosse venuto alla luce non con le case automobilistiche tedesche, ma con quelle dell'Europa meridionale, indiane o cinesi?

Si giudica in base a quello che si fa. Se c'è la minima discrepanza tra virtù propaga-



Usi e riti, come le feste, sono parte di una cultura vissuta che va amata e nutrita



Una cultura aziendale forte e distintiva rappresenta un enorme vantaggio

deve essere adattabile. Deve valutare e consentire consapevolmente valori, principi e comportamenti integrativi e rinforzanti. È particolarmente importante consentire valori integrativi quando si tratta di successione e trasferimento nelle imprese familiari, nonché di successione in posizioni dirigenziali in generale nelle imprese.

La cultura deve addirittura cambiare completamente, a seconda della tipologia delle persone coinvolte. Per quanto delicato e rischioso possa essere, è importante comunicarlo in modo aperto e trasparente, per farne un argomento di discussione e non continuare a diffondere le vecchie forme della precedente cultura aziendale, ma per cominciare a vivere una nuova cultura senza compromessi.

Usanze e riti fissi

In ogni azienda ci sono usi e costumi e riti che sono di fondamentale importanza per la celebrazione della cultura aziendale. Feste estive, cene di Natale, premiazioni dei collaboratori, biglietti di compleanno e fiori, biglietti di nozze e regali, grigliate, giornali dei collaboratori, club per il tempo libero e molto altro ancora. Tutti questi usi e riti sono parte di una cultura vissuta, che va amata e nutrita. Occorre prestare la massima attenzione a queste usanze, che possono essere utilizzate a vantaggio soprattutto nei processi di cambiamento, nelle fasi di successione e passaggio di consegne o nei processi di sviluppo organizzativo. Non distruggete mai gli usi e i riti dell'azienda che sono diventati una routine fissa per i dipendenti. Cambiare o cancellare tali riti ha spesso causato una demotivazione incredibile.

Una cultura aziendale forte e distintiva è un vantaggio competitivo inimmaginabile.

Coloro che si impegnano in questo credo, cercheranno modi e mezzi per sviluppare e rafforzare costantemente questo incredibile vantaggio. Perché non solo crea una grande comunione, caratterizzata da motivazione, voglia di prestazione, buon umore e interazione amichevole, ma crea anche un successo tangibile e duraturo nel tempo, che si riflette nei risultati dell'azienda.

vale viceversa. La lealtà è il valore critico per il successo in situazioni di conflitto e cruciale per la sopravvivenza in situazioni di crisi.

Chi si inserisce in un'organizzazione e chi non lo fa viene di solito stabilito in situazioni di conflitto. Se il canone di valori in queste situazioni non è sufficiente a sostenere l'uno o l'altro, si verifica una rottura. Tuttavia, l'azienda di solito tende ad isolare le persone che non si inseriscono nella cultura, ma in tempi di crisi la velocità di questo processo di eliminazione aumenta notevolmente.

Valori di base evidenti

Contrariamente all'opinione unanime secondo cui ogni azienda deve ovviamente essere caratterizzata da valori fondamentali normali, non è necessariamente così nella realtà. Valori fondamentali come l'onestà, il rispetto e la fiducia non sono affatto standard in tutte le aziende e le organizzazioni. La triade di ideali dell'antica filosofia greca "vero, buono e bello", che ha fortemente plasmato il canone sociale dei valori nel nostro mondo, è tutt'altro che diffusa come sarebbe auspicabile. Il vero, il bello e il buono si riferiscono a tre questioni fi-

losofiche fondamentali: all'epistemologia, che si occupa del concetto di verità, all'estetica, che si occupa di cosa sia il bello e all'etica, o in altre parole: che cos'è il buono?

Il fatto è che dove i presunti valori di base sono realmente vissuti, il successo a lungo termine è molto più probabile. Nel DNA delle aziende familiari di successo sono stati identificati sette valori indipendenti dal tempo e dalla situazione che collegano le aziende di successo, sia ad Amburgo che a Palermo, a Vienna o a Zurigo: onestà, prestazione, lealtà, stima, famiglia, il valore della stretta di mano e longevità sono le linee guida culturali delle migliori aziende in Europa.

Senza compromessi

Una forte cultura aziendale non scende a compromessi sui valori. Coloro che violano la cultura aziendale saranno avvertiti e rimossi più rapidamente di quanto vorrebbero. Sappiamo che il primo compromesso, la prima generosa svista, la prima eccezione è l'inizio della fine di una cultura pronunciata. Il delicato e sensibile sistema della cultura aziendale comincia a implodere con la prima eccezione. Naturalmente, anche la cultura aziendale