

BACK TO BASICS. I classici del management riletti ai nostri giorni

Gandhi o Machiavelli



Il leader di oggi non può portare un'organizzazione al successo senza tenere presente la variabile "cultura d'impresa"

Alessandro Cravera è Partner Newton Management Innovation

Edgar Schein, docente alla Sloan School of Management del Mit, ha dedicato gran parte della sua vita professionale allo studio delle organizzazioni e, in particolare, all'influenza del simbolico sulle aspettative e sui comportamenti delle persone.

Dovendo riassumere in estrema sintesi il pensiero di Edgar Schein, potremmo ridurlo a due considerazioni: 1) il leader crea la cultura dell'azienda; 2) la cultura dell'azienda influenza le strategie aziendali e il raggiungimento dei risultati.

Proviamo a fare qualche approfondimento su questi due aspetti, iniziando dal primo. Tradizionalmente siamo abituati a considerare un leader colui che sa guidare gli altri al raggiungimento di un determinato risultato. Il leader è la persona che, meglio di altri, sa scegliere la strada da percorrere per giungere al successo e, di fronte a eventuali ostacoli, prende le migliori decisioni per affrontarli e rimuoverli. In questa visione del leader, l'enfasi è tutta sul risultato finale (il raggiungimento degli obiettivi prefissati) e sul ruolo del leader come stratega e problem solver.

Schein mette in discussione que-

sta visione della leadership. Dal suo punto di vista, il leader non dovrebbe interessarsi solo al raggiungimento di un determinato risultato, ma, soprattutto, alla creazione delle condizioni che permettano all'impresa di raggiungerlo in maniera continuativa nel tempo. Tali condizioni hanno a che fare con la creazione di una cultura funzionale al successo dell'impresa o con la distruzione di una cultura che lo ostacola. La differenza tra queste due visioni della leadership è sottile ma ha importanti ripercussioni sul modo di operare del leader. Un leader orientato ai risultati può permettersi di adottare una mentalità da "il fine giustifica i mezzi" di machiavellica memoria. Un leader orientato alla creazione di cultura deve invece rovesciare questo approccio, adottando uno stile opposto: "Abbi cura dei mezzi e il fine prenderà cura di se stesso" (Gandhi). Sotto questo diverso punto di vista, molti di quelli che oggi definiamo leader non potrebbero essere considerati tali. Purtroppo, la gestione d'impresa da molti anni ha imboccato una strada che privilegia l'uovo oggi prima della gallina domani, che favorisce quindi i risultati di breve

e brevissimo termine rispetto alla sostenibilità degli stessi. In questo modo ha allevato una generazione di leader che sono assolutamente consapevoli di cosa occorre fare per raggiungere determinati risultati, ma talvolta sono inconsapevoli degli effetti delle loro azioni sulla cultura aziendale. Accade quindi che questi leader creino, con le loro azioni, culture aziendali disfunzionali al successo duraturo dell'impresa.

Il secondo punto su cui gli studi di Schein hanno fatto luce si riferisce allo stretto legame tra cultura e strategia aziendale. Prima di Schein (e pochi altri), il linguaggio della strategia aziendale era formato da parole come quote di mercato, differenziazione, Swot Analysis, pianificazione, segmenti di clientela, portafoglio prodotti ecc. Nulla di tutto ciò aveva a che fare con le variabili "soft" dell'azienda. Schein ha introdotto all'interno degli studi e degli approcci alla strategia aziendale tutta una serie di concetti legati al modo di pensare e di agire del leader e agli assunti e convinzioni profonde che caratterizzano la cultura aziendale, facendo sì che oggi la definizione di una strategia d'impresa non possa prescindere



da una profonda conoscenza degli aspetti culturali riguardanti l'organizzazione.

Quale lezione trarre, quindi, dal pensiero di Edgar Schein? Un leader che voglia portare al successo un'organizzazione deve svi-

luppare una visione duale: attento alle azioni e decisioni che portano al miglioramento delle performance aziendali e, nello stesso tempo, attento alle implicazioni che tali azioni e decisioni avranno sulla cultura aziendale. Di questi

due aspetti, forse, l'area su cui i leader attuali devono maggiormente concentrare i propri sforzi è il secondo: saper governare il mondo del simbolico per creare consapevolmente una cultura orientata al successo. ■

La cultura aziendale

Il brano qui riprodotto è tratto da "Organizational Culture and Leadership", E. Schein, Jossey-Bass Publishers, 1985, tr. It. "Cultura Aziendale e Leadership", Guerini e Associati, 1990

Una più approfondita conoscenza delle problematiche culturali delle organizzazioni è necessaria, non solo per comprendere il funzionamento delle stesse, ma anche e soprattutto per individuare quali sono le priorità per i leader e la leadership. Sono infatti i leader che creano la cultura d'azienda e una delle loro funzioni precipue sta esattamente nel creare, gestire e – ove necessario – distruggere la cultura medesima. La leadership e la cultura aziendale, se esaminate attentamente, sono le due facce della stessa medaglia, e possono essere comprese solo se analizzate congiuntamente. Ed è effettivamente possibile – cosa che viene sottovalutata negli studi sulla leadership – che *l'unico compito realmente importante dei leader consista nel creare e gestire la cultura d'azienda* e che, di conseguenza, l'unico talento che devono possedere i leader sia quello di saper gestire la cultura.

La parola "cultura" ha significati e connotazioni diversi. Nel parlare di cultura delle organizzazioni o d'azienda con colleghi e membri di organizzazioni ho notato che quasi sempre conveniamo sul fatto che "questa" esista e che abbia degli effetti rilevanti, ma mi sono accorto anche che abbiamo idee completamente diverse su cosa "questa" sia. Ritengo che il termine "cultura" vada riservato al livello più profondo, quello degli *assunti di base* e delle *convinzioni condivise* dai membri dell'organizzazione, che agiscono inconsciamente e che definiscono la visione "scontata" che un'azienda ha di se stessa e del suo ambiente.

Un numero crescente di consulenti nel campo del management si sta accorgendo che "visto che la cultura determina la strategia", un'azienda deve analizzare la sua cultura e imparare a gestirla o, ove necessario, a cambiarla. Gli studiosi, i consulenti e i manager che si occupano del miglioramento delle organizzazioni spesso si domandano se sia sufficiente cambiare la struttura di un'organizzazione – che per loro significa cambiare gli schemi gerarchici, la divisione del lavoro e il metodo di controllo (e cioè la divisione delle responsabilità) e le linee di comunicazione – o se si debbano cambiare gli atteggiamenti e le percezioni delle persone, oltre alla struttura. E, nel caso vadano cambiate le due cose, quale cambiamento va realizzato per primo? Se queste problematiche vengono analizzate dal punto di vista della cultura aziendale, ci si renderà conto che sia la struttura sia gli atteggiamenti sono, in un certo senso, artefatti della cultura, e se si pensa di cambiare gli artefatti senza affrontare gli assunti a essi soggiacenti, non si riuscirà a realizzare un cambiamento efficace. L'organizzazione, semplicemente, riprenderà a operare come operava prima del cambiamento. Se un gruppo ha alle spalle una storia sufficiente a sviluppare una cultura, quella cultura permeerà ogni cosa.

Dato che la cultura è un processo dinamico, il modo migliore per comprenderla è basarsi sulla teoria dei gruppi e della leadership nei punti in cui questa ha trattato specificatamente le modalità in base alle quali si formano le nuove organizzazioni. Particolare attenzione va dedicata al ruolo degli imprenditori, dei fondatori, di quei leader che gestiscono grossi cambiamenti all'interno di organizzazioni.

Dobbiamo, quindi, comprendere come le intenzioni *individuali* dei fondatori, dei leader o di coloro che sono entrati a far parte di un nuovo gruppo o organizzazione, il loro modo di definire la situazione contingente, i loro assunti e i loro valori, diventino un patrimonio comune, *unanimente approvato*, di definizioni che vengono trasmesse ai nuovi membri come "il modo giusto di definire la situazione". Queste intenzioni e definizioni, che esistano o meno a livello di consapevolezza nella mente del leader, possono essere sempre analizzate nel quadro di un gruppo di problematiche interne o esterne. Le problematiche esterne hanno a che vedere con la definizione data dal gruppo e dal leader dell'ambiente esterno e del modo in cui sopravvivere in esso; le problematiche interne sono quelle relative alla definizione data dal gruppo e dal leader del modo in cui organizzare le relazioni tra i membri per garantire la sopravvivenza all'interno dell'ambiente mediante una prestazione efficace e la creazione di un'atmosfera piacevole.