

4. La cultura organizzativa delle imprese socialmente responsabili

Barbara Poggio

Docente di Sociologia dell'Organizzazione – Università di Siena

Perché parlare di cultura organizzativa in un ragionamento sul bilancio di responsabilità sociale?

Fra gli aspetti principali che caratterizzano la redazione di un bilancio di responsabilità sociale, vi è sicuramente la definizione dei valori di fondo di un'organizzazione, della sua identità culturale e di una serie di altri elementi, come la cosiddetta mission, gli obiettivi strategici dell'organizzazione e poi anche l'assetto istituzionale, le caratteristiche dell'organizzazione e gli aspetti della struttura organizzativa. Tutti questi elementi, in varia misura, sono in relazione con la cultura dell'organizzazione.

Gli aspetti legati ai valori quali l'identità culturale sono più strettamente legati al concetto di cultura organizzativa, ma anche elementi come la struttura dell'organizzazione sotto l'aspetto istituzionale sono influenzati — e a loro volta influenzano — la cultura dell'organizzazione. È quindi importante definire con chiarezza questi elementi prima di fare un bilancio di responsabilità sociale.

Un altro aspetto importante è che l'esigenza di costruire bilanci sociali, non solo nelle realtà organizzative di tipo sociale ma anche nelle aziende profit nasce proprio da un cambiamento di tipo culturale, un cambiamento nel modo di vedere le organizzazioni. Esse non sono più viste soltanto come soggetti economici, come strutture che devono essere efficienti e produttive, ma anche come entità fatte di persone, dove il fattore umano è rilevante e diventa importante ragionare sugli elementi culturali, sugli aspetti umani, sulle relazioni fra le persone e sulla relazione fra l'entità azienda e l'esterno.

L'origine della parola cultura è latina, viene dal verbo “colere” che vuol dire coltivare, prendersi cura della terra; nel tempo l'uso ha acquisito una valenza metaforica: prendersi cura dello spirito, delle conoscenze. Assume un valore di apprezzamento, ma diventa anche un fattore di distinzione sociale, legato appunto al concetto di sapere.

Andando più nello specifico vediamo cosa caratterizza il concetto sociologico di cultura.

In sociologia l'accezione del concetto di cultura è più specifica, declinata in modo più articolato, ma è anche più ampia, e ricomprende il modo di vivere dei membri di una società.

Una definizione di cultura: insieme complesso e articolato di rappresentazioni (modi di vedere le cose e il mondo e di interpretarli), di credenze (ad esempio quelle religiose) e di norme (regole che caratterizzano la vita quotidiana).

Ci sono regole formali, scritte e regole informali, non scritte; queste governano la vita quotidiana, con una serie di norme comportamentali apprese che indirizzano il nostro comportamento. Nelle organizzazioni esistono una serie di regole informali, non dette, non scritte, ma ben conosciute e condivise.

La cultura si forma attraverso un processo di apprendimento, quindi è qualcosa che non finisce mai. La cultura si costruisce attraverso l'apprendimento proveniente dall'esperienza della vita quotidiana e nella relazione con gli altri. È un prodotto sociale, non è mai un fatto individuale, ha a che fare con il gruppo, con la società, con la condivisione di esperienze e di saperi.

La cultura organizzativa

La cultura organizzativa può essere definita in vari modi:

- come contenitore, sistema di valori che finalizzato al raggiungimento di determinati obiettivi, lo fa dotandosi di regole, utilizzando al meglio le risorse;
- come capacità di dare corpo, concretezza e struttura a valori, per operare all'esterno;
- come unione di disponibilità umane organizzate per rispondere a vari bisogni degli altri;
- come insieme di valori, conoscenze e saperi condivisi da un gruppo di persone che stanno alla base delle scelte organizzative su obiettivi specifici e condivisi;
- come metodo democratico per valorizzare gli obiettivi di un gruppo di persone;
- come scelte, valori, esperienze che vengono applicate in un contesto che, finalizzato ad un dato obiettivo, risulta circoscritto.

Riassumendo, la cultura organizzativa può considerarsi un insieme di valori, regole, conoscenze, saperi, esperienze. L'idea principale è che tutto ciò ha a che fare con delle persone.

Il senso della condivisione e della collaborazione ha a che fare col fatto che nelle

organizzazioni ci sono gruppi di persone, anche se possono esserci culture non democratiche all'interno delle organizzazioni.

Esiste un filone di studi sociologici sulla cultura organizzativa che si occupa di come funzionano le organizzazioni. In questi studi il concetto di cultura organizzativa emerge abbastanza tardivamente.

I primi studi nascono con la creazione delle organizzazioni produttive. Negli studi tradizionali degli anni passati il modo di leggere l'organizzazione è finalizzato prevalentemente alla ricerca di come far funzionare l'impresa in maniera efficiente, con l'obiettivo di farla rendere sempre di più (come aumentare la produttività, come rendere efficiente il modo di lavorare, quali elementi possono far aumentare la produttività delle persone e quale tecnologia). In questo caso si usa come metafora quella della macchina. Si presta attenzione alla struttura, agli oggetti, ai pezzi e all'organigramma, allo scheletro dell'organizzazione. È un'idea meccanicistica, che dimentica o considera secondario il fatto che le organizzazioni siano composte da persone.

Nel momento in cui la produzione diventa più complessa e l'organizzazione diventa più ampia, considerare l'azienda come una macchina non riesce più a spiegare cosa succede. Negli anni '80 comincia ad andare in crisi l'idea di razionalità insieme a questo tipo di paradigma. Ciò che si verifica è una sfiducia nella razionalità in generale, nell'idea di progresso continuo; va in crisi anche l'idea che tutto sia misurabile, riducibile in semplici variabili da combinare. Nella realtà non è possibile controllare tutte le variabili. Emerge così nel dibattito teorico l'interesse verso le culture organizzative e, nel giro di pochi anni, si crea una letteratura molto ampia e un dibattito allargato.

C'è un bisogno molto pratico, un'emergenza concreta che fa sì che non siano solo gli studiosi ad occuparsi della cultura organizzativa: nello stesso periodo infatti, a livello di economia mondiale, emerge il cosiddetto fenomeno giapponese.

Si osserva un'impressionante capacità di penetrazione nel mercato occidentale dei prodotti giapponesi. Quindi ci si rende conto che, aldilà del dibattito teorico, ci vogliono risposte concrete. Ci si chiede: perché i giapponesi sono così bravi?

Riemerge qui il concetto di cultura, perché la risposta che viene data è che le principali ragioni di questo fenomeno sono di ordine culturale. Sono legate al particolare tipo di cultura organizzativa dei giapponesi. Non ci si riferisce qui alla cultura in senso lato, etnica, del popolo giapponese: si potrà osservare infatti che aziende occidentali che adotteranno le modalità giapponesi, avranno un risultato simile, lo stesso tipo di efficacia.

Il modello americano, non completamente sovrapponibile a quello occidentale meno estremo, è basato sulla teoria classica dell'organizzazione, con una gerarchia

burocratica abbastanza definita, con il potere in mano ai manager, efficienti e controllori, dove si bada alle carriere individuali legate alla produttività; ci sono rapporti d'impiego a tempi brevi, senza fidelizzazione all'azienda, che espelle il personale quando non serve più; non c'è un'identificazione fra il lavoratore e la sua azienda, il rapporto è strumentale.

Il modello giapponese invece è diverso:

- i processi decisionali sono collettivi e non sono in mano a pochi: nei processi decisionali più diffusi, seppure in maniera diversa, sono coinvolti anche i lavoratori;
- la responsabilità è maggiormente condivisa;
- le valutazioni non sono formali, rigide, e la comunicazione tra le persone è più soft;
- la relazione con i processi di carriera è molto meno forte;
- i rapporti d'impiego sono a lungo termine. La norma è: stare con l'azienda per tutta la vita e non tanto per una cultura del mercato come quella italiana – dove c'è una forte protezione sindacale – ma per un modello culturale che prevede che l'azienda debba fare il massimo per mantenere i suoi dipendenti, perché pensa che così si identificheranno di più con l'azienda e produrranno meglio.

Sono questi quindi i modelli di cultura organizzativa e i modelli di gestione che portano le aziende giapponesi a funzionare molto meglio, naturalmente sempre in relazione ad un contesto. Il modello americano andava bene vent'anni prima.

L'obiettivo di strumenti come il bilancio di responsabilità sociale è anche quello di riuscire a non perdere il valore degli elementi portanti dell'organizzazione, senza semplificarli in una serie di indicatori oggettivi.

Il successo di una cultura è legato ad un particolare contesto culturale. Non è che il modello americano non vada bene di per sé, non va bene nel momento in cui cambiano le esigenze del mercato e la realtà del pubblico. Quando c'è un cambiamento e si ha una sfaccettatura della domanda di beni, sono necessari modelli flessibili.

Probabilmente il fatto che cambino i modelli delle organizzazioni sociali è dovuto al fatto che anche il contesto cambia e, con una maggior rigidità dell'interlocutore istituzionale (ci sono meno risorse ecc.), ci vogliono modelli diversi che magari arrivano a snaturare i modelli originali.

L'equivoco che si crea è quello di considerare la cultura organizzativa come una variabile al pari di tutte le altre o come un elemento in più rispetto a tutte le cose che si devono fare per lavorare nelle organizzazioni. La cultura organizzativa viene

considerata una variabile da controllare, un avere piuttosto che un essere. Quindi non viene vista come un concetto che in qualche modo impone la ridefinizione dell'organizzazione, il ripensare in modo radicale l'organizzazione non più come un oggetto fisico, ma come una forma espressiva, simbolica.

Un altro aspetto di questo equivoco è che la cultura organizzativa viene considerata come un collante dell'azienda, qualcosa che unifica, un elemento integrativo. In realtà le analisi fatte dimostrano che non è così. Non sempre è possibile trovare una cultura unificante, perché in realtà all'interno delle organizzazioni sono presenti più modelli culturali. In questo caso si parla di subculture. C'è una cultura dominante che è quella manageriale, poi ci sono molti altri modelli, come ad esempio la compresenza di etnie diverse, oppure la differenza fra uomo e donna. Questa compresenza di diverse subculture può creare conflitto. Si parla addirittura di cultura e contro cultura.

Nelle associazioni può esserci lo stesso problema fra il nucleo storico dei fondatori e gruppi di giovani che entrano successivamente, in un diverso momento storico, portando valori diversi, perché di età diversa. La diversità nelle organizzazioni sociali può essere anche fra gli amministratori e chi lavora a diretto contatto con l'utenza. Ci possono essere differenze fra laici e religiosi.

A livello gestionale decide chi deve decidere, ma c'è modo e modo di decidere. È un problema di come le relazioni vengono gestite e di come le decisioni vengono prese. Ci può essere messa in discussione, da parte delle subculture, dei valori fondamentali o delle modalità (che possono essere molteplici) con cui si debbono raggiungere gli obiettivi pur condivisi.

Se c'è una figura carismatica troppo forte, il rischio è che essa determini troppo il funzionamento dell'organizzazione.

Per questo c'è bisogno di figure capaci di mediare nei ruoli decisionali. Spesso questi ruoli vengono affidati non a tecnici, ma per esempio a filosofi, cioè a intellettuali maggiormente in grado di gestire la mediazione fra le persone. Una sorta di facilitatore.

Due definizioni di cultura

1. La cultura è un sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati o creati per un gruppo determinato in un sistema determinato. Questo sistema di termini, forme, categorie ed immagini serve ad interpretare la situazione delle persone a loro stesse.

Il sistema di significato centrale è: il modo in cui le persone danno senso alla loro

esperienza all'interno di un gruppo, come danno significato alle cose che fanno, attraverso le parole, le forme, le categorie. Il senso si costruisce attraverso l'interpretazione, si chiede che ci sia un processo attraverso cui capire cosa avviene.

In questa definizione il sistema di significati rappresenta un aspetto centrale.

La cultura è fatta di significati e quindi se vogliamo capire una cultura dobbiamo capire il senso che le persone danno alla loro esperienza.

Qui si mette in luce il carattere pratico e operativo della cultura, che non è qualcosa di teorico e astratto, ma ha a che fare con le pratiche quotidiane delle persone, come le persone interpretano le cose, cosa pensano mentre agiscono.

2. La cultura è un insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto, sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, che abbia funzionato abbastanza bene da poter essere considerato valido e perciò tale da essere insegnato ai propri membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire la relazione coi problemi.

Questa definizione associa la cultura al gruppo, è molto legata ad un gruppo specifico. Comprende assunti e modi di guardare a come funzionano le cose, che vengono mantenuti perché funzionano e si possono insegnare ai membri del gruppo man mano che ne entrano a far parte. Gli studi sottolineano l'importanza dell'apprendimento per i nuovi arrivati nell'organizzazione. L'apprendimento può avvenire attraverso le cosiddette "comunità di pratiche"; non avviene in modo canonico, ma attraverso l'appartenenza al gruppo comunitario.

Gli ingredienti di una cultura

Ci sono tre aspetti o livelli, alcuni più accessibili, altri meno che costituiscono gli ingredienti di una cultura: gli artefatti, i valori e gli assunti.

Gli artefatti sono i prodotti o i servizi di un'organizzazione, gli oggetti, le cose tangibili, che sono a loro volta basati sui valori e sugli assunti. In questa voce rientrano tutte le cose concrete dell'organizzazione compreso, per esempio, il modo in cui le persone si vestono o l'architettura dell'ufficio.

I valori sono quelli dichiarati, i principi sociali a cui l'organizzazione si ispira per la sua attività, dichiarati ufficialmente, sono gli standard seguiti dall'organizzazione. Si pensa che abbiano un valore in sé, un valore intrinseco.

Gli assunti sono ciò che non viene detto, ciò che sta dietro, tutte quelle credenze

date per scontate sulla realtà e sulla natura umana. Nelle organizzazioni sociali c'è ad esempio l'idea dell'importanza della persona, della solidarietà ecc.

C'è poi un quarto aspetto: i simboli. I simboli sono quegli aspetti che consentono alle persone che appartengono ad un'organizzazione di creare una propria identità culturale. I simboli sono lo strumento principale per mantenere questa identità culturale.

Per conoscere un'organizzazione è importante individuare dei simboli chiari; ce ne possono essere tantissimi, alcuni, i più importanti, sono i cosiddetti simboli di riferimento. È importante poi come il simbolo viene interpretato, perché può avere diversi valori interpretativi.

Il simbolo può essere consapevole o inconsapevole rispetto al concetto che vuole rappresentare.

È molto legato anche all'interpretazione che ne danno le persone (vedi ad esempio la bandiera che può essere ossequiata o bruciata).

Quando si cerca di capire la cultura di un'organizzazione si vanno a vedere i simboli e il senso che le persone danno a questi simboli.

Possiamo quindi dare un'altra definizione: una cultura organizzativa è fatta di simboli, credenze e momenti di azione. Quindi nel concetto di cultura organizzativa ci sono anche i comportamenti, i modi in cui le persone agiscono nella loro esperienza quotidiana.

Tradotto tutto questo in pratica, quali sono allora gli aspetti che caratterizzano una cultura organizzativa? Sono moltissimi.

Il modo in cui il lavoro è progettato e realizzato, gli artefatti prodotti dalla struttura, l'architettura e il livello d'accoglienza dei suoi spazi, le tecnologie che utilizza, i riti, i cerimoniali degli incontri e delle riunioni, come avviene la partecipazione alle riunioni, cioè chi parla, se tutti o uno solo e per quanto tempo, l'uso della lingua italiana o del dialetto, e l'uso di un gergo; e ancora condizioni e qualità della vita lavorativa, la filosofia dell'azienda, cioè la mission, lo stile di vita e il modo di apparire dei suoi membri.

Un altro aspetto importante da considerare, di cui si occupa ora la ricerca, è quello dei racconti, delle storie, degli eroi e dei miti dell'organizzazione, sia i miti istituzionali (ad esempio la storia del fondatore che trasmette i valori fondativi) sia le storie piccole, gli aneddoti, le battute, attraverso le quali si trasmettono i valori in modo più efficace piuttosto che attraverso un regolamento. Raccogliere queste storie dà il senso di quello che succede nell'organizzazione.

Le storie raccontano, per esempio, quale livello di cittadinanza viene riconosciuto al genere femminile.

La presenza o l'assenza di alcuni simboli, ad esempio il crocefisso o la bandiera della pace, costituiscono una carta d'identità dell'organizzazione.

L'identità può essere comunicata anche in modo inconsapevole e va dunque chiarito che identità si vuole trasmettere, se si vuole farlo.

Cultura organizzativa e organizzazioni associative

È corretto parlare di una cultura dell'associazionismo in generale, intesa come un insieme di valori e di credenze. Quello dell'associazionismo però è un mondo fatto di tante specificità e di unicità di esperienze tali che non si può fare un discorso universalistico di cultura unificante.

Ogni associazione possiede una sua cultura organizzativa che è unica, che ha però elementi comuni con le altre associazioni, come ad esempio tipologie di associazione o valori quali la solidarietà.

Un elemento che può aiutare a ragionare sul livello culturale è di lavorare sulla genesi, che è un aspetto qualificante in tutte le organizzazioni che lavorano nel sociale. Gli indicatori storici come le persone che fondano l'organizzazione, il luogo e le circostanze in cui l'organizzazione nasce si riflettono sulla sua cultura e rimangono una costante dell'esperienza dell'organizzazione, anche se poi ovviamente ci sono dei cambiamenti nel tempo. Questo differenzia le associazioni sociali dalle aziende.

Altri fattori per capire la cultura delle associazioni sono i modelli decisionali, come vengono cioè prese le decisioni all'interno dell'organizzazione.

Fondazioni e coalizioni

La fondazione e la coalizione sono i macromodelli dentro cui rientrano i modelli culturali delle associazioni.

La fondazione ha un gruppo promotore omogeneo, cioè un gruppo di persone che partendo da valori condivisi, da una certa idealità, costituisce un gruppo per fare qualcosa.

Nelle coalizioni invece la ragione della nascita è di tipo esogeno, cioè è uno stimolo esterno a determinare l'unione di soggetti eterogenei (si pensi ad esempio all'associazione industriali).

La fondazione ha un carattere più di tipo ideale, la coalizione più di tipo pragmatico.

La fondazione ha mediamente dimensioni più circoscritte, almeno alla nascita, le coalizioni dimensioni più ampie.

Nella fondazione il patto fondativo è un patto comunitario in cui le persone sono poste allo stesso livello e hanno lo spirito della condivisione.

Nella coalizione l'interesse è sì comune, ma viene meno lo spirito comunitario ed è più importante la negoziazione con un livello di coinvolgimento molto più ridotto.

Il modello organizzativo fa parte della cultura di un'organizzazione.

Dato un obiettivo ci sono strade diverse per raggiungerlo; il modello organizzativo scelto dall'organizzazione indica i modi in cui raggiungere gli obiettivi.

Tutti rispondono a dei bisogni, ma lo fanno in modi diversi, a seconda dei valori di riferimento e dei modelli organizzativi. Si avranno quindi risposte diverse allo stesso bisogno.

Nel bilancio di responsabilità sociale è importante indicare in che modo si risponde ai bisogni e quale è la cultura dell'organizzazione.

SCHEDE

MODELLI ORGANIZZATIVI

Parte 1 – Obiettivi:

- introdurre alcuni modi di parlare di organizzazione e di organizzare
- vedere da dove vengono
- chiederci se sono adatti per le nostre organizzazioni

L'ORGANIZZAZIONE COME...

- "caratteristica" dei fenomeni sociali (ci si organizza per incontrarsi, ci si è sempre organizzati nella storia dell'umanità, ...)
- "soggetto" della società contemporanea industriale/postindustriale (*homo organizzativus?*)

METAFORE STORICHE PER PENSARE L'ORGANIZZAZIONE E LE ORGANIZZAZIONI:

- Macchina
- Organismo

LA METAFORA DELLA MACCHINA: LA BUROCRAZIA MODERNA

- Stabilita razionalmente rispetto a un valore e a uno scopo
- Corpo astratto di regole impersonali
- Ubbidienza è alle regole, non alle persone
- Il detentore del potere è soggetto alle sue stesse regole

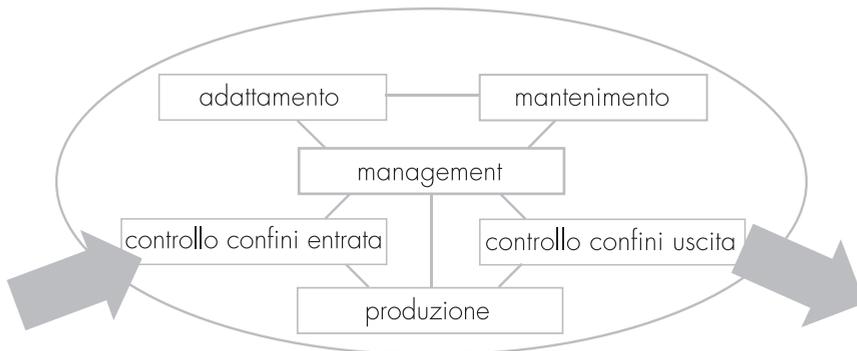
PRINCIPI DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO NELLA BUROCRAZIA

- Divisione stabile di dovere e potere. Continuità dei compiti assegnati e dedizione (a tempo pieno)
- Specifica sfera di competenza che definisce:
 - compiti e doveri
 - potere a disposizione
 - mezzi di coercizione consentiti
- Svolgimento dei compiti legati a conoscenze specifiche che richiede preparazione e dà privilegio rispetto ai non adetti
- Struttura gerarchica degli uffici e diritti di appello
- Separazione stretta tra sfera del privato e ufficio (sia mezzi di produzione che spazi)
- Non appropriazione personale del posto
- Atti e decisioni devono sempre essere formulati e registrati per **iscritto** e conservati in un "ufficio"

LA METAFORA DELL'ORGANISMO

Entità sociale mirata a degli scopi, strutturata deliberatamente, con confini identificabili, divisa in sottosistemi coordinata in base a gerarchia.

AMBIENTE



AMBIENTE



Parte 2 – Obiettivi:

- riflettere sulle peculiarità del terzo settore
- riflettere su cosa significa organizzare il tale contesto
- riflettere in quale misura i vostri principi si riflettono nel vostro modo di organizzarvi

QUALE MODELLO ORGANIZZATIVO E DI GOVERNANCE PER IL TERZO SETTORE

Governance

- Regole, persone, politiche e procedure che determino come opera una organizzazione e in quale modo le persone agiscono insieme
- Alla ricerca di una governance che non tradisca la missione dell'organizzazione!

FORME TRADIZIONALI DI GOVERNANCE

- Leadership e decisioni top down
- Potere e controllo invece di influenza
- Nuovi membri devono obbedire e aderire alla cultura esistente
- Valori impliciti
- Poca accettazione della diversità
- Competizione

GOVERNANCE PARTECIPATA

- Norme esplicite e create dal gruppo
- Valori chiari ed espliciti
- Relazioni basate su fiducia
- Collaborazione come forma di azione
- Riconoscimento contributi
- Diversità come forza
- Leadership coerente con principi
- Cultura supporta l'inclusione

Parte 3 – Obiettivi:

- approfondire alcuni aspetti del modo partecipativo di organizzare
- riflettere sulla situazione nella vostra organizzazione
- imparare dalla riflessione e dagli altri

ASPETTI CRITICI PER ORGANIZZARE LA PARTECIPAZIONE

- Chiarezza e condivisione
- Modalità di comunicazione
- Modo di organizzare

CHIAREZZA DEGLI OBIETTIVI: LE TRE C

- **COSA** (missione, piano)
- **CHI** (partners con, per, insieme con)
- **COME** (processo)

COMUNICAZIONE

- Interna
- Esterna
- Informale

MODO DI ORGANIZZARE

- Il modo in cui è composto e si comporta il gruppo giuda
- La divisione di ruoli e responsabilità
- I modi di operare
- Le modalità di decisione e soluzione dei conflitti