

Capitolo 10 - "CULTURA ORGANIZZATIVA E VALORI ETICI"

Cultura organizzativa

Molto spesso la performance di un'organizzazione dipende dalla sua cultura: Deve esserci perciò una correlazione tra cultura e valori etici e strategia organizzativa.

Che cos'è la cultura?

La **cultura** è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze e modo di pensare che sono condivisi dai membri di un'organizzazione, essa rappresenta la parte non scritta dell'organizzazione.

La cultura organizzativa esiste a due livelli: uno più visibile, rappresentato dai comportamenti osservabili, il modo di vestire, i simboli, le cerimonie, ed uno più profondo radicato nella mente dei membri dell'organizzazione rappresentato dalle opinioni, dai processi mentali.

Manifestazione e scopo della cultura

La cultura fornisce all'organizzazione e ai suoi membri un'identità, in genere prende vita da un leader o da un fondatore che elabora e mette in pratica concetti e valori particolari.

Quando tali valori conducono al successo si istituzionalizzano. Le culture assolvono nelle organizzazioni due funzioni critiche:

- ✓ **integrare i membri in modo che si relazionino gli uni con gli altri;**
- ✓ **aiutare l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente esterno** scegliendo i comportamenti più idonei per fare ciò.

L'**integrazione interna** significa che i membri sviluppano un'identità collettiva e sanno come lavorare insieme in maniera efficace. L'**adattamento esterno** si riferisce invece a come l'organizzazione raggiunge gli obiettivi e si relaziona a entità esterne.

Interpretare la cultura

Per identificare e interpretare il contenuto della cultura è necessario basarsi su elementi osservabili. Alcuni elementi osservabili dalla cultura sono: i riti e le cerimonie, le storie, i simboli e il linguaggio.

RITI E CERIMONIE. Sono attività elaborate e pianificate, che costituiscono un evento speciale e sono spesso svolte a beneficio di un pubblico, servono per fornire esempi significativi dei valori dell'azienda e rinforzare i valori culturali importanti.

Possiamo definire quattro tipi di riti:

1. **riti di passaggio:** facilitano la transizione dei dipendenti verso nuovi ruoli.
2. **riti di rinforzo:** creano identità sociali più forti e incrementano lo status dei dipendenti.
3. **riti di rinnovo:** riflettono attività di formazione e sviluppo che migliorano il funzionamento organizzativo.
4. **riti di integrazione:** creano legami comuni e sentimenti positivi tra i dipendenti e aumentano la dedizione verso l'organizzazione.

STORIE. Le **storie** sono racconti basati su eventi reali che sono riportati ai nuovi dipendenti per fornire loro informazioni sull'organizzazione.

Alcune storie sono considerate **leggende** perché agli eventi effettivamente accaduti possono essere aggiunti dettagli immaginari. Altre storie sono **miti**, ovvero sono coerenti con i valori e le credenze dell'organizzazione, ma non sono supportate da fatti.

SIMBOLI. Un **simbolo** è qualcosa che rappresenta qualcos'altro: cerimonie, storie, slogan e riti sono tutti simboli (essi simboleggiano i valori più profondi dell'organizzazione).

LINGUAGGIO. Molte aziende utilizzano **detti particolari, slogan, metafore**, o altri elementi linguistici per comunicare specifici significati ai dipendenti. Gli **slogan possono essere prontamente recepiti e ripetuti dai dipendenti o dai clienti dell'azienda.**

Cultura e progettazione organizzativa

La **cultura aziendale dovrebbe rinforzare la strategia e la struttura di cui l'organizzazione necessita per operare** con efficacia all'interno del proprio ambiente.

La **cultura può essere valutata** in base a diverse dimensioni, in **particolare** concentriamo la nostra attenzione su **due dimensioni specifiche che riguardano:**

- ✓ **il grado di flessibilità o stabilità richiesto dall'ambiente** e
- ✓ **la misura in cui il focus strategico e i punti di forza sono esterni o interni.**

A queste due dimensioni possono essere associate quattro tipologie di cultura: cultura adattiva, della missione, di clan e burocratica.

La cultura adattiva

La **cultura adattiva** presenta un **focus strategico sull'ambiente esterno che si traduce in flessibilità e cambiamento allo scopo di soddisfare le necessità dei clienti. Valuta positivamente l'innovazione, la creatività e l'assunzione di rischi.** [Esempio: la 3M in cui tutti i dipendenti frequentano un corso sull'assunzione dei rischi, in cui viene detto di perseguire le proprie idee anche a costo di sfidare il superiore].

La cultura della missione

Un'organizzazione che si trova nella situazione di **servire clienti specifici nell'ambiente esterno, ma senza la necessità di cambiamenti rapidi**, è adatta alla **cultura della missione**, caratterizzata da un'enfasi su una **visione chiara dello scopo dell'organizzazione e sul raggiungimento di obiettivi** (quali la crescita del fatturato, redditività o quota di mercato) che aiutino l'azienda a raggiungere lo scopo per cui si basa. E' influenzata dai manager che determinano tale scopo.

In alcuni casi, le culture della missione riflettono un alto livello di competitività e un'orientamento alla generazione del profitto.

La cultura di clan

La **cultura di clan** si basa sulla **partecipazione e sul coinvolgimento dei membri dell'organizzazione. Si adatta ad ambienti che cambiano rapidamente, dunque si concentra più di ogni altra cultura sulle necessità dei dipendenti** come via da percorrere per raggiungere per conseguire alte prestazioni. **Un valore importante è prendersi cura dei dipendenti e assicurarsi che dispongono di qualunque cosa essi abbiano bisogno per aiutarli a essere soddisfatti e allo stesso tempo produttivi.**

La cultura burocratica

La **cultura burocratica** presenta un **focus interno e ben si adatta ad un ambiente stabile.**

Simboli, eroi, cerimonie facilitano la cooperazione, la tradizione e l'osservanza di politiche e prassi consolidate come metodo per raggiungere gli obiettivi. Il coinvolgimento personale è più basso degli altri casi, ma **favorisce maggiormente la collaborazione tra i membri. Questo tipo di organizzazione raggiunge il successo operando in maniera altamente integrata ed efficiente.**

[Esempio: compagnia di assicurazioni, banche, ecc. ecc.].

Coesione culturale e sottoculture organizzative

La **coesione culturale** fa riferimento alla **misura in cui i membri di un'organizzazione concordano sull'importanza dei specifici valori: c'è una cultura coesa se c'è un vasto consenso.**

La **cultura forte** è solitamente associata al frequente utilizzo di cerimonie, simboli, storie, eroi e slogan. Non sempre la cultura risulta uniforme per tutta l'organizzazione e molto spesso anche in organizzazioni che hanno culture forti vi possono essere diversi insiemi di **sottoculture** specie se le dimensioni dell'azienda sono grandi. Si sviluppano **sottoculture come manifestazione di problemi comuni, obiettivi ed esperienze** condivise dai membri di un gruppo.

Le **sottoculture** includono i valori fondamentali della cultura organizzativa dominante e valori aggiuntivi che sono caratteristici dei membri. Le differenze tra le sottoculture possono condurre a **conflitti tra unità organizzative**, specie in aziende che non hanno una cultura forte.

Cultura e learning organization

La "**learning organization**" è caratterizzata da una forte cultura organizzativa e da un forte incoraggiamento e adattamento; questo evita il pericolo che la cultura diventi istituzionalizzata e l'azienda non riesca ad adattarsi ai cambiamenti ambientali.

Tuttavia il processo di "**istituzionalizzazione**" della cultura, nelle aziende di successo, avviene automaticamente. Il cambiamento ambientale può risultare dannoso per le performance future delle organizzazioni con una cultura forte.

La learning organization è una forte cultura adattiva che incorpora i seguenti valori:

- ✓ **il tutto è più importante delle singole parti e i confini tra le parti sono ridotti al minimo:** nelle learning organization le persone sono consapevoli dell'intero sistema, del modo in cui tutto si lega insieme e dei rapporti tra le diverse parti dell'organizzazione. Nonostante la presenza di sottoculture prevale sempre la cultura dominante dell'organizzazione.
- ✓ **l'uguaglianza e la fiducia sono valori di primo piano:** in essa l'uguaglianza è un valore di primo piano per cui i membri si prendono cura e si aiutano l'uno con l'altro.
- ✓ **la cultura incoraggia l'assunzione di rischio, il cambiamento e il miglioramento:** non ci sono differenze di status, si incoraggia il rischio, il tentativo verso il miglioramento. Il fallimento ed il successo non sono del singolo ma di tutti i membri.

La cultura di una learning organization incoraggia l'apertura, il miglioramento, e l'assunzione del rischio.

Valori etici nelle organizzazioni

All'interno della cultura, i "**valori etici**" sono quelli più importanti, infatti spesso si tengono corsi sull'etica nell'organizzazioni.

L'**etica** è il codice di principi e di valori morali che governa i comportamenti di una persona o di un gruppo in riferimento a ciò che è giusto o sbagliato. E' ovvio che l'etica non corrisponde alla legge, poiché una norma di legge scaturisce da un insieme di principi e regolamenti codificati che descrivono il modo in cui le persone sono tenute ad agire.

L'**etica manageriale** consiste in principi che guidano le decisioni e i comportamenti dei manager in merito al fatto che essi siano giusti o sbagliati sotto l'aspetto morale.

La **responsabilità sociale** è un'estensione di questo concetto, si riferisce al dovere da parte del management di fare scelte e intraprendere iniziative che facciano sì che l'organizzazione contribuisca al benessere e all'interesse della società.

L'etica riguarda il processo decisionale, alcune questioni sono estremamente difficili, e rappresentano dei dilemmi etici.

Un **dilemma etico** si presenta in una situazione in cui occorre stabilire cosa è giusto e cosa è sbagliato, ma è impossibile farlo con chiarezza perché vi è un conflitto di valori. Non sono semplici da risolvere, ma le scelte possono essere facilitate stabilendo valori etici all'interno dell'organizzazione come parte della cultura aziendale.

Fonti di valori etici nelle organizzazioni

Gli standard di condotta etica o socialmente responsabile sono incorporati in ogni dipendente.

Gli stakeholder esterni possono influenzare gli standard relativi a ciò che è considerato etico e socialmente responsabile; quindi le aziende devono tener conto di numerosi stakeholder nel determinare ciò che è giusto.

Etica personale

Consiste in principi e valori che ogni individuo porta con sé sul posto di lavoro, questa ovviamente può influenzare la scelta dell'operazione e dei comportamenti da tenere. Un altro fattore personale riguarda il fatto se i manager hanno sviluppato un modello etico che guida le loro decisioni o no.

La **teoria utilitarista** sostiene che le decisioni etiche dovrebbero essere prese in modo da generare maggiori vantaggi per più persone possibili.

Il **modello della libertà personale** sostiene che le decisioni dovrebbero essere prese in modo da assicurare maggiore libertà di scelta e i maggiori diritti possibile agli individui.

Il **modello della giustizia distributiva** sostiene che le decisioni morali sono quelle che promuovono equità, giustizia, imparzialità in relazione alla ripartizione delle ricompense.

Cultura organizzativa

La **cultura organizzativa** ha un impatto considerevole sull'etica individuale perché **aiuta a guidare i dipendenti nel processo decisionale giornaliero**. Quando la cultura non supporta il comportamento scorretto è più facile che i dipendenti seguano tale tendenza.

Sistemi organizzativi

La terza categoria di fattori che incidono sull'etica manageriale è costituita dai singoli sistemi organizzativi formali. Essa comprende l'architettura di base dell'organizzazione, ovvero, se i valori etici sono incorporati in politiche e regole, se è disponibile un codice etico esplicito e se è distribuito ai membri, se le ricompense sono collegate con il comportamento etico.

Portatori di interessi esterni

L'etica manageriale e la responsabilità sociale sono influenzate da una varietà di stakeholder esterni. Portatori di interessi esterni rilevanti sono gli organi governativi, i clienti, i gruppi di interesse particolari quali gli ecologisti.

I gruppi di interesse particolare **continuano ad esser una delle più grandi preoccupazioni riguardanti gli stakeholder che le aziende si trovano ad affrontare** (essi ruotano principalmente sulle questioni ambientali, si è fatto strada il concetto di sviluppo sostenibile).

Valori negativi e comportamenti non etici possono avere gravi conseguenze sulle relazioni con gli stakeholder.

Come i leader formano la cultura e l'etica

I leader di vertice hanno la responsabilità, di creare e sostenere una cultura che enfatizzi l'importanza di un comportamento etico per tutti i dipendenti nelle attività di ogni giorno.

Codici etici formali e programmi di formazione sono senza valore se i leader non stabiliscono e tengono fede ad alti standard etici di condotta.

Leadership basata sui valori

I valori organizzativi vengono sviluppati e rinforzati attraverso una **leadership basata sui valori**, ossia il rapporto tra il leader e gli altri membri del gruppo, fondato su ideali condivisi e fortemente interiorizzati. Più evidente è tale rapporto, più avviene l'uniformità di pensiero nell'organizzazione.

I leader devono ricordare che ogni dichiarazione e ogni azione ha impatto sulla cultura e sui valori,

forse senza neanche che essi se ne accorgano.

Per una efficace leadership basata sui valori, i manager utilizzano spesso simboli, cerimonie, discorsi e slogan che hanno una corrispondenza con i valori stessi.

I leader che si basano sui valori determinano un alto livello di fiducia e di rispetto da parte dei dipendenti, e possono utilizzare questa fiducia e rispetto per motivare i collaboratori verso il raggiungimento di alte prestazioni. Quando i leader sono disposti a fare sacrifici personali in nome dei valori, anche i collaboratori diventano più propensi a fare lo stesso.

Struttura e sistemi formali

Un altro insieme di strumenti che i leader possono utilizzare per formare i valori culturali ed etici è rappresentato dalla struttura e dai sistemi formali dell'organizzazione.

STRUTTURE. I manager possono assegnare la responsabilità relativa a valori etici a una posizione specifica dell'organizzazione.

Il **comitato etico** consiste in un gruppo interfunzionale di dirigenti incaricati di occuparsi dell'etica aziendale, prende decisioni su argomenti etici e controversi, agisce spesso come centro di consulenza, aiuta i dipendenti a fare le scelte giuste e punisce chi non si comporta bene.

Oggi sono nati anche i **"numeri verdi etici"** che offrono ai dipendenti un modo confidenziale per ricevere buoni consigli o per sfogarsi.

MECCANISMI DI DENUNCIA. I **numeri verdi etici** offrono ai dipendenti un mezzo importante per dare voce alle proprie preoccupazioni riguardo a problemi di tipo etico.

Le organizzazioni devono stabilire politiche e procedure che supportino la **denuncia**, essa consiste nella dichiarazione esplicita da parte del dipendente dell'esistenza di pratiche illegali, immorali o illegittime nell'organizzazione.

CODICI ETICI. Il **codice etico** è una **dichiarazione formale dei valori aziendali che riguardano l'etica e la responsabilità sociale**, specifica ai dipendenti i valori sostenuti dall'azienda e le aspettative nei confronti della condotta dei lavoratori.

Il codice specifica i tipi di comportamento volti ad onorare tali valori e incoraggia i dipendenti a utilizzare le risorse aziendali disponibili per prendere decisioni e fare scelte etiche.

Un codice etico scritto è importante perché specifica e dichiara formalmente i valori aziendali e i comportamenti etici attesi. E' tuttavia essenziale che i top manager supportino e rinforzino il codice con il loro comportamento offrendo ricompense per denunce e prendendo provvedimenti per le violazioni.

PROGRAMMI DI FORMAZIONE. Per assicurarsi che gli argomenti etici vengano presi in considerazione nelle decisioni assunte quotidianamente, **le aziende possono affiancare a un codice etico in forma scritta dei programmi di formazione a beneficio del personale** (includendo nei programmi dedicati all'etica anche modelli per i processi decisionali etici).

La cultura aziendale e l'etica in un ambiente globale

La cultura aziendale e quella nazionale sono spesso intrecciate e la connotazione globale di molte delle aziende di oggi costituisce una sfida per i manager che si sforzano di costruire una cultura organizzativa forte.

Dipendenti che provengono da Paesi diversi hanno spesso valori diversi e opinioni differenti, che rendono difficile stabilire un senso di comunità e di coesione fondato sulla cultura aziendale.

In questo ambiente multiculturale alcune aziende stanno sviluppando un'ampia prospettiva globale che pervade l'intera cultura organizzativa.

Per supportare e rinforzare iniziative etiche su scala globale, le organizzazioni utilizzano un'ampia gamma di meccanismi, uno dei più utili è rappresentato dal **social audit, che misura l'impatto etico sociale e ambientale delle attività di un'azienda.**

In futuro le organizzazioni continueranno a sviluppare la loro capacità di lavorare con culture diverse, riunirle in un insieme coeso, rispettare gli elevati standard sociali ed etici su scala mondiale e far fronte ai conflitti che possono sorgere quando si opera in un ambiente multiculturale.