

LA CULTURA AZIENDALE



Il ruolo della cultura



LA CONOSCENZA

Non esiste una definizione univoca di conoscenza

- **Conoscere** → attribuire significato al flusso dell'esperienza, come risultato di un processo di *apprendimento* mediante il quale si *interpretano* le informazioni sul mondo del reale e grazie al quale si comprende il *senso* dell'azione.

➤ **Apprendimento** → generazione di *nuove conoscenze* e di conseguenti *nuove azioni*

→ caratteristiche cognitive esistenti e esperienze vissute

“**marcano**” i dati del reale producendo informazioni che si traducono in una conoscenza (sapere) che è **unica e distintiva** perché dotata di propria unicità intellettuale

Concetto valido per individuo, gruppi di individui o organizzazioni aziendali.

LA CONOSCENZA NELL'ORGANIZZAZIONE

- In azienda: **sapere** → contesto (simbolico) nel quale sorgono il **progetto** e il **potere** e si comprende il **senso** dell'azione → **GOVERNO DELL'AZIENDA**
- Sapere d'impresa: conoscenza utile (senso) per generare **valore** (economico e non)
 - conoscenza già agganciata all'azione
 - comprende la risorsa-conoscenza più il senso consapevole degli obiettivi da raggiungere (dimensione progettuale del sapere)

- Il sapere è concetto più ampio di conoscenza:
 - Conoscenza come risorsa cognitiva: insieme articolato di dati, cognizioni, nozioni, informazioni e competenze ordinate in processi e composte in un sistema di risorse intangibili → comportamenti d'impresa
 - Sapere: conoscenza più *senso* → sapere dotato di **significati, di valori, di direzione e verso**, che *orienta* le informazioni e ne ordina l'importanza per l'agire. Senso e conoscenza che si fanno: Saper Fare, Sapere Specialistico, Saper Essere, Cultura.

LA CONOSCENZA NELL'ORGANIZZAZIONE

- **Cultura** → aggregato *stock* di riferimento privilegiato
- **Interpretazione e Apprendimento** → *processi*



- **interpretazione** è il processo **estrattivo**: risale da un simbolo (dato) al suo significato → informazione dotata di un suo valore specifico, cioè di *senso*.
- **apprendimento** è il processo **accumulativo**: conduce al sapere (nuova conoscenza) → relazione tra progetto e azione.
 - In tal senso, è un risultato cumulativo e consolidato dell'interpretazione che alimenta la cultura esistente e ne genera di nuova e diversa.

DALLA CONOSCENZA INDIVIDUALE ALLA CONOSCENZA ORGANIZZATIVA

- Da individuale a organizzativa → **condivisione**
 - necessità di sviluppare un **linguaggio comune** → permette di trasferire le conoscenze tra gli individui attraverso procedure standardizzate e condivise (**routines aziendali**), che si trasformano in *cultura d'impresa*.
- **Routines** → *memoria* dell'organizzazione: soluzioni (procedure) adottate, nel tempo, per risolvere problemi ricorrenti → accumulano conoscenza ed esperienza, sviluppandosi nel tempo (perfezionamento delle procedure consolidate) → si configurano, pertanto, come risposte meccaniche ai problemi di gestione operativa o strategica.
- Routines: *conoscenze esplicite* ma anche *conoscenze tacite*

LA CONOSCENZA: DIMENSIONE TACITA E DIMENSIONE ESPLICITA

concetto di conoscenza → due dimensioni:

- **conoscenza esplicita:** conoscenza codificata, trasmissibile con un linguaggio formale, attraverso manuali, procedure, norme, codici, sistemi informativi, prodotti o altro → **conoscenza tecnica** (sapere specialistico: “**saper cosa**”).
- **conoscenza tacita:** conoscenza personale ed è visibile solo quando si manifesta in opera → più difficilmente codificabile e ad altri trasferibile, se non attraverso la dimostrazione pratica.
 - « *Conosciamo più di quanto sappiamo dire*» (Polany)
 - Radicata nell’azione, nell’impegno e in uno specifico contesto
 - Coniuga **elementi cognitivi** (*mental model*) e **opinioni**
 - Si identifica tanto con il “**saper fare**” (“**saper come**”) quanto con il “**saper essere**” e la parte più profonda della **cultura** → ES.: creatività, intuito, abilità relazionali.

la conoscenza tacita crea il terreno fertile per l’interpretazione e lo sviluppo della conoscenza esplicita

LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

- L'impresa cambia in quanto apprende e disapprende nell'avvicinarsi di interazioni sociali che caratterizzano il suo divenire nel tempo.
- L'apprendimento costituisce l'essenza dell'evoluzione dell'organizzazione, intesa quale processo al contempo di conservazione e cambiamento in rapporto alle dinamiche del contesto di riferimento
- Il tempo in cui viviamo sembra suggerire a tutte le organizzazioni complesse di cambiare, spesso di cambiare in fretta.

Le aziende mostrano eguale propensione al cambiamento?

Numerose resistenze ed attriti, sia di origine “interna”, che di origine esterna al sistema organizzativo, rallentano o impediscono il cambiamento.

Fattori di natura personale e burocratica fanno da ostacolo al rapido succedersi delle innovazioni strategiche e organizzative.

Nelle imprese tali fattori si annidano nella struttura, che ha una propria storia e una propria esperienza che non si adattano facilmente al determinismo ambientale, dettando anzi pesanti condizioni al previsto svolgersi della strategia.

CAMBIAMENTO E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Lo Sviluppo organizzativo non significa crescita quantitativa delle risorse umane e lievitazione delle strutture in cui le stesse sono inserite; né significa introduzione di un maggior numero di regole e procedure.

Al contrario, sviluppo organizzativo significa scientificazione dei processi decisionali; affinamento dei metodi di direzione del personale; elevazione della qualità dei contributi che i singoli partecipanti danno alla realizzazione della strategia aziendale; erogazione di incentivi che premiano l'efficienza; maggiore soddisfazione personale.

Sviluppo organizzativo significa agilità, piuttosto che appesantimento della struttura.

Lo Sviluppo organizzativo non significa crescita quantitativa delle risorse umane e lievitazione delle strutture in cui le stesse sono inserite; né significa introduzione di un maggior numero di regole e procedure.

Al contrario, sviluppo organizzativo significa scientificazione dei processi decisionali; affinamento dei metodi di direzione del personale; elevazione della qualità dei contributi che i singoli partecipanti danno alla realizzazione della strategia aziendale; erogazione di incentivi che premiano l'efficienza; maggiore soddisfazione personale.

Sviluppo organizzativo significa agilità, piuttosto che appesantimento della struttura.

In talune fasi il cambiamento è soprattutto indotto da pressioni ambientali più o meno consapevolmente subite.

In altre fasi il cambiamento è trascinato da movimenti incontrollati delle variabili interne al sistema aziendale.

In altre fasi, infine, il cambiamento è governato da decisioni discrezionali imprenditoriali o manageriali (ciò avviene, soprattutto, se abbiamo una fase di crescita, ove si richiede una forte capacità di controllo dei processi amministrativi aziendali).

LE DIFFICOLTA' DEL CAMBIAMENTO

Esistono forze che limitano o bloccano il cambiamento:

- inerzie strutturali (pesantezza e lentezza della “macchina amministrativa”) che ritardano o si oppongono al cambiamento veicolato da pressioni esterne;
- incapacità imprenditoriali e manageriali;
- resistenze personali (propensione alla conservazione di posizioni di comodo o di potere) che impediscono alle organizzazioni complesse di rompere la continuità gestionale rispetto al passato, nonché di imboccare la via del cambiamento secondo quanto sarebbe necessario o, addirittura, secondo quanto potrebbe essere previsto da decisioni già formalizzate.

La **struttura organizzativa** ha una funzione bivalente assoluta rispetto alla strategia. La sua funzione può esercitarsi infatti:

- a) in **senso positivo** → la struttura è di supporto al perseguimento dei fini aziendali, nel senso che in essa si creano – non solo si usano – conoscenza ed esperienza e queste si combinano con altre risorse per garantire sicurezza alla manovra strategica e capacità di risposta alle pressioni ambientali;
- b) in **senso opposto e negativo** → la struttura limita l'efficacia aziendale, quando il costo del suo mantenimento in vita inibisce il conseguimento di risultati economici positivi, allineati agli obiettivi pianificati. Inefficienza strutturale significa sottoutilizzo o spreco di risorse investite in questa o quella area funzionale aziendale: ad esempio, l'eccessiva burocratizzazione o l'eccessivo verticismo del processo decisionale riducono la creatività del marketing o la funzionalità della ricerca e sviluppo.

N.B

- se è **efficiente**, la struttura rappresenta una formidabile arma a disposizione del management aziendale.
- se è **inefficiente**, l'impianto strutturale limita o soffoca l'efficacia della strategia e può anche determinare una crisi (Cavalieri, 1993).

APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

esiste una relazione tra **apprendimento organizzativo**, **innovazione** e **strategia aziendale** secondo cui **l'evoluzione dell'azienda** (intesa come processo fatto di *conservazione* e possibili *cambiamenti* dell'organizzazione) si svolge bilanciando:

- a) la *revisione* di aspetti contestuali (e, quindi, di *routines* consolidate), che presuppone lo *sfruttamento* delle conoscenze esistenti
- b) con la *creazione* di nuovi contesti (nuove *routines*), che presuppone lo *sviluppo* di nuove conoscenze attraverso **l'esplorazione** di nuove possibilità di sviluppo

APPRENDIMENTO ADATTIVO E GENERATIVO

- **Apprendimento adattivo** → interessa tutti i livelli organizzativi
 - sviluppo di nuove conoscenze pratiche (“saper fare”) all’interno degli assunti di base e delle procedure operative preesistenti in impresa e date ormai per scontate
 - utile per correggere gli errori di funzionamento, attraverso *adeguamenti incrementali* sulle *routine* organizzative (sistema di regole condiviso) e sulla conoscenza che ne è sottesa (adeguamento del saper fare).
- **Apprendimento generativo** → interessa i livelli organizzativi più elevati
 - creazione di nuova conoscenza che può modificare gli stessi assunti di base dell’organizzazione, la sua missione.
 - provoca innovazioni, attraverso modifiche anche radicali degli indirizzi strategici dell’impresa e del sistema stesso di regole che ne è alla base (trasformazione del “saper essere” dell’impresa)
 - maggiormente capace di generare vantaggi competitivi → rappresenta per l’organizzazione un momento di crescita culturale e di sviluppo

APPRENDIMENTO REATTIVO E PRO-ATTIVO

- **L'apprendimento reattivo:** costituisce una risposta a problemi emergenti dall'ambiente attraverso un adattamento di tipo incrementale;
- **L'apprendimento proattivo:** porta un cambiamento sostanziale dell'approccio al problema, della sua concettualizzazione e del meccanismo per pervenire alla soluzione.

Trattasi di un processo innovativo di continua sperimentazione e verifica di nuove ipotesi di lavoro in rapporto alle mutate condizioni ambientali, ossia di un processo di mero cambiamento.

Da quanto considerato emerge un rapporto strettissimo tra apprendimento e strategia

La strategia genera e orienta l'apprendimento, ma al contempo l'apprendimento di nuove conoscenze è fonte primaria di nuove visioni del mondo e quindi di nuove alternative strategiche possibili.

Per **apprendimento generativo/proattivo** si intende lo sviluppo di un sapere che tenta, attraverso lo sviluppo di conoscenze e di valori determinati, di ridurre e sintetizzare la complessità del senso dell'agire globale dell'azienda/ soggetto: in estrema sintesi esso attiene prioritariamente al sapere diretto al *riorientamento della volontà progettuale*.

L'**apprendimento adattivo** invece riguarda l'accumulo di un insieme di conoscenze diretto a migliorare le modalità di svolgimento dell'azione senza modificare gli schemi mentali profondi in cui tale azione si svolge.

GESTIONE DELLA CONOSCENZA

Gestire la conoscenza, promuovendo la creatività e la managerialità nelle aziende significa *creare valore*

conoscere e condividere la conoscenza è una opportunità di crescita non solo per l'azienda ma anche per l'individuo

- ❖ Tuttavia in molte aziende emergono difficoltà di organizzazione, gestione e controllo del proprio patrimonio di conoscenze

capacità di *valorizzare* le conoscenze importanti
apprendimento e formazione continua → innovazione nei processi e nei servizi offerti

Nodi cruciali

- ❖ passaggio da conoscenza individuale a collettiva (organizzativa) in termini sia *qualitativi* (adeguata ai contesti) sia *quantitativi* (creazione di nuova conoscenza) → processi di creazione della conoscenza
- ❖ passaggio da semplice conoscenza (per quanto sofisticata sotto il profilo tecnologico) al consapevole senso di un suo utilizzo per generare valore → processi di gestione della conoscenza

MANAGEMENT: interventi consapevolmente mirati a favorire sia il *consolidamento* sia l'*evoluzione* nel tempo delle competenze "chiave"

Capacità di leadership (integrazione e somma dei possibili leader individuali):

- ❖ *influenzare, motivare* e rendere possibile ad altri di contribuire all'efficacia dell'organizzazione di cui ciascuno è membro;
- ❖ *controllare* con autorità e/o persuasione un contesto e dominare un problema, in situazioni anche molto diverse;
- ❖ creare un "*clima*" favorevole all'innovazione delle procedure, dei prodotti, dei servizi
- ❖ diffondere la cultura del cambiamento sapendo *cosa sappiamo e possiamo fare*

Cultura del cambiamento

- non solo dichiararla (carriere che promuovono l'innovatore a scapito del conservatore o del burocrate)
- ma anche praticarla (diffusione della leadership nella gerarchia)

Criteria per la diffusione della leadership
- sviluppare il senso dell'appartenenza
- favorire l'assorbimento della cultura

Abilità di pensiero sistemico

- ❖ identificare e comprendere le *interrelazioni* interne e con l'esterno
 - ❖ quindi *agire in modo focalizzato* (interventi sulle relazioni giuste → capaci di produrre adeguati cambiamenti nell'apprendimento organizzativo → modo di operare dell'impresa, allorché se ne presenti la necessità.
- condizione necessaria per la soluzione di problemi di area funzionale ma anche di carattere più generale ovvero sistemico