

## **ARTICOLO DI PUNTOSICURO**

**Anno 25 - numero 5363 di Lunedì 03 aprile 2023**

# **Impatto e potere trasformativo dei nuovi modi di lavorare**

*La cultura aziendale ha necessità di considerare i cambiamenti organizzativi e sociali che coinvolgono i dipendenti.*

### **Artefatti, valori, assunti: dalla cultura alle organizzazioni**

"La cultura è per la società quello che la memoria è per gli individui": Clyde Kluckhohn, tra i padri fondatori dell'antropologia culturale, propone una metafora esplicativa del ruolo cruciale e strategico rivestito dalla cultura nella società. In campo psicologico, la cultura è definita come un sistema di valori e assunzioni condivise, divenute con il passare del tempo "procedure istituzionalizzate" in grado di guidare e indirizzare il comportamento individuale. In ambito organizzativo, la cultura aziendale è concettualizzata come la "parte non scritta" che conferisce identità, senso e integrità all'impresa.

Il contributo teorico più significativo in materia di cultura aziendale è attribuito a Edgar Schein e alla sua celebre opera "Culture d'impresa". Nella visione di Schein, la cultura rappresenta l'insieme degli assunti che un dato gruppo imprenditoriale ha scoperto, sviluppato e trasmesso ai nuovi membri. Nel modello proposto da Schein ogni cultura d'impresa si articola su tre livelli, ognuno a un diverso grado di profondità:

- ? Artefatti: elementi chiaramente visibili dell'ambiente fisico e sociale quali tecnologie, linguaggi, vestiario, comportamenti.
- ? Valori dichiarati: convinzioni dichiarate, seppur invisibili, relative a ciò che è preferibile e auspicabile nella vita organizzativa; scelte valoriali proprie dei fondatori o del gruppo dirigente che hanno dato prova di essere radicate, sostanziali e efficacemente sostenute.
- ? Assunti di base: convinzioni implicite, invisibili e inconsapevoli che orientano il comportamento e indicano come sentire, pensare e intervenire. Assunti relativi alla natura dell'uomo, il valore e il significato del lavoro, il rapporto con l'ambiente

Pubblicità

<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[CODE] ?#>

### **Un mondo che cambia: nuovi modi di lavorare e rivoluzione culturale**

Il mondo del lavoro è al centro di un processo di trasformazione radicale e dirompente. Il profondo cambiamento in essere ha messo in luce una nuova visione di lavoro, di impresa e di cultura. L'espressione "new ways of working" si rifà ad un nuovo approccio ai metodi e alle modalità di lavoro: flessibilità nella scelta del luogo e delle pratiche lavorative, nuove modalità di apprendimento e miglioramento delle conoscenze, apertura alla tecnologia e all'innovazione.

Il nuovi modi di lavorare sono "qui per restare": l'emergenza sanitaria è stata il catalizzatore di un processo di cambiamento culturale già in atto. A sottolinearlo, tra gli altri, proprio Edgar Schein: "le aziende stanno cominciando a riconoscere che le relazioni personali sono più efficaci delle relazioni transazionali, e la pandemia potrebbe aver [...] accelerato questo riconoscimento."

Resta da stabilire quale sia il reale impatto che la trasformazione in essere può avere sulla cultura aziendale e su ognuno dei livelli concettualizzati da Schein.

### **Artefatti: dallo smart working alla digitalizzazione**

Gli artefatti sono elementi visibili e immediatamente riconoscibili: tecnologie, vestiti, linguaggi, comportamenti. In questa prospettiva, la diffusione dello smart working e la riflessione sugli spazi aziendali si configura come un cambiamento macroscopico.

Entrando negli uffici di un'azienda è possibile raccogliere informazioni sulla sua cultura semplicemente guardandosi attorno. Quantità di persone, disposizione delle scrivanie, presenza o assenza di aree condivise: tutti elementi di matrice culturale che permettono di distinguere tra diverse categorie di organizzazioni. La trasformazione in corso, inoltre, ha inesorabilmente accelerato il processo di digitalizzazione del lavoro e della realtà.

Pertanto, anche gli investimenti e l'apertura nei confronti delle nuove tecnologie sono fonte di informazione rispetto ad una cultura aziendale moderna e innovativa.

### **Valori: tra great resignation e attrattività**

La rivoluzione culturale in essere ha visto crescere in modo considerevole l'attenzione e l'importanza attribuita ai valori. Esemplicativo il fenomeno della "great resignation" (grandi dimissioni), che ha visto aumentare vertiginosamente il tasso di abbandono volontario dell'impiego. Tra le cause della great resignation figura la mancata condivisione di valori legati al benessere e all'equilibrio tra vita lavorativa e familiare. Al fine di trattenere i talenti ("retention"), la cultura aziendale è chiamata ad evolversi sul fronte dei valori, mettendo al centro le persone e le loro necessità.

L'adozione di nuovi modi di lavorare improntati alla flessibilità e al benessere individuale e collettivo si muove e consolida proprio in questa direzione. Il dinamismo del mercato del lavoro odierno rende la dimensione dei valori molto importante anche in termini di attrattività nei confronti dei (potenziali) candidati.

Comunicare valori quali innovazione, sostenibilità e inclusione contribuisce a rafforzare l'immagine dell'azienda come potenziale datore di lavoro ("employer branding"), e permette a candidati e stakeholder di associare l'organizzazione a un certo tipo di cultura.

### **Assunti: nuova cultura per nuovi mondi**

Gli assunti di base sono convinzioni implicite e inconsapevoli che orientano il comportamento e il sentire individuale. Si tratta del livello più profondo e più complesso da modificare per le organizzazioni: solo mettendo radicalmente in discussione il proprio modo di vedere il mondo si assisterà a un cambiamento culturale duraturo e persistente.

Cambiare visione del mondo significa dare vita ad una cultura nuova nei suoi elementi di superficie, pur mantenendo un forte legame con la tradizione e la storia dell'azienda. Solo un cambio di paradigma dal punto di vista culturale può supportare efficacemente l'adozione di approcci come i nuovi modi di lavorare e la comunicazione di valori e immagini di stampo innovativo. All'evolversi di artefatti e valori deve corrispondere un cambiamento più profondo: un cambiamento culturale.

**Andrea Romeo**

Fonte: Pde, n. 65



Licenza [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

---

[www.puntosicuro.it](http://www.puntosicuro.it)