

UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

Leadership e cultura organizzativa
Leadership and organizational culture

Relatore:

Prof.ssa Giulia Ranzuglia

Rapporto Finale di:

Giorgia Aureli

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

Introduzione.....3

Capitolo I: Comprensione e valutazione della cultura.....5

I.1 Definizione di cultura.....5

I.2 Tre livelli di analisi.....7

I.3 Tipologie culturali.....13

Capitolo II: Ruolo del leader nelle varie fasi dell'organizzazione.....15

II.1 Nascita.....15

II.2 Crescita.....17

II.3 Maturità e declino.....19

Capitolo III: Cambiamento pianificato della cultura di un'azienda.....22

III.1 Cambiamento pianificato.....22

III.2 Leader dell'apprendimento e del cambiamento.....26

Conclusione.....31

Bibliografia.....33

INTRODUZIONE

Nel seguente elaborato analizzeremo i vari aspetti del cambiamento della cultura organizzativa attraverso la leadership.

In uno scenario di continuo cambiamento del contesto mondiale e dei mercati, le organizzazioni sono chiamate a confrontarsi con continue sfide. Queste spingono le organizzazioni a doversi adattare e modificare di conseguenza.

Affinché il cambiamento sia efficace ed effettivo, è necessario avere una visione chiara e approfondita della cultura che contraddistingue l'organizzazione di riferimento.

A tal proposito, approfondiremo gli aspetti principali della cultura organizzativa, basandoci principalmente sulla teoria di Edgar Schein, attraverso una definizione generale del concetto di cultura organizzativa, seguita da un'analisi dei tre livelli che la compongono e di come questi siano visibili all'interno delle organizzazioni.

Questi tre livelli, secondo Schein, non solo strutturano la cultura organizzativa ma ne spiegano anche la capacità di resistenza al cambiamento.

Le organizzazioni, infatti, sono in continua evoluzione, poiché come gli organismi viventi hanno un ciclo vitale composto da diverse fasi: nascita, crescita, maturità e declino.

Durante le diverse fasi la cultura organizzativa cambia e si evolve di pari passo con i cambiamenti che l'organizzazione attraversa.

La cultura iniziale infatti spesso è fortemente influenzata dal fondatore originario e tende a consolidarsi nel tempo, ma può anche entrare in crisi qualora non riesca a adattarsi ai cambiamenti del contesto esterno o interno.

Il cambiamento pianificato richiede dunque una diagnosi accurata della situazione, la definizione di obiettivi chiari, l'elaborazione di una strategia e l'impiego di strumenti adeguati a coinvolgere e motivare i membri dell'organizzazione. Tuttavia, cambiare la cultura è il compito più complesso: questa è radicata nei comportamenti quotidiani, nei simboli e nei significati condivisi che non possono essere modificati semplicemente con una riorganizzazione.

È in questo momento di transizione che la figura del leader diventa cruciale.

I leader culturali, infatti, trasformano la cultura organizzativa attraverso le storie che raccontano, il modo in cui affrontano i problemi e risolvono i conflitti. Questi sono chiamati a essere interpreti profondi della cultura esistente, ma anche agenti di trasformazione, capaci di promuovere un cambiamento autentico basato sull'apprendimento.

CAPITOLO I

COMPRENSIONE E VALUTAZIONE DELLA CULTURA

I.1 DEFINIZIONE DI CULTURA

La cultura organizzativa è un elemento fondamentale che spesso passa inosservato all'interno delle organizzazioni, nonostante questa sia la causa di dinamiche in cui tutti i membri di queste sono coinvolti.

Per molti anni i ricercatori si sono occupati di definire il concetto di cultura organizzativa ed esistono diverse scuole di pensiero a riguardo.

Una prima classificazione tra gli studiosi, in particolare antropologi, che si può operare è quella tra coloro che sostengono che gli ambiti sociali e culturali sono da considerare in modo integrato, e coloro che invece ritengono siano separati ma interconnessi tra loro.

Un'altra distinzione invece riguarda l'approccio con cui questa viene analizzata: alcuni vedono la cultura in modo "simbolico", per cui questa è considerata come un prodotto della mente, un sistema di significati condivisi, altri la interpretano con un approccio più "strutturale", che concepisce la cultura come la manifestazione di elementi inconsci ed universalmente riconosciuti; altri ancora la vedono con un approccio "cognitivista", che descrive la cultura come un insieme di nozioni organizzate in un sistema di conoscenze contenente tutte le informazioni necessarie

a garantire che i membri di una società si comportino in maniera accettabile all'interno di essa.[1]

Non esiste dunque un'interpretazione univoca del significato della cultura organizzativa, esistono numerose teorie a riguardo, quella che verrà principalmente presa in esame in questo elaborato è quella di Edgar Schein, principale studioso dell'argomento.

Edgar Schein, professore di Management presso la Sloan School of Management del Massachusetts, considerato il padre della cultura organizzativa, ne dà questa definizione: " La cultura di un gruppo è l'apprendimento condiviso stratificato di tale gruppo allorché esso risolve i propri problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e, pertanto, da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e comportarsi in relazione a tali problemi"[2].

Schein, dunque, descrive la cultura come un elemento dinamico dell'organizzazione che si evolve nel tempo e nelle diverse fasi, in relazione ai cambiamenti che la stessa organizzazione subisce, per cause esterne ed interne.

La cultura di un'organizzazione si compone di diversi elementi classificati in base al grado in cui l'osservatore è capace di percepirli analizzando un determinato

---

[1] K. CAMERON, R QUINN, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 2006, pp 203-207

[2] E. SCHEIN, *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2018, pp 5

gruppo. Questi sono la regolarità dei comportamenti, il clima, i rituali e celebrazioni formali, i valori dichiarati, la filosofia formale, le norme di gruppo, le regole del gruppo, l'identità di sé, le abilità incorporate, le abitudini di pensiero, modelli mentali e paradigmi linguistici, i significati condivisi e metafore delle radici. Questi elementi racchiudono tutto ciò che un gruppo può aver appreso e creato nelle sue varie fasi.

Tutte queste caratteristiche possono essere raggruppate in base al livello di percezione dell'osservatore.

La cultura organizzativa, infatti, esiste su più livelli di osservazione che analizzeremo di seguito nella trattazione.

I.2 TRE LIVELLI DI ANALISI

La cultura di un'organizzazione può essere analizzata su diversi livelli. Con il termine "livello" si intende il grado in cui il fenomeno culturale è visibile a chi partecipa e osserva; questi livelli vanno da manifestazioni molto tangibili di questi fenomeni ad altre così radicate da risultare inconsce.

Come già accennato, i valori, le regole, le credenze ed i comportamenti dei membri di un determinato gruppo sono parte di questi livelli.

Schein ha elaborato un modello di cultura organizzativa strutturato su tre livelli, che si influenzano reciprocamente tra loro:

- Artefatti

- Credenze e valori dichiarati
- Assunti di base e sottostanti

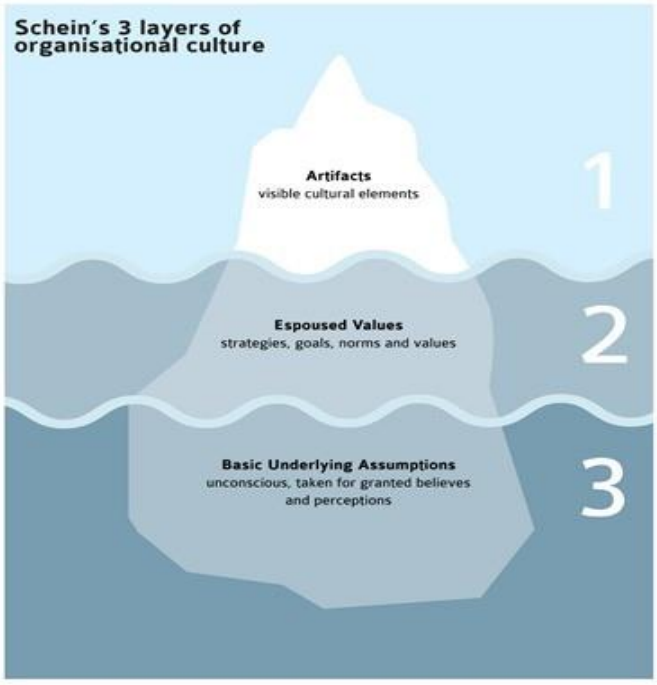


Figura 1.I [3]

Artefatti

Gli artefatti sono i fenomeni più visibili quando si incontrano i membri di un gruppo con una cultura non familiare, sono ad esempio il linguaggio, l'abbigliamento ma anche l'aspetto dell'ambiente fisico in questi operano, i valori ed i rituali che mettono in atto.

Anche il clima, ovvero lo schema di comportamenti, atteggiamenti e sentimenti che caratterizzano la vita di un'organizzazione, è parte di questi artefatti.

[3] Iceberg della cultura organizzativa secondo Schein, NHS Horizon

C'è una tendenza da parte di diversi scrittori, ricercatori e analisti culturali ad assimilare il clima alla cultura organizzativa, tuttavia, questi differiscono per diversi elementi. In primis perché, come abbiamo già evidenziato, il clima è parte della cultura, inoltre la cultura ha una dimensione descrittiva, questo implica che non si può identificarne una migliore di un'altra, mentre il clima ha una dimensione più normativa[4].

Il significato che si attribuisce agli artefatti, inoltre, può essere soggettivo, data la facilità con cui possono essere osservati. Chi è esterno all'organizzazione può assegnargli un significato diverso rispetto a quello inteso dall'organizzazione stessa.

È meglio quindi indagare o leggere il materiale organizzativo per comprendere accuratamente il significato che si nasconde dietro a questo strato più esterno della cultura organizzativa.

Da questa analisi si otterranno le credenze e i valori dichiarati.

Credenze e valori dichiarati

L'apprendimento e il comportamento di un gruppo riflettono in ultima analisi le credenze e i valori dichiarati di quest'ultimo.

[4] S. ISAKSEN J. TIDD, *Meeting the Innovation challenge*, Jhon Wiley & sons, Brighton, 2006, pp 307-308

Le credenze e i valori dichiarati sono infatti gli ideali, gli obiettivi, ma anche le razionalizzazioni di un determinato gruppo, che possono essere più o meno congruenti con gli artefatti.

Quando un gruppo viene creato o affronta per la prima volta un problema, la soluzione utilizzata in prima istanza per far fronte a questo, sarà il riflesso degli assunti di uno o più individui del gruppo. Tali individui verranno poi presi come punto di riferimento dal gruppo e identificati come leader.

Il gruppo in questa fase però non ha ancora alcuna conoscenza condivisa; dunque, ogni decisione sarà interpretata unicamente come una decisione del leader.

Questo cambierà solo quando il gruppo avrà intrapreso alcune azioni congiunte e osservato i risultati di queste, che determineranno se le decisioni del leader saranno da considerare valide o meno.

Ogni individuo che entra nell'organizzazione, infatti, possiede il proprio sistema di valori, convinzioni e standard che influenzano il suo modo di interpretare le dinamiche e le decisioni organizzative. Talvolta però questi possono entrare in contrasto con i valori dichiarati dell'azienda proposti dal leader.

Quando la soluzione proposta dal leader difatti ha successo, i membri del gruppo si dimenticano di essere stati incerti sul modo di agire e di aver dibattuto riguardo la decisione, e questa diventa prima una credenza condivisa e successivamente un assunto.

Fino a quel momento, tuttavia, bisogna tenere conto che esiste una relazione sostanziale tra l'impatto della cultura aziendale e dello stile di leadership sulla performance e sulla soddisfazione lavorativa dei dipendenti. La performance dei dipendenti è influenzata in modo significativo dalla cultura organizzativa, che contribuisce a migliorare la soddisfazione del personale e ad aumentarne la produttività[5].

Non tutte le credenze però diventano assunti, questo perché in primis una soluzione testata empiricamente può non funzionare in maniera corretta, poi perché certi ambiti di valori potrebbero non essere affatto testabili.

Per quanto riguarda i valori non testabili, questi vengono confermati solo dalla validazione sociale, ovvero l'esperienza condivisa di un gruppo. Questo riguarda principalmente i valori estetici o morali di un gruppo.

Un'altra eventualità potrebbe essere quella in cui i valori sono testabili solo attraverso il consenso, poiché difficilmente si può provare un collegamento tra strategia e performance.

I valori dichiarati e le credenze servono a creare un'ideologia o una filosofia dietro all'organizzazione; quindi, devono riflettere il comportamento del gruppo affinché siano efficaci come guida nei momenti difficili dell'organizzazione. Il problema

[5] R. IHLAM, *The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance*, Journal of Advanced Management Science Vol. 6, No. 1, 2018, p 5

delle organizzazioni spesso è la discrepanza tra il comportamento osservato e quello desiderato.

Bisogna distinguere quindi quei valori che sono congruenti con gli assunti, quelli che sono parte dell'ideologia e della filosofia di un'organizzazione e quelli che sono solo aspirazioni o razionalizzazioni.

I valori dichiarati e le credenze per questo loro livello di astrattezza, spesso non spiegano completamente il comportamento che osserviamo nei membri di un'organizzazione.

Per questo bisogna passare ad un livello di analisi ancora più approfondito, quello del DNA dell'organizzazione, ovvero gli assunti di base.

Assunti di base sottostanti dati per scontati

Gli assunti base sono credenze e valori dati così per scontati da essere ormai inconsci all'interno di un gruppo, sono loro a determinare i sentimenti, le percezioni e i pensieri dei membri del gruppo stesso. Questi sono così scontati che se ne possono trovare pochissime varianti all'interno di un'organizzazione.

Sono il risultato di un consenso ripetuto e perpetuato nel tempo; infatti, quando la soluzione ad un problema funziona in modo costante arriva ad essere data per scontata.

Sono inconsci a tal punto da risultare impossibile per i membri del gruppo comportarsi in maniera discordante rispetto a questi; pertanto, sono quasi impossibili da modificare e non sono discutibili.

Gli assunti di base ci mostrano il vero significato alla base della cultura, per questo sono un elemento prezioso per capire come comportarsi in base alle diverse situazioni.

Gli assunti più ampi spesso hanno a che fare con gli aspetti fondamentali e più umani della vita e allo stesso modo sono una conseguenza della macrocultura in cui è immersa l'organizzazione.

I.3 TIPOLOGIE CULTURALI

La cultura organizzativa può essere analizzata anche attraverso le tipologie culturali.

Queste consistono nell'identificazione di archetipi all'interno di una determinata cultura e ci permettono di ottenere nuove informazioni riguardo il comportamento di un gruppo o di un singolo individuo.

È un'analisi che combina un approccio diagnostico, poiché cerca informazioni attraverso la misurazione di specifici criteri di una cultura, e un approccio dialogico, affrontando conversazioni con gli insider ed utilizzando osservazioni riflessive[6].

[6] E. SCHEIN, *Culture D'Impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2021, pp 85-86

Generalmente la prima fase di questo metodo è fare una serie di survey sui membri di una determinata organizzazione, che offrono all'impresa degli spunti utili per arrivare poi ad un'analisi più approfondita.

Bisogna ovviamente porre le domande adatte e invogliare il personale ad essere onesto e disponibile nelle risposte, anche se questo può comportare risposte indesiderate.

Questo tipo di analisi è utile maggiormente per mettere a confronto diverse organizzazioni, testare le differenze tra culture, educare il personale rispetto ad alcuni aspetti su cui lavorare e quando sono l'inizio per un processo di cambiamento.

Tuttavia, le tipologie sono così astratte da risultare riduttive per poter descrivere accuratamente un'intera cultura, anche dato il loro grado di semplicità; proprio per questa loro essenzialità, infatti, tralasciano dettagli rilevanti per conformarsi ed essere coerenti con il modello a cui fanno riferimento.

CAPITOLO II

RUOLO DEL LEADER NELLE VARIE FASI DELL'ORGANIZZAZIONE

Nel capitolo precedente è stata descritta la struttura della cultura ed i modi per analizzarla, attraverso i suoi tre livelli o con le tipologie.

Di seguito vedremo come un'organizzazione nelle sue diverse fasi di evoluzione attraversa un cambiamento della cultura che il leader deve essere in grado di accogliere e guidare, esercitando la sua influenza.

Questo può avvenire cambiando gli ambienti di lavoro, modificando gradualmente la struttura organizzativa o i processi che la compongono, al fine di indirizzare il comportamento verso nuove credenze e valori.

Vedremo di seguito nella trattazione come questo accade.

II.1 NASCITA

Quando nasce un'organizzazione, le basi per la sua identità, quindi i suoi assunti, vengono realizzati dai fondatori e diventano ciò che tiene unita l'organizzazione stessa.

Il focus principale nella fase iniziale dell'organizzazione è differenziarsi a livello culturale rispetto alle altre, per questo i suoi valori vengono esplicitati e insegnati ai suoi primi membri.

Una giovane organizzazione, infatti, è spesso conscia della propria cultura e tende a metterla al centro dell'attenzione e farla percepire come un suo punto di forza, un esempio di questo è la DEC[7], un'azienda americana nel settore informatico.

I leader della DEC hanno da subito riconosciuto l'importanza e il potere della loro cultura, per questo hanno creato dei boot camp per farla conoscere e apprendere meglio ai nuovi arrivati[8].

Quello che però è utilizzato come punto di forza, può essere un ostacolo al cambiamento nelle prime fasi dell'organizzazione, poiché i fondatori della cultura originaria saranno restii a modificarla e spingeranno affinché venga preservata; solo una crisi o uno shock esterno potrebbero essere la causa di un cambiamento radicale di questa.

Se l'organizzazione resta intatta invece si avrà un cambiamento incrementale della cultura.

II.2 CRESCITA

Se dopo questa prima fase l'organizzazione non subisce stress esterni, si avrà un'evoluzione incrementale della cultura dell'organizzazione.

---

[7]Acronimo di Digital Equipment Corporation, fondata nel 1957 dagli ingegneri Ken Olsen e Harlan Anderson, pioniera del minicomputer, negli anni '80 era la seconda multinazionale di computer dopo la IBM.

[8] E. SCHEIN, *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2018, pp 206-207

L'organizzazione può subire un'evoluzione generale, quindi una crescita nella complessità, nella diversificazione e integrazione, nuove forme di creatività. Questo avviene a causa del cambiamento dei membri, di fusioni, la creazione di nuove macroculture o la progressiva sostituzione dei fondatori.

L'evoluzione può essere anche specifica, quindi limitata a particolari ambiti dell'organizzazione, che hanno anche a che fare con il settore industriale in cui opera l'organizzazione.

Come già accennato, durante la fase intermedia dell'organizzazione si possono verificare anche problemi di successione, potrebbero quindi cambiare i fondatori o il controllo dell'organizzazione potrebbe essere frammentato tra figure diverse come specifici manager.

Spesso questo passaggio è critico per l'organizzazione, dal momento che i fondatori saranno restii a lasciare il controllo e questo potrebbe costituire un ostacolo non indifferente per i leader che si vanno a sostituire a questi.

Questa fase di passaggio sarà motivo di conflitto tra chi vorrebbe mantenere la cultura originaria dell'organizzazione e chi invece vuole cambiare e migliorare la cultura già esistente.

Il compito del manager è quindi quello di individuare gli aspetti della cultura che vanno modificati e guidare l'organizzazione verso un miglioramento progressivo della sua cultura, senza però intaccare gli aspetti alla base dell'identità dell'azienda.

Il manager deve essere anche un leader, oltre a svolgere l'attività amministrativa a cui è preposto, deve essere una guida per il cambiamento della cultura organizzativa[9].

La fase di crescita dell'organizzazione, infatti, dà vita a diversi meccanismi di cambiamento, che il manager e leader può sfruttare a suo vantaggio per far raggiungere all'organizzazione, quindi alla sua cultura, la fase successiva.

Una di queste è la diversità fra le sottoculture, di cui il leader può analizzare punti di forza e punti di debolezza, e decidere in base a questi che direzione far prendere alla cultura dell'azienda.

Una mossa efficace, ad esempio, è quella di mettere in posizioni di potere membri specifici di queste sottoculture poiché in linea con il cambiamento culturale che il leader vuole promuovere.

Questa diversità è una minaccia durante la fase iniziale di un'organizzazione, ma è un punto di forza per l'organizzazione in crescita, dal momento che si perde il legame viscerale con i valori iniziali che si aveva grazie ai fondatori e si crea una situazione più "distaccata".

Le diversità inoltre sono positive per lo spirito di adattamento dei membri di un'organizzazione, seppur sono cambiamenti molto lenti[10].

---

[9] A. ALGATHANI, *Are Leadership and Management Different?*, Journal of Management Policies and Practices, 2014

[10] E. H. SHEIN, "Organizational Psychology Then and Now: Some Observations", *orgpsych.annualreiew.org*, https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111449, 2015, p 6-8

Un altro punto di forza è l'evoluzione delle tecnologie, poiché richiedono delle modifiche sostanziali nei comportamenti, sia dei dirigenti che dei dipendenti, che spesso esulano dalle preferenze degli stessi.

L'interazione che si sperimenta con il progresso tecnologico riguarda anche l'interazione tra i membri dell'organizzazione, che potrebbe diventare esclusivamente con o attraverso una macchina. Il compito del leader è anche quello di capire come questa nuova modalità interattiva influisca sull'organizzazione e successivamente gestirla.

Il cambiamento culturale poi può avvenire anche di fronte alla sostituzione dei gruppi principali dell'organizzazione, ad esempio con il cambiamento del CEO[11]. La distruzione della sottocultura gerarchica causa un nuovo stimolo per l'organizzazione per adattarsi e modificarsi di conseguenza.

II.3 MATURITÀ E DECLINO

Quando l'organizzazione raggiunge il successo diventa più difficile modificare la cultura, dal momento che i valori dichiarati su cui si basa la cultura organizzativa si distanziano sempre di più dagli assunti di base secondo cui questa agisce.

[11] Il Chief Executive Officer (CEO) è il massimo dirigente di un'azienda, responsabile della strategia, della crescita e delle decisioni operative. Ha il compito di guidare l'organizzazione verso gli obiettivi stabiliti, rispondendo agli azionisti o al consiglio di amministrazione.

L'organizzazione, che negli anni ha raggiunto diversi successi, tenderà infatti a identificarsi e a raccontarsi attraverso questi, dando un'immagine discordante con la realtà, che potrebbe non essere più congruente con il racconto fatto.

Rimanere legati agli assunti di base può funzionare se l'ambiente in cui si opera rimane stabile; tuttavia, risulta impossibile nel VUCA world[12] in cui viviamo al momento, e questo trasforma gli assunti di base in un punto di svantaggio per l'azienda in questione.

In questa fase il cambiamento culturale può avvenire in seguito a diversi eventi. Un esempio può essere uno scandalo, poiché dove c'è incongruenza tra valori dichiarati e assunti si crea un'esplosione dei miti, che causa un cambiamento culturale.

I manager o i dirigenti di fronte a scandali pubblici si vedono costretti a riesaminare norme, assunti e pratiche portati avanti fino a quel momento.

La consapevolezza e l'autovalutazione sono la chiave che spingerà i leader alla trasformazione ed eventualmente alla distruzione degli elementi disfunzionali della cultura, dandogli l'opportunità di guidare l'organizzazione e la sua cultura verso una nuova direzione.

Anche una fusione o acquisizione può essere un'opportunità di cambiamento, poiché si verificherà uno scontro tra diverse culture. Il compito del leader è capire come gestire al meglio questa situazione.

---

[12] Acronimo coniato da Warren Bennis e Burt Nanus, per descrivere la volatilità, l'incertezza, la complessità e l'ambiguità di contesti e circostanze generali

Le due culture possono essere lasciate libere di svilupparsi, una potrà dominare sull'altra e portare con sé i suoi membri oppure le due si mescoleranno creando nuove opportunità di crescita per l'organizzazione.

Il cambiamento infine può avvenire attraverso la distruzione e la rinascita della cultura organizzativa, attraverso un cambiamento totale delle figure di potere, che daranno una direzione completamente diversa all'organizzazione e alla sua cultura in maniera quasi "traumatica" per la stessa[13].

[13] E. SCHEIN, Cultura d'azienda e leadership, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2018, pp 235-236

CAPITOLO III

CAMBIAMENTO PIANIFICATO DELLA CULTURA DI UN'AZIENDA

Nei capitoli precedenti abbiamo discusso la struttura della cultura ed i suoi naturali processi di cambiamento nelle varie fasi dell'azienda, di seguito, analizzeremo il cambiamento, le sue cause e come questo possa essere controllato.

Definiremo inoltre il leader, il suo ruolo in questo processo e l'efficacia del suo operato.

III.1 CAMBIAMENTO PIANIFICATO

Il futuro di un'organizzazione dipende della sua capacità di rispondere in maniera efficace al cambiamento. Gli individui, i gruppi e le organizzazioni stanno progressivamente imparando a gestire la crescente domanda di cambiamento.

Le organizzazioni devono essere pronte ad affrontare il cambiamento per diverse ragioni:

- L'aumento del ritmo e del volume del cambiamento:

  Il cambiamento è ormai una costante, sia all'interno che all'esterno delle aziende. I vertici aziendali si rinnovano frequentemente e il tempo per lanciare nuovi prodotti e servizi sul mercato si è drasticamente ridotto. L'apertura dei mercati e la liberalizzazione del commercio hanno moltiplicato il numero di

concorrenti, rendendo la competizione ancora più agguerrita e spingendo l'innovazione in ogni ambito.

- La crescente complessità:

  Le aziende si trovano a gestire una realtà sempre più complessa, influenzata da fusioni, acquisizioni, esternalizzazioni e dalla difficoltà di reperire personale qualificato. A questo si aggiungono normative sempre più stringenti e politiche ambientali che impongono nuovi standard, modificando prodotti e processi aziendali. Inoltre, l'enorme crescita di conoscenze e dati contribuisce a rendere lo scenario ancora più articolato.

- Competizione globale e innovazione:

  La concorrenza internazionale impone alle aziende di adattarsi rapidamente, poiché il mancato cambiamento può tradursi in un calo dei profitti e della competitività sul mercato. Innovare è essenziale per soddisfare le esigenze dei clienti e trovare nuove opportunità di crescita[14].

Il cambiamento ha a che fare con una trasformazione e rappresenta una sfida per le organizzazioni, dipende infatti anche dall'ambiente e dalla tendenza ad accoglierlo.

[14] S. ISAKSEN J. TIDD, *Meeting the Innovation challenge*, Jhon Wiley & sons, Brighton, 2006, pp 3-5

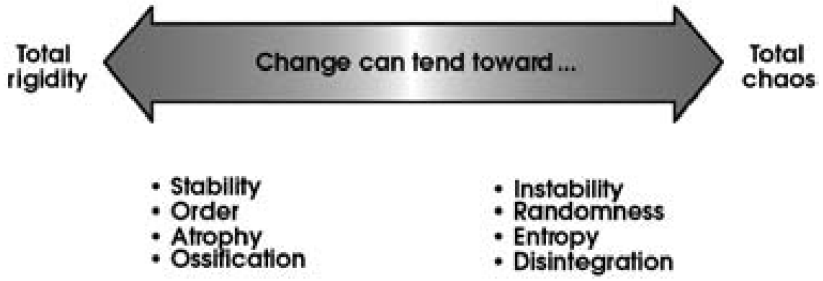


Figura 1.III[15]

Come vediamo nell'immagine sopra indicata, il cambiamento avviene su uno spettro continuo che va dal mutamento costante da un lato alla totale rigidità dall'altro, da questo dipendono l'approccio ed il risultato della trasformazione.

Il cambiamento deve essere definito, affinché sia efficace, dunque è necessario avere una nozione precisa delle modifiche che si vogliono attuare per poter definire il processo attraverso cui farlo.

Una volta stabilito con chiarezza il problema culturale su cui si vuole lavorare si procede alla valutazione della cultura, per capire come questa possa ostacolare o agevolare il processo di cambiamento desiderato.

Ci sono due diversi approcci alla cultura organizzativa, uno diagnostico quantitativo ed uno dialogico qualitativo. L'approccio diagnostico quantitativo misura dimensioni specifiche della cultura, ricercando i modelli delle varie tipologie di

[15] Adattato da Stacey, R. (1993) *Strategy as order emerging from chaos. Long Range Planning*, 26: 10–17; and Kirton, M.J. (1995, April) KAI Certification Conference, Buffalo, NY

cultura, già analizzate nel primo capitolo di questo elaborato. L'analisi dialogico qualitativa invece si basa sulle osservazioni dall'interno, unito ad interviste individuali o di gruppo[16].

Quando parliamo di cambiamento e trasformazione della cultura, dobbiamo considerare tutti i possibili risultati derivanti da questa analisi, dai piccoli miglioramenti ai cambiamenti più radicali.

Le organizzazioni, infatti, sono organismi dinamici e funzionano come un sistema molto complesso, per questo motivo bisogna considerare tutti gli elementi interrelati e correlati quando si pianifica un cambiamento.

Si tratta infatti di avere un approccio sistemico[17] al cambiamento, che prevede il tenere in considerazione quattro principali variabili: le persone, i processi, il contesto ed il risultato.

Il cambiamento richiede infatti il coinvolgimento delle persone all'interno dell'azienda e le persone sono coloro che creano il contesto. I processi che determinano il cambiamento sono frutto del contesto all'interno del quale si opera e di conseguenza anche il risultato.

[16] E. SCHEIN, *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2018, pp 260-262

[17] Teorizzato da Paul Watzlawick e Gregory Bateson, studiosi di psicologia sistemica, negli anni '50 al Mental Research Institute di Palo Alto

Affinché questi quattro elementi lavorino sinergicamente per ottenere un cambiamento nella cultura dell'organizzazione, è necessaria una leadership efficace.

Come può quindi la leadership portare ad un cambiamento della cultura?

III.2 LEADER DEL CAMBIAMENTO E DELL'APPRENDIMENTO

La leadership consiste in un processo di influenza interattiva che avviene quando, in un dato contesto, alcune persone accettano qualcuno come loro guida al fine di raggiungere obiettivi comuni[18].

La leadership, infatti, è uno degli aspetti più importanti quando si tratta guidare e coinvolgere le persone in un cambiamento sistemico. I leader hanno un chiaro impatto sulla creatività, sull'innovazione, sulla trasformazione di un gruppo.

Questo influisce anche sulla performance dell'azienda: c'è infatti un forte legame tra la leadership, l'impostazione della cultura organizzativa e la soddisfazione dei dipendenti, sono elementi profondamente interconnessi tra loro e che influenzano i membri di un'organizzazione a tal punto da avere un impatto sui risultati del gruppo e del singolo[19].

---

[18] A. SILVA, *What is Leadership?*, "Journal of Business Studies Quarterly", Antioch, Vol. 8, Fasc. 1, 2016

[19] R. IHLAM, The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance, Journal of Advanced Management Science Vol. 6, No. 1, 2018, p 4

In un mondo in continua evoluzione, inoltre, il leader deve essere in grado di avere una chiara visione degli obiettivi che vuole realizzare e raggiungerli, evolvendosi con le circostanze esterne.

Il leader che vuole creare una nuova cultura o modificarne una già esistente, pertanto, deve essere paziente e persistente, comunicare in maniera chiara e coerente con il proprio team ed essere flessibile e preparato per far fronte al cambiamento.

Affinché questo avvenga è necessario creare una vera e propria cultura dell'apprendimento, che prevede un'inclinazione da parte dei membri dell'organizzazione ad essere proattivi; dunque, ad avere fiducia nel fatto che esista una soluzione ai problemi e che si possa imparare da questi.

La cultura dell'apprendimento inoltre deve promuovere la capacità di imparare ad imparare, si dovrà considerare l'apprendimento come una competenza sulla quale investire[20].

Il leader deve promuovere assunti positivi nei confronti dei membri dell'organizzazione e dar loro fiducia, incoraggiare la diversità ed esaltarla al fine di creare un ambiente fertile per l'apprendimento. Queste caratteristiche, infatti,

[20] E. SCHEIN, *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2018, pp 326-328

spingeranno i componenti del gruppo a valutare sé stessi e gli altri, imparando qualcosa da ciascuno.

L'informazione ed una comunicazione aperta sono un'altra caratteristica fondamentale della cultura dell'apprendimento, poiché consente ai membri di connettersi tra loro e con il leader. Questo deve avvenire sempre nel rispetto dei confini gerarchici e interpersonali, senza oltrepassare la linea sottile che divide l'avere una comunicazione aperta dal punto di vista professionale dal dire tutto ciò che passa per la mente.

Il compito del leader è quello di creare una fiducia reciproca tra i membri dell'organizzazione, affinché sia possibile dirsi la verità nel rispetto dell'ordine sociale. È inoltre una sua prerogativa comprendere quando sia necessario entrare nel personale e quando no, per farlo apprendere anche agli altri.

In una cultura dell'apprendimento, tuttavia, bisogna evitare che il concetto di verità venga attribuito ad un unico individuo all'interno dell'organizzazione. Il concetto di leader deve essere quello di un individuo che influenza positivamente gli altri, non di colui che possiede la saggezza assoluta.

Per questo motivo è fondamentale creare un dialogo tra i vari membri dell'organizzazione, che si basi sulla verità ma che sia indipendente dalle opinioni leader. Affinché questo avvenga i membri dell'organizzazione devono imparare a comprendersi e ad indagare; il processo di apprendimento, infatti, richiede una flessibilità da parte degli individui nei confronti degli altri e del cambiamento.

Solo così saranno in grado di apprendere dagli altri e di trovare una soluzione ai problemi cooperando tra loro, accettando ed osservando l'opinione altrui ed esprimendo la propria nel rispetto reciproco.

L'apprendimento, perciò, diventa un obiettivo condiviso, il leader costruisce una cultura basata sull'accettare di non conoscere tutto, sull'ascolto, e sull'assimilazione continua.

In una cultura dell'apprendimento infine è essenziale credere nell'analisi della cultura interna come mezzo per individuare meccanismi e problemi interni.

Questo tipo di indagine rivela come i gruppi raggiungano la soluzione di un problema, le loro preferenze nello svolgere un compito e come questi si evolvono.

I leader in primis devono possedere gli assunti su cui si basa la cultura dell'apprendimento, al fine di trasmetterli agli altri e di guidare i gruppi in modo ottimale attraverso le diverse fasi dell'organizzazione.

Nella fase iniziale, quando la cultura dell'organizzazione si sta ancora formando, il leader deve essere una figura rassicurante per gli individui. Il rischio durante questa fase è rappresentato da fallimenti iniziali, a cui il leader deve provvedere calmando l'ansia rilasciata quando le cose non vanno secondo i piani.

È cruciale infatti fornire una stabilità temporanea per i membri che compongono l'organizzazione, creando in loro una fiducia nell'operato del leader e nel fatto che ci sia una vera soluzione ai problemi riscontrati.

Durante la creazione della cultura si individua una vera e propria dipendenza dalla figura del leader, che deve contenere l'ansia generata dal cambiamento durante i periodi di apprendimento di nuove modalità e culture.

Il leader deve essere in grado, dunque, di essere un supporto per chi lo circonda, e contemporaneamente essere forte e chiaro nel promuovere la sua visione, incentivando all'apprendimento. Tutto questo tenendo in considerazione che il mondo è in continuo cambiamento, quindi, potrebbe dover modificare tutto da un momento all'altro.

Una volta che l'organizzazione ha sviluppato la propria cultura, la strategia viene influenzata da questa.

Si possono individuare due diversi casi, il primo in cui i membri dell'organizzazione si legano strettamente e rigidamente alla cultura organizzativa, il secondo in cui si privilegiano la crescita e la diversificazione della cultura.

In entrambi i casi il leader deve essere in grado di analizzare la cultura in seguito alle diverse modifiche subite da questa, per capire quali siano gli assunti alla sua base. Questo poi deve definire nuovi obiettivi, adeguandoli ai cambiamenti rilevati, ed intervenire al fine di raggiungerli[21].

[21] E. SCHEIN, *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2018, pp 333-335

Il leader deve avere una visione chiara della cultura ed una visione lungimirante per capire come implementarla, spesso in seguito a diversi ostacoli e difficoltà subiti dall'organizzazione stessa.

Una volta raggiunta la fase di maturità dell'organizzazione, con una cultura ben consolidata e stabile, si definirà anche la direzione della leadership.

La principale difficoltà in questa fase, in cui l'organizzazione sarà potenzialmente in declino, è trovare una degna successione della leadership, interna o esterna.

Questa nuova leadership dovrà essere in grado di creare "nuovi modi di fare le cose" all'interno dell'organizzazione, apprendendo dalla cultura già esistente.

CONCLUSIONE

L'analisi del concetto di cultura organizzativa sviluppato all'interno di questo elaborato mette in evidenza quanto questa sia un elemento fondamentale nell'approccio alla leadership e rappresenti un elemento cruciale per determinare la direzione di un'organizzazione.

La cultura è un sistema dinamico che influenza i comportamenti, le relazioni e le decisioni all'interno di un'organizzazione, evolvendo in risposta alle trasformazioni profonde che questa affronta nel corso della sua vita.

In uno scenario di continuo cambiamento, la leadership si rivela fondamentale. Un'organizzazione, infatti, non può adattarsi o innovare senza una guida consapevole, capace di interpretare la cultura e guidare i suoi membri attraverso una transizione significativa.

Affinché questo avvenga, bisogna tenere conto che l'essere umano affronta il cambiamento attraverso un'unica vera risorsa: l'apprendimento. Per questo, ogni trasformazione organizzativa che punti ad essere efficace e duratura deve diventare un'opportunità per apprendere, per riflettere su ciò che non funziona più e per costruire nuovi modi di pensare e agire. Il leader che guida questo processo deve avere una visione chiara dei risultati desiderati, saper creare un ambiente che incoraggia la curiosità e la sperimentazione, ascoltare opinioni contrastanti e valorizzare i contributi apportati da tutti i membri.

Il leader ha il compito di agire come un “architetto culturale”, consapevole che le persone sono il principale capitale di un’organizzazione.

Solo tenendo conto del loro valore, creando spazi sicuri per il confronto e legittimando l’errore come parte dell’apprendimento, si può innescare un cambiamento reale. In questo contesto, il leader promuove la fiducia, la responsabilità e la riflessività, mettendo le basi per un’organizzazione che apprende in modo continuo e costante.

Il cambiamento, dunque, non è una fase eccezionale da gestire quando si presenta un momento di crisi, ma un processo fisiologico, che richiede un impegno costante e coerente. Questo, tuttavia, può avvenire solo quando la leadership si fonde con la cultura, diventando il motore di trasformazioni significative e sensate.

In conclusione, la sopravvivenza e la competitività delle organizzazioni dipenderanno sempre più dalla qualità della loro leadership culturale. Un leader che apprende e cambia insieme alla propria organizzazione non è una figura accessoria, ma una necessità. Solo così sarà possibile affrontare con consapevolezza e successo un mondo in continuo cambiamento.

BIBLIOGRAFIA

A. ALGATHANI, *Are Leadership and Management Different?*, Journal of Management Policies and Practices, 2014

Y. ALLAIRE, M. E. FIRSIROTU, *Theories of Organizational Culture*, Sage Journal, 1984

R. BECKHARD, R. HARRIS, *Organizational Transitions*, Addison-Wesley Publishing Company, 1987

K. CAMERON, R. QUINN, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 2006

D. DENISON, R. HOOIJBERG, R. LANE, C. LIEF, *Leading culture change in global organitazions*, Jossey-Bass, San Francisco, 2012

M. EREZ, E. GATI, *A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture*, Applied Psychology, Vol 53, Fasc. 4, 2004

R. IHLAM, *The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance*, Journal of Advanced Management Science Vol. 6, No. 1, 2018

S. ISAKSEN J. TIDD, *Meeting the Innovation challenge*, Jhon Wiley & sons, Brighton, 2006

E. SCHEIN, "Organizational Psychology Then and Now: Some Observations", *orgpsych.annualreiew.org*, https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111449, 2015

E. SCHEIN, *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2018

E. SHEIN, *Culture D'Impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2021

S. SEKHAR JENA, *Study of Organizational Culture under Effective Leadership*,

A. SILVA, *What is Leadership?*, Journal of Business Studies Quarterly Vol. 8, Fasc. 1, 2016