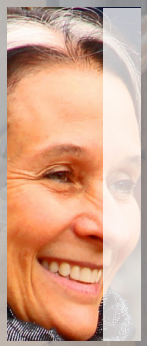
Monica **Giambersio**

L'impresa che fa restare le persone. Non per forza, ma per scelta

La professoressa Serena Cubico (Università di Verona), intervistata da Monica Giambersio, spiega perché la cultura aziendale è il vero motore per trattenere e motivare le persone



Serena Cubico
Professoressa del dipartimento di management dell'Università degli Studi di Verona.

La cultura aziendale è uno strumento chiave per permettere alle imprese di attrarre e trattenere in azienda i giovani talenti. Nello specifico è fondamentale puntare su un'identità aziendale chiara e in grado di favorire lo spirito di appartenenza, ambienti di lavoro flessibili, senza tralasciare un'offerta formativa variegata e costante capace di garantire una crescita professionale ai dipendenti. Di questi temi abbiamo parlato con **Serena Cubico, professoressa del dipartimento di management dell'Università degli Studi di Verona.**

QUANTO È IMPORTANTE PUNTARE SULLA CULTURA AZIENDALE PER ATTRARRE E TRATTENERE TALENTI?

Cultura è un costrutto ricco, con legami a varie discipline (antropologia, sociologia, filosofia, psicologia) e che viene introdotto negli studi organizzativi dalla fine degli anni Settanta. Analizzare l'importanza della cultura aziendale significa sia affrontarne con consapevolezza i diversi livelli che dinamicamente la compongono, sia avere chiaro che prendere decisioni (personali e organizzative) senza tenere conto della forza delle variabili culturali porta a conseguenze inattese (desiderabili o meno).
L'essenza della cultura aziendale è contenuta negli "assunti acquisiti, condivisi e taciti su cui le persone basano il comportamento quotidiano" ci ricorda Schein (1992) e quindi andare alla ricerca di una cultura giusta o sbagliata risulta ingannevole.

La forza di una cultura si manifesta nella sua abilità nell'adattarsi all'esterno, raggiungendo i suoi obiettivi e trattando con gli estranei, e nell'integrare al suo interno, creando identità condivisa e meccanismi per fa convergere metodi di lavoro e di vita comune.

Sentirsi parte di una cultura organizzativa è un percorso cognitivo, emotivo e percettivo attraverso cui vengono interpretati e condivisi i significati dei processi organizzativi e vengono affrontati e risolti i problemi. Sentirsi parte di una cultura riduce il senso di incertezza, accresce l'identità e aumenta il sentimento di solidarietà. Tutti fattori che, legando tra loro persone e gruppi, permettono di comunicare con linguaggi comuni e cooperare verso obiettivi condivisi.

CONCRETAMENTE COME SI VEICOLANO IN MODO EFFICACE I VALORI FONDANTI DELLA CULTURA AZIENDALE SIA INTERNAMENTE (DIPENDENTI) SIA ESTERNAMENTE (NUOVI INGRESSI)?

Le componenti più profonde di una cultura aziendale, ovvero gli assunti di base, sono deducibili dai suoi artefatti visibili (architettura, riti, formalità etc.) e dai valori dichiarati, anche in forma scritta. Questi livelli più visibili sono infatti la manifestazione di quanto una organizzazione ha sedimentato nel tempo come riferimento per le proprie scelte. Queste variabili più profonde non sono però facilmente decifrabili e richiedono azioni primarie per essere condivise con i nuovi ingressi e attenzione permanente per essere mantenute tra tutti i collaboratori.

In modo concreto le imprese possono mettere in atto azioni organizzative che si sono già dimostrate efficaci. Ecco qualche esempio: organizzazione del lavoro che consideri la componente umana al centro e l'innovazione tecnologica al suo fianco; piani di reclutamento che diano una anteprima realistica del lavoro; percorsi di accoglienza e inserimento (onboarding) che sostengano i nuovi nell'orientarsi e integrarsi; comunicazione adeguata che si serva di canali concretamente aperti e multidirezionali; proposte di formazione dedicati al reale sviluppo delle competenze; cura posta alla qualità della vita aziendale attraverso programmi efficaci di benessere; trasparenza nelle politiche aziendali a garanzia di retribuzione coerente e possibilità di autorealizzazione; considerazione dei bisogni e delle preoccupazioni individuali; costruzione di un branding esterno che valorizzi i collaboratori interni come i più credibili testimonial.

PUÒ DARE TRE REGOLE D'ORO ALLE AZIENDE PER CAPIRE COME RENDERE LA CULTURA AZIENDALE UNO STRUMENTO PER TRATTENERE E ATTRARRE TALENTI?

Attrarre e trattenere talenti è una sfida recente. Si pensi che fino a un paio di decenni fa si ragionava in modo opposto; quindi, da relativamente poco tempo le imprese si stanno preoccupando davvero di questo. La maggiore consapevolezza nel fatto che sono le aziende ad aver bisogno dei talenti (e non il contrario) sta mobilitando l'attenzione verso prassi efficaci ad acquisire e fidelizzare quei collaboratori che possono rappresentare un vantaggio competitivo.

Le tre “P” attira-talenti

Progettazione
competenza nell’operare con valori dichiarati, obiettivi chiari, programmi realistici, strumenti innovativi e rispetto degli accordi

Protezione
inclinazione a impegnarsi a far sentire sicuri e stare bene chi vive l’azienda da dentro o ad essa si accosta

Plasticità
abilità nel sapersi adattare a nuovo ambiente esterno e a risorse umane con esigenze diversificate