



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**"CULTURA ORGANIZZATIVA E EMPLOYER BRANDING:
IL CASO OTB"**

**RELATORE:
CH.MO PROF. PAOLO GUBITTA**

LAUREANDA: VALENTINA BATTISTELLA

MATRICOLA N. 1043485

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

SOMMARIO

INTRODUZIONE	3
1. CULTURA ORGANIZZATIVA	5
1.1. DEFINIZIONE	5
1.2. LIVELLI DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA	5
1.3. MANIFESTAZIONE E SCOPO DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA	9
1.4. INTERPRETAZIONE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA	10
1.5. DIMENSIONI DI VALUTAZIONE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA	12
1.6. COESIONE CULTURALE E SOTTOCULTURE ORGANIZZATIVE.....	15
2. IDENTIFICAZIONE ORGANIZZATIVA E EMPLOYER BRANDING	18
2.1. IL CONTRATTO PSICOLOGICO	18
2.2. IL COMMITMENT	20
2.3. IDENTIFICAZIONE ORGANIZZATIVA E CULTURA.....	22
2.4. EMPLOYER BRANDING.....	24
2.5. EMPLOYMENT ADVERTISING.....	25
2.6. INTERNAL BRANDING	27
3. CULTURA ORGANIZZATIVA E EMPLOYER BRANDING : IL CASO OTB	29
3.1. IL GRUPPO OTB	29
3.2. "OTB PEOPLE"	30
3.3. HEADQUARTERS	32
3.4. TALENT SUPPORT	33
3.5. RESTAURAZIONE DEL PONTE DI RIALTO	34
3.6. LET'S TALK ABOUT.....	35
3.7. PROGETTO C.A.S.H.....	35
3.8. ONLY THE BRAVE FOUNDATION.....	36
CONCLUSIONI.....	38

INTRODUZIONE

Il concetto di employer branding, nonostante la sua ormai diffusione nelle aziende di tutto il mondo, non è ancora sempre del tutto chiara. Per capirne la natura e il significato bisogna partire dai fattori che ne hanno incoraggiato lo sviluppo. I cambiamenti avvenuti nella nostra economia sono stati determinanti: la globalizzazione e il fenomeno della digitalizzazione hanno portato l'economia sempre più verso un'economia della conoscenza e/o dell'informazione. Se da una parte questo ha permesso di veder nascere nuove figure professionali che prima non esistevano, dall'altro ha portato ad una necessaria riorganizzazione interna per fronteggiare al meglio questi nuovi cambiamenti. Si pensi per esempio alle sempre crescenti fusioni, acquisizioni e ridimensionamenti delle gerarchie avvenute negli ultimi anni e che hanno portato, in molti casi, a un aumento della mobilità sul mercato del lavoro e, più importante, a una rottura definitiva del patto di fedeltà tra lavoratore e azienda (Lizzani, Mussino e Bonaiuto, 2008).

E questo si è tradotto infatti in un calo della permanenza media dei dipendenti nella stessa azienda che da 8 anni negli anni '80 è, oggi, intorno ai 5 anni, con tendenza a diminuire ancora. Da questo fenomeno del mercato del lavoro globale, è emersa una sempre maggiore competitività che ha portato le aziende a investire nel miglioramento della propria attrattività nel mercato del lavoro, ricercando una posizione più efficace.

Una risposta a queste nuove esigenze delle aziende è appunto l'employer branding, in quanto consente di delineare la propria employer identity, valutarne l'effettivo appeal e soprattutto consente di comunicarla sia all'esterno dell'azienda (ovvero ai potenziali candidati) che all'interno (ovvero a quelli che sono già collaboratori).

Ma l'employer branding è spesso sottovalutato, molte aziende pensano infatti che basti una semplice campagna pubblicitaria attraverso strumenti tradizionali a dare incisività al messaggio oppure che sia sufficiente comunicare quanto si è sviluppato solamente nel mercato del consumo, attraverso una comunicazione istituzionale o di prodotto.

Si tende quindi a sottovalutare l'analisi del target a cui ci si vuole rivolgere e dove quindi si vogliono trovare i potenziali candidati e il monitoraggio dell'efficacia della strategia di employer branding.

Bisogna ricordare però che alla base di ogni buona strategia di employer branding ci deve essere una forte cultura organizzativa. In un contesto multiculturale come quello odierno, in

cui anche nell'ambiente lavorativo si incontrano e si confrontano quotidianamente diverse culture, non si può pensare di non studiare e curare la trasmissione dei valori e degli ideali aziendali ai dipendenti. Trascurare questo fattore può portare a dissidi interni e alla creazione di sottoculture che, oltre a creare conflitti fra i dipendenti, rischiano di vanificare gli effetti della strategia di employer branding.

Di seguito, si analizzerà la definizione di cultura organizzativa, delle sue variabili e di come devono essere interpretate e soprattutto quali possono essere le conseguenze di una cultura organizzativa debole. Partendo poi dal contratto psicologico e dalla definizione di commitment, si arriverà a dare una definizione di employer branding e internal branding. Per concludere, si analizzerà un caso aziendale relativo al gruppo OTB e alla sua strategia di employer branding.

1. CULTURA ORGANIZZATIVA

1.1. DEFINIZIONE

Secondo la definizione di Schein (1985) la cultura organizzativa è un modello di assunzioni di base che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare problemi di adattamento esterno e di integrazione interna e che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e perciò indicato ed insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a situazioni analoghe. In altre parole può essere definita come "una struttura di codici di senso, espressi in un sistema simbolico, che indirizza il comportamento degli attori organizzativi, sia in occasione di eventi collettivi unici e straordinari, sia in occasione di attività e interazioni quotidiane" (Costa, Gubitta e Pittino 2014, p. 102).

Questi modelli di assunzioni sono soggetti a cambiamenti nel tempo, adeguandosi nell'evoluzione ai diversi problemi di adattamento all'ambiente (interno o esterno).

La cultura organizzativa è uno dei fattori che innesta il senso di appartenenza all'organizzazione negli attori che ne fanno parte, contribuendo alla definizione del confine tra ambiente interno ed esterno.

1.2. LIVELLI DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

Secondo Schein (1985) la cultura organizzativa si stratifica in tre diversi livelli, dal più evidente e riconoscibile al più intrinseco e nascosto.

Al primo livello si trovano gli artefatti. Essi sono la parte visibile della cultura organizzativa, immediatamente percepibili e aventi significati diversi in base ai codici con cui vengono decifrati. Il contenuto strumentale viene affiancato o sottoposto a quello simbolico. Gli artefatti sono uno strumento per l'interpretazione della cultura dell'organizzazione.

La struttura del luogo di lavoro, l'arredamento, l'abbigliamento usato, il grado di formalità, sono tutti artefatti. In particolare si considerano artefatti i riti, le cerimonie, le storie, i miti e i simboli.

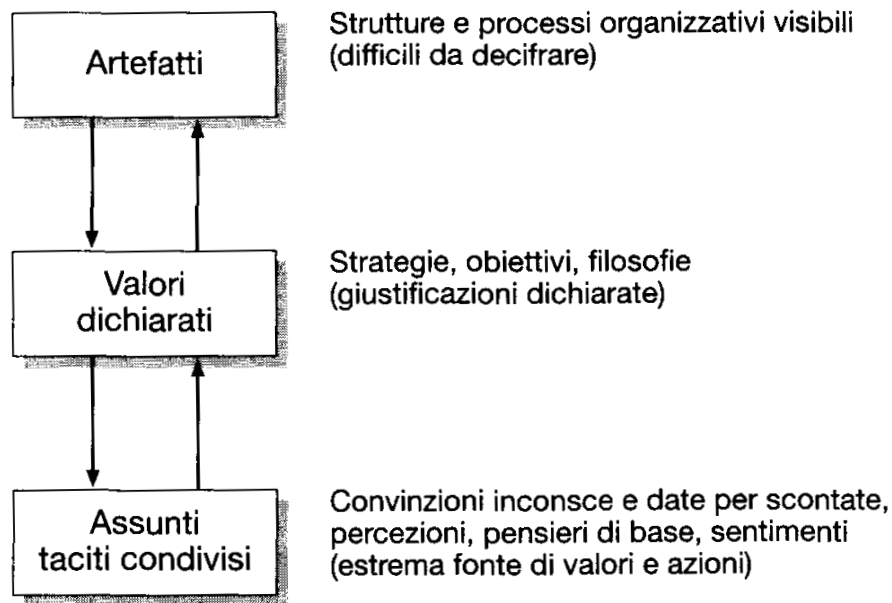


Figura 1. Livelli della cultura (Fonte: Schein, 1985)

Al secondo livello si collocano i valori dichiarati. Essi permettono di dare la giusta interpretazione agli artefatti che, da soli, potrebbero non essere sufficienti per capire la motivazione che sta dietro ai comportamenti o alle scelte dagli attori organizzativi. Attraverso le credenze e i valori, infatti, gli attori interpretano ciò che avviene nell'ambiente interno o esterno all'organizzazione. Le credenze fanno sì che l'attore sia in grado di valutare la veridicità di ciò che gli sta attorno mentre i valori ne infondono le convinzioni e le preferenze. Valori e credenze danno forma alle ideologie, che guidano gli attori nei loro comportamenti (sia individuali che collettivi) e nella persecuzione di particolari fini.

Al terzo livello si trovano invece gli assunti taciti e condivisi. Sono i più difficili da decifrare ma agiscono come elementi propulsori del modo in cui la cultura organizzativa funziona a livello operativo (Schein, 1999). In questo caso un ruolo importante è svolto dal fondatore dell'organizzazione. I valori diffusi quando nasce un'impresa sono poi quelli che impregnano la sua storia e che vengono associati al suo successo.

"Se i valori e gli assunti dei fondatori non sono in linea con ciò che l'ambiente dell'organizzazione permette e offre, l'organizzazione non ha successo e per prima cosa non svilupperà mai una cultura." (Schein 1999, p. 21). Laddove artefatti e valori non sono compatibili, per arrivare agli assunti che stanno alla base di questo livello, bisogna andare più in profondità su cosa guida e determina gli artefatti osservati e il comportamento quotidiano.

Come descritto da Schein (1999) gli assunti fondamentali possono essere divisi in diverse tipologie.

- Assunti sulle relazioni degli esseri umani verso la natura. La cultura occidentale e quella orientale differiscono molto sotto questo punto di vista. La relazione con la natura è percepita in maniera quasi opposta nelle due società. Nella società occidentale si ha una visione di dominio della natura e che tutto sia possibile. Nel campo delle organizzazioni questo trova riscontro nella volontà di alcune di esse di voler aggredire il mercato e nella convinzione che sia positivo avere una posizione dominante in esso. Al contrario, nella società orientale si ritiene che ci si debba confondere o addirittura sottomettere alla natura e che l'ambiente resti immutabile. Le organizzazioni quindi preferiscono cercare una nicchia nella quale adattarsi al meglio e sviluppare il proprio prodotto. Con lo sviluppo della società occidentale e il suo sempre maggior riflesso nella filosofia degli affari, si va sempre più consolidando l'idea che avere una posizione dominante nel mercato sia più vantaggioso. Ciò non toglie che comunque alcune società perseverino nel considerare la nicchia il modo "corretto" per condurre la propria attività.
- Assunti sulla natura umana. McGregor (1960) elaborò la Teoria X e Y per spiegare come questo assunto influenzi l'attività manageriale. In quella che McGregor definisce la Teoria X, egli spiega come alcuni manager considerino l'essere umano tendenzialmente pigro e portato a lavorare solo se dentro a un sistema di incentivi e controlli. Altri manager invece ritengono che sia sufficiente fornire risorse e opportunità appropriate in quanto l'uomo è già fundamentalmente motivato a lavorare (Teoria Y). Nel primo caso i manager sottoporranno i dipendenti a un maggiore controllo e la mancanza di fiducia sarà percepita dai lavoratori, che reagiranno assumendo un atteggiamento più passivo. In questo modo, i manager si convinceranno che il loro assunto iniziale sia stato confermato e continueranno ad usare sistemi di controllo e comando. Nel secondo caso, invece, i manager cercheranno di connettere gli obiettivi dell'organizzazione con quelli personali del dipendente e delegheranno quanto più possibile, aiutando i dipendenti a sviluppare dei propri incentivi e sistemi di controllo che saranno da essi stessi controllati. Ciò crea nei dipendenti un senso di appartenenza alla struttura e una maggiore interiorizzazione delle esigenze. McGregor afferma che i manager che seguono questa teoria ottengono risultati migliori dal punto di vista produttivo. Ciò non toglie che sia richiesta all'organo manageriale una certa cautela e la capacità di saper riconoscere a quali compiti e circostanze può essere applicato questo stile manageriale.

Altro elemento discriminante fra diverse culture è il grado di stabilità o malleabilità che si associa alla natura umana. Nella cultura occidentale si tende a sostenere che ognuno possa

essere ciò che sceglie di essere mentre in altre culture si tende a percepire la natura umana come stabile e poco mutabile e che ci si debba quindi adattare al meglio a ciò che si è. Nel primo caso l'organizzazione si impegna per far sviluppare le qualità a chi ne fa parte, nel secondo caso invece si tende a scegliere il personale in base alle qualità che già possiede, senza considerare la possibilità di svilupparle internamente all'organizzazione.

- Assunti sui rapporti tra individui. Le società possono essere incentrate intorno all'individuo oppure intorno al gruppo e la comunità. Nel caso in cui gli interessi dell'individuo vadano contro quelli del gruppo, si possono avere due tipi di reazione. Quella delle società comunitarie (come quella cinese e giapponese), in cui l'individuo deve sottostare agli interessi del gruppo sacrificando i propri, e quella occidentale (soprattutto statunitense) in cui il grado di individualismo più elevato fa sì che gli interessi dell'individuo prevalgano su quelli del gruppo. Nelle organizzazioni ciò si riflette nel livello di lealtà e impegno richiesto verso l'impresa in confronto alla libertà individuale e all'autonomia. Il lavoro di gruppo opera solo se il sistema di responsabilità e incentivi è assegnato al team come entità e non ai singoli ruoli. "Non importa quanto il lavoro di squadra sia reclamizzato a livello teorico, in pratica questo non esiste fino a che la responsabilità stessa non viene assegnata all'intera squadra e non viene istituito un sistema di incentivi e premi per il gruppo". (Schein 1999, p. 48).
- Assunti sulla natura della realtà e della verità. Ogni individuo cresce con convinzioni su quando considerare qualcosa come reale, vero o equo. Soprattutto nelle società occidentali, le convinzioni partono considerando vero ciò che dicono genitori, insegnanti o altre figure autorevoli, fino ad arrivare, per gradi, a dar credito all'esperienza e alle prove scientifiche. Si può dire che la società occidentale è fondata su pragmatismo e utilitarismo, ovvero si crede a ciò che funziona e a ciò che crea utilità. In altre culture invece le convinzioni scaturiscono da tradizioni, dottrine religiose, principi morali e altre fonti di massima autorità definiscono ciò che deve essere considerato vero e ciò che non lo è. In alcune organizzazioni i principi religiosi e morali arrivano a prevalere sulle decisioni aziendali. "In una società moralistica, la realtà è spesso definita dal comune codice morale, mentre in una società molto pragmatica finisce con un qualche equivalente alle regole della legge." (Schein 1999, p. 49).
- Assunti su tempo e spazio. Questi assunti sono difficili da interpretare ma essenziali per capire quanto ci si sente a proprio agio in un ambiente. Dal punto di vista temporale, alcune culture considerano il tempo come lineare e quindi una volta speso non può più essere riguadagnato: ciò implica che si elaborino calendari ed agende per sfruttarlo al

meglio. In altre culture invece il tempo è considerato come ciclico quindi è accettato che si facciano più cose contemporaneamente nella stessa unità di tempo.

Lo spazio ricopre un importante ruolo simbolico. L'organizzazione del luogo di lavoro in open space indica informalità nella comunicazione fra gli individui mentre uffici privati e porte chiuse indicano una maggiore formalità e privacy. Anche la distanza fra un individuo e l'altro è indicatore della formalità della relazione: più si è vicini e maggiore è la confidenza e viceversa. Il luogo in cui vengono collocati uffici e scrivanie invece può essere simbolo di status o grado. Di solito, più un ufficio si trova in alto nell'edificio e maggiore è la privacy e il grado. Anche il tipo di arredamento e la dimensione dell'ufficio sono spesso segno dello status di chi vi lavora.

Altra dimensione della cultura organizzativa può essere considerata l'estetica. La capacità di comprendere e fruire della bellezza permette di distinguere una organizzazione da quelle che sfruttano il sapere scientifico e il sapere tecnologico. L'estetica come lato del comportamento organizzativo porta alla valorizzazione di aspetti quali la creatività, la solidarietà e la qualità, in piena contrapposizione con le organizzazioni in ambito scientifico/tecnologico che puntano a valorizzare competenze più analitiche e metodiche.

1.3. MANIFESTAZIONE E SCOPO DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

La cultura organizzativa crea un senso di identificazione organizzativa e genera nei membri valori e opinioni che hanno una portata più ampia rispetto al singolo individuo.

La cultura di una azienda prende vita da quei valori e assunti che il fondatore in primis ha elaborato all'inizio della sua attività e che, se conducono al successo, vengono istituzionalizzati, creando una cultura che riflette visione e strategia del fondatore.

Come spiegato da Daft (2013) la cultura organizzativa ha due diverse funzioni all'interno dell'organizzazione: l'integrazione interna e l'adattamento esterno.

La prima funzione è quella di integrare i membri dell'organizzazione in modo che sappiano relazionarsi all'interno di essa, sviluppando una identità collettiva e lavorando in maniera più efficace. La cultura impatta quindi nelle attività quotidiane di ogni giorno, definisce le modalità di comunicazione tra i suoi membri, aiuta a definire quali sono i comportamenti accettabili e quali no e come vengono definiti ruoli e status.

Si parla di adattamento esterno invece in relazione a come l'organizzazione raggiunge gli obiettivi e si interfaccia con l'ambiente e le entità esterne. Questa funzione aiuta i membri dell'organizzazione nel raggiungimento di obiettivi comuni predeterminati e soprattutto

permette all'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti esterni. Rispondere velocemente al cambio di necessità dei clienti, reagire abilmente alle mosse della concorrenza, sono capacità fondamentali per la sopravvivenza e il successo dell'azienda e necessitano di una forte solidità interna e allo stesso tempo di elasticità e propensione al cambiamento. Tutto questo viene appunto facilitato dalla cultura organizzativa che, oltre a dare obiettivi e direttive ai propri membri, permettere di guidarli anche nel processo decisionale in mancanza di regole o politiche aziendali scritte (Mallak, 2001).

Entrambe le funzioni puntano quindi allo sviluppo del capitale sociale e di mappe cognitive. Si definisce mappa cognitiva quella rappresentazione mentale che ogni individuo si crea, fatta di concetti e relazioni tra concetti che egli usa per comprendere e creare il proprio ambiente di riferimento, in altre parole "degli schemi mentali di interpretazione di una particolare situazione che identificano il percorso decisionale e le modalità di azione dei soggetti quando sono posti di fronte a un particolare problema in un determinato contesto." (Costa, Gubitta e Pittino 2014, p. 106). Si usano le mappe cognitive, dal punto di vista empirico, per dare "forma" al sistema di valori e credenze impliciti negli individui, cercando di trasferire su qualche supporto spazio-visivo queste rappresentazioni mentali. Sul ruolo delle mappe cognitive all'interno dell'organizzazione si sono espressi diversi autori. Questi si suddividono principalmente in due filoni di pensiero: il primo che afferma che le mappe cognitive sono un sistema di credenze che vincolano il processo decisionale e che sono condivise fra i membri di una stessa organizzazione, il secondo che invece sostiene siano le organizzazioni stesse ad essere una mappa cognitiva che gli individui costruiscono internamente.

In ogni caso si riconosce che questo sistema di mappatura consente ai manager di ampliare il numero di variabili a disposizione per prendere le decisioni e soprattutto consente di analizzare il comportamento dei manager stessi.

1.4. INTERPRETAZIONE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

Gli elementi osservabili della cultura organizzativa, detti artefatti, permettono che essa possa essere costruita, mantenuta e trasmessa e allo stesso tempo possa essere identificata e interpretata anche dagli individui che non fanno parte dell'organizzazione.

Gli elementi osservabili principali della cultura organizzativa sono i seguenti.

- Riti e cerimonie. Si definiscono riti e cerimonie quelle attività progettate e pianificate che costituiscono eventi speciali e rivolti, in genere, a un pubblico. Con questo tipo di attività, i manager o i leader dell'organizzazione cercano di trasmettere quali sono i valori

significativi per l'organizzazione. Sono eventi speciali che vanno a rafforzare valori specifici e creano un legame di condivisione tra i partecipanti. Un esempio di questo genere di artefatto sono per esempio i riti di passaggio (ovvero un rituale che facilita la transazione dei membri dell'organizzazione verso nuovi ruoli sociali) o i riti di integrazione (eventi pianificati per creare legami tra gli individui e aumentare la loro dedizione e il loro attaccamento all'organizzazione).

- Storie e miti. Le storie sono racconti che si ispirano a eventi reali e che circolano fra i dipendenti. Esse vengono tramandate ad ogni nuovo assunto, visitatore o cliente per fornire informazioni sull'organizzazione e favorirne la fidelizzazione. Le storie tendono a marcare il ruolo di certi personaggi aziendali che assumono quasi un ruolo da eroi e vengono visti come modelli di comportamento e creano il vissuto dell'organizzazione. Alcune storie sono considerate delle leggende in quanto negli anni si sono aggiunti particolari immaginari ai fatti realmente accaduti. Altro genere di storie sono i miti. Essi sono in linea con i valori e le credenze dell'organizzazione ma mancano di una base reale. Anch'essi contribuiscono a rimarcare i valori fondamentali dell'organizzazione e i modelli di successo, dando agli individui (sia interni che esterni) nuove chiavi di lettura della cultura dell'organizzazione.
- Simboli. I simboli sono costituiti da elementi fisici dell'organizzazione. Si trovano nell'architettura, nell'abbigliamento, nel layout di uffici e luoghi di lavoro in generale, nei loghi, nelle insegne e in qualsiasi altro elemento fisico che possa essere utilizzato per trasmettere i valori dell'organizzazione. Che in una azienda si trovino uffici open space e senza porte oppure con ambienti ben definiti e porte sempre chiuse, in ogni caso l'individuo saprà cogliere dei principi fondamentali che caratterizzano l'organizzazione. Lo stesso vale per l'abbigliamento formale oppure casual che si può trovare all'interno dell'azienda, che sicuramente va ad impattare sulla modalità di approccio dei membri sia interni che esterni. I simboli però non sono sempre semplici da interpretare in quanto assumono un significato diverso in base al codice che viene utilizzato per la loro decifrazione. Inoltre il loro contenuto simbolico si affianca o addirittura si sovrappone a quello strumentale, richiedendo quindi una maggiore attenzione nell'interpretazione.
- Strutture organizzative. Anche il modo in cui l'organizzazione viene progettata può essere una proiezione della cultura. L'organizzazione può avere una struttura gerarchica sviluppata in orizzontale o in verticale a seconda del livello di distanza dal potere accettato (o imposto) dai membri. La struttura organizzativa, inoltre, può essere meccanicistica rigida (ovvero con regole standard, procedure e chiara gerarchia) oppure organicistica flessibile (ovvero con regole non scritte o ignorate, autorità decentralizzata e gerarchia non

chiara). Il modo in cui le unità vengono organizzate e il grado di autonomia e flessibilità possono far capire molto sui valori sostenuti dall'organizzazione.

- Rapporti di potere. Osservando chi influenza o manipola un'organizzazione o chi sarebbe in grado di farlo, si possono percepire alcuni valori fondanti dell'organizzazione. In ogni struttura ci si deve chiedere se chi detiene il potere lo detiene per via della propria posizione gerarchica o per altre caratteristiche come possono essere le competenze o il comportamento esemplare. In alcune organizzazioni appunto si tende a delineare chiaramente il ruolo di ogni membro mentre in altre non ci sono ruoli definiti e gli individui tendono a seguire i membri più brillanti e più carismatici.
- Sistemi di controllo. Per sistemi di controllo si intendono quei meccanismi interni all'organizzazione che permettono di controllare gli individui e le attività. Fanno parte di questa categoria i sistemi di controllo dei risultati, i sistemi di ricompensa, i sistemi di controllo delle informazioni e i metodi di controllo finanziario. Per esempio se in una azienda il sistema delle ricompense è basato sulle vendite di ogni membro, si creerà un ambiente estremamente competitivo. Se invece la ricompensa di ogni membro è legata ad altri parametri, l'ambiente sarà meno competitivo.

Gli artefatti sono quindi manifestazioni visibili dei valori dell'organizzazione. Oltre ad essere utilizzati per l'interpretazione della cultura organizzativa, possono anche essere sfruttati dai manager per infondere o rafforzare i valori aziendali. Pertanto "Gli elementi culturali (...) possono fungere sia da meccanismo interpretativo sia da mappa per l'azione in caso di necessità di modificare o rafforzare i valori culturali." (Daft 2013, p. 344).

1.5. DIMENSIONI DI VALUTAZIONE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

Ogni leader di una organizzazione cerca di utilizzare la cultura organizzativa come strumento di consolidamento della struttura e della strategia di cui l'organizzazione ha bisogno per essere efficace all'interno dell'ambiente in cui si colloca. Le performance organizzative possono beneficiare considerevolmente della giusta combinazione fra valori culturali, strategia organizzativa, struttura e ambiente. Se l'ambiente esterno, per esempio, è molto variabile, la cultura organizzativa dovrebbe incoraggiare all'adattabilità, la struttura sarà flessibile, la strategia organizzativa reattiva e così via. In questo caso, se la cultura organizzativa tendesse a incoraggiare i propri membri a seguire logiche molto schematiche o stabili, l'efficacia dell'organizzazione all'interno dell'ambiente ne risentirebbe considerevolmente.

Le culture organizzative possono essere valutate in relazione a diverse dimensioni quali possono essere la collaborazione fra i membri o fra unità organizzative, il ruolo del controllo all'interno dell'organizzazione, l'orientamento temporale (di breve o lungo periodo).

Come evidenziato da Daft (2013), se si analizzano due dimensioni come il grado di flessibilità richiesto dall'ambiente e il focus strategico dell'organizzazione, si ricavano principalmente quattro tipologie di cultura organizzativa associate a questi fattori.

		NECESSITÀ DELL'AMBIENTE	
		Flessibilità	Stabilità
FOCUS STRATEGICO	Interno	CULTURA ADATTIVA/IMPREDITORIALE	CULTURA DELLA MISSIONE
	Esterno	CULTURA DI CLAN	CULTURA BUROCRATICA

Figura 2. Tipologie di cultura organizzativa (Fonte: elaborazione propria)

- Cultura adattiva. E' detta anche cultura imprenditoriale ed è caratterizzata da un focus strategico sull'ambiente esterno e di conseguenza da una forte tendenza alla flessibilità. Le organizzazioni che hanno questo tipo di cultura incentivano valori, opinioni e norme che aiutano a intuire, interpretare e trasporre efficacemente i segnali che arrivano dall'ambiente esterno. Il comportamento dei membri quindi varierà in base alle esigenze dell'ambiente e sarà attribuita meno importanza al controllo di questo. Oltre a reagire velocemente ai cambiamenti, in genere questo tipo di organizzazioni sono molto proattive anche nel creare esse stesse il cambiamento. Creatività, innovazione, iniziativa, imprenditorialità, sperimentazione e rischio sono tutti elementi che vengono giudicati positivamente e ricompensati. Questo tipo di cultura è tipica delle aziende Internet-based o di settori quali il marketing e l'elettronica, che necessitano di muoversi velocemente se vogliono soddisfare il cliente. Le organizzazioni di questi settori tendono a diminuire il numero dei livelli gerarchici e si trasformano in "learning organization" dove la cultura adattiva ai cambiamenti dell'ambiente esterno è fondamentale non solo per il successo dell'azienda ma per la sua stessa sopravvivenza (Hurst, 1995).

- Cultura della missione. Si parla di cultura della missione in quelle organizzazioni in cui si servono clienti specifici nell'ambiente esterno ma senza l'esigenza di rapidi cambiamenti. In questo caso l'enfasi dell'organizzazione si sposta su scopi quali il fatturato, la redditività o la quota di mercato. Si innesta quindi un forte senso di competitività e volontà di generare profitto. I leader di questo genere di organizzazioni tendono a dare ai membri una visione dello stato futuro desiderato per l'organizzazione: essendo l'ambiente poco soggetto ai cambiamenti, è possibile misurare e quantificare chiaramente gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Questo rende valutabili le prestazioni dei membri da parte dell'organizzazione, che spesso in questi casi promette ricompense tanto più alte quanto più ci si avvicina all'obiettivo desiderato. Ruoli, promozioni o bonus tendono quindi ad essere assegnati non per anzianità ma in base alle prestazioni.
- Cultura del clan. Le organizzazioni con questo tipo di cultura si collocano in ambienti tendenzialmente in rapido cambiamento ma, a differenza della cultura adattiva, il focus strategico è all'interno. Il coinvolgimento e la partecipazione dei membri dell'organizzazione sono considerati fondamentali per avere buoni risultati. Questi due elementi, uniti a un'attenzione particolare alle esigenze dei membri, creano un solido legame e un forte senso di responsabilità negli individui che fanno parte dell'organizzazione che si traduce poi in un maggiore impegno verso il gruppo e verso le problematiche che posso arrivare dall'ambiente esterno. E' proprio questa una delle peculiarità di questo tipo di cultura, l'organizzazione cerca di fornire al membro tutti gli strumenti di cui può avere bisogno per essere soddisfatto e produttivo nello stesso tempo. In particolare in aziende del settore della moda o della vendita al dettaglio, questo tipo di approccio è spesso utilizzato. Garantendo ai dipendenti tutti gli strumenti di cui hanno bisogno, l'organizzazione si assicura un più alto livello di reattività e creatività da parte dei lavoratori che si traduce quindi in una migliore risposta ai rapidi cambiamenti dell'ambiente in cui si colloca.
- Cultura burocratica. Focus strategico interno e ambiente stabile caratterizzano questa tipologia di cultura. L'organizzazione orienta i suoi membri ad avere un approccio metodico nelle attività che la riguardano. In questo caso, artefatti come cerimonie, riti, storie ed eroi aiutano a consolidare valori di collaborazione, tradizione e il rispetto di prassi consolidate per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione. Questo tipo di organizzazione ha il suo punto di forza nell'alto livello di integrazione ed efficienza. Il coinvolgimento dei membri è minore rispetto agli altri tipi di cultura, ma la forte conformità, coerenza e cooperazione tra i membri, fanno sì che si consolidi una struttura altamente integrata ed

efficiente. Negli ultimi decenni le organizzazioni si stanno allontanando sempre di più da questo tipo di cultura a causa della sempre maggiore flessibilità richiesta.

Tutte e quattro le tipologie di cultura organizzativa possono risultare efficaci a seconda dell'ambiente in cui si collocano e del focus strategico e, non meno importante, se associate a una combinazione efficace fra ambiente, cultura, strategia e struttura.

1.6. COESIONE CULTURALE E SOTTOCULTURE ORGANIZZATIVE

Si parla di coesione culturale quando i membri dell'organizzazione condividono i valori dell'organizzazione stessa. Se il consenso è vasto e forte, anche la cultura sarà forte e coesa. Nel caso in cui il consenso invece non riguardi la maggior parte dei membri, la cultura sarà debole e limitata.

Artefatti come cerimonie, riti, storie e simboli vengono associati spesso a culture forti. Questo va ad aumentare il legame dei membri con l'organizzazione e l'organizzazione stessa tende ad allineare struttura e strategia in modo che tali valori siano ulteriormente supportati.

Spesso si riscontra però che, soprattutto nelle grandi aziende, la cultura non risulta uniforme in tutte le parti dell'organizzazione. Anche in presenza di culture forti, si possono comunque formare diverse sottoculture. Per sottocultura si intende "il sottoinsieme dei membri di una organizzazione che interagiscono regolarmente tra loro, si identificano come un gruppo distinto all'interno dell'organizzazione, condividono un insieme di problemi che vengono considerati comunemente problemi di tutti e agiscono abitualmente sulla base di schemi collettivi di comparazione specifici del gruppo" (Van Maanen e Barley 1985, p. 160). Le sottoculture si sviluppano quindi come manifestazione di tratti comuni quali problemi, obiettivi o esperienze condivisi all'interno di un gruppo, reparto o unità che fanno parte dell'organizzazione. Non necessariamente una sottocultura deve andare contro la cultura organizzativa dominante: le sottoculture possono essere rafforzative quando amplificano il legame con i valori della cultura principale, oppure ortogonali quando ai valori della cultura dominante ne vengono aggiunti altri che non vanno contro di essa. Nel caso in cui invece i valori della sottocultura siano contrari o alternativi a quelli dell'organizzazione, la sottocultura si definisce controcultura.

Spesso le sottoculture si sviluppano perché all'interno dell'organizzazione ci sono reparti o unità organizzative con esigenze diverse. Se, per esempio, all'interno della stessa organizzazione si trovano una unità manifatturiera e una unità marketing, si tenderanno ad avere sottoculture diverse. L'unità manifatturiera prediligerà l'efficienza, l'ordine e

l'obbedienza alle regole mentre in quella riguardante il marketing si preferiranno valori che portino ad avere maggiore flessibilità, creatività e reattività. Questo non significa che le due sottoculture contrastino con la cultura principale: se all'interno delle sottoculture vengono incorporati anche i valori della cultura dominante, esse non creeranno conflitti né tra l'organizzazione e le sottoculture né fra sottoculture stesse.

Ad ogni modo, si possono avere casi in cui le differenze fra sottoculture possono portare a conflitti interni all'organizzazione, soprattutto se la cultura principale è debole. Se i valori della sottocultura sono molto forti possono arrivare ad avere il predominio su quelli dell'organizzazione, rischiando di danneggiare così i rapporti fra i membri e le performance dell'organizzazione (culture failure).

Le fonti del conflitto fra gruppi con sottoculture diverse possono essere:

- Incompatibilità degli obiettivi. Ogni unità può avere obiettivi diversi dalle altre e questo può portare a situazioni in cui il raggiungimento di un obiettivo da parte di un gruppo può interferire con quello di un altro. E' la causa principale di conflitti all'interno dell'organizzazione. Si pensi, per esempio, al caso in cui l'ufficio per il controllo qualità imponga procedure diverse all'unità manifatturiera, rendendola meno efficiente. Questo porterà inevitabilmente a tensioni fra i due gruppi i quali hanno obiettivi diversi: l'unità manifatturiera vuole produrre quanto più possibile, l'unità per il controllo della qualità vuole diminuire la percentuale di difettosità.
- Differenziazione. Ogni unità dell'organizzazione ha bisogno di risorse umane specifiche, con formazione, attitudini e capacità specifiche per ogni ambito. Questo porta ad avere orientamenti cognitivi ed emotivi diversi in ogni unità e può generare conflitti interni all'organizzazione. Un esempio può essere la differenza di percezioni fra designer e direttore commerciale. Il designer tende a prediligere l'estetica o l'innovazione mentre il direttore commerciale conosce i clienti e vuole soddisfare le loro esigenze, senza dare importanza all'estetica o all'innovazione di prodotti in cui non crede.
- Interdipendenza dei compiti. All'interno di un'organizzazione capita spesso che le unità siano interdipendenti fra di loro per materiali, risorse o informazioni. All'aumentare dell'interdipendenza (generica, sequenziale, reciproca) aumenta anche la possibilità che si crei un conflitto fra unità. Soprattutto nel caso di interdipendenze sequenziali o reciproche, le unità non possono procedere con il loro lavoro se non hanno il contributo dell'altra unità. In questi casi le unità necessitano di un forte coordinamento per non avere perdite di efficienza. Le differenze di attitudini, obiettivi e standard di comportamento possono compromettere fortemente il coordinamento fra unità che rischia quindi di avere gravi riflessi sulle performance dell'organizzazione.

- Risorse limitate. Le organizzazioni hanno risorse limitate: denaro, risorse umane, strutture fisiche e così via. Ogni gruppo tende a volere sempre un numero maggiore di risorse per poter raggiungere meglio i propri obiettivi. Questo porta però inevitabilmente a conflitti e rivalità tra le diverse unità che ritengono le proprie finalità più importanti di quelle altrui. Le risorse, inoltre, sono simbolo di potere e di influenza all'interno dell'organizzazione: più risorse si ottengono e maggiore è il prestigio. Questo va ad aumentare ancora di più la rivalità nel momento della distribuzione delle risorse. Si genera questo tipo di conflitto, in genere, durante la stesura dei budget delle diverse unità organizzative.

Questo genere di conflitti non sono semplici da risolvere, soprattutto in presenza di una cultura organizzativa debole e di sottoculture predominanti. In genere questo tipo di conflitti porta l'organizzazione a imparare ad acquisire, sviluppare e utilizzare il potere per conseguire gli obiettivi fondamentali per il successo (e a volte la sopravvivenza) dell'organizzazione.

2. IDENTIFICAZIONE ORGANIZZATIVA E EMPLOYER BRANDING

2.1. IL CONTRATTO PSICOLOGICO

Quando una azienda stipula un contratto di lavoro con un proprio dipendente difficilmente riesce a specificare tutti i comportamenti che richiederà durante l'attività lavorativa. Per l'azienda questo si traduce nella necessità di incentivare continuamente, durante il rapporto, la volontà del lavoratore di adempiere agli obblighi di un contratto incompleto e implicito, cosicché le sue abilità e conoscenze vengano utilizzate per svolgere la prestazione utile per l'azienda. Il contratto non ha quindi solo una dimensione economica in quanto le transazioni di lavoro interessano tre tipologie di relazioni: di scambio (dimensione economica), di potere (dimensione politica) e di condivisione (dimensione psicologica e socio-culturale). Queste ultime sono inerenti agli scambi di informazioni, conoscenze, valori, energia e consenso che avvengono tra le parti nella relazione contrattuale. Approccio economico e psicologico socio-culturale prescindono quindi l'uno dall'altro e devono essere integrati fra loro affinché nessuno dei due sia trascurato.

Il contratto psicologico attiene a "una disposizione interiore ad adempiere a un'obbligazione di tipo tecnico-giuridico, o a vivere una relazione organizzativa o sociale, con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno affinché le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione, trovino una risposta soddisfacente per entrambe le parti coinvolte (Costa e Giannecchini 2013, p. 268). Il contratto psicologico trova le sue basi quindi sulle prestazioni che il lavoratore si sente in obbligo di fornire e sulle controprestazioni che crede di dover ricevere dall'azienda ed è formato da elementi taciti riguardanti il rapporto di lavoro che non compaiono nel contratto scritto formale. Non sempre è facile identificare un contratto psicologico: basandosi su elementi taciti e spesso non condivisi tra datore di lavoro e lavoratore, risulta difficile definire quali sono le obbligazioni assunte dalle parti e misurare o verificare se il contratto psicologico sia stato rispettato. A questo fine, Rousseau (1990) propose, dal punto di vista delle percezioni individuali, sette obbligazioni-tipo del datore di lavoro. Negli anni poi sono state aumentate le obbligazioni del datore di lavoro e integrate con le obbligazioni del lavoratore. Le obbligazioni sono legate a diversi ambiti quali ad esempio l'equità, la sicurezza dell'impiego, la soddisfazione e la disponibilità.

OBBLIGAZIONI DEL LAVORATORE	OBBLIGAZIONI DEL DATORE DI LAVORO
<ul style="list-style-type: none"> • Difendere l'immagine dell'azienda • Lavorare in team • Condividere gli obiettivi • Fornire una prestazione accettabile • Non lasciare l'organizzazione prima di un certo tempo • Essere affidabile • Essere responsabile • Non cercare un altro lavoro • Accettare i cambiamenti e acquisire nuove competenze • Essere disponibile ai trasferimenti e alla mobilità • Non aiutare la concorrenza • Essere disponibile al miglioramento continuo • Alimentare il miglioramento con suggerimenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • Carriera • Retribuzione proporzionata ai risultati • Buone relazioni di lavoro • Significatività dei contenuti del lavoro • Trattamento equo • Sicurezza del posto

Tabella 1. Contratto psicologico: le obbligazioni reciproche delle parti. (Rousseau 1990, con adattamenti, in Costa e Giannecchini 2013)

Le politiche di risorse umane possono influenzare molto la gestione del contratto psicologico e le relazioni fra le due parti. La direzione risorse umane fornisce al lavoratore le informazioni di cui necessita per valutare se il contratto psicologico è rispettato o meno. Se il contratto psicologico è rispettato, il lavoratore rafforza ulteriormente il suo legame con l'azienda. Se invece il contratto psicologico non viene rispettato o addirittura vengono rinnegate delle promesse fatte, dichiarando di aver assolto alle proprie obbligazioni anche quando ciò non corrisponde alla verità, il coinvolgimento del lavoratore comincia ad indebolirsi ed egli comincerà a percepire una rottura (*breach*) del contratto (Morrison e Robinson, 1997). Questa rottura porta a delle reazioni emotive (*violation*) nell'individuo quali frustrazione, risentimento, amarezza, rabbia e ad un aumento del cinismo ("non ci credo più!") sia nei confronti dell'intera organizzazione, sia nell'investire in nuove relazioni che potrebbero crearsi

all'interno dell'ambiente organizzativo (Andersson, 1997). Nel contratto psicologico non esistono terze parti con potere coercitivo che possono imporre l'adempimento degli obblighi o sanzionare gli inadempienti quindi il lavoratore tenderà a ridurre la prestazione, a diminuire il coinvolgimento fino all'interruzione del legame e al distacco dall'organizzazione. Come definito da Hirschmann (1970) in questo caso si passa dalla fase di protesta o *voice* fino all'*exit*.

La gestione del contratto psicologico diventa inoltre più complessa nei confronti dei lavoratori con contratti flessibili come quelli part-time o determinati, dove la mancanza di prospettive temporali a medio-lungo termine fanno sì che il coinvolgimento da entrambe le parti sia minore rispetto alle attese.

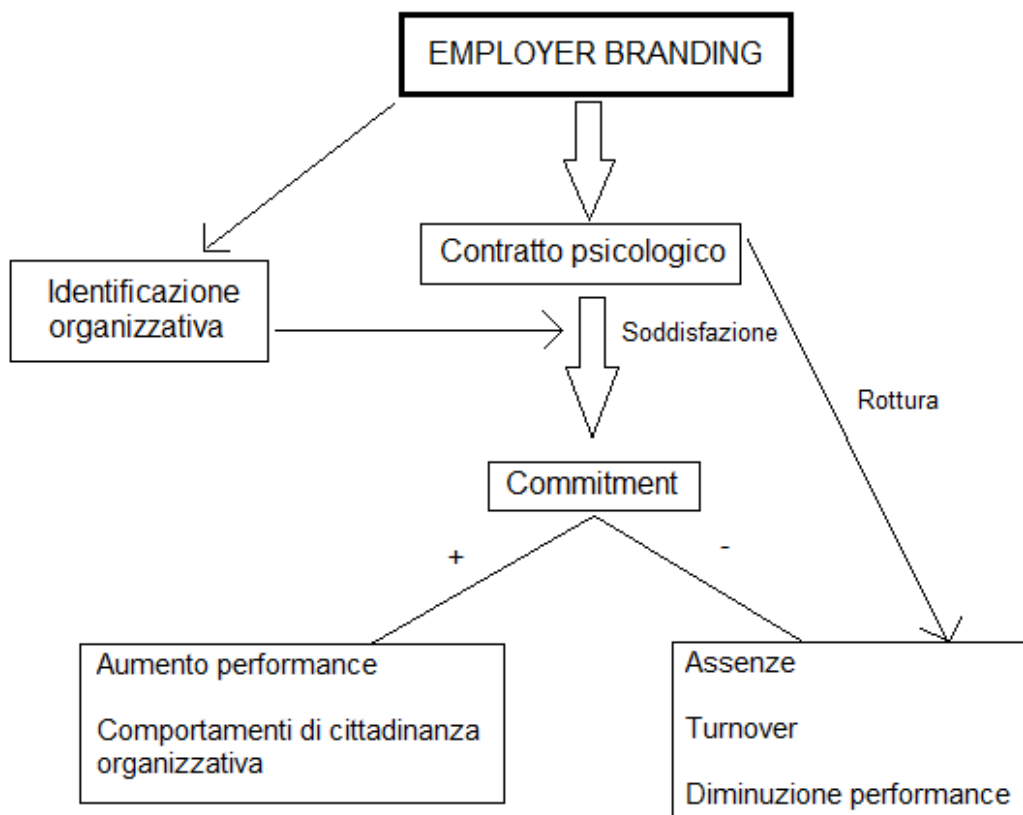


Figura 3. Le determinanti e le conseguenze del contratto psicologico. (Fonte: elaborazione propria)

2.2. IL COMMITMENT

Tra lavoratore e azienda si crea quindi una relazione non solo economica, ma fatta anche di coinvolgimento, identificazione e impegno verso l'azienda. In genere questo tipo di relazione viene analizzata sia in senso negativo che in senso positivo. In senso negativo, si analizzano gli effetti del disimpegno del lavoratore sull'organizzazione le cui conseguenze si traducono in

assenteismo, elevato turnover fino alla minor qualità della prestazione e alla non soddisfazione del cliente. In termini positivi, invece, si analizza l'impegno del lavoratore e quindi il suo approccio proattivo nei confronti dell'organizzazione e dei suoi fini.

A parità di altre condizioni, il coinvolgimento ha quindi un effetto leva sulle abilità e le competenze dei lavoratori ed è quindi una delle attività di gestione delle risorse umane che deve essere svolta con accuratezza in quanto può comportare un vantaggio competitivo significativo. Una forte cultura organizzativa è quindi fondamentale per avere un maggior commitment nei valori dell'organizzazione e nella sua mission. Secondo O'Malley (2000), i lavoratori con maggior coinvolgimento creano un rapporto ad alta intensità emotiva che va oltre la semplice adesione alla cultura organizzativa. Si può addirittura arrivare all'identificazione nei valori aziendali fino all'interiorizzazione (O'Reilly et al. 1991).

Non è tuttavia semplice dare una definizione esatta di commitment organizzativo. Il commitment rappresenta "uno stato d'animo, una relazione tra lavoratore e datore di lavoro che sostiene un orientamento positivo e proattivo. Questo concetto consente di spiegare la motivazione ad agire di una persona, indipendentemente dalle sue caratteristiche e dai vantaggi oggettivi e concreti che potrà ricavare dai suoi comportamenti. Permette inoltre di spiegare azioni che sembrano in contrasto con gli interessi della persona o comportamenti messi in atto nonostante la presenza di elementi conflittuali o ambigui" (Costa e Giannecchini 2013, p. 272). Tre elementi, in particolare, caratterizzano il commitment organizzativo (Mowday et al. 1982; Mowday 1998):

- adesione ai valori e accettazione dei fini dell'organizzazione;
- volontà di sostenere sforzi considerevoli per l'organizzazione;
- forte desiderio di rimanere all'interno dell'organizzazione.

Meyer e Allen (1997) hanno articolato il concetto di commitment individuandone tre tipologie distinte:

- Impegno affettivo. Si manifesta attraverso l'identificazione e il coinvolgimento emotivo nell'organizzazione. Un atteggiamento positivo e proattivo caratterizza i membri che dimostrano impegno affettivo, i quali contribuiscono di spontanea volontà al funzionamento dell'organizzazione.
- Impegno calcolativo o di continuità. In questo caso l'impegno dipende dai costi connessi alla rottura e all'uscita dall'organizzazione. Il lavoratore, in questo caso, calcola la convenienza di rimanere all'interno dell'organizzazione: questo può essere dettato dalla consapevolezza che gli investimenti fatti inizialmente per creare la relazione andrebbero perduti oppure per una semplice mancanza di alternative esterne. In entrambi i casi l'impegno calcolativo non è positivo per le performance dell'individuo: egli sarà frustrato e

di conseguenza l'attività lavorativa scarsa. Il lavoratore in questo caso resta nell'organizzazione perché gli conviene, ne ha bisogno o non ha alternative.

- Impegno normativo. Il lavoratore è corretto verso l'organizzazione in quanto si sente di avere un obbligo morale verso di essa. Egli agirà comunque nell'interesse dell'organizzazione, ma con meno enfasi rispetto a chi manifesta impegno affettivo. In questo caso, il lavoratore resta all'interno dell'organizzazione perché si sente di doverlo fare o perché si sente responsabile.

Ci sono casi in cui però il commitment non è rivolto all'azienda nel suo insieme: il lavoratore può essere *committed* al suo gruppo di lavoro, al suo capo, alla sua funzione, al suo ruolo, alla sua professione o a gruppi esterni all'organizzazione. Il problema si manifesta maggiormente nel momento in cui il referente esce dalla relazione o l'organizzazione viene modificata sostanzialmente con movimenti interni e nuovi membri dall'esterno. Quando l'organizzazione viene ristrutturata si corre quindi il rischio che si creino conflitti o concorrenze negative per la performance dell'azienda. In particolare, la gestione del cosiddetto commitment professionale deve essere seguita con attenzione da chi si occupa delle risorse umane. I *professional* riescono a sviluppare un certo grado di autonomia all'interno dell'organizzazione, condizione quasi necessaria a volte per ottenere da questi una prestazione fruttuosa. Si corre però il rischio che si formi una scala gerarchica: il commitment verso la professione precede il commitment verso l'organizzazione. Il rapporto delle aziende con i professional viene sempre più spesso regolato tramite rapporto di fornitura di servizio piuttosto che tramite il rapporto di lavoro subordinato, appunto per la difficoltà della sua gestione. Nel caso di rapporti di lavoro subordinato, l'impresa deve porre particolare attenzione, poiché la lealtà verso la professione o gli ordini professionali che la regolano può intaccare negativamente quella verso l'organizzazione.

Ad ogni modo il coinvolgimento nei confronti dell'organizzazione è la conseguenza di una serie di processi che devono essere curati e incentivati dall'azienda con grande attenzione e lungimiranza per essere efficaci e aggiungere valore competitivo all'organizzazione.

2.3. IDENTIFICAZIONE ORGANIZZATIVA E CULTURA

Si deve ben distinguere il concetto di identificazione organizzativa da quello di identità di persona.

Due elementi compongono l'identità di persona. L'identità personale racchiude comportamenti, preferenze e tratti dell'individuo mentre l'identità sociale riguarda la sua

inclusione in un gruppo sociale. L'individuo per sua natura cerca di costruire una immagine di sé che sia la migliore possibile, anche attraverso l'appartenenza a determinati gruppi piuttosto di altri. Tajfel (1978) afferma infatti che l'identità sociale è quella parte dell'immagine dell'individuo che deriva direttamente dalla sua appartenenza a particolari gruppi e al valore e al significato emotivo che questo comporta. Tre dimensioni caratterizzano l'identità sociale: la dimensione cognitiva, la dimensione valutativa e quella emotiva. La dimensione cognitiva riguarda la categorizzazione che l'individuo fa di sé stesso ovvero il processo di autoselezione con cui si riconosce in determinati gruppi piuttosto che altri e se ne sente parte. La dimensione valutativa invece è connessa al valore che l'individuo dà al fatto di appartenere o meno a un gruppo. L'individuo sviluppa quindi un legame emotivo con il gruppo di cui si sente parte, che è appunto la dimensione cognitiva dell'identità sociale.

Si parla invece di identificazione per definire "il processo attraverso il quale gli individui sono portati a percepirsi come simili agli altri membri dei gruppi ai quali appartengono e diversi dagli individui che ne sono esclusi" (Costa e Giannecchini 2013, p. 274). Quindi, quando l'individuo si identifica in un gruppo proietta su sé stesso le caratteristiche del gruppo stesso, portando a ridimensionare la parte di tratti individuali che lo distinguono dal gruppo a beneficio di quelle associate al gruppo.

L'identificazione organizzativa è il quel legame cognitivo che si crea nel momento in cui la persona attribuisce a sé stessa le stesse caratteristiche che attribuisce all'organizzazione. Bergami (1996) afferma che più una persona si identifica in una organizzazione e più i suoi comportamenti favoriranno le norme e i valori dell'organizzazione. Quindi affinché ci sia commitment è necessaria l'identificazione organizzativa. Se l'identificazione organizzativa è il processo cognitivo con cui l'individuo forma la propria identità, il commitment organizzativo è il fenomeno affettivo che può conseguire all'identificazione. I due fenomeni sono direttamente proporzionali: maggiore è l'identificazione organizzativa e altrettanto forte sarà il commitment organizzativo dell'individuo.

L'identificazione organizzativa ha un forte legame con la cultura organizzativa. La cultura organizzativa è stata appunto definita come un modello di assunzioni di base che ha funzionato "abbastanza bene" da essere condiviso e tramandato ai nuovi membri come modo corretto di percepire, pensare e sentire in caso di situazioni simili (Schein, 1985). Dal punto di vista della dimensione cognitiva, essa può essere definita anche come un sistema di cognizioni socialmente valide e condivise che danno ai membri dell'organizzazione una mappa mentale per il processo di percezione, interpretazione, valutazione delle situazioni e conseguente reazione. Essa è quindi importante all'interno di una organizzazione come una azienda perchè può influenzare i comportamenti dei lavoratori sia nella quotidianità che nelle

occasioni straordinarie. Il percorso di creazione della cultura organizzativa è un percorso dinamico in quanto essa nasce dal bisogno di adattamento all'ambiente esterno o di integrazione interna. La cultura organizzativa ha quindi un ruolo fondamentale nella creazione e nel mantenimento del commitment e dell'identificazione. La Direzione Risorse Umane deve quindi sfruttare la cultura organizzativa il più possibile: più la cultura sarà esplicita, forte e riconoscibile e accessibile e più sarà semplice far collimare i valori dell'organizzazione con quelli dei membri che ne fanno parte, dando vita quindi a un processo di fortificazione del commitment e dell'identificazione, a beneficio dell'organizzazione e della creazione di relazioni durature.

2.4. EMPLOYER BRANDING

Si definisce employer branding quell'attività nella quale i principi del marketing vengono usati nelle relazioni con i collaboratori attuali e potenziali dell'azienda (Edwards, 2010).

Si deve però distinguere fra employer branding e internal branding. Mentre quando si parla di employer branding ci si riferisce alle attività rivolte al mercato del lavoro esterno, quando si parla di internal branding si fa riferimento alle attività indirizzate alle persone che già lavorano nell'azienda.

In entrambi i casi, per prima cosa si deve definire la value position del brand: partendo da cultura e storia dell'azienda, modello manageriale, caratteristiche dei lavoratori e immagine del prodotto e del servizio, l'azienda deve delineare "che cosa offre" ai propri collaboratori (Costa e Gianecchini, 2013). Questo valore deve poi essere comunicato al mercato, interno o esterno che sia, con appositi strumenti di comunicazione e deve inoltre essere coerente fra i due mercati. Così facendo, l'azienda costruisce la sua immagine e la sua reputazione come "employer". Una forte influenza sulla reputazione di un employer è esercitata dalle interazioni informali. Sono infatti i vari stakeholder dell'azienda a contribuire nella creazione della reputazione: da i lavoratori dell'azienda ai potenziali candidati fino ai clienti, ognuno può percepire l'immagine dell'azienda a suo modo e trasferirla ad altri soggetti. Una particolare attenzione infatti deve essere riservata da chi si occupa delle risorse umane verso i diversi soggetti che vengono a contatto con l'azienda e che possono migliorarne o danneggiarne l'immagine. La comunicazione della value position quindi non può limitarsi ai soggetti potenziali candidati ma deve essere combinata con una gestione attenta di tutti i soggetti che hanno legami con l'azienda anche se non come potenziali candidati.

Dovendo dare una definizione di employer branding in senso stretto, lo si può definire come "l'insieme di benefici funzionali, economici e psicologici che derivano da un rapporto di impiego e che vengono identificati con il datore di lavoro" (Ambler e Barrow, 1996).

In altre parole "una strategia di marketing finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come employer (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento" (Amendola 2008, p. 23). L'employer branding racchiude perciò tutte le caratteristiche che rendono l'esperienza lavorativa peculiare all'interno di una organizzazione rispetto a qualsiasi altra. Queste caratteristiche possono essere di due tipi: strumentali o simboliche. Si parla di caratteristiche strumentali per intendere tutte le caratteristiche "tangibili" di un lavoro ovvero la retribuzione, la distanza, l'orario. In questo caso il potenziale candidato fa una valutazione di tipo utilitaristico ovvero si pone la domanda "Mi conviene? I benefici sono maggiori dei costi?". L'altro tipo di caratteristiche che il candidato deve valutare sono le cosiddette caratteristiche simboliche. Sono quelle più soggettive e che assumono un valore diverso in base alla persona che le percepisce. Sono legate principalmente all'organizzazione che le offre e riguardano il settore, il prestigio, l'innovazione e tutti quegli elementi soggettivi che possono dare valore aggiuntivo alle caratteristiche strumentali. Sono quindi le caratteristiche simboliche a fare la differenza, a parità di condizioni economiche e strumentali. Questo perché appunto l'organizzazione in cui si lavora fa parte dell'identità sociale dell'individuo che quindi a parità di condizioni "tangibili", opterà per l'organizzazione che potrà dare l'apporto positivo maggiore alla propria immagine.

2.5. EMPLOYMENT ADVERTISING

Anche le aziende, come gli individui, hanno dei tratti di "personalità" e questi si riflettono nelle caratteristiche simboliche. Davies (2008) afferma che questa personalità dell'azienda viene definita dai soggetti che fanno parte sia del mercato interno che di quello esterno del lavoro e definiscono una organizzazione come:

- piacevole, quando l'ambiente di lavoro è fatto di persone che offrono supporto, fiducia, onestà e disponibilità;
- sfidante, quando l'innovazione e la creatività sono alla base delle attività dell'organizzazione;
- competente, quando l'azienda apprezza nei propri lavoratori il rispetto delle regole, l'ambizione e l'affidabilità;

- chic, quando è riconosciuto all'azienda un certo grado di prestigio ed esclusività;
- rigida, quando egoismo, aggressività e controllo sono le principali caratteristiche dell'ambiente di lavoro.

Essendo le persone attratte da ciò che è più simile alle proprie caratteristiche personali, esse saranno attratte dalle aziende con un profilo il più affine possibile alle proprie caratteristiche.

Le aziende, dal canto loro, cercano di sfruttare questo processo di attrazione attraverso strategie di employment advertising. L'azienda cerca quindi di promuoversi come un ottimo employer, con caratteristiche che la rendono unica e, in base al target in cui si vogliono trovare i potenziali candidati, mettono in risalto caratteristiche strumentali e simboliche affini a quelle ricercate dai futuri lavoratori. "Come in una qualsiasi attività che prevede un processo di comunicazione, è necessario chiedersi chi è il destinatario e quali sono i bisogni e le aspettative che potrebbero veder soddisfatte dall'incontro con l'azienda" (Lizzani, Mussino e Bonaiuto 2008, p. 21). Quindi, dopo una accurata definizione del target da parte dell'azienda, questa può decidere di adottare diverse strategie (Ewing et al., 2002):

- Strategia "azienda internazionale". Il messaggio si basa su caratteristiche oggettive dell'organizzazione quali il fatturato, l'ampiezza del mercato, il numero di dipendenti e così via. L'azienda quindi usa i propri dati di gestione e la propria internazionalità (o, in generale, le proprie caratteristiche strumentali) per attrarre i candidati;
- Strategia "missione su Marte". Gli aspetti simbolici del lavoro sono il fulcro di questa strategia. Tipicamente è usata da aziende nuove o poco conosciute che lavorano in settori ad alta innovazione con un approccio giovane ed emozionante. Anche le aziende che necessitano di innovazione continua tendono ad usare questo tipo di strategia.
- Strategia "azienda locale". Viene definita anche "strategia di somiglianza" in quanto l'azienda tende ad utilizzare come esempio i soggetti già impiegati al suo interno per attrarre i futuri candidati. In questo modo l'azienda riduce notevolmente il rischio che il potenziale candidato si crei false aspettative sull'impiego.

Qualsiasi sia la strategia intrapresa dall'organizzazione, essa sarà sicuramente più efficace se l'azienda è rappresentata da un brand noto o molto forte e soprattutto se si rivolge direttamente al consumatore finale (B2C). Ovviamente per le aziende con brand meno noti o poco conosciute, l'attività di employer branding risulta più difficile e meno efficace. In particolare, se l'azienda produce beni intermedi (B2B), deve far in modo di essere identificata nel mercato del lavoro in altro modo rispetto a una azienda B2C, ad esempio puntando su i suoi piani di ricerca e innovazione o altre peculiarità del settore.

Ogni azienda deve essere quindi in grado di delineare la propria strategia tenendo conto sia della propria identità e del settore in cui opera, sia del target che vuole raggiungere e attrarre,

sempre mantenendo coerenza fra ciò che comunica al mercato esterno del lavoro e a quello interno.

2.6. INTERNAL BRANDING

In generale, l'internal branding viene definito come l'insieme delle attività e dei processi che contribuiscono a informare, ispirare e motivare i dipendenti riguardo al brand e ai suoi valori (Maklan e Knox, 2000). Il brand quindi non ha un valore solo per i soggetti esterni all'organizzazione, ma anche per quelli interni come appunto i collaboratori.

Con l'attività di internal branding l'azienda punta al raggiungimento di un vantaggio competitivo attraverso le risorse umane. Dissidi, ostilità e frustrazione però possono essere deleterie per l'azienda e l'efficacia delle sue attività di branding interno in quanto si rischia di non riuscire a creare una sinergia fra le risorse e soprattutto il coinvolgimento e l'identificazione con i valori dell'organizzazione.

Si possono individuare degli elementi principali dell'internal branding. Innanzitutto i lavoratori devono essere in grado di trasmettere i valori del brand nelle loro azioni e alla clientela. In secondo luogo deve verificarsi la realizzazione della brand promise trasmessa ai due mercati del lavoro (interno ed esterno) e deve essere coerente con l'immagine dell'azienda, in modo da assicurare il commitment dei lavoratori. Altro elemento deve essere la multi direzionalità dell'attività di branding in quanto questa deve raggiungere tutti i gradi della gerarchia interna all'azienda in modo che ogni dipendente, qualsiasi sia la sua posizione all'interno dell'organizzazione, sia allineato con i valori aziendali.

Ci sono però dei punti critici nell'attività di branding interno che possono determinarne il successo o l'insuccesso (Tonazzo, 2013):

- Organizzazione. Le variabili organizzative possono avere un impatto importante sulla strategia di internal branding. Ci possono essere una serie di resistenze all'interno dell'azienda (per esempio la resistenza al cambiamento) che non sono facilmente risolvibili e che possono compromettere l'allineamento fra il branding interno e le variabili culturali. Questo tipo di problema può essere efficacemente ridotto con la coordinazione cross-functions e la cooperazione, in particolare nel caso si presentino problematiche quali la competizione interna o il "departmentalised thinking" (ovvero la convinzione che ci riguardi solo ciò che rientra strettamente fra le proprie mansioni).
- Informazione. Un aspetto fondamentale della riuscita dell'applicazione di una strategia di branding interno è sicuramente la conoscenza dell'ambiente sia interno che esterno in cui

l'azienda si colloca. Le informazioni vanno raccolte e in particolar modo i feedback sono un prezioso strumento per il management per valutare l'efficacia della strategia e eventualmente apportare delle modifiche.

- Management. La strategia di internal branding deve essere supportata dal management per essere efficace. Se gli organi di management non vi aderiscono con convinzione, neanche la popolazione target di conseguenze non sarà portata a farlo.
- Comunicazione. L'azienda dovrebbe mettere a disposizione dei suoi collaboratori tutte le informazioni riguardanti la strategia di internal branding e i relativi piani futuri. Questo però può portare a un sovraccarico di informazione e la diffusione di troppi dettagli può essere talvolta fuorviante e portare a mettere in evidenza delle incongruenze tra brand promise interna ed esterna. Ovviamente fenomeni di questo tipo sono dannosi per la strategia di internal branding che non può essere attuata se il target di riferimento è sfiduciato, disinformato o disinteressato.
- Strategia. È fondamentale per l'azienda saper allineare gli obiettivi della strategia di internal branding con quelli del business. Se questi elementi sono in conflitto, si rischia di ridurre attrattiva e credibilità del brand, nonché l'effettività della strategia. Una attenta pianificazione del budget dedicato e uno studio accurato del momento migliore per applicare una nuova strategia di internal branding possono essere elementi preziosi per ovviare a questo tipo di problematiche.
- Staff. Reclutamento, sistema retributivo e incentivazione sono elementi che inevitabilmente influenzano l'adesione dei collaboratori a una nuova o aggiornata strategia di internal branding. Essendo quest'ultima rivolta a tutti i dipendenti, qualsiasi sia il grado nella struttura gerarchica, è evidente che è fondamentale avere il supporto non solo del management, ma dell'intero organico.
- Educazione. Un programma di internal branding viene concretizzato solo nel momento in cui i collaboratori vengono "educati" ai modelli mentali, ai valori e alle caratteristiche del brand. Solo così sarà possibile far scaturire coinvolgimento e identificazione, e di conseguenza anche tutti gli elementi precedentemente analizzati.

Ovviamente l'attività di internal branding diventa tanto più complessa quanto maggiore è il numero di collaboratori, la vastità della clientela o delle differenze culturali che caratterizzano l'insieme dei dipendenti. È compito della Direzione Risorse Umane saper trovare e analizzare il proprio target affinché la strategia coinvolga tutte le variabili necessarie per essere efficace.

3. CULTURA ORGANIZZATIVA E EMPLOYER BRANDING : IL CASO OTB

3.1. IL GRUPPO OTB

Dopo aver fondato il brand Diesel nel 1978, Renzo Rosso acquisisce il pieno controllo dell'azienda nel 1985. Da questo momento parte l'ascesa del brand, fino a diventare un marchio riconosciuto a livello globale. A partire dal 2000, Rosso comincia a costruire un vero e proprio portafoglio di aziende e brand del mondo del fashion. Nel 2000 acquisisce Staff International, simbolo del Made in Italy e detentrica della produzione e distribuzione globale di licenze come Maison Martin Margiela, Dsquared², Just Cavalli, Marni Men, Marc Jacobs Men, Vivienne Westwood Red Label e Man. Nel 2002, Rosso diventa azionista di maggioranza di Maison Martin Margiela e nel 2008 acquisisce anche Viktor&Rolf, seguito da Marni nel 2013. Nel 2011, inoltre, nasce Brave Kid, azienda del gruppo specializzata nella produzione e distribuzione di abbigliamento per bambini per i brand Diesel, Marni, Dsquared² e John Galliano.

Con oltre 7000 dipendenti in tutto il mondo e un fatturato superiore a 1,5 miliardi di euro nel 2014 (secondo quanto dichiarato dal CEO del gruppo Riccardo Stilli su Moda24 il 01/05/2015), OTB è oggi uno dei maggiori gruppi del settore fashion in Italia. La sua sede infatti si trova a Breganze, nelle campagne vicentine, non molto lontano dalla prima originaria sede di Diesel.

Fra le mission dichiarate dal gruppo c'è quella di costruire nuovi brand per una nuova "specie" di consumatori, incentivando lo sviluppo, sfidando le regole e incoraggiando la creatività. Non solo quindi una semplice creazione di un portafoglio di marchi fashion ma un percorso di sviluppo e crescita per il raggiungimento di risultati migliori. Come gruppo, OTB si propone di fornire competenze, strumenti, servizi e direttive per facilitare la crescita dei brand e delle aziende che ne fanno parte. Sono quattro le competenze principali che il gruppo dichiara di offrire ai suoi brand: marketing innovativo, un ampio network di distribuzione, un portafoglio di marchi vario e differenziato e un forte know-how produttivo.

"Our attitude in all we do is always to innovate and think of how things could be done differently. Creativity is at the center of everything we do, and we constantly commit to nurturing creativity and talent." (www.otb.net, 29/02/2016)

3.2. "OTB PEOPLE"

Prima di illustrare quali sono i valori fondanti del gruppo OTB, è doveroso fare un cenno al periodo precedente la formazione del gruppo. Prima della formazione vera e propria di OTB nel 2002, e dell'unificazione della funzione HR dell'intero gruppo avvenuta dopo l'apertura del nuovo headquarter di Breganze, Diesel non aveva una vera e propria "carta dei valori". Era lo stesso Renzo Rosso, fondatore del brand Diesel e ora presidente del gruppo OTB a racchiudere tutti i valori fondanti del marchio. Come si evince anche dal suo libro "Be Stupid for Successful Living" del 2011, Rosso infonde tutt'ora i suoi valori all'azienda: creatività, energia, passione, audacia, irriducibilità e "think outside the box". Rosso inoltre è molto legato alla famiglia, ai suoi luoghi di origine e alla natura oltre a credere fermamente nell'innovazione e nella comunicazione. "Be Stupid significa fare tutto quello che le persone ragionevoli ti dicono di non fare: essere audaci, osare, spingersi al limite, infrangere le regole, seguire l'istinto e il proprio cuore, fare qualcosa per il piacere di farlo senza pensare alle possibili conseguenze con cui tutti cercano di fermarti" (Rosso, 2011).

Dopo l'apertura del quartier generale di Breganze nel 2010, la funzione HR di tutte le aziende del gruppo è stata inglobata in un unico organo, per una gestione omogenea della funzione in tutto il gruppo. Ciò ha significato anche l'implementazione di una strategia di employer branding unica per tutto il gruppo e una definizione di una "carta dei valori" di OTB.

Nella presentazione del proprio gruppo, OTB si definisce con quattro aggettivi: innovativo, iconico, unico e audace. Coerentemente con questa definizione, il gruppo ha così definito i suoi quattro valori fondanti e che devono essere trasmessi ad ogni membro che voglia farne parte:

- "RESPECT - people first": l'ambiente in cui si inserisce il gruppo OTB è un ambiente multinazionale e multiculturale. Nella sua "carta dei valori", il gruppo sottolinea come le differenze tra le persone che ne fanno parte e il loro contributo personale sia fortemente valorizzato. I manager sono incoraggiati a far crescere i propri team assegnando obiettivi sfidanti ma allo stesso tempo raggiungibili, riconoscendo e valorizzando le performance migliori, supportando la crescita professionale, permettendo di usufruire delle migliori opportunità educative e professionali all'interno delle aziende del gruppo e infine garantendo uguali opportunità ad ogni collaboratore.
- "EXCELLENCE - raise the bar": Un altro valore fondamentale dichiarato dal gruppo è la quasi ossessione per l'esecuzione e i dettagli. Consapevoli che la continua ricerca

dell'eccellenza, combinata con l'ambizione di raggiungere sempre nuovi e più sfidanti obiettivi è la chiave per raggiungere qualsiasi risultato.

- "EVOLUTION - make things happen": Il fulcro del gruppo OTB è da sempre l'innovazione e la creatività. Ed è questa la ragione per cui si dà importanza al mantenimento di un ambiente sfidante, spingendo sempre ogni persona a espandere continuamente i propri "confini dell'immaginazione". Il gruppo sottolinea che nessuno al suo interno deve operare nella logica "abbiamo sempre fatto così!" ma cambiando, evolvendo e creando nuovi e migliori modi di lavorare e di pensare. Questo è il modo in cui OTB dichiara di voler guardare al futuro.
- "COURAGE - try different perspectives": Se per guardare al futuro bisogna evolvere, bisogna anche che ognuno si prenda la responsabilità delle proprie idee, scelte e azioni. OTB vuole creare una comunità dove ognuno possa agire al meglio delle sue capacità, sentendosi libero di sostenere le proprie idee e di esplorare e provare "il nuovo".



Figura 4. I valori di OTB (Fonte: www.otb.net)

3.3. HEADQUARTERS

Il quartier generale di OTB si trova nelle campagne vicentine, più precisamente a Breganze, dove è stato inaugurato nel settembre 2010. 50000 metri quadrati costruiti secondo i principi dell'eco-compatibilità e con una certificazione di classe A rilasciata dal Politecnico di Milano. L'OTB HQ vanta inoltre una completa autosufficienza dal punto di vista energetico, con la produzione di energia da fonti alternative come quella solare o geotermica. Non solo uffici all'interno dello stabile ma un vero e proprio villaggio con auditorium, bar, ristorante, palestra, campi da calcio, giardino interno, centro bellezza, scuola materna e asilo nido. Una gamma di servizi sia per i dipendenti sia per le rispettive famiglie.

In particolare all'interno del kindergarten "Brave Garden" viene utilizzato un metodo di apprendimento innovativo (il metodo "Reggio Emilia") che mette al centro del proprio programma la creatività e l'espressione di sé stessi. Fra le attività didattiche anche un frutteto curato completamente dai bambini, con lo scopo di insegnare l'importanza di creare un legame con la natura. Sviluppato con Slow Food (organizzazione no-profit eco-gastronomica), il frutteto permette di creare momenti collettivi in cui nonni e genitori dei bambini vengono invitati a scoprire la vita quotidiana del frutteto (la potatura, la raccolta dei frutti, la vendita dei prodotti coltivati, ecc.) e dei propri bambini.

All'interno, la costruzione presenta postazioni di lavoro per 1000 persone. Gli uffici sono tutti rigorosamente open space, con ampie zone di relax/convivialità nelle zone centrali. Una gigantesca parete vegetale attraversa l'intera costruzione dai sotterranei fino all'ultimo piano.

La domanda sorge spontanea: come mai un gruppo come OTB non decide di spostare il proprio quartier generale in una qualche capitale della moda come Milano, Parigi o New York dove i contatti e i collaboratori sono molto più semplici da trovare? Il quesito trova risposta nell'attaccamento al proprio territorio del presidente Rosso. "Semplicemente non fa per me. L'area di Bassano è il posto dove ho trovato il mio primo lavoro, dove affondano le mie radici professionali ma anche personali. C'è anche un'altra ragione: sono convinto che questa atmosfera stimoli la creatività. È quasi surreale vedere tante persone cool e brillanti, provenienti da tutto il mondo, venire a vivere qui in campagna. Questo contribuisce a creare un vero spirito comunitario." (Rosso, 2011). Quindi anche se la posizione può essere uno svantaggio per l'appeal di OTB, si è deciso di dare più importanza a quelle che sono state le sue radici, certi che i candidati "giusti" sapranno apprezzare maggiormente i comfort e l'aria creativa dell'ambiente rispetto alla posizione periferica.

Nell' OTB HQ sono stati concentrati tutti i valori che hanno portato il fondatore al successo: l'attenzione per la famiglia, la creatività che trova un ruolo centrale anche nell'educazione dei

piccoli "OTB kids", la vicinanza con la natura sia all'interno che all'esterno dello stabile, l'importanza della comunicazione fra i collaboratori, il tutto accompagnato da un ambiente all'avanguardia tecnologica ma sempre nel pieno rispetto dell'ambiente.



Figura 5. La parete vegetale all'interno dell'OTB HQ (Fonte: www.archilovers.com)

3.4. TALENT SUPPORT

Scoprire, supportare e incoraggiare la creatività è da sempre uno dei pilastri di OTB. In particolare il gruppo i giovani talenti e contribuisce finanziariamente a diverse iniziative per la scoperta e la crescita di nuovi talenti internazionali. Nel 2000 Renzo Rosso e Barbara Franchin, fondatrice di International Talent Support, si accordarono per dare agli studenti di fashion design delle scuole più prestigiose al mondo la possibilità di mostrare il proprio talento di fronte a un pubblico di designer, buyers, head-hunters e alcuni fra i più importanti media internazionali. Il programma ITS garantisce visibilità e opportunità lavorative ai giovani talenti del design nei campi del fashion, degli accessori e dei gioielli. Oggi OTB è il partner principale di ITS Fashion e assegna ogni anno il premio OTB Award. I finalisti delle varie edizioni sono oggi tutti all'interno degli uffici stile di molti dei vari brand del gruppo, a conferma della qualità di questo lungo ed elaborato processo di scouting.

Inoltre OTB dal 2010 supporta ANDAM (National Association for the Development of Fashion Arts), il cui obiettivo è di identificare i talenti emergenti nel fashion design contemporaneo e offrire loro i mezzi necessari per lo sviluppo del brand. Grazie ai propri sponsor e alle istituzioni pubbliche, ANDAM è il premio più prestigioso del settore fashion, una forza trainante per lo sviluppo di nuovi stilisti in Francia e non solo. Oltre al premio in denaro, i vincitori possono beneficiare di un coaching strategico, creativo e commerciale tenuto da rinomati imprenditori del settore. Anche Renzo Rosso è stato mentore nell'edizione del 2013.

Entrambe le collaborazioni sono forti strumenti di employer branding: OTB ha definito il target di creativi del settore fashion che vuole raggiungere ovvero giovani, con poca esperienza e con la volontà di crescere all'interno del gruppo. "I giovani stilisti mi piacciono perchè sono puri: la loro creatività è vergine. Non hanno paura di rischiare perché nessuno gli ha ancora lavato il cervello su ciò che devono o non devono fare, non sono ancora diventati schiavi del processo industriale." (Rosso, 2011) Quindi questi strumenti risultano ottimi per il recruiting dei potenziali candidati e di chi poi entrerà effettivamente a far parte del gruppo. Ancora una volta l'audacia e il coraggio sono elementi particolarmente apprezzati nei potenziali collaboratori.

3.5. RESTAURAZIONE DEL PONTE DI RIALTO

Nel 2012 il consiglio della città di Venezia annunciò che il gruppo OTB aveva vinto l'asta per diventare sponsor della restaurazione del ponte di Rialto con un contributo di 5 milioni di euro. Il contratto di sponsorizzazione prevedeva che fosse la città di Venezia a farsi carico dell'intera pianificazione e gestione dei lavori di restaurazione e che i costi fossero a carico dello sponsor. L'allarmante condizione del ponte era divenuta palese nell'estate del 2011, quando 140 piccole colonne che supportavano il corrimano del ponte si erano frantumate. La Città di Venezia commissionò uno studio che rivelò che il ponte non era a rischio di cedimento ma evidenziò che l'area circostante Palazzo Camerlenghi si era abbassata di circa 25cm da quando il ponte fu costruito nel 1588.

Con questa sponsorizzazione il gruppo OTB mette in risalto il valore dato al proprio territorio, che non dimentica ma che anzi, valorizza e sostiene. Il target di riferimento è ampio in quanto un progetto di questo genere può raggiungere un pubblico vasto e qualitativamente diverso.

Nel sito del gruppo si può trovare quanto detto a riguardo dal presidente Rosso: "I always thought that it is everyone's civic duty to give back to the community we belong to. Among

our responsibilities, I feel there is also that of preserving the cultural heritage of our country. Rialto is one of Italy's icons worldwide and it actually belongs to the whole world."

Anche dalle parole del presidente di OTB si evince il messaggio di responsabilità civile e attaccamento verso il proprio territorio. Principio fondante della cultura organizzativa di Diesel prima e di OTB poi, con questa opera raggiunge stakeholder esterni e interni e mercato del lavoro.

3.6. LET'S TALK ABOUT...

Stefano Rosso (figlio di Renzo Rosso nonché CEO del gruppo) definisce Let's Talk About come "food for thoughts". Un ciclo di incontri totalmente dedicato ai lavoratori del gruppo OTB con importanti ospiti esterni per far fronte agli scenari di cambiamento economico, sociale e culturale che il mondo in continua evoluzione ci mette davanti e sui quali è bene fermarsi a riflettere con attenzione. Dall'economia all'architettura passando per innovazione, sostenibilità, stili di vita e altro ancora, Let's Talk About è stato ideato per aiutare le persone a sviluppare la consapevolezza e l'energia necessarie per affrontare le sfide future.

Con questo progetto, OTB cerca di dare ai propri dipendenti gli strumenti necessari per saper leggere la realtà in un ambiente in continua evoluzione, invitandoli a non scoraggiarsi ma a guardare le cose da un'altra prospettiva. In piena linea con i valori dichiarati di OTB, anche questo progetto si inserisce nella strategia di employer branding del gruppo. Fornire una mappa cognitiva ai propri dipendenti è il miglior modo per cercare di non avere visioni discordanti o distorte all'interno dell'ambiente lavorativo.

3.7. PROGETTO C.A.S.H.

Nel 2012 Staff International firmò un accordo con Ifitalia-BNP Paribas Group con cui permise e permette tuttora ai propri fornitori migliori di avere un accesso facilitato e più veloce al credito e a un tasso di interesse favorevole, in linea con quello accordato al gruppo OTB. I fornitori che possono usufruire del programma sono sia i produttori del prodotto finito che quelli di materie prime e accessori o i laboratori che offrono servizi come lavanderie e tintorie. Per definire quali sono i fornitori che meritano di far parte del programma, OTB li classifica tramite un sistema di rating basato sulla qualità del servizio, affidabilità, in termini di tempi, produzione e consegne, e collaborazione (assistenza tecnica, certificazioni e altro). Il

rating viene aggiornato ogni 6 mesi. Questa operazione porta un importante vantaggio anche all'ente bancario in quanto può integrare i dati relativi alle imprese della filiera di cui è già in possesso (ovvero quelli che ricava dal bilancio) con i dati relativi alla gestione.

Il progetto C.A.S.H. (Credito Agevolato - Suppliers Help) evidenzia la volontà concreta del gruppo OTB di aiutare l'industria tessile del Made in Italy, in particolare delle aziende che fanno parte della sua filiera. L'iniziativa favorisce i partners migliori della compagnia e aspira a contribuire allo sviluppo e al miglioramento della performance dell'intera industria tessile, dando importanza all'eccellenza italiana e contribuendo a supportare il Made in Italy.

Anche in questo progetto, emerge come i valori di OTB guidino ogni progetto intrapreso dal gruppo. Se dai fornitori si pretende l'eccellenza, bisogna anche dar loro modo di essere premiati e agevolati per questo. Con questo accordo OTB crea un rapporto di condivisione con i propri fornitori che tenderanno ad essere più fedeli e più motivati nel lavoro. Inoltre questo influirà positivamente sugli stakeholder esterni e soprattutto su i potenziali nuovi fornitori.

3.8. ONLY THE BRAVE FOUNDATION

La Only The Brave Foundation è stata creata nel 2008 come organizzazione no-profit con la missione di attenuare le differenze sociali e contribuire allo sviluppo sostenibile delle aree svantaggiate e aiutare le popolazioni che vi risiedono, con un focus particolare nell'area dell'Africa sub-Sahariana. Il 90% dei fondi della fondazione, infatti, vengono investiti in Africa mentre il rimanente 10% supporta progetti nel territorio italiano, in particolare nella regione Veneto, dove il gruppo è basato. I principali criteri di selezione dei progetti da supportare sono: innovazione, impatto sociale diretto e sostenibilità. I progetti variano dalla creazione di fondi per il microcredito a supporto delle popolazioni colpite dal terremoto in Emilia nel 2012 fino a progetti super innovativi come APOPO, una organizzazione no-profit che addestra i ratti per bonificare dalle mine antiuomo le aree in cui ci sono state guerre o conflitti. Altro progetto supportato è, per esempio, KickStart, una impresa sociale che progetta, produce e vende pompe ai piccoli proprietari terrieri. Così facendo, permettono loro di irrigare i loro campi in un modo più veloce e sostenibile e soprattutto ad un costo contenuto. Da quando è stata creata, la fondazione ha investito in più di 170 progetti di sviluppo sociale in tutto il mondo, portando beneficio diretto ad oltre 180000 persone. Nel 2009 la OTB Foundation, in collaborazione con Millennium Promise, ha intrapreso quello che, finora, è il progetto più ambizioso di tutti: lo sviluppo sostenibile dell'Only The Brave

Millennium Village di Dioro, in Mali, con una serie di investimenti in agricoltura, educazione, sanità, infrastrutture e sviluppo delle attività economiche locali. Lo sviluppo di questo villaggio di oltre 20000 abitanti, si sta compiendo anche grazie alla partecipazione attiva della comunità locale in ogni fase del processo, assicurando così una reale sostenibilità del cambiamento.

Con la creazione di questa fondazione benefica, OTB rimarca il suo senso di responsabilità civile verso chi vive in condizioni svantaggiate. Anche in questo caso però sempre con un occhio di riguardo al territorio in cui affonda le proprie radici e in cui vivono i suoi collaboratori. Altro occhio di riguardo è dedicato all'innovazione e a chi, con queste start-up a utilità sociale, sfida le logiche e si mette in gioco.

"Sono convinto che un uomo d'affari debba sempre restituire qualcosa: ai dipendenti, ai clienti e al mondo in generale. È per questo motivo che sono sempre stato coinvolto in progetti umanitari, soprattutto a livello locale e lontano dai riflettori." (Rosso, 2011)

CONCLUSIONI

Per far fronte ai cambiamenti dell'ambiente esterno e per favorire l'integrazione interna, le aziende devono definire, trasferire e sostenere la propria cultura organizzativa. Se questa viene sottovalutata o trasferita in modo debole, si rischia di far nascere conflitti e dissidi interni che possono compromettere la performance dell'azienda. È importante che le organizzazioni non sottovalutino ciò perché i costi di coordinamento iniziali possono sembrare maggiori dei benefici che ne possono derivare ma così non è. Se non si offrono mappe cognitive comuni ai membri dell'organizzazione e non si definiscono dei valori comuni, i conflitti, a lungo andare, possono sfociare in vere e proprie sottoculture che, una volta emerse all'interno dell'organizzazione, sono difficili da eliminare o riamalgamare. Quando si presentano queste situazioni, i costi di coordinamento successivi alla nascita di un conflitto interno sono molto più alti di quelli che si potrebbero sostenere inizialmente.

Per la trasmissione dei valori e degli ideali le aziende usano strategie di internal branding, con cui trasferiscono ai propri dipendenti quella che è l'essenza del brand e i valori fondanti. Se l'azienda non attua una strategia efficace di internal branding, rischia di non riuscire a fidelizzare i propri collaboratori, aumentando turnover e assenze e quindi diminuendo le performance. L'economia sempre più globalizzata, inoltre, ha portato ormai il mercato del lavoro ad essere un mercato globale e ciò comporta una maggiore competitività fra le aziende per avere fra i propri collaboratori i talenti migliori. L'internal branding serve anche a questo, a mantenere alto l'appeal dell'azienda e ad attrarre i candidati migliori. Questi valori devono essere comunicati anche all'esterno per attrarre potenziali candidati e stakeholder. Con le strategie di employer branding le aziende, dopo aver definito il target di riferimento e gli strumenti più efficaci da utilizzare, hanno la possibilità di trasferire all'esterno quelli che sono i valori fondanti del brand e che permetteranno di attrarre gli stakeholder in linea con questi valori. Il caso OTB dimostra come ogni azienda debba muoversi in diverse direzioni per raggiungere tutti i soggetti che possono avere interessi legati all'organizzazione.

Lo studio di questi concetti porta a riconoscere l'importanza del capitale umano di una azienda, diventato ormai un asset "intangibile" determinante per la competitività. Ed è proprio questo il motivo principale per cui le aziende devono prestare maggiore attenzione alle strategie di internal e employer branding e non solo dal punto di vista della gestione delle risorse umane ma anche dal punto di vista della direzione generale dell'azienda.

Bibliografia

- AMENDOLA, E. (2008). *Corporate recruiting: employer branding e nuove tendenze*. Bologna: Anthea consulting.
- ANDERSSON, L.M., 1997. "Cynism in the workplace: some causes and effects". *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 449-469.
- BERGAMI, M., 1996. *L'identificazione con l'impresa*. Roma: NIS.
- COSTA, G., GIANECCHINI, M., 2013. *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. 3° ed. Milano: McGraw-Hill.
- COSTA, G., GUBITTA, P., e PITTINO, D., 2014. *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. 3° ed. Milano: McGraw-Hill.
- DAFT, R. L., 2013. *Organization Theory and Design*. 11° ed., Cengage Learning.
- DAVIES, G., 2008. "Employer branding and its influence on managers". *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), 667-681.
- EDWARDS, M., 2010. "An integrative review of employer branding and OB theory". *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- EWING, M., PITT, L., DE BUSSY, N., BERTHON, P., 2002. "Employment branding in the knowledge economy". *International Journal of Advertising*, 21, 3-22.
- HIRSCHMANN, A.O., 1970. *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- HURST, D. K., 1995. *Crisis and renewal: meeting the challenge of organizational change*. Boston: Harvard Business School Press.
- LIZZANI, G., MUSSINO, G.M., BONAIUTO, M., (a cura di) 2008. *L'employer branding tra ricerca e applicazione*. Milano: FrancoAngeli.
- MAKLAN, S., KNOX, S., 2000. *Competing on value*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times, Prentice Hall.
- MALLAK, L., 2001. "Understanding and Changing Your Organization's Culture". *Industrial Management*, Marzo-Aprile, 18-24.
- MC GREGOR, D., 1960. *The human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- MEYER, J. P., ALLEN, N. J., 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage.
- MORRISON, E., ROBINSON, S., 1997. "When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops". *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- MOWDAY, R., PORTER, L., STEERS, R., 1982. *The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- MOWDAY, R.T., 1998. "Reflection on the study of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- O'MALLEY, M., 2000. *Creating Commitment: How to attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last*, New York: Wiley.
- O'REILLY, C., CHATMAN, J., CALDWELL, D., 1991. "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit". *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- ROSSO, R., 2011. *Be Stupid for Successful Living*. Milano: Rizzoli.
- ROUSSEAU, D., 1990. "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts". *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- SCHEIN, E. H., 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H., 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- TAJFEL, H., 1978. Individual behaviour and intergroup behaviour. In: H. TAJFEL, a cura di, 1978. *Differentiation between groups: Studies in the social psychology of group interactions*. London: Academic Press.
- TONAZZO, R., 2013. *Employer branding teoria ed applicazione: il caso Carel*. Prova finale TEM, Università degli Studi di Padova, Facoltà di Economia.
- VAN MAANEN, J., BARLEY, S., 1985. *Cultural organizations: fragments of a theory*. Beverly Hills.

Sitografia

www.archilovers.com (02/03/2016)

www.moda24.ilsole24ore.com (29/02/2016)

www.otb.net (29/02/2016)