

Indovina chi offre la cena? Parte I - Cerimonie e rituali nella cultura organizzativa

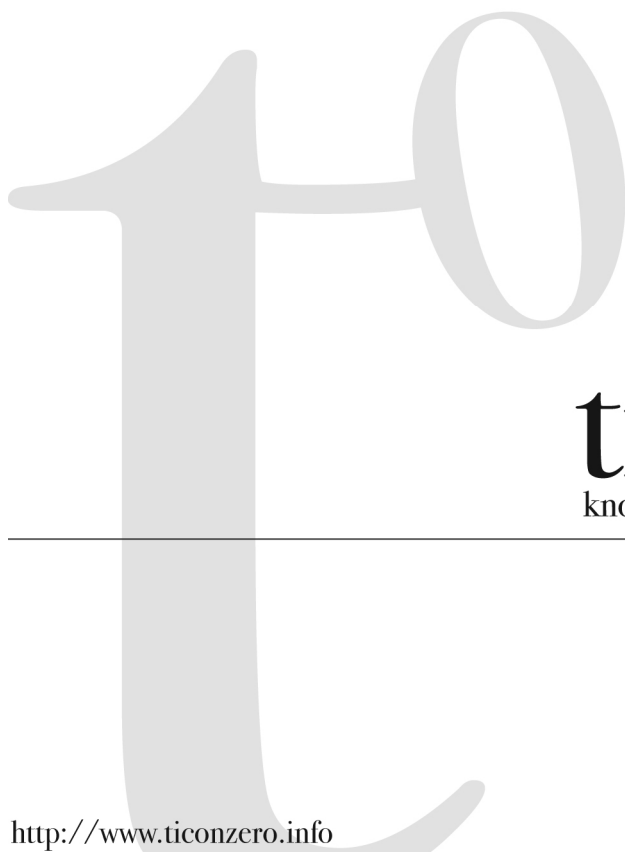
Martina Gianecchini

UNIVERSITÀ DI PADOVA

Giovanni Costa

UNIVERSITÀ DI PADOVA

Cene aziendali, convention, feste per premiare i collaboratori: eventi di stanca ritualità cui non è facile sottrarsi oppure momenti nei quali *vive* la cultura organizzativa? Ritualità e cerimonie sono una componente fondamentale della vita d'impresa, dal momento che in queste occasioni si rinforzano le relazioni tra e con i lavoratori. Spesso però la loro funzione non viene compresa dal management e gli stessi studiosi di organizzazione sembrano dimenticarne l'importanza.



ticonzero
knowledge and ideas for emerging leaders

<http://www.ticonzero.info>

© Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.ticonzero.info. Registrazione Tribunale di Milano N. 565 del 5 Ottobre 2003

Cene aziendali, convention, feste per premiare i collaboratori: eventi di stanca ritualità cui non è facile sottrarsi oppure momenti nei quali *vive* la cultura organizzativa? Ritualità e cerimonie sono una componente fondamentale della vita d'impresa, dal momento che in queste occasioni si rinforzano le relazioni tra e con i lavoratori. Spesso però la loro funzione non viene compresa dal management e gli stessi studiosi di organizzazione sembrano dimenticarne l'importanza. In questo articolo concentreremo la nostra attenzione sulla review della letteratura sugli artefatti culturali, mentre nel prossimo (in uscita a metà mese) presenteremo un'indagine condotta su 139 imprese del Veneto allo scopo di conoscere quali cerimonie e rituali vi si svolgono.

1 – Cene aziendali tra *dovere* e *piacere*

Digitando su Google l'espressione "business party and meeting", in un quarto di secondo vengono selezionati oltre 60 milioni di risultati. Questo dà la dimensione del fenomeno degli eventi conviviali e sociali legati al mondo aziendale e al volume d'affari che ruota attorno alla loro organizzazione.

Ma che ruolo hanno questi eventi a metà tra il *piacere* e il *dovere*? Non è una domanda oziosa. Da sempre l'antropologia culturale dedica grande attenzione al cibo e a tutti i rituali che ne accompagnano il consumo. Ed è noto che gli studiosi di organizzazione usano spesso i concetti messi a punto dall'antropologia culturale per capire e spiegare i comportamenti aziendali. Riti, cerimonie, miti, saghe, sono una componente importante della vita organizzativa e persino le procedure più tecniche come l'approvazione di un budget o la decisione di un investimento, ne sono intrise. A maggior ragione ha una valenza culturale quel rito per eccellenza che è la cena aziendale.

Riti e rituali aziendali rappresentano occasioni per alimentare e rinforzare la relazione sociale e affettiva tra impresa e lavoratori. Questo è noto da tempo in azienda e in Italia è stata a lunga diffusa l'inclinazione degli imprenditori verso forme di paternalismo. Paradossalmente, proprio nel momento in cui cresce la spinta verso un ritorno a una dimensione sociale del lavoro (si pensi a tutta la retorica che spesso inquina gli strumenti di *work-life balance*), le imprese italiane sembrano impegnate nel percorso inverso di affrancamento da una serie di tradizioni in cui si mescolano lavoro, famiglia, vita privata.

Obiettivo dell'indagine presentata in questo articolo è di fare una ricognizione sui riti e le cerimonie che sopravvivono nelle imprese ed esplicitare la funzione che viene loro assegnata: semplici momenti di svago oppure eventi nei quali si esprime e si rafforza la cultura aziendale con i suoi valori e i suoi simboli?

2 – Comportamenti simbolici e cultura organizzativa

Una tra le più note definizioni di cultura aziendale è stata proposta da Schein (1988 e 1999) e si articola in tre livelli: gli assunti di base, i valori, gli artefatti. Gli assunti di base sono valori radicati e interiorizzati che agiscono inconsciamente e che contribuiscono a definire la visione che l'azienda ha di se stessa e dell'ambiente che la circonda. Essi sono i metodi e le procedure che un gruppo ha appreso, spesso per opera del suo fondatore, per sopravvivere nell'ambiente esterno e per superare i problemi di funzionamento interno. Gli assunti costituiscono la base per i valori (l'insieme di credenze, attitudini e principi etici dell'impresa) e per gli artefatti

(abbigliamento, organizzazione degli spazi, linguaggio che rappresentano la manifestazione più visibile e superficiale della cultura).

Gli artefatti, quindi, sono un prodotto dell'attività umana: pensieri, comportamenti, oggetti che simboleggiano i valori dell'azienda (Brown, 1995). Per esempio, la Ferrari per il suo Centro Ricerche di Maranello ha scelto un architetto come Massimiliano Fuksas, per disegnare un edificio in cui i materiali dominanti sono luce, acqua e bambù, con l'obiettivo di portare l'ambiente naturale in un complesso altamente tecnologico e creare un luogo di lavoro confortevole. Nella piana di Nola nei pressi del Vesuvio, Renzo Piano è stato chiamato a progettare il "Vulcano Buono" un centro polifunzionale a forma di vulcano, destinato a ospitare un ipermercato, alberghi, ristoranti, un cinema multisala e un'enorme piazza al centro (il cratere) che rappresenta uno spazio di incontro e di cooperazione in una zona che necessitava di riqualificazione e rilancio industriale. Ikea "uniforma" persone diverse per caratteristiche individuali (genere, razza, nazionalità) e aziendali (livello gerarchico, funzione, contratto) con una divisa blu e gialla.

Alcuni studiosi (Monaci, 2001; Avallone e Farnese, 2005) si sono chiesti se siano possibili azioni di "ingegneria culturale", per cui un'opportuna costruzione della cultura permetterebbe di orientare i comportamenti di quanti entrano nell'organizzazione. Altri, al contrario, fanno riferimento alla cultura come a un fenomeno emergente, che non può essere oggetto dell'azione consapevole di manager e imprenditori e può essere analizzato solo a posteriori attraverso le sue manifestazioni. Senza entrare in questo complesso dibattito, non c'è dubbio che se un'ingegneria culturale fosse praticabile, il livello degli artefatti sembrerebbe il più idoneo a essere pianificato e agito dagli imprenditori.

E anche quest'anno la cena aziendale...

Ma in che modo la letteratura organizzativa si occupa delle cerimonie che segnano la vita organizzativa? Una prima distinzione significativa è quella tra rituali e riti.

I **rituali** sono la faccia ordinaria della cultura organizzativa. Essi coincidono con i comportamenti ricorrenti nella vita aziendale (Gagliardi e Monaci 1997): si porta un dolce per festeggiare i compleanni, si invitano i colleghi al caffè di metà mattina, ci si siede secondo un certo ordine attorno al tavolo delle riunioni.

I **riti** sono insiemi elaborati e pianificati di attività che si svolgono per mezzo di interazioni sociali a beneficio di un *pubblico* e dove i partecipanti interpretano *ruoli* ben definiti (Trice, Belasco e Alutto, 1969). Quasi come una rappresentazione teatrale, quando diversi riti vengono organizzati in un unico evento ad alto coinvolgimento emotivo, ha luogo quella che viene definita una *cerimonia*.

Le ricerche di Trice e Beyer (1984) e Deal e Kennedy (1982 e 1999) indicano l'esistenza di diverse tipologie di riti. I *riti di passaggio* avvengono quando vi è un cambiamento di ruolo o di status da parte di una persona all'interno di un'organizzazione o di un sistema sociale. Ad esempio, in alcune università ove vivono le tradizioni goliardiche, gli amici del laureando preparano un poster (il cosiddetto *papiro*) che il neo-dottore è chiamato a leggere davanti a tutti i convenuti dopo aver conseguito la laurea. In esso si ricordano tutti i fatti salienti della sua vita "da studente", che si conclude quel giorno, per lasciare spazio al "lavoratore". In molte comunità si usano riti di iniziazione per le matricole o feste per gli anziani che lasciano il gruppo. In azienda, questi riti hanno il significato di accompagnare gli entranti e gli uscenti verso il loro nuovo status e integrarli nella nuova condizione.

Riti simili ma con una diversa funzione sono le *cerimonie di integrazione*. Esse sono caratteristiche di realtà organizzative complesse e hanno l'obiettivo di consolidare i valori aziendali comuni (Bergami, 1999). Tradizionali esempi ne sono le riunioni

conviviali, anche se le occasioni possono essere le più diverse: dalla partita di calcetto scapoli-ammogliati alla gara di sci per il personale, dagli auguri di Natale alla celebrazione dell'anniversario della fondazione dell'azienda.

I *riti di degradazione* hanno luogo quando, all'interno di un'organizzazione, si manifesta la necessità di allontanare collaboratori di un certo livello indicati come responsabili delle difficoltà aziendali. Esempio, in questo senso, la parabola di Sigourney Weaver nel film "Una donna in carriera" che viene censurata davanti a tutti i collaboratori dell'azienda quando si scopre che ha tentato di rubare l'idea di business della sua collega Melanie Griffith.

Esporre la foto del "cameriere del mese" rappresenta in McDonald's un *rito di esaltazione*, che celebra lo status del collaboratore attraverso un riconoscimento pubblico. Questo tipo di rito ha effetti sulla motivazione dei lavoratori, che si sentono gratificati e valorizzati per il loro impegno.

Le tradizionali convention che vedono i vertici aziendali animare grandi platee di collaboratori sono esempi di *riti di rinnovamento*, durante i quali vengono rinforzate le strutture sociali dell'organizzazione fornendo nuovi obiettivi ai suoi membri.

Infine, i balletti di riunioni convocate, rinvii, vertici notturni e minacce di sciopero che caratterizzano le trattative sindacali, sono riconducibili a quelli che la letteratura chiama *riti di ricomposizione dei conflitti* in cui si mette in gioco la volontà delle parti di affrontare i problemi organizzativi.

...perché partecipare?

Riti e rituali hanno la funzione di strutturare, validare e stabilizzare i valori e gli assunti che sono alla base dell'agire organizzativo. Il ruolo degli artefatti è strategico nella costruzione dell'identità aziendale (Lerpold, Ravasi et al. 2007): essere in grado di rispondere a domande del tipo "Chi siamo noi come organizzazione?" "Cosa ci distingue dagli altri?" non ha una valenza puramente simbolica ma anche operativa in quanto agevola le politiche di marketing (interno ed esterno), supporta lo sviluppo della strategia, facilita l'attrazione e la retention del personale.

In termini più specifici le funzioni di riti e rituali si possono quindi distinguere in:

- 1) obiettivi di socializzazione – i riti hanno il compito di facilitare il processo di integrazione delle persone nell'organizzazione: questo processo è particolarmente significativo per i neo-assunti e ma riguarda anche persone che già lavorano in impresa. Infatti, durante cene o viaggi premio, i lavoratori "sperimentano" l'appartenenza a una comunità aziendale più ampia di quella che vivono nelle loro relazioni quotidiane. Inoltre, dal momento che in alcune cerimonie è prevista la partecipazione di familiari e persone non appartenenti all'impresa, la socializzazione si allarga anche agli stakeholder esterni.
- 2) obiettivi valoriali – riti e rituali hanno l'obiettivo di celebrare i valori aziendali e di rafforzarne l'importanza in ogni gesto della vita organizzativa: la conservazione dei valori è all'origine dell'esclusione di chi li ha trasgrediti (rito di degradazione), la fedeltà ai valori è il motivo per cui il pensionato riceve un premio (rito di esaltazione), la conoscenza dei valori permette al promosso di inserirsi più velocemente nel suo nuovo ruolo (rito di passaggio).
- 3) obiettivi strutturali – riti e rituali possono offrire risposte a obiettivi organizzativi di performance (ad esempio efficienza, produttività, collaborazione). Nonostante l'effetto dei riti abbia principalmente un carattere "emotivo" (Lawler, 2001), i problemi che sono chiamati a risolvere sono concreti e operativi: il loro uso ha il vantaggio di fornire reazioni

immediate che possono costituire la molla per generare il senso d'urgenza necessario al cambiamento organizzativo.
Come anticipato nel paragrafo introduttivo, dopo aver la presente review sintetica della letteratura sugli artefatti culturali, nel prossimo articolo (in uscita a metà mese) presenteremo un'indagine condotta su 139 imprese del Veneto.

BIBLIOGRAFIA

- AVALLONE, F. e FARNESE M.L. 2005. *Culture organizzative: modelli e strumenti di intervento*. Guerini, Milano.
- BERGAMI, M. 1996. *L'identificazione con l'impresa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- BROWN, A. 1995. *Organisatic culture*, Pitman Publishing, London.
- DEAL, T. e KENNEDY, A. 1982. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Penguin Business, London.
- DEAL, T. e KENNEDY, A. 1999. *The new corporate cultures*. Texere Publishing, London.
- GAGLIARDI, P. e MONACI, A. 1997. La cultura; in G. COSTA G., R.C.D. NACAMULLI (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale. La progettazione organizzativa*, Vol. 2, 189-226, Utet Libreria, Torino
- LAWLER, E. 2001. An affect theory of social exchange. In *American Journal of Sociology*, 107 (2): 321-352.
- LEBERMAN, S. E MARTIN, A. 2005. Applying Dramaturgy to Management Course Design. In *Journal of Management Education*, 29 (2): 319-332.
- LERPOLD, L., RAVASI, D. ET AL. 2007. *Organizational Identity in Practice*. Routledge, London.
- MONACI, M. 2001. La cultura organizzativa: per un bilancio (e nuove prospettive) oltre le retoriche. In *Sviluppo e organizzazione*, 185: 113-124.
- SCHEIN, E.H. 1988. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco [trad. it. *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990].
- SCHEIN, E.H. 1999. *The corporate culture: survival guide*. Jossey-Bass, San Francisco (trad. it. *Culture d'impresa*. Cortina, Milano, 2000).
- TRICE, H., BELASCO, J. E ALUTTO, J. 1969. The role of cerimonials in organizational behavior. In *Industrial and Labor Relations Review*, 23 (1): 40-51.
- TRICE, H., BEYER, J. 1984. Studying organizational cultures through rites and cerimonials. In *Academy of Management Review*, 9 (4): 653-669 [trad. it. Riti e cerimoniali: strumenti per lo studio delle culture organizzative. In P. Gagliardi (a cura di), 1986, *Le imprese come culture*, Isedi, Torino].



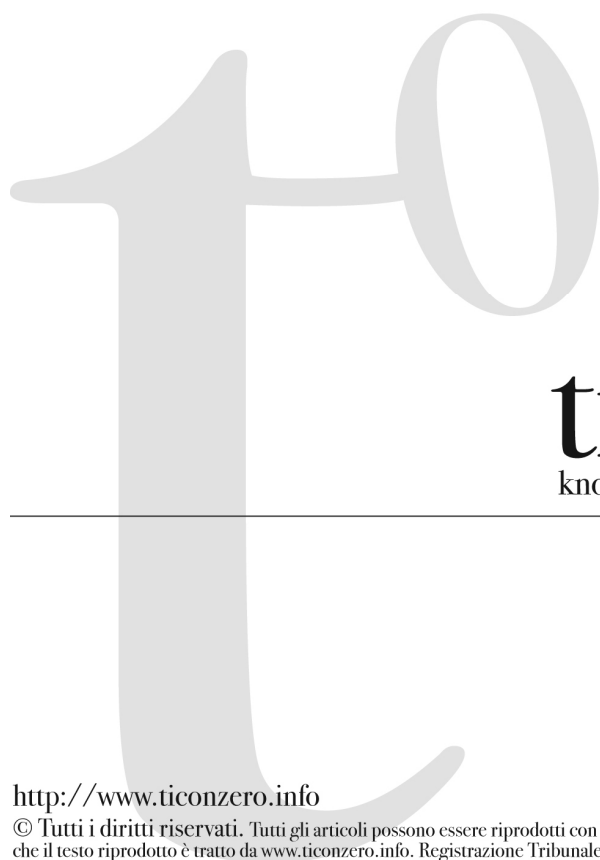
Indovina chi offre la cena?
Parte II - Cerimonie e rituali nelle imprese del Veneto

Martina Gianecchini

UNIVERSITÀ DI PADOVA

Giovanni Costa

UNIVERSITÀ DI PADOVA



ticonzero
knowledge and ideas for emerging leaders

<http://www.ticonzero.info>

© Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.ticonzero.info. Registrazione Tribunale di Milano N. 565 del 5 Ottobre 2003

Cerimonie e rituali nelle imprese del Veneto

Per indagare tipologie e funzioni delle cerimonie e dei rituali svolti nelle imprese abbiamo condotto un'indagine su un gruppo di aziende private operanti nel Veneto¹. La survey è stata svolta tramite la somministrazione di un questionario semistrutturato suddiviso in sei sezioni: la prima volta a raccogliere dati sulle caratteristiche dimensionali e produttive dell'impresa, le altre cinque tese a indagare se e in che modo nell'organizzazione vengono svolti alcuni tipi di riti (riunioni conviviali, convention, celebrazioni aziendali, viaggi incentive, rituali). Sono stati inviati via e-mail 1597 questionari: 139 (tasso di risposta dell'8,7%) sono stati restituiti correttamente compilati.

Le 139 imprese appartengono per il 39% a un gruppo: il 19% come capogruppo e il 20% come partecipata. Da un punto di vista dimensionale, sono prevalenti le Pmi: il 34% fattura meno di 10 milioni di euro, il 50% tra 10 e 50 milioni, mentre il restante 16% ha un fatturato superiore. Relativamente al numero di addetti: il 16% ha meno di 10 collaboratori, il 47% tra 11 e 100, il 27% fino a 250 e il restante 10% oltre 250. Infine, in termini settoriali, la maggior parte delle imprese opera nei comparti metalmeccanico (40%), chimico (13%) e costruzioni (10%).

L'analisi si è concentrata solo su alcune tipologie di eventi che sono state considerate maggiormente significative e diffuse nel territorio analizzato, oltre che più semplicemente indagabili tramite questionario. La ricerca ha quindi riguardato:

- riti di passaggio: celebrazioni aziendali
- riti di esaltazione: viaggi incentive
- riti di rinnovamento: convention
- riti di integrazione: riunioni conviviali
- rituali

I riti di passaggio: le celebrazioni aziendali

Il 40% delle imprese celebra i momenti significativi della vita dell'organizzazione e dei suoi collaboratori: il raggiungimento di particolari soglie di anzianità dei lavoratori (53%) e il loro pensionamento (36%), l'ingresso di neo-assunti (10%), l'anniversario della fondazione dell'azienda (46%). Questi riti rappresentano un momento di unione tra il passato, che viene festeggiato per la sua importanza costitutiva, e il futuro, di cui vengono celebrati i valori che dovranno sostenerlo.

¹ Ringraziamo il dott. Alessandro Pittoni per la collaborazione fornita nella formulazione e somministrazione del questionario e nell'elaborazione dei dati.

Questi eventi coinvolgono tutto il personale aziendale e prevedono, nel 75% dei casi, la consegna di riconoscimenti ai partecipanti o agli eventuali festeggiati, che sono in genere oggetti di valore (orologio, spilla...) oppure targhe commemorative. La memoria della storia e dei valori aziendali viene affidata alla voce del presidente (nel 70% dei casi), che ha il compito di trasmetterla non solamente ai lavoratori ma anche alle loro famiglie, a clienti e fornitori, che sono invitati da un'impresa su tre. Il valore del racconto delle storie aziendali nella cultura organizzativa è confermato dal fatto che il 92% dei rispondenti dichiara di aver raccolto in documenti cartacei o digitali una sorta di "biografia organizzativa". La narrazione rappresenta una "risorsa simbolica" che dà continuità nella vita quotidiana aziendale ai valori celebrati nei riti (Goss, 2008).

Le aziende intervistate sono divise sul luogo di svolgimento di questi eventi: mentre il 59% li organizza all'interno delle mura aziendali, quasi a sottolineare il valore della celebrazione come momento che esalta l'identità culturale organizzativa, il restante 41% li tiene in ristoranti o casali per separarli dalla quotidianità lavorativa.

I riti di esaltazione: i viaggi incentive

Il viaggio incentive, il cui utilizzo si sta rapidamente diffondendo tra le imprese, si può definire come un evento che unisce ai significati di svago propri della vacanza i contenuti aziendali di premiazione e gratificazione. L'incentive viene offerto ai collaboratori, in una logica di marketing interno, oppure ai clienti più importanti: esso è un riconoscimento per il contributo che il premiato ha dato all'azienda, ma deve anche promuovere il senso di appartenenza, favorire l'identificazione con i valori aziendali oltre che consentire la conoscenza dei colleghi e dei nuovi prodotti (Xiang e Formica, 2007).

Il 13% delle imprese intervistate organizza viaggi incentive: di queste il 39% ne fa uso in maniera sistematica, il restante 61% con frequenza occasionale. Essi sono offerti alla forza vendita (37%), ai clienti (34%), ai dirigenti (9%) e ai quadri (9%) come premio per il raggiungimento di obiettivi aziendali. I luoghi di destinazione sono le località esotiche (44%) e le città (33%). Mediamente i soggiorni durano meno di una settimana e vengono organizzati per gruppi.

I riti di rinnovamento: le convention

Le convention sono celebrazioni rivolte a un pubblico molto vasto e composito (spesso personale commerciale e reti di vendita) con lo scopo di informare e aggiornare i partecipanti che sono chiamati a diventare portavoce di ciò che hanno appreso, attivando un processo di comunicazione a cascata. Il 34% delle imprese intervistate organizza convention: il 77% con regolarità (il 49% annualmente, il 28% semestralmente). Perché organizzare una convention? Per presentare obiettivi di budget (37%), lanciare una nuova iniziativa (23%), promuovere le nuove collezioni (21%). Sono eventi brevi (durano in media 1-2 giorni) e vengono tenute nel 51% dei casi in strutture esterne (ad esempio centri congressi o alberghi).

L'importanza della convention nel cambiamento organizzativo è testimoniato dal fatto che gli ospiti (clienti, fornitori e opinion leader) hanno un ruolo primario in questi eventi: essi non sono solamente pubblico passivo ma contribuiscono attivamente ai processi di cambiamento. In primo luogo le persone presenti si fanno "portavoce" verso l'esterno delle informazioni apprese. In secondo luogo, come suggerito da alcuni studiosi (Collins, 2004; Gabriel e Griffiths, 2002), l'efficacia valoriale ed emotiva di un evento si basa sul fatto che esso è condiviso con altre persone: all'interno del contesto sociale sono presenti i codici per interpretare e comprendere i messaggi veicolati.

Il Caso Facco

La Facco è un'azienda della provincia di Padova che produce impianti avicoli e li esporta in tutto il mondo. È tra i leader del suo settore e fattura oltre 50 milioni di euro (dati 2006). L'evento più atteso nella vita aziendale è la festa annuale che viene organizzata da venticinque anni a questa parte il 7 settembre (in occasione della Festa della Madonna) sempre nella casa patriarcale della famiglia dell'imprenditore Massimo Finco.

La festa è aperta anche ai familiari e i bambini ne sono i veri protagonisti. Rappresentano circa un terzo degli invitati e sono divisi in gruppi in base alla scuola che frequentano (materne ed elementari, medie, superiori) e coinvolti in giochi e varie attività: i più piccoli partecipano a una gara di disegno a tema, mentre ai più grandi vengono regalati gadget aziendali. Alla fine dell'incontro tutti i bambini e i ragazzi sono chiamati sul palco, a voler sottolineare il coinvolgimento dei figli nella vita aziendale.

Il menu servito nel corso della cena è legato al prodotto aziendale: un'enorme frittata di 1000 uova, e naturalmente pollo a volontà, da consumarsi sotto l'enorme padiglione all'aperto di casa Finco.

Il dessert è il risultato del concorso per il migliore dolce al quale partecipano tutte le famiglie. Ma il vero evento della serata è la già citata gara di disegno che coinvolge i più piccoli; infatti il tema su cui i bambini devono esercitare la loro fantasia è ogni anno diverso e collegato ad avvenimenti che riguardano la vita aziendale: nel 2006, a celebrare gli importanti successi commerciali ottenuti dalla Facco negli USA, è stato "Polli nel Far West".



2006



**INVITO ALLA
VENTICINQUESIMA
FESTA
FACCO**

**GIOVEDÌ
7 SETTEMBRE 2006**

Parte da trattenere

Parte da ritornare per l'adesione



**TI ASPETTIAMO
CON FAMIGLIA
PER LA FESTA AZIENDALE
2006**

Concorso di disegno per i bambini della scuola materna ed elementare sul tema "POLLI NEL FAR WEST"

Concorso a premi per il miglior dolce.

Si raccomanda la massima puntualità.



GIOVEDÌ 7 SETTEMBRE 2006

ore 19,00 Consegna dolci

Consegna e esposizione dei disegni

ore 19,30 Cena conviviale
Musica
Intrattenimenti

**PRESSO AZ. AGR. FINCO
BUSIARGO**

Pregasi compilare attentamente e restituire **SUBITO** il presente tagliando

Sarò presente

Cognome: _____

Nome: _____

Marito

Moglie

Figli

di cui:

Materna

Elementari

Medie

Superiori

Partecipa alla gara:
"Il miglior dolce" SI NO

Quanti bambini portano
il disegno? N. _____

I riti di integrazione: le riunioni conviviali

Le riunioni conviviali sono un'occasione per abbandonare (temporaneamente!) i ruoli aziendali e ridurre le distanze sociali tra le persone: mangiare, parlare e bere in compagnia sono infatti attività che simboleggiano valori condivisi e propiziano la percezione di un senso di uguaglianza e di comunità.

L'importanza del loro obiettivo e la relativa facilità di preparazione le rende le cerimonie organizzate con maggior frequenza dalle imprese intervistate (85%). Si tengono a Natale (49%) e per l'inizio dell'estate (22,5%), generalmente in ristoranti o agriturismi (81%), coinvolgendo tutto il personale (nel 92% dei casi).

Durante queste riunioni nulla è lasciato al caso: dal menù (che prevede portate legate alla stagione ed al periodo dell'anno (63%) e cibi legati alla tradizione locale (20%)), alle attività di intrattenimento (musica dal vivo o cabaret (70%), ma anche (23%) giochi e gare sportive), alla scelta degli ospiti (familiari dei collaboratori (39%), clienti (21%) e fornitori (20%), ex-dipendenti pensionati (15%)). Diversamente dalle convention e dalle celebrazioni il ruolo del pubblico è, in questo caso, passivo: protagonisti sono invece i vertici aziendali che vengono chiamati a tenere discorsi (56%) o a consegnare regali (si pensi al tradizionale pacco natalizio!) ai lavoratori e ai loro familiari (88%).

In questi contesti, in cui l'aspetto emotivo dell'evento è centrale per la sua riuscita, gioca un ruolo fondamentale l'intelligenza emotiva (Goleman, 1995 e 1998) del manager che deve saper entrare in empatia con i partecipanti. L'obiettivo non è solo, come alcuni critici di questo concetto suggeriscono, di stimolare nelle persone i sentimenti e le emozioni funzionali a un miglioramento della loro performance, ma di veicolare in modo più efficace i valori aziendali che rappresentano i collante di lungo periodo dei comportamenti individuali.

I rituali

I rituali, come illustrato nell'articolo precedente, sono quell'insieme di comportamenti che i lavoratori mettono in atto nello svolgimento delle loro attività quotidiane e che rispecchiano i valori e le credenze aziendali. Il questionario chiedeva se all'interno dell'impresa vi fossero spazi e tempi per lo svolgimento di queste ritualità, volte allo sviluppo delle relazioni extra-lavorative tra colleghi. Per il 96% delle imprese la macchinetta del caffè e la mensa interna sono i luoghi deputati a ospitare queste forme di aggregazione. Esse però non si limitano agli spazi comuni ma continuano anche all'interno dei singoli uffici con rituali specifici: la pausa caffè collettiva (36%), rinfreschi spontanei in occasione di compleanni, nascite o matrimoni (33%), gite e cene tra colleghi (29%).

Le funzioni della cultura per la creazione dell'identità organizzativa

Un'ultima analisi è stata compiuta chiedendo alle imprese di valutare (in una scala da 1 - poco a 5 - molto) fino a che punto cerimonie e rituali abbiano permesso di raggiungere obiettivi di socializzazione, valoriali e strutturali. I risultati, presentati in Figura 1, mostrano innanzitutto che le convention sono la cerimonia a maggiore impatto su tutta la gamma di obiettivi: la loro forte spinta emotiva non facilita solo la socializzazione ma favorisce anche il cambiamento organizzativo. Come suggerito da Collins (2004) maggiore l'impatto emotivo di un evento più è probabile che i partecipanti tendano ad adottare i comportamenti sperimentati anche in futuro.

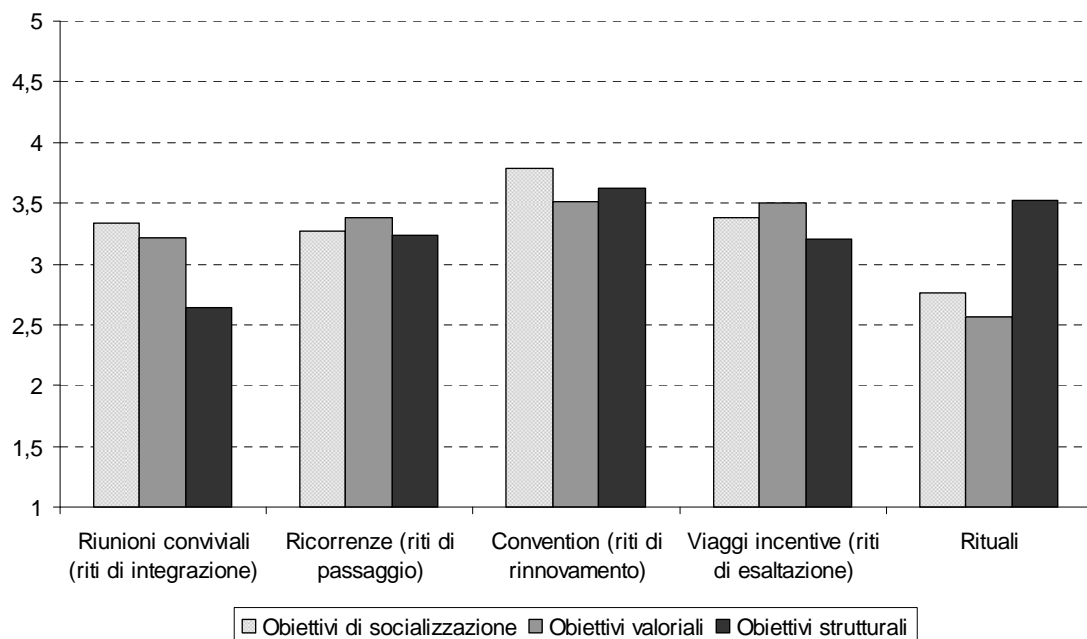
All'opposto, i rituali sono percepiti come i meno efficaci: lo svolgimento delle routine nella quotidianità lavorativa ne riduce l'impatto emotivo. Nonostante questo rimangono un ottimo veicolo per dare risposte "culturali" a problemi concreti di

coesione, collaborazione e produttività.

La funzione riconosciuta alle riunioni conviviali è quella che la letteratura assegna ai riti di integrazione: durante cene e feste l'obiettivo principale è la socializzazione, non solo tra lavoratori ma anche con familiari e altri stakeholder. L'aspetto valoriale di questi incontri rimane leggermente in secondo piano.

Infine, ricorrenze e viaggi incentive presentano un profilo simile: ad entrambi viene riconosciuto il compito principale di diffondere e far condividere i valori aziendali attraverso percorsi di socializzazione tra i lavoratori. Trice e Beyer parlano di questi eventi come situazioni nelle quali vengono date "buone notizie" sull'azienda: con un parallelo religioso potremmo dire che sono momenti di "evangelizzazione" dei collaboratori dell'azienda. Questo paragone non è nuovo in ambito organizzativo: è nota l'esperienza di e-tree, software house trevigiana (www.e-tree.com), il cui fondatore Riccardo Donadon per paura che la crescita dimensionale annacquasse i valori originari della cultura d'impresa aveva organizzato squadre di *evangelist* (persone che avevano partecipato alla fase pionieristica della fondazione) con il compito di diffondere il *verbo* aziendale tra i nuovi assunti.

Figura 1 – Gli obiettivi raggiunti dallo svolgimento dei riti



Conclusioni

Questo articolo si confronta con un aspetto importante della cultura organizzativa: le cerimonie e i rituali. Mentre compivamo questa indagine abbiamo incontrato esperienze diverse e contrastanti: da imprenditori che ci domandavano quale importanza potesse avere la macchinetta del caffè, tanto da costituire argomento di studio, a imprese nelle quali le riunioni conviviali rappresentano occasioni di contatto con la comunità locale insediata nel territorio di riferimento.

I risultati dell'indagine e i concetti organizzativi utilizzati come chiave di lettura di questi fenomeni ci conducono ad alcune riflessioni conclusive.

Le cerimonie sono diverse non solo in termini di struttura e occasioni di svolgimento

ma anche in termini di effetti percepiti dai lavoratori. I riti, quindi, si propongono non solo come strumento per fornire contenuti al contratto psicologico tra lavoratori e azienda, ma anche per attivare processi di cambiamento organizzativo, per rafforzare la cultura aziendale nel corso di processi di acquisizione e fusione, per comunicare i valori guida dell'impresa a collaboratori sempre più frequentemente legati da rapporti brevi e transitori.

In secondo luogo, è emersa la progressiva diffusione di nuove forme di riti e cerimonie cui vengono assegnati non solamente gli obiettivi tradizionali ma anche funzioni "formative". Alcuni metodi di *experiential training* ricalcano infatti la struttura della rappresentazione in forma drammatizzata di valori e credenze aziendali (Leberman e Martin, 2005).

Un terzo punto è relativo ai rituali. Pur nei limiti della nostra indagine (il loro studio si presta meglio all'adozione di metodi di ricerca etnografici), è importante sottolineare il ruolo di queste tradizionali forme di convivialità per il miglioramento dei rapporti aziendali. Il fatto che il loro sviluppo avviene nella maggior parte dei casi per iniziativa spontanea dei lavoratori, non deve esimere l'organizzazione dal legittimarli e dal fornire spazi e tempi per il loro svolgimento. Non sembra un caso che le imprese ai vertici delle classifiche annuali dei *best place to work* si caratterizzino per ambienti di lavoro che permettono alle persone di ritrovarsi, di scambiare idee, di parlare: di trascorrere del tempo di non lavoro all'interno dei luoghi di lavoro (Smithey Fulmer, Gerhart e Scott, 2003).

Un ultimo aspetto che emerge è il ruolo dei doni e dei regali nel corso delle cerimonie. Riti e rituali si basano su un'idea di rapporto con il collaboratore basato non tanto sullo *scambio*, quanto piuttosto sul *dono*. Il dono (Cheal, 1988) induce in chi lo riceve un comportamento di reciprocità, una sorta di obbligo a contraccambiare o a essere riconoscente. Questo obbligo non ha alcun sostegno formale e si regge solo su una convenzione, che si dimostra forte quanto una legge o un contratto. Il dono innesca una successione di atti fatta di dare, ricevere, ricambiare che tende a stabilizzare la relazione. Quando l'azienda si espone verso un proprio collaboratore (o cliente) con un dono, non punta sullo scambio, ma scommette sulla relazione, gli chiede di accettare la liberalità, di tener aperta una linea di credito, di rimanere in contatto: la sfera del dono è quella delle relazioni personali.

BIBLIOGRAFIA

- CHEAL, D. 1988. *The gift economy*, Routledge, London.
- COLLINS, R. 2004. *Interaction Ritual Chains*, Princeton University Press, Oxford.
- GABRIEL, Y. E GRIFFITHS, D. 2002. Emotion, learning and organizing. In *The Learning Organization*, 9 (5): 214-221.
- GOLEMAN, D. 1995. *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- GOLEMAN, D. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury, London.

- GOSS, D. 2008. Enterprise Ritual: a theory of entrepreneurial emotion and exchange. In *British Journal of Management*, 19 (2): 120-137.
- LEBERMAN, S. E MARTIN, A. 2005. Applying Dramaturgy to Management Course Design. In *Journal of Management Education*, 29 (2): 319-332.
- SMITHEY FULMER, I., GERHART, B. E SCOTT, K. S. 2003. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. In *Personnel Psychology*, 56: 965-989.
- TRICE, H., BELASCO, J. E ALUTTO, J. 1969. The role of cerimonials in organizational behavior. In *Industrial and Labor Relations Review*, 23 (1): 40-51.
- TRICE, H., BEYER, J. 1984. Studying organizational cultures through rites and cerimonials. In *Academy of Management Review*, 9 (4): 653-669 [trad. it. Riti e cerimoniali: strumenti per lo studio delle culture organizzative. In P. Gagliardi (a cura di), 1986, *Le imprese come culture*, Isedi, Torino].
- XIANG, Z. E FORMICA, S. 2007. Mapping environmental change in tourism: A study of the incentive travel industry. In *Tourism Management*, 28: 1193-1202.