

LA CULTURA NELLE ORGANIZZAZIONI



Suggerimenti per leggere questo eBook

Questo eBook è un PDF interattivo, il che significa che oltre al testo troverai link, pulsanti e un indice interattivo. In fondo, abbiamo inserito un pulsante che ti riporta automaticamente all'indice. Nell'indice puoi cliccare su ciascun capitolo e andare direttamente alla parte dell'ebook che vuoi leggere. Nel caso in cui tu abbia un'area di "Table of Contents" puoi navigare tra i contenuti di questo libro.

Come ultimo consiglio, quando [il testo è in questo modo](#) significa che è un collegamento a una pagina esterna che ti aiuterà ad approfondire il contenuto. Non esitare a cliccare!

Ci auguriamo che queste funzioni ti siano utili nella lettura.

Buona lettura!



INDICE

Indice	3
Introduzione	4
La cultura nelle organizzazioni	5
Le tre strade della cultura: comportamenti, simboli e sistemi	7
Leadership, comportamento e cultura organizzativa	9
La cultura organizzativa come risorsa chiave per la strategia	10
Quando la cultura è al servizio della strategia: il caso google	11
Suggerimenti per gestire la trasformazione culturale nella tua organizzazione	13
Parole finali	14



INTRODUZIONE

La cultura organizzativa è diventata la base del funzionamento delle organizzazioni e una fonte invisibile di energia per raggiungere i loro obiettivi. Pertanto, la loro conoscenza e studio sono considerati essenziali per una gestione processi interni efficaci e per il raggiungimento della visione dell'organizzazione.

Queste diverse componenti della cultura sono suscettibili di essere percepite dai membri delle organizzazioni, che possono riconoscerli, apprezzarli e persino assumerli, modificando il loro comportamento per adattarsi efficacemente alla cultura organizzativa.



La cultura di un'organizzazione influenza il modo in cui dirige la sua energia per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

La gestione della cultura è fondamentale per lo sviluppo organizzativo, è una sfida per i manager e i responsabili delle Risorse Umane.

In PDA International abbiamo sviluppato questo materiale con scopo di evidenziare i principali concetti sulla cultura organizzativa e fornire linee guida per la trasformazione della cultura delle organizzazioni, per allinearla ai suoi obiettivi e facilitare il raggiungimento dei risultati.



LA CULTURA NELLE ORGANIZZAZIONI

La cultura organizzativa è l'insieme di credenze e valori condivisi dai membri di un'organizzazione che influenzano il loro comportamento.

Il modo in cui le attività sono suddivise, norme, abitudini, valori ed esperienze che le persone condividono all'interno dello spazio fisico, sono fattori che intervengono nel processo di identificazione, fanno la differenza rispetto ad altre organizzazioni e configurano la loro cultura.

Se la cultura di un'organizzazione è allineata ai suoi obiettivi, può farlo diventare un vantaggio competitivo e un "asset strategico" che supporta il successo. D'altra parte, se la cultura non è allineata, ci sarà una maggiore tendenza alle inefficienze, al deterioramento delle prestazioni e alla perdita di efficienza nel raggiungimento degli obiettivi.

La cultura organizzativa è dinamica e viva, mai statica, è in movimento e trasformazione costanti. Per gestirla in un modo efficace è necessario innanzitutto comprendere la strategia aziendale in modo che, da lì, sia possibile proiettare il tipo di cultura richiesto e accompagnare le modifiche necessarie per raggiungerla.

Tuttavia, allineare la cultura alla strategia non è un compito semplice. Il primo passo è identificare il tipo di cultura predominante nell'organizzazione e prenderla come punto di partenza per iniziare il piano d'azione.

Carolyn Taylor, esperta in cultura organizzativa, descrive nel suo libro "La cultura dell'esempio" cinque archetipi o tendenze culturali in cui la maggior parte delle organizzazioni può identificarsi:

I cinque archetipi culturali di Carolyn Taylor.



Ogni organizzazione di solito ha una o più tendenze culturali predominanti. La particolare combinazione di tendenze e delle loro intensità è ciò che distingue e caratterizza una particolare organizzazione.

LE TRE STRADE DELLA CULTURA: COMPORTAMENTI, SIMBOLI E SISTEMI

Ognuno dei trend o archetipi culturali fornirà all'organizzazione caratteristiche particolari e presenterà sfide e motivazioni diverse. Queste tendenze culturali possono essere distinte all'interno delle organizzazioni nei modi in cui le persone e i team interpretano l'ambiente e agiscono quotidianamente: il modo in cui viene esercitata la leadership, il modo in cui vengono prese decisioni, gli ostacoli che affrontano e le strategie che sviluppano per abbatterli, tra gli altri.

I valori di un'organizzazione si manifestano in tre modi: comportamenti, simboli e sistemi. Ciò significa che ogni organizzazione ha i suoi comportamenti, simboli e sistemi che lo differenziano riguardo a ciò che apprezzano quando si definiscono gli obiettivi, si raggiungono gli risultati e si relazionano con il talento dell'organizzazione.



Secondo Carolyn Taylor, la cultura è legata a cosa è veramente apprezzato, evidenziato da quello che fanno le persone piuttosto che da quello che dicono. Esso che effettivamente "è fatto" è ciò che modella la cultura dell'organizzazione.

I comportamenti

Sono un chiaro riflesso dei valori. Ad esempio, una persona che dà valore al lavoro in un ambiente armonioso cercherà di evitare scontri e conflitti, quindi proverà a comportarsi in modo gentile e sereno nei rapporti con i suoi compagni. Il comportamento dei leader, in particolare, esercita una maggiore influenza sui team. Un leader disposto ad ammettere i suoi errori produce una cultura caratterizzata dalla franchezza e apprendimento.

I simboli

“Sono situazioni o decisioni a cui le persone attribuiscono un significato, che può ben superare l'ambito originale. Un simbolo viene creato quando si considera un episodio come esempio di un modello più ampio e, in questo modo, simboleggia quel modello”.

I simboli incorporano e costituiscono modelli ampi o schemi che le persone associano consapevolmente o inconsciamente a idee più astratte, profonde e così via. Di solito fanno appello alle emozioni.

Tutto può essere preso come un simbolo: dal modo in cui i dipendenti sono distribuiti sul tavolo di lavoro fino al vestito del CEO della società, dato che possono essere interpretati come status symbol o gerarchie di potere all'interno dell'organizzazione.

I sistemi

Sono un'importante fonte di informazioni perché coprono tutti i meccanismi di gestione applicati al controllo, pianificazione, valutazione e premiazione dei dipendenti. Dei tre elementi, questi sono generalmente più statici e difficili da modificare, perché costruiti da decisioni storiche che si perpetuano nell'organizzazione.

Quali sono i comportamenti, i simboli e i sistemi predominante nella tua organizzazione?

A quale archetipo culturale pensi facciano parte?

LEADERSHIP, COMPORTAMENTO E CULTURA ORGANIZZATIVA

Gli archetipi culturali predominanti di ciascuna organizzazione influenzano il modo in cui le persone si comportano nel loro lavoro quotidiano. Pertanto, il manager e l'area Risorse Umane sono sfidati a lavorare su nuovi comportamenti, simboli e sistemi che configureranno il modello cultura desiderata dall'organizzazione.

I leader svolgono un ruolo chiave nella configurazione della cultura e nel comportamento delle persone, danno l'esempio e indicano la strada seguire. Se mettiamo in equilibrio i vari aspetti che influenzano le decisioni di una persona riguardo al proprio lavoro, potremmo dire che la relazione con il suo leader è chiaramente uno degli aspetti più rilevanti.

Per questo motivo, il design organizzativo deve tenere conto dello stile di leadership che si desidera promuovere all'interno dell'organizzazione.

Per Edgar Henry Schein, uno psicologo organizzativo che ha lavorato sul concetto di cultura aziendale "cultura e leadership sono le due facce della stessa medaglia e non possiamo capire l'uno senza l'altro".

Che tipo di leader predomina nella tua organizzazione?

Che tipo di leadership pensi che l'organizzazione abbia bisogno per realizzare la sua missione?

LA CULTURA ORGANIZZATIVA COME RISORSA CHIAVE PER LA STRATEGIA

La cultura di un'organizzazione è un aspetto immateriale che trasforma i risultati tangibili di essa. In questo modo, la cultura diventa una risorsa chiave per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.



Sondaggio condotto dalla Spencer Stuart a 120 leader in America Latina. (2018, Perù)

Come possiamo vedere, la maggior parte dei dirigenti d'azienda considera la cultura come un vantaggio competitivo e percepisce una chiara relazione tra la cultura e la strategia dell'organizzazione.

Quando si comprende l'importanza di gestire la cultura per il raggiungimento degli obiettivi, le organizzazioni iniziano a percorrere la strada della trasformazione culturale, con la sfida finale di allineare comportamenti, simboli e sistemi alla strategia aziendale.

QUANDO LA CULTURA È AL SERVIZIO DELLA STRATEGIA: IL CASO GOOGLE

Come accennato in precedenza, quando la cultura di un'organizzazione è in linea con i suoi obiettivi, può diventare un vantaggio competitivo e "Asset strategico" che supporta il successo. Tuttavia, è conveniente evidenziare che non esistono culture buone o cattive o culture migliori di altre. Esistono solo culture più efficaci per un'organizzazione e per i suoi obiettivi a medio e lungo termine.

Per questo motivo, le culture organizzative saranno più appropriate o inadeguate per una particolare organizzazione in base al loro contributo agli obiettivi e visione.

Per esemplificare questo concetto, ti presentiamo il caso Google, nel quale è possibile osservare l'impatto dell'allineamento tra cultura e strategia.

Google, sin dal suo inizio, ha cercato di posizionarsi come un'organizzazione mirata all'innovazione e ha cercato di costruire e sostenere una cultura innovativa - secondo gli archetipi di Carolyn Taylor -, che ha permesso loro di mantenere lo status di azienda globale per anni.

I principi elencati da loro, racchiudono la loro cultura e guidano la costruzione di comportamenti, simboli e sistemi organizzativi. Questi principi, conosciuti e rispettati dai googler (come vengono chiamati ai collaboratori dell'organizzazione), sono orientati a sostenere una cultura di innovazione:

- **Innovation comes from everywhere.** Questo principio è alla base dei team creativi e delle aziende più innovative. La gestione delle idee non riguarda più un singolo settore, ma coinvolge tutte le persone dell'azienda.
- **Focus on the user.** Ciò che decreta il successo di un prodotto o di un servizio è proprio la sua capacità di risolvere, in modo eccellente, dei problemi reali e quotidiani.
- **Ship and iterate.** Google sceglie di lanciare, velocemente, un nuovo prodotto e di raccogliere il feedback degli utenti per migliorarlo.

- **Think 10x, not 10%.** Trova una soluzione 10 volte migliore di ciò che già esiste. Le innovazioni radicali presentano un carattere di novità assoluta e rendono il “prodotto” completamente diverso da quelli preesistenti, non si tratta di un miglioramento di quello precedente.
- **Bet on technical insights.** Google ha scelto di scommettere sui “dati” per ottenere grandi risultati. Ha sfruttato le conoscenze e gli strumenti in suo possesso (Google Maps, Google Earth, Street view, ecc.) e avviato diverse collaborazioni per perfezionare le tecnologie di intelligenza artificiale.
- **Default to open.** Favorire la collaborazione. Le grandi organizzazioni creano e praticano la collaborazione e il lavoro in team perché le persone che lavorano insieme danno risultati migliori.
- **Fail well.** Il fallimento a Google non viene stigmatizzato, “se non fallisci spesso, vuol dire che non stai tentando qualcosa di sfidante.”

La regola del 20%.

L'azienda consente ai googler di avere il 20% del loro tempo lavorare per progetti personali. Alcuni prodotti Google che sono stati creati dai dipendenti in questo tempo messo a loro disposizione sono: Gmail, Google News, Google Talk, Google Now, Orkut, Google Sky e Google Moderator. La regola del 20% non è una norma, né è controllata, ma è un'iniziativa dove ogni collaboratore è responsabile di sé stesso.

Una cultura organizzativa allineata alla strategia corporate è uno degli elementi più potenti che possiede un'organizzazione.

Lavora in team in modo che si dia questo allineamento cultura/strategia è la sfida principale di tutti i manager e responsabile delle Risorse Umane.



SUGGERIMENTI PER GESTIRE LA TRASFORMAZIONE CULTURALE NELLA TUA ORGANIZZAZIONE

Condividiamo alcuni aspetti da tenere in considerazione al momento di pianificare un processo di trasformazione della cultura organizzativa.

1 | Definisci gli obiettivi da raggiungere con questo processo

La trasformazione culturale di un'organizzazione non deve, in nessun caso, essere trattata in modo banale. I manager devono capire l'importanza della trasformazione e le sfide e gli ostacoli che troveranno lungo la strada.

2 | Analizza la cultura attuale per rilevarne punti di forza e opportunità di miglioramento

Conoscere a fondo la cultura attuale attraverso una diagnosi sistemica è chiave per stabilire il punto di partenza e anche sapere dove dirigere il piano d'azione.

Condurre questa ricerca è essenziale, perché sarà lo strumento che useremo nelle seguenti fasi. In altre parole, è sostentamento e giustificazione di tutte le modifiche implementate.

3 | Proietta la cultura desiderata

In questa fase, è già disponibile una prospettiva più ampia della situazione attuale della nostra organizzazione e un design abbastanza dettagliato della cultura che riteniamo appropriata in base alla strategia aziendale.

I leader devono diventare guide di trasformazione: progettare il futuro dell'organizzazione, assumere l'impegno per gli obiettivi prefissati e sforzarsi di ottenere i risultati previsti.

4 | Disegna un piano d'azione

Questo piano deve catturare le azioni che saranno intraprese per accorciare il divario tra cultura attuale e desiderata. A questo punto, tutti i collaboratori devono avere in chiaro cosa si vuole ottenere e sentirsi coinvolti nel processo.

5 | Monitora i risultati del piano d'azione

Infine, le modifiche apportate devono essere sostenute e le deviazioni, che di solito accadono nel processo, corrette.

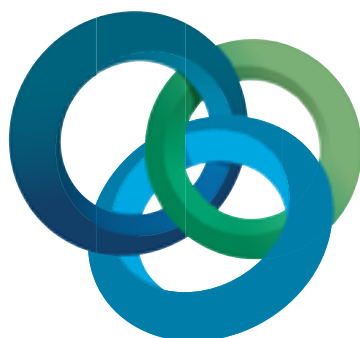
PAROLE FINALI

Eseguire un processo di trasformazione culturale è simile a un viaggio. È necessario conoscere il nostro punto di destinazione e il nostro punto di partenza. Senza queste informazioni, è probabile che il nostro viaggio non ci porti alla destinazione che desideriamo. Perciò, conoscere la cultura dell'organizzazione è il primo passo per iniziare un processo di trasformazione culturale.

Tuttavia, non dovremmo pensare che guidare questi processi sia semplice. Al contrario, attuare un processo di trasformazione culturale richiede una forte visione, impegno dei manager, lavoro di squadra e, soprattutto, perseveranza e pazienza, poiché i risultati non sono immediati.

In [PDA International](#), riteniamo che valga la pena intraprendere questo viaggio e accompagniamo i nostri clienti in ciascuna delle sue fasi con la ferma convinzione che un'organizzazione può avere successo quando la cultura e la strategia sono allineate.

Conoscere la cultura attuale, tracciare l'archetipo culturale ideale secondo gli obiettivi dell'organizzazione e condurre in modo coerente le azioni necessarie per realizzare la trasformazione sono le grandi sfide per tutte le organizzazioni di oggi.



PDA*International*
DISCOVERING & EMPOWERING TALENT

Questo eBook è stato scritto da Rosana Barrera e Paula Stolarz
Adattato per il mercato italiano dal Team PDA Italia - Massimo Gozzetti e Carolina
Bussadori.



infoit@pdainternational.net | www.pdainternational.net