

Culture Blueprint

*Dino
Torrisi*



Come evolvere la cultura
per creare organizzazioni
protagoniste del futuro



Quando il capo non c'è

DINO
TORRISI

In Italia le imprese del settore privato impiegano oltre **16 milioni di persone** (INPS 2021), quasi quanto l'intera popolazione dei Paesi Bassi, un numero maggiore di Portogallo e Svezia. Questo dato rende l'idea del potere e della responsabilità di natura sociale delle aziende private. Le aziende hanno il potere - e quindi la responsabilità - di influenzare il tessuto sociale e culturale, prima ancora che economico, del paese. Hanno, o dovrebbero avere, il compito di aiutare il paese a diventare un sistema più moderno.

Tante ricerche - State of the Global Workforce 2023 di Gallup è la più citata - ci dicono che le persone non stanno bene nelle organizzazioni, ci raccontano di frustrazioni, insoddisfazioni, impatti psicologici che non solo rendono le aziende più deboli ma mettono in crisi il tessuto sociale stesso del paese.

Le organizzazioni del futuro, quelle che sono consapevoli di questo potere e di questa responsabilità e che comprendono lucidamente il collegamento tra benessere

delle persone e performance di business hanno alcuni tratti culturali ben definiti. Sono organizzazioni progettate per **supportare la crescita umana oltre che professionale** delle persone che ne fanno parte, riconoscendo e valorizzando i talenti di ciascuno; permettono alle persone di riconoscere, coltivare ed esprimere il proprio potenziale; fanno della creatività, del coraggio intellettuale, della messa in discussione dello status quo, della sfida alla conservazione, dell'approccio innovativo gli elementi fondanti del proprio dna; sostengono l'autonomia, la libertà e la responsabilità delle persone nelle decisioni, nelle modalità di lavoro e di relazione; infine agiscono come soggetti attivi nella creazione di valore sociale e ambientale.

Essere o diventare organizzazioni del futuro significa riconoscere le proprie radici, il proprio sistema valoriale, la propria cultura per farla evolvere nelle direzioni indicate sopra.

Culture Blueprint nasce per ridare centralità al concetto di cultura organizzativa come l'anima che fa delle organizzazioni ciò che sono, insieme al proprio impianto strategico che ne è il cervello e il sistema operativo che ne rappresenta il corpo. E per dare una chiave di lettura su come si riconosce, progetta e trasforma la cultura delle organizzazioni.

Il futuro del lavoro non arriverà dall'esterno, ma ogni organizzazione esprimerà il suo modo a partire dall'osservazione attenta e approfondita dei diversi gruppi di lavoro e dalla facilitazione di ciò che funziona per loro, costruendo contemporaneamente scopo individuale e senso di collettività e comunanza.

Per costruire la migliore versione di sé, nel futuro.

Epigenetica della cultura organizzativa

MASSIMO
GENNARELLI

Come avrete modo di leggere nelle prossime pagine la cultura rappresenta il DNA di un'organizzazione. Durante la mia trentennale carriera di studioso e consulente delle organizzazioni aziendali ho molto condiviso questa affermazione, anzi spesso rafforzata, aggiungendo che la cultura rappresenta un **condizionatore strutturale d'impresa**.

Negli ultimi anni però ha cominciato a farsi strada in me una nuova prospettiva: la mutazione "genetica" ("trasformazione"?) della cultura organizzativa sembra essere, per larga parte, sempre più legata a fattori esterni e macro-ambientali piuttosto che a spinte interne come i cambi nel management o nell'assetto proprietario. Forse è per questo che i *guardiani* della cultura (molto spesso HRD) guardano a questo tema con fascinazione e sete per il nuovo - in positivo - o con

terrore e inadeguatezza - in negativo.

Chi studia le organizzazioni ed è chiamato ogni giorno a costruire progetti di sviluppo della leadership, di engagement o di sviluppo del talento ha il compito di capire come gli stimoli esterni possano essere virtuosamente innestati su un DNA preesistente e ben scandagliato.

Dunque si può affermare che il campo d'azione si è definitivamente allargato. Da etnografi siamo sempre più chiamati a fare *envisioning*, se non *speculative design* organizzativo, per quei clienti che ambiscono a trasformare le organizzazioni e dare continuità e sostegno alle azioni di cambiamento, come già affermato nella nostra precedente pubblicazione HR Time Travel.

Questo movimento - se così lo vogliamo chiamare - ha alcune origini sotterranee ed altre ormai ben visibili. Tra quelle sotterranee e più remote citerei l'onda lunga delle crisi dei primi anni duemila e poi quella dei subprime che hanno ridefinito i contesti e confini della globalizzazione. L'emersione dei grandi giganti delle e-corp con i loro nuovi modelli organizzativi e il **digital-first pensiero** (come mi piace definirlo), quale unico e possibile modello di business, gestionale e operativo per competere da qui in avanti (con buona pace di tutto l'armamentario

etico-valoriale che si portavano dietro i modelli capitalistico-solidaristici del secolo scorso).

Quelli che invece sono evidenti - ben riassunti nelle pagine che seguono - fanno riferimento ai fenomeni resi palesi e a volte necessari a valle della pandemia: nuove *ways of working* (vero modo con cui bisognerebbe qualificare la locuzione smart working), le istanze valoriali delle nuove generazioni, il benessere delle persone, l'inclusione e il gender gap e, a livello macroeconomico, la fine (probabile) della globalizzazione.

Tutti questi fenomeni non sono passeggeri, ma strutturali. Cosa significa questo? Banalmente che gli **organismi aziendali** devono con essi confrontarsi e trovare la forma di adattamento che ne permetta non solo la sopravvivenza ma, piuttosto, la durabilità e il possibile sviluppo. Ciò permetterebbe benefici non solo più interni all'organizzazione e a favore di chi ne fa parte, ma anche di numerosissimi stakeholder, prima presenti solo sullo sfondo delle scelte aziendali.

Se la cultura è il DNA delle organizzazioni allora l'epigenetica - ossia l'impatto della somma dei fattori ambientali sull'espressione genica - **assume una rilevanza fondamentale**. Credo questa sia la strada che la nostra comunità professionale sarà sempre più chiamata a percorrere.

Scegliere chi vogliamo essere

ARGENTINA
GIUSTI

L'immagine efficace che apre questa pubblicazione è quella della **cultura organizzativa come DNA profondo di un'azienda**. Un'immagine che ci aiuta a comprendere come la cultura non sia un elemento superficiale, ma un sistema di valori, credenze e comportamenti radicati che definisce l'identità stessa dell'organizzazione e la libera verso i suoi futuri possibili.

Edgar Schein, precursore degli studi organizzativi, la definiva come "un insieme di principi di fondo condivisi che un gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi di adattamento alle condizioni ambientali esterne e di integrazione interna". In sostanza la cultura organizzativa nasce dalle esperienze che l'azienda ha vissuto nel tempo, dalle sfide che ha superato e dalle soluzioni che ha adottato.

È un **processo dinamico**, in continua evoluzione, che si adatta al contesto in cui l'azienda opera.

Come coach da 15 anni ascolto leader e manager per aiutarli ad affrontare le proprie sfide ed essere efficaci nel mestiere che hanno scelto. Proprio per questo penso che sia da sottolineare anche un altro elemento fondamentale quando si parla di processi organizzativi, ovvero la **responsabilità individuale**. La cultura organizzativa non può prescindere dall'impegno e dalla partecipazione attiva di ogni singolo individuo. Una responsabilità intesa come **dinamica del nostro Io**, cioè il desiderio di dare un senso al proprio lavoro e provare soddisfazione mentre lo si fa.

Nel contesto aziendale la responsabilità individuale si traduce nella capacità di prendere iniziative, di esprimere le proprie idee, di collaborare con gli altri e di impegnarsi per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Sembra facile, perché sembra naturale e con una posta in gioco utile per tutti, ma c'è un grande ostacolo. La sfida che quotidianamente ci troviamo ad affrontare sta nello scardinare un approccio comune particolarmente inibitorio. Invece di guardare avanti con immaginazione e audacia, la maggior parte delle persone rimane intrappolata in un ciclo di analisi e rimpianto per ciò che è già accaduto – una costante preoccupazione per il passato e ossessione per ciò che si è lasciato alle spalle.

Questa fissazione sul passato, alimentata da un'educazione che ci insegna a dare priorità alla sicurezza e alla prevedibilità, ci rende insicuri e timorosi di fronte all'ignoto. Ci aggrappiamo alle esperienze passate, ai ricordi, alle abitudini, cercando conforto in ciò che è familiare, anche se questo ci impedisce di crescere e di evolverci in totale libertà.

Dovremmo invece cercare una vera libertà nella capacità di immaginare, di **proiettarci verso la migliore versione di noi stessi** e di perseguire i nostri desideri più autentici. La libertà non è semplicemente "fare ciò che si vuole, quando si vuole", bensì la possibilità di scegliere chi vogliamo essere dando forma al nostro destino. Questo vale per gli individui come per le organizzazioni e penso sia la grande sfida per costruire aziende curiose, responsabili e a prova di futuro.



The true soul. L'essenza della <i>cultura</i> organizzativa	<u>2</u>	
	<u>7</u>	Le sfide contemporanee della <i>cultura</i> organizzativa
Culture Check: partire dal presente	<u>12</u>	
	<u>23</u>	Culture Design: progettare la <i>cultura</i> del futuro
Culture Development: il nostro approccio alla trasformazione	<u>31</u>	
	<u>39</u>	I tre dilemmi per l'HR
Verso un'organizzazione del futuro: innovativa, creativa e responsabile	<u>42</u>	
	<u>44</u>	Noi di Futureberry

THE TRUE SOUL. L'ESSENZA DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

Si parla di **cultura organizzativa** dagli anni '80, ma è stato solo tra l'inizio degli anni '90 e i primi anni 2000 che il concetto ha iniziato a diffondersi come uno degli approcci utili a comprendere le organizzazioni e a gestire i cambiamenti interni ed esterni. Per molto tempo però è prevalsa una visione meccanicistica delle aziende, considerate come macchine da migliorare attraverso l'analisi e la gestione dei processi. L'idea dominante, semplificando, era che modificando i processi di un'organizzazione se ne potesse cambiare il funzionamento, e di conseguenza, la cultura.

A questo punto è bene chiedersi cosa si intenda davvero per cultura organizzativa. Se si domandasse a dieci CEO o HR Director, probabilmente si otterrebbero dieci risposte diverse. Non per una scarsa conoscenza della materia, piuttosto perché il concetto stesso di cultura organizzativa risulta **sfuggente**, spesso **astratto** e **non facilmente definibile** in modo univoco. Ogni risposta potrebbe avere elementi corretti, ma inseriti in prospettive diverse.

Nel 2023 Futureberry ha pubblicato **HR Time Travel**, report frutto di lunghe conversazioni con 21 HR Director di aziende appartenenti a settori diversi. L'obiettivo era provare a sintetizzare l'evoluzione della cultura organizzativa, concentrandosi su cosa influenza maggiormente i modelli organizzativi, quali sfide sono presenti per chi gestisce le risorse umane, e come si può immaginare il futuro delle organizzazioni.



Nonostante il report non si sia concentrato solo sulla cultura organizzativa, essa è emersa come tema centrale, citata dalla maggior parte degli e delle HR Director intervistati. Le loro definizioni hanno variato tra valori, identità, purpose e comportamenti, ma una definizione in particolare ha colpito per la sua semplicità e incisività:

LA CULTURA È IL MODO
IN CUI LE PERSONE
AGISCONO QUANDO
IL CAPO NON C'È

Culture Blueprint racconta, quindi, come si arriva all'anima reale di un'organizzazione, quella che si trova andando oltre alle apparenze dei manifesti, della comunicazione, dei desideri e delle autoproiezioni.

Cos'è la cultura organizzativa: definizione e concetti fondamentali

Si può partire da una delle definizioni più autorevoli di cultura organizzativa, quella espressa nel 1986 da Edgar H. Schein nel suo "Organizational Culture and Leadership". Schein stabilisce quella che ancora oggi risulta una base fondamentale per la teoria di riferimento:

“LA **CULTURA ORGANIZZATIVA** È DATA DA UN INSIEME RICORRENTE DI PRINCIPI DI FONDO CONDIVISI¹ CHE UN **GRUPPO** HA INVENTATO, SCOPERTO O SVILUPPATO² MENTRE IMPARAVA AD AFFRONTARE I PROBLEMI DI **ADATTAMENTO** ALLE CONDIZIONI AMBIENTALI ESTERNE E DI INTEGRAZIONE INTERNA³, CHE HANNO **FUNZIONATO** ABBASTANZA BENE DA ESSERE CONSIDERATI **VALIDI**⁴ E CHE PERCIÒ VENGONO INSEGNATI AI **NUOVI** MEMBRI⁵ COME IL **GIUSTO MODO** DI PERCEPIRE, PENSARE E SENTIRE IN RELAZIONE A TALI PROBLEMI⁶”.



La definizione di Schein rivela una cultura organizzativa che si fonda su un insieme di principi condivisi all'interno di un gruppo, nati da tre diverse possibilità: **l'invenzione consapevole, la scoperta di ciò che funziona e lo sviluppo intenzionale di pratiche.**

Questi principi non derivano solo da una riflessione teorica, ma sono il risultato di soluzioni efficaci a sfide esterne, come quelle legate al mercato o al contesto, e a problemi interni di integrazione tra i membri dell'organizzazione. Basandosi sulla definizione di Schein, possiamo quindi isolare ulteriori considerazioni utili:

1 LA CULTURA, QUINDI, SI BASA SU ELEMENTI FONDANTI, DA MOTIVI CONCETTUALI CHE SONO CONDIVISI ALL'INTERNO DI UN DETERMINATO GRUPPO;

2 I PRINCIPI FONDAMENTALI ALLA BASE DELLA CULTURA POSSONO NASCERE DA UN INTENTO COSTITUENTE, DA UNA COMPrensIONE E ACCETTAZIONE SUCCESSIVA E INFINE DA UNA VOLONTÀ PROGETTUALE;

3 LA CULTURA È IL RISULTATO DI UNA IDENTIFICAZIONE IDEALE MA ANCHE LA MIGLIORE SOLUZIONE SPERIMENTATA RISPETTO A SFIDE DI ORDINE ESTERNE, COME IL MERCATO, E DI RELAZIONE TRA I SOGGETTI CHE PARTECIPANO ALL'ORGANIZZAZIONE;

4 IL SUCCESSO, QUALUNQUE SIA L'ACCEZIONE CHE GLI SI VUOLE ATTRIBUIRE, CONSOLIDA E CONSACRA GLI ASSUNTI FONDAMENTALI DELLA CULTURA, DIVENTANDO SPESSO ESSO STESSO, IL SUCCESSO PASSATO, IL PIU GRANDE PILASTRO SU CUI SI FORMANO I DOGMI ORGANIZZATIVI;

5 LA STORIA AZIENDALE, COME RIFLESSO DELLA CULTURA RAPPRESENTA IL PRESENTE MA ANCHE CIÒ CHE L'ORGANIZZAZIONE SARÀ IN FUTURO;

6 LA CULTURA DIVENTA, QUINDI, IL SOTTOSTANTE CHE GENERA O INFLUENZA I COMPORTAMENTI DELLE PERSONE, IL LORO MODO DI PRENDERE LE DECISIONI, DI ORGANIZZARSI, DI COSTRUIRE E GESTIRE LE RELAZIONI



Usando gli scritti di Schein come sottostrato, si può riformulare la definizione di cultura organizzativa come

**IL *DNA PROFONDO*
DI UN'AZIENDA, UN
SISTEMA DI VALORI
RADICATI E, IN
SOSTANZA, IL PERCHÉ
LE PERSONE FANNO QUEL
CHE FANNO NEL MODO IN
CUI LO FANNO.**



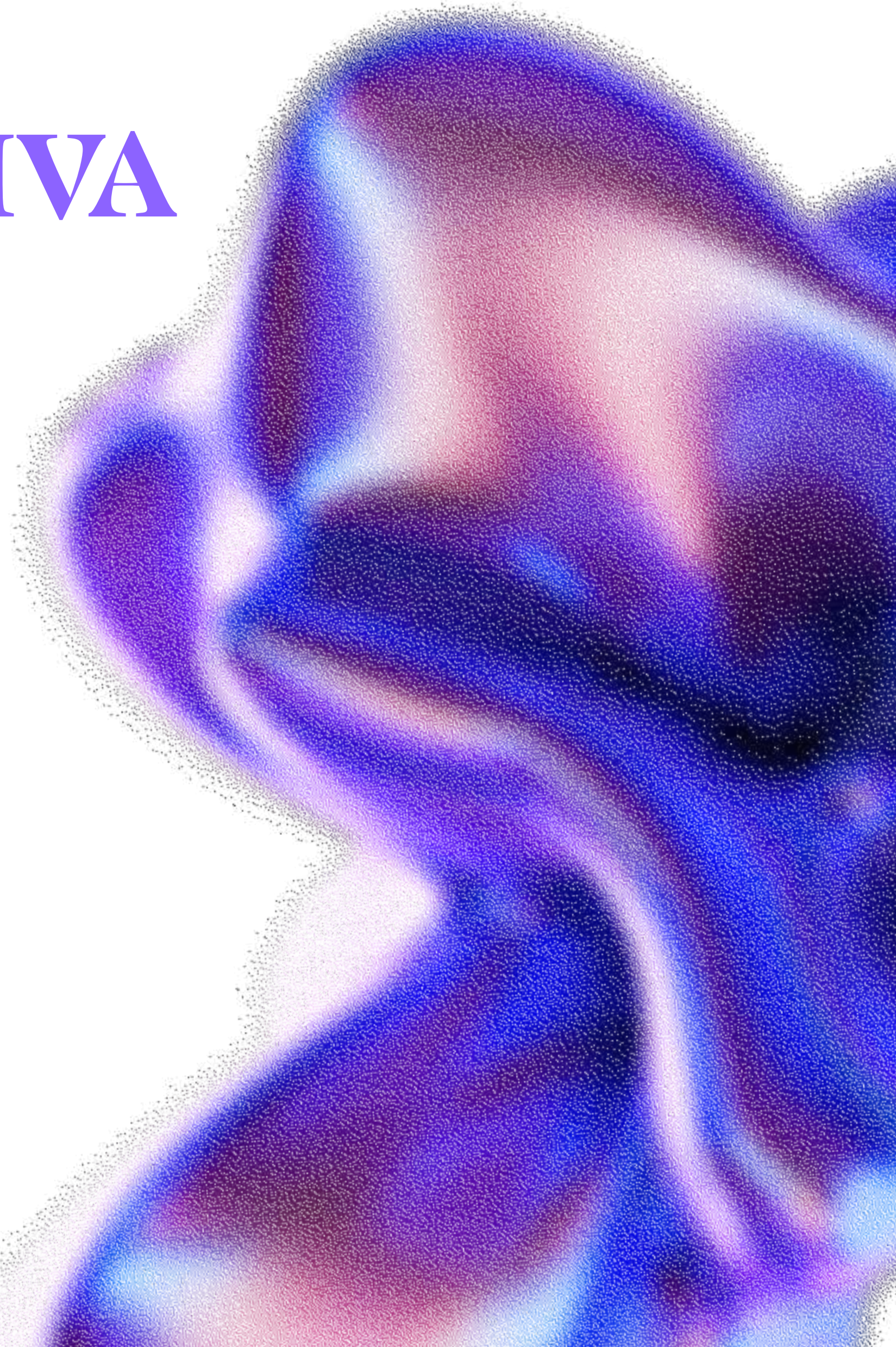
LE SFIDE CONTEMPORANEE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

Nel contesto attuale, la cultura organizzativa si trova ad affrontare sfide senza precedenti. Gli eventi degli ultimi anni, in particolare la **pandemia globale**, hanno accelerato la trasformazione del mondo del lavoro, ponendo la cultura aziendale al centro delle strategie di successo. Le organizzazioni si trovano ora a dover ridefinire il proprio modo di operare, bilanciando il lavoro ibrido, il benessere dei dipendenti e l'inclusione, aspetti che sono diventati non più opzionali, ma fondamentali per rimanere competitive.

★ Il ruolo della cultura nel contesto post-pandemico

A partire da febbraio 2020, la pandemia di COVID-19 ha cambiato radicalmente il rapporto tra persone e organizzazioni, generando un impatto profondo sul patto sociale che le legava. Questo patto, già in crisi, è stato messo sotto i riflettori, evidenziando la necessità di **ripensare le modalità di lavoro e i rapporti interni alle aziende**.

Non serve rimarcare quanto la pandemia abbia accelerato processi come la digitalizzazione, il lavoro da remoto e la ridefinizione delle priorità, piuttosto è utile concentrarsi su quanto quei mesi abbiano inciso sullo status quo, spazzando via modelli consolidati di leadership basati sul controllo e sulla prossimità fisica, svuotando non solo gli uffici ma anche il significato che questi rappresentavano.

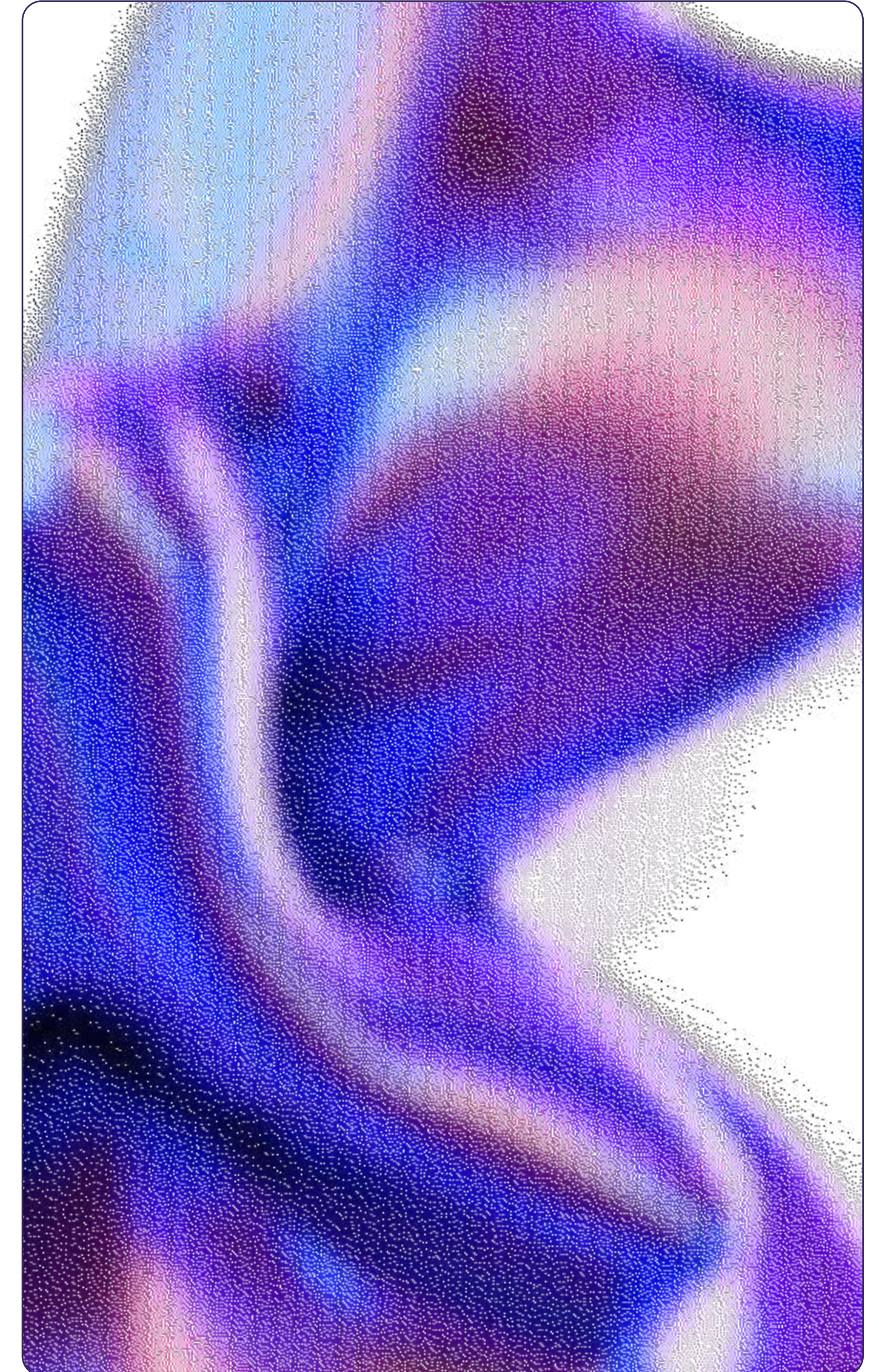


Le lunghe riunioni in presenza e le ore di pendolarismo hanno perso il loro senso di fronte a nuove modalità di lavoro più flessibili.

Questi cambiamenti hanno dato alle persone l'opportunità di **esprimere la loro insoddisfazione e di resistere ai tentativi di restaurazione delle vecchie abitudini**. Si è assistito a un movimento spontaneo che ha influenzato profondamente le organizzazioni, ponendo nuove condizioni non negoziabili su tempi, luoghi e stili di lavoro.

A soli quattro anni dall'inizio di questo cambiamento, i modelli precedenti sono quasi relegati ai ricordi e ad un "prima" narrativo. Ma è presto per dire che un equilibrio definitivo è stato raggiunto. Ogni azienda sta cercando di individuare la **propria strada**, bilanciando i vantaggi dei vecchi modelli con le nuove conquiste del lavoro flessibile. Questo nuovo equilibrio dovrà essere costruito insieme, da persone e organizzazioni, tenendo conto che chi ha iniziato a lavorare nel 2020 non ha mai conosciuto il sistema pre-pandemico.

È per la portata globale di questo impatto che il tema della cultura è risorto. Ha smesso di essere considerato un vezzo di alcuni teorici organizzativi o esclusivo dell'ambito HR ed è diventato, piuttosto, un punto di attenzione nelle agende di ogni leader aziendale. È infatti risultato evidente l'impatto che ha nella capacità di **attrarre e trattenere talento**, ma anche nella considerazione che i clienti iniziano a maturare verso le aziende fornitrici poiché la cultura riguarda l'interno ma si riflette sempre più chiaramente all'esterno.



Attrazione, appartenenza e identità nelle culture organizzative

La cultura organizzativa svolge un ruolo cruciale in diversi aspetti chiave della vita aziendale, contribuendo non solo a determinare l'identità di un'organizzazione, ma anche a influenzare l'attrazione e l'appartenenza dei suoi membri.

La cultura di un'organizzazione crea un forte richiamo per chi è alla ricerca di nuove opportunità. Oggi, non solo i manager e i professionisti HR comprendono l'importanza della cultura, ma anche i candidati, sempre più consapevoli, cercano una cultura che risuoni con i loro valori e aspettative. Durante i colloqui, è comune che i candidati pongano domande sulle modalità di lavoro, il remote working, la politica sulle ferie e il purpose aziendale. Queste domande riflettono la loro volontà di capire se c'è un allineamento culturale, o **"culture fit"**, tra loro e l'organizzazione. Questa risonanza è cruciale per garantire una relazione positiva e produttiva tra l'individuo e l'azienda.

Una cultura forte offre un quadro di riferimento chiaro per comprendere il perché delle cose. Essa aiuta a decifrare eventi, decisioni e comunicazioni, fornendo una sorta di mappa che guida le azioni e le scelte all'interno dell'organizzazione. In altre parole, **la cultura non solo definisce il modo di agire, ma dà anche senso alle dinamiche organizzative.**

La cultura aziendale rappresenta il principale collante che unisce individui diversi all'interno di un'organizzazione, creando un senso di appartenenza. Questo sentimento riduce il rischio di isolamento emotivo e offre una

* In Futureberry spesso i colloqui di selezione, per deformazione professionale, assumono i tratti di coaching individuale, proprio perché riteniamo sia fondamentale cercare le risonanze tra individuo e organizzazione.

sensazione di protezione e accoglienza. L'appartenenza però non è qualcosa di statico: può essere minacciata da una frattura nella risonanza culturale o dall'evoluzione delle esigenze personali. Il senso di comunità e condivisione di intenti è fondamentale per mantenere solido questo legame.

L'identità di un'organizzazione è invece il **riflesso** della sua cultura e delle sue competenze distintive. Come afferma **Pasquale Gagliardi** nel suo articolo intitolato "La costruzione dell'identità organizzativa" del 1986, la cultura aziendale condiziona i confini, la forma e la riconoscibilità di un'impresa.

La cultura quindi non è solo il cuore dell'identità organizzativa, ma anche il **pilastro** su cui si fonda la sua unicità e rilevanza.

★ Purpose-driven: retorica o vero impatto?

La retorica del **purpose** ha acquisito una notevole diffusione nei contesti aziendali negli ultimi quindici anni, anche grazie a testi come "Purpose: The Starting Point of Great Companies" (2006) di Nikos Mourkogiannis, "Start with Why" (2009) di Simon Sinek e "Net Positive" (2022) di Paul Polman. Il concetto di purpose si basa su due motori chiave: la ragione profonda per cui un'organizzazione esiste e cosa realmente la guida. Ovvero l'**ambizione** che muove le persone all'interno e l'**impatto** che l'azienda vuole generare su un contesto più ampio, non necessariamente economico o legato al proprio business.

Per le aziende davvero orientate al purpose, l'obiettivo non è il profitto in sé, ma l'impatto positivo sull'ambiente o sulla società.

*Gli studi di Pasquale Gagliardi hanno contribuito a spostare il focus dagli aspetti strutturali e operativi delle organizzazioni a una visione più culturale e interpretativa. Questo approccio ha avuto un impatto significativo negli studi successivi sulla cultura organizzativa, ponendo l'accento sull'importanza della coerenza simbolica e della continuità culturale per costruire un'identità forte e riconoscibile. Ha inoltre influenzato il modo in cui si concepisce il cambiamento culturale: piuttosto che un intervento imposto dall'alto, Gagliardi lo vede come un processo di reinterpretazione dei simboli e dei significati esistenti, che evolve naturalmente attraverso il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione.

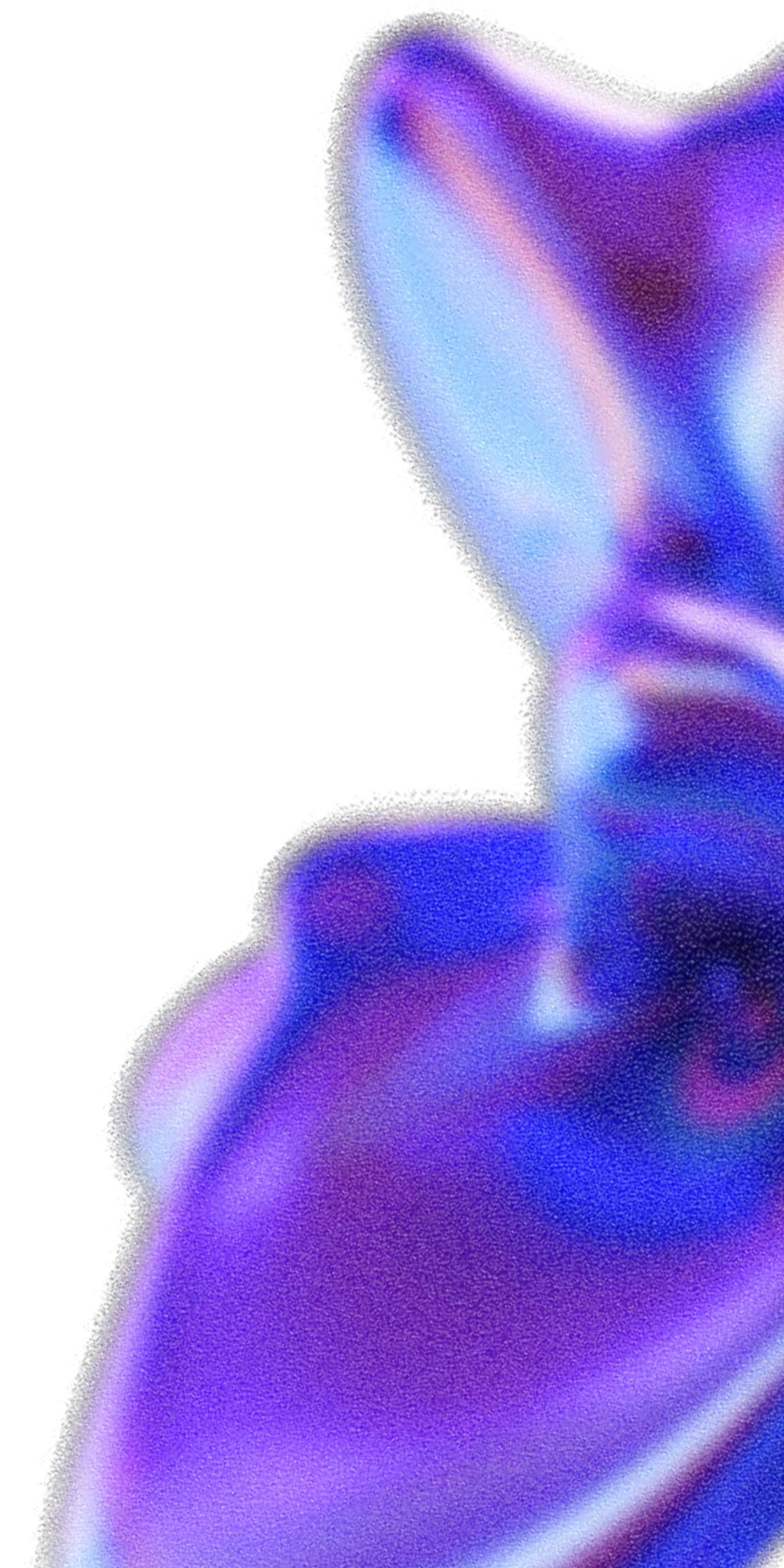
Un esempio lampante è il caso di Tony's Chocolonely, il cui motto:

MONEY IS NOT OUR GOAL
IT'S SIMPLY A MEAN
TO REALIZE OUR **VISION**

esprime una visione del mondo in cui il profitto è visto come il risultato di un business ben fatto, ma non il fine ultimo. Ma è lecito chiedersi quante aziende possano davvero affermare che il profitto non sia il loro vero obiettivo.

Essere **purpose-driven** non è qualcosa che si costruisce superficialmente. Ci sono aziende, come Patagonia, Tony's Chocolonely o Davines, che dimostrano il valore e la gestione di un purpose autentico. Certo, anche altre aziende possono svilupparlo, ma ciò richiede molto più che una strategia di comunicazione accattivante o una narrazione ben costruita.

Il purpose, nella sua essenza, non è un messaggio creato per influenzare l'esterno, ma piuttosto qualcosa che nasce dalle **radici** e dalle **ambizioni interne**. È ciò che dà significato alle persone all'interno dell'organizzazione e solo successivamente diventa rilevante per il mercato. Il purpose è in sostanza la **base valoriale** che informa i principi guida dell'organizzazione, modellando i comportamenti collettivi.



CULTURE CHECK: PARTIRE DAL PRESENTE

Trigger del cambiamento: crescita, disfunzioni e sfide

L'evoluzione culturale di un'organizzazione è spesso innescata da trigger specifici che spingono il management a riflettere sulla necessità di una trasformazione. I motivi principali che guidano questo cambiamento possono essere diversi.

CRESCITA DIMENSIONALE

In determinati momenti della crescita di un'organizzazione, si verificano veri e propri salti dimensionali. Con l'aumento delle dimensioni cambiano anche criticità, bisogni e modalità operative. In queste fasi il design organizzativo diventa uno strumento essenziale per accompagnare il cambiamento. Spesso queste transizioni portano anche a riflettere sull'identità e sui valori dell'organizzazione, scoprendo i segni del tempo e valutando cosa rimane efficace e cosa necessita di un'evoluzione per adattarsi a nuove scale di grandezza.

DISFUNZIONE INTERNA

Un altro fattore comune è il riconoscimento di disfunzioni interne. Queste possono riguardare il benessere dei dipendenti, l'alto turnover, il calo della soddisfazione, la conflittualità o un clima negativo. Le disfunzioni possono anche emergere da problemi legati alla qualità del servizio, all'efficienza dei processi o alla lentezza decisionale. In questi casi il

management si deve rendere conto che non basta intervenire sui processi o applicare soluzioni temporanee, ma è **necessario affrontare le cause profonde che influenzano la cultura stessa.**

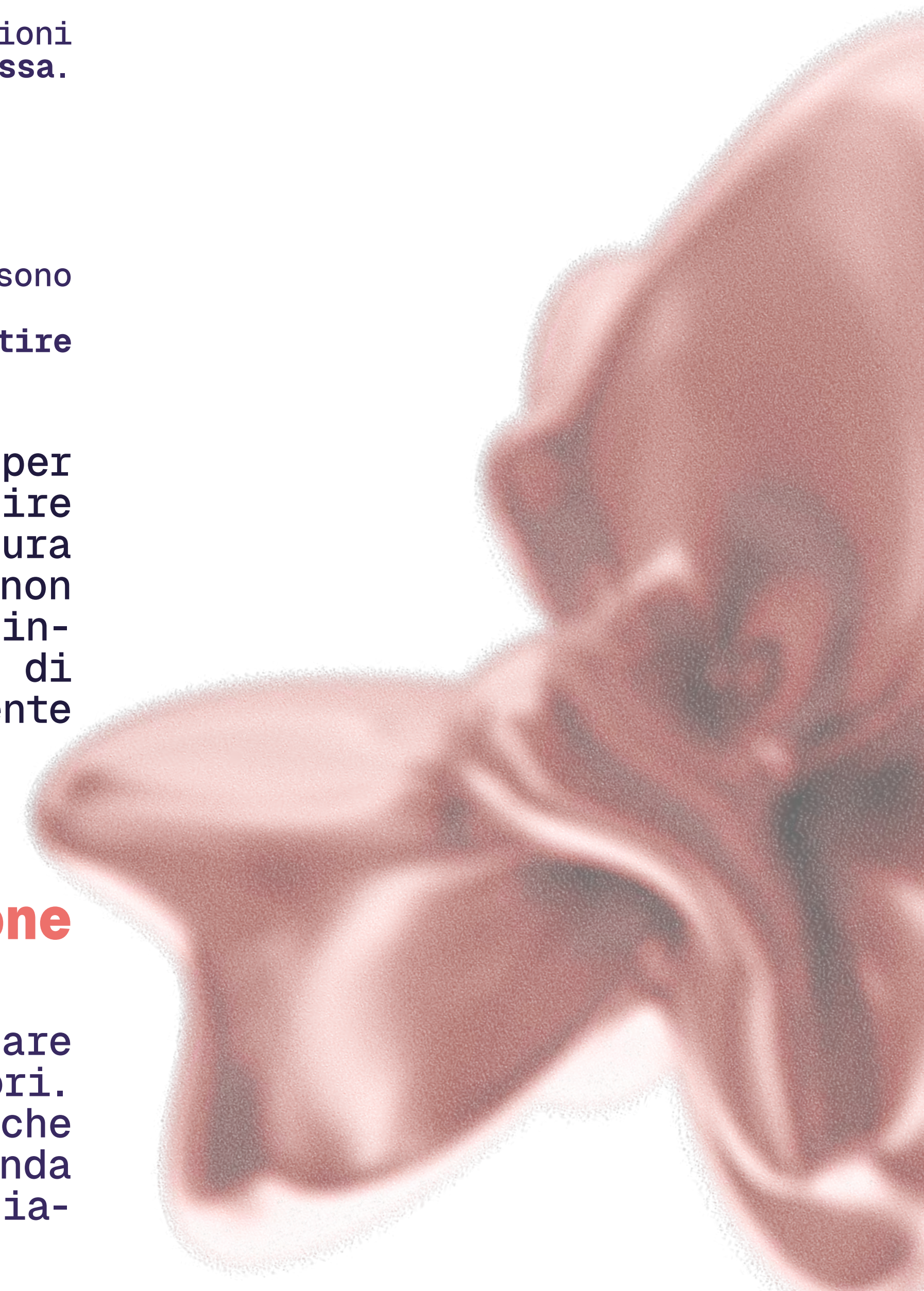
SFIDA STRATEGICA

Una nuova sfida strategica può spingere l'organizzazione a rivedere la propria cultura. L'ingresso in nuovi mercati, una fusione o acquisizione, una nuova fase di crescita possono richiedere una maggiore agilità, innovazione e capacità di gestione del rischio. In questi contesti **la trasformazione culturale diventa un passaggio cruciale per garantire il successo dell'organizzazione.**

Individuare i trigger che spingono al cambiamento è solo il primo passo per guidare una trasformazione culturale consapevole. Tuttavia, per intervenire in modo efficace, è essenziale comprendere la complessità della cultura organizzativa e i diversi livelli in cui essa si manifesta. La cultura non è un monolite uniforme, ma un insieme stratificato di elementi che si influenzano reciprocamente. È proprio questa comprensione che permette di distinguere tra ciò che un'organizzazione aspira a essere, ciò che realmente è, e ciò che comunica all'esterno.

Misurare l'intensità della cultura: Radicamento, Diffusione, Unitarietà e Formalizzazione

Una volta appurato cosa si intende per cultura organizzativa è bene indagare il modo in cui si individua la presenza o meno di tale sistema di valori. Vedremo infatti come al cambiare del contesto organizzativo cambia anche **l'intensità della cultura.** Prendiamo, ad esempio, una startup e un'azienda consolidata. Per la prima la sfida è duplice: da un lato definire con chia-



rezza la cultura che si desidera creare, dall'altro riuscire a costruirla mentre l'azienda cresce rapidamente, bilanciando l'ambizione di creare un'impresa moderna, agile e creativa con la necessità di gestire una complessità crescente.

Come afferma Ed Catmull nel suo libro **“Creativity Inc.”**, parlando della storia di Pixar, spesso si tratta di conciliare l'innovazione con il bisogno di **“nutrire la bestia”**, ovvero far fronte alle necessità operative dell'azienda. Per la seconda, l'azienda più consolidata, che ha superato la fase iniziale, è possibile affermare con una certa sicurezza che ha sviluppato una propria cultura. Questa può essere più o meno radicata, condivisa in modo omogeneo o con differenze significative, unitaria o frammentata in sottoculture, esplicita o implicita – in questo caso risulterà utile, e perché no catartico, misurarne l'intensità. I quattro elementi principali che misurano l'intensità di una cultura organizzativa sono il **Radicamento**, la **Diffusione**, **l'Unitarietà** e la **Formalizzazione**.

*Il libro di Catmull, il cui titolo completo è **Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration**, è diventato presto un punto di riferimento per quanto riguarda la gestione della creatività in ambienti complessi, raccontando allo stesso tempo l'evoluzione di un settore oggi di rilievo come quello dell'animazione e della computer grafica.

RADICAMENTO

Una cultura con un forte radicamento presenta diversi tratti che hanno a che fare con una dimensione verticale, profonda, del contesto organizzativo, non solo per chi guida l'azienda ma anche e soprattutto per chi la vive.

Le **convinzioni valoriali di base** hanno un'origine indiscutibile e quindi molto credibile. Questo aspetto non va confuso con un tratto conservativo, è piuttosto un tratto distintivo legato al senso profondo dell'identità dell'organizzazione, di ciò in cui crede, della proiezione che ha di sé e del proprio ruolo. Perché i valori non si negoziano.

In un'azienda in cui la cultura è altamente radicata poi **ogni persona saprebbe descrivere in maniera chiara i tratti che la definiscono**. Infine, le modalità con cui le persone si organizzano

Domande diagnostiche

- Quanto sono profonde le convinzioni di base?
- Quanto i valori aziendali sono realmente vissuti?
- Quanto i comportamenti aziendali riflettono valori e convinzioni?



e prendono le decisioni, i sistemi premianti, le autonomie, gli stili di leadership esprimono un grande grado di coerenza con i tratti culturali desiderati. Nelle organizzazioni con un cultura fortemente radicata sono molto chiari gli **even-over**.

Il radicamento di una cultura organizzativa dunque si sostanzia in un **delicato equilibrio**.

DIFFUSIONE

Spesso Futureberry si trova a dialogare con soggetti complessi e multiformi. All'interno di questi contesti quello che si è notato è che il sistema di principi identitari può presentare livelli di consapevolezza e comprensione differenti a seconda della posizione dei soggetti coinvolti.

Ad esempio il rapporto inverso tra consapevolezza e anni di esperienza in azienda: le persone nuove, appena entrate, vengono esposte da subito a processi di onboarding e induction con l'obiettivo di trasferire in modo inequivocabile i tratti dell'organizzazione, la sua cultura, i **do's** e **dont's**.

Con le persone che gravitano da più tempo nell'azienda invece c'è spesso una sorta di tradizione orale attraverso la quale la consapevolezza si costruisce per stratificazioni e interpretazioni. Con il risultato che **le persone appena entrate hanno un alto livello di consapevolezza e un basso livello di adesione; le persone storiche, spesso, l'inverso**.

UNITARIETÀ

Può accadere - data la loro natura complessa - che all'interno di una stessa organizzazione ci siano diverse sotto culture ugualmente radicate e condivise da un gruppo specifico di persone.

All'interno dell'organizzazione infatti possono essere presenti sotto gruppi con una cultura tutta loro. Ad esempio un team di lavoro che si occupa di nuove tecnologie potrebbe avere un partner illuminato e curioso, con uno stile meno competitivo e maggiore attenzione alla ricerca e alla sperimentazione rispetto alla cultura agonistica dell'azienda.

* Gli **even-over** rappresentano spesso i trade off che siamo disposti a sostenere all'interno di un'organizzazione per rimanere coerenti con la nostra identità.

Domande diagnostiche

- Quanto i diversi gruppi e le diverse aree dell'organizzazione mostrano la stessa adesione?
- Quanto la consapevolezza del sistema identitario e culturale è omogeneo tra le nuove persone e quelle storiche, tra la sede centrale e le altre unità, tra il management e le figure più operative?

Domande diagnostiche

- Esiste un'unica cultura condivisa o esistono delle sottoculture, ugualmente radicate e condivise da gruppi specifici? (ad esempio il customer care, la produzione, il team sales, etc. hanno una loro cultura specifica?)



A differenza del punto precedente, che si riferisce a quanto un tratto è radicato in profondità o meno, l'unitarietà misura quindi la **presenza di sotto culture specifiche**, e magari fortemente radicate, in parti dell'organizzazione. Da un lato dunque la presenza di tratti culturali specifici in organizzazioni di grandi dimensioni è dunque una condizione naturale che racconta di una **ricca sfaccettatura umana**; dall'altro una cultura fortemente variegata **rischia di diventare una non-cultura**, un sistema proteiforme dove la cultura non gioca il ruolo positivo che potrebbe.

FORMALIZZAZIONE

Per valutare l'intensità di una cultura organizzativa rimane un ultimo, ma non meno importante, parametro che prende in considerazione quanto gli elementi siano evidenti, formalizzati e chiarimenti espliciti. Si possono infatti trovare culture a **basso contesto** - in cui la comunicazione è chiara e specifica, formalizzata, con norme chiaramente esplicitate - e culture invece ad **alto contesto**, dotate di un non detto molto pesante, che conforma le relazioni e il modo di stare nell'organizzazione e in cui l'interpretazione è la chiave fondamentale per decifrare i messaggi.

Se le culture a basso contesto si basano, appunto, su **messaggi prescrittivi**, su manifesti e norme, le culture ad alto contesto trovano i propri caratteri nelle **storie organizzative**, nei comportamenti più che nella comunicazione.

Le culture a basso contesto sono più semplici da comprendere, ci viene detto esplicitamente come funzionano le cose, **cosa fare e cosa non fare**, così facendo si strutturano organizzazioni in cui l'accesso è più rapido (benché a volte possa risultare un po' opprimente o ridondante), generando la sensazione di aderire ad un set di regole rigido ma molto trasparente.

Le culture ad alto contesto sono invece più complesse per chi le osserva dall'esterno o per chi raggiunge l'organizzazione.

Non è spiegato cosa fare in certe situazioni - **non risulta chiarissimo qual è lo stile della casa** - ci sono continui riferimenti a qualcosa che non è chiaramente esplicitato, a storie e momenti del passato. Dall'altro lato, le culture ad alto contesto, se ed una volta comprese, lasciano uno spazio maggiore di espressione individuale.

Domande diagnostiche

• Quanto la cultura è esplicita e formalizzata o c'è ma rimane "non detta"?

* Soprattutto gli studi dell'antropologo Edward T. Hall hanno portato allo sviluppo di concetti fondamentali nello studio delle comunicazioni interculturali, influenzando la comprensione delle differenze nei valori e nelle pratiche comunicative tra culture, tra cui la distinzione tra culture ad alto e basso contesto.

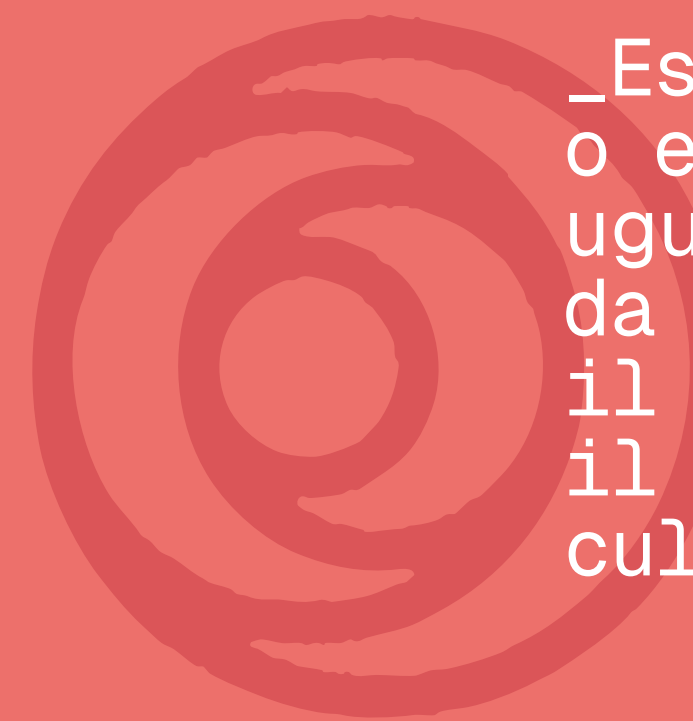


RADICAMENTO



- _ Quanto sono **profonde** le **convinzioni di base**?
- _ Quanto i **valori aziendali** sono **realmente vissuti**?
- _ Quanto i **comportamenti aziendali** riflettono **valori e convinzioni**?

UNITARIETÀ



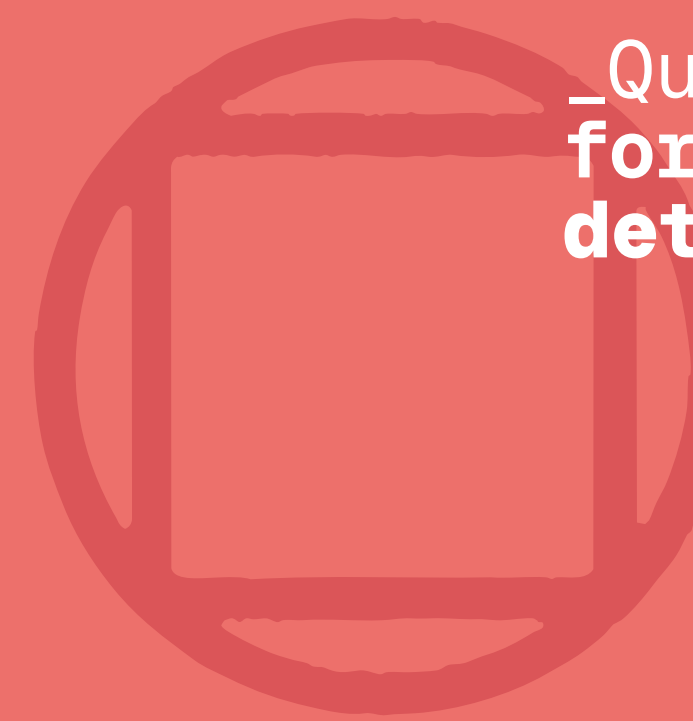
- _ Esiste un'**unica cultura** condivisa o esistono delle **sottoculture**, ugualmente radicate e condivise da gruppi specifici? (ad esempio il customer care, la produzione, il team sales, etc. hanno una loro cultura specifica?)

DIFFUSIONE



- _ Quanto i **diversi gruppi** e le **diverse aree** dell'organizzazione mostrano la stessa **adesione**?
- _ Quanto la **consapevolezza del sistema identitario e culturale** è **omogeneo** tra le nuove persone e quelle storiche, tra la sede centrale e le altre unità, tra il management e le figure più operative?

FORMALIZZAZIONE



- _ Quanto la cultura è **esplicita e formalizzata** o c'è ma rimane **“non detta”**?

★ Gradiente culturale, una proposta

L'intensità di una cultura organizzativa può essere concettualizzata come un sistema di mappatura multidimensionale, in cui i principali parametri - radicamento, diffusione, unitarietà e formalizzazione - sono rappresentati come variabili che formano un gradiente continuo. Analogamente al concetto matematico di gradiente, che descrive la direzione e l'intensità della variazione di una funzione in uno spazio, l'intensità culturale di un'organizzazione può essere esplorata come un panorama culturale in cui ogni punto rappresenta una configurazione unica dei quattro parametri.

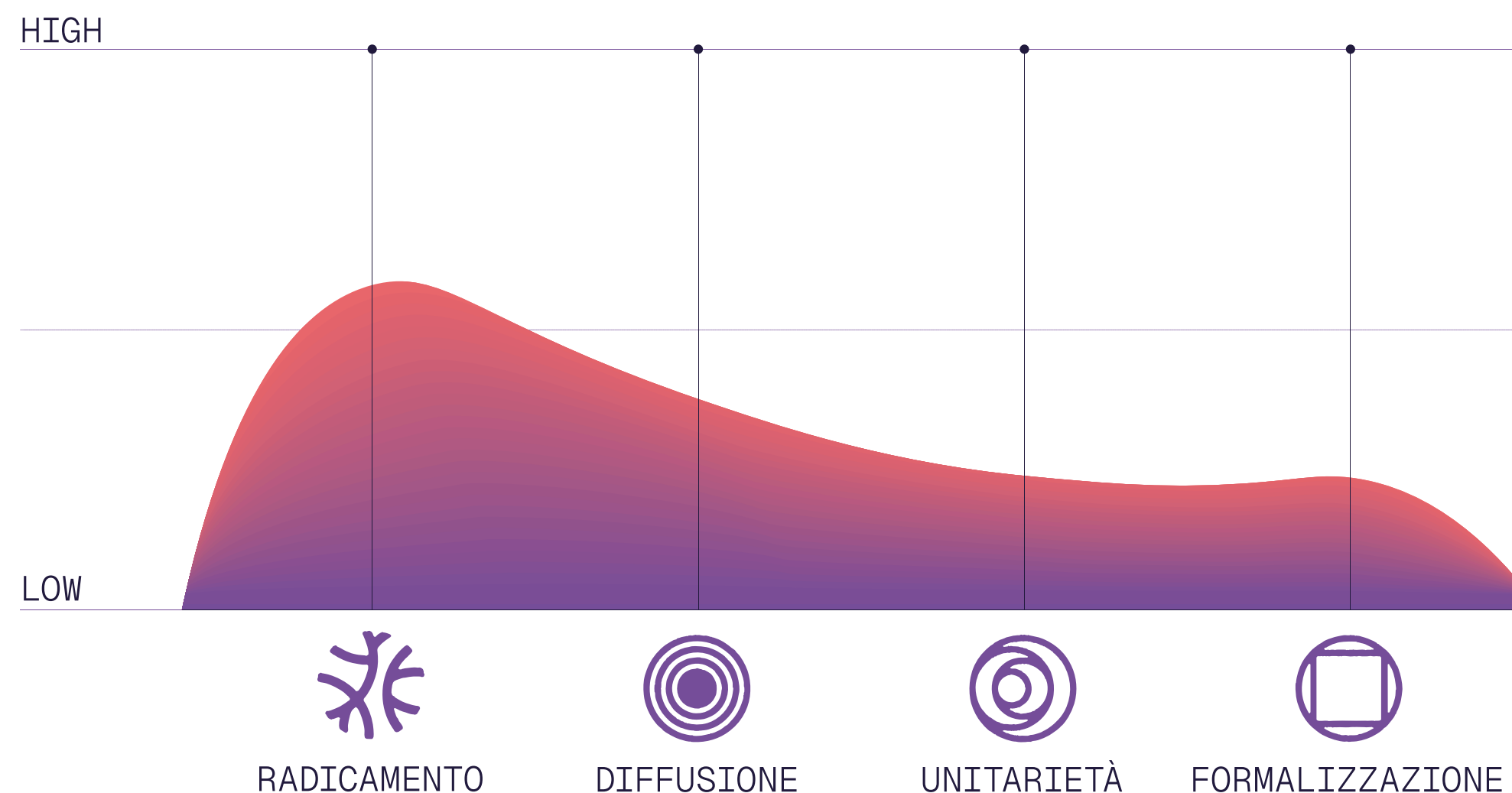
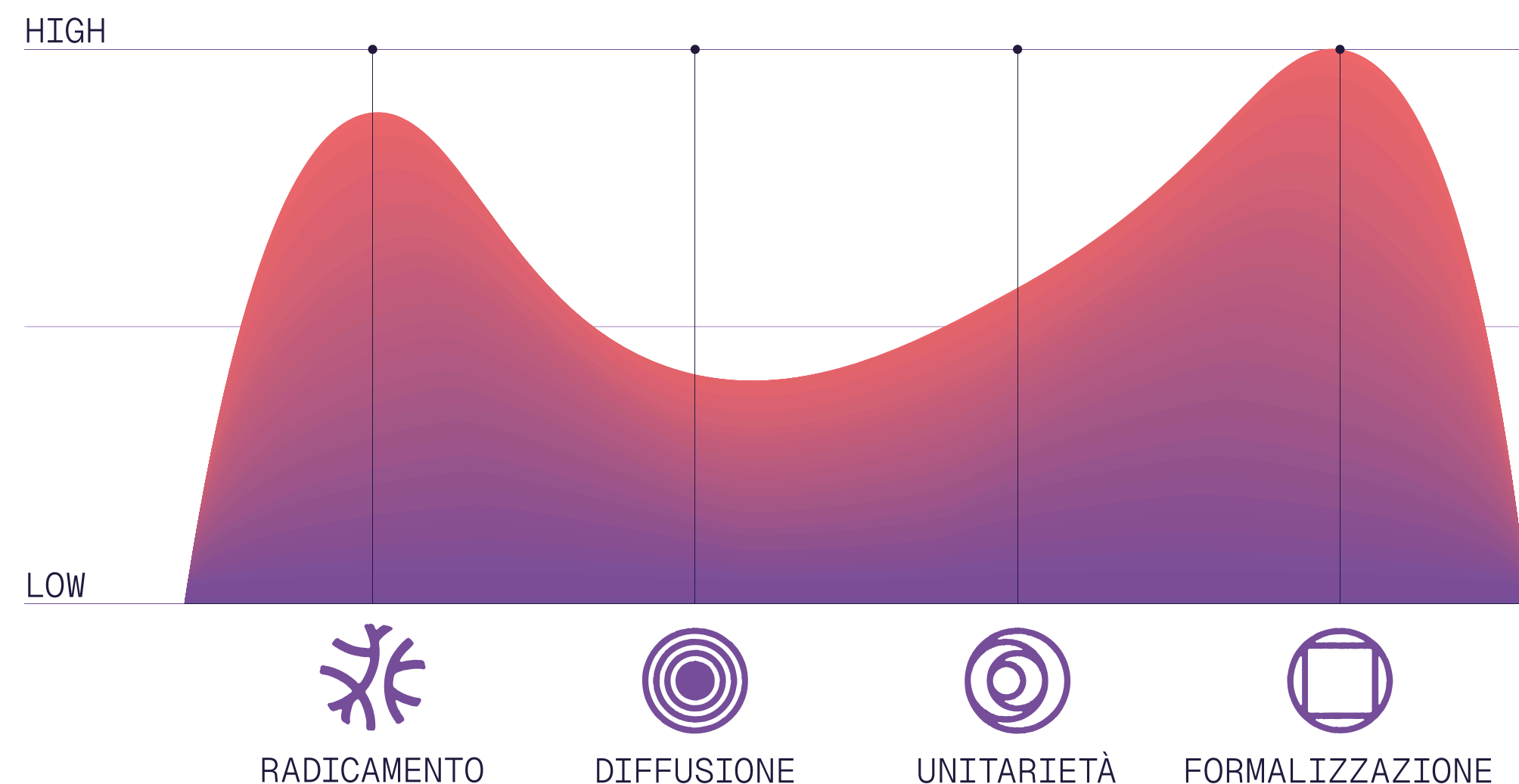
Questa mappatura consente di visualizzare le dinamiche culturali come un insieme di pendenze e flussi: aree con alto radicamento e formalizzazione, per esempio, delineano un "pendio ripido" che richiede maggiore adesione e coerenza da parte dei membri, creando una cultura organizzativa ben definita e fortemente strutturata. Qui, valori e norme si diffondono in modo chiaro, fungendo da guida solida per i comportamenti attesi. Al contrario, zone in cui la formalizzazione è bassa e l'unitarietà frammentata appaiono come "pianure" o "vallate", caratterizzate da una cultura fluida e flessibile. In questo contesto, la pluralità e le interpretazioni individuali emergono come caratteristiche predominanti, e la cultura si adatta dinamicamente alle circostanze e ai bisogni dei team.

L'uso del gradiente culturale permette di rappresentare visivamente e analiticamente la configurazione culturale di un'organizzazione, offrendo un linguaggio condiviso per interpretare e discutere la complessità delle sue dinamiche. Esplorando le variazioni e le inclinazioni tra i parametri, si possono individuare i punti di forza che sostengono l'identità dell'organizzazione e le aree che potrebbero richiedere maggiore attenzione

o interventi mirati.

Questo approccio non si limita a una mera fotografia statica della situazione attuale, ma consente anche di simulare scenari futuri: piccoli cambiamenti nei parametri possono essere modellati per prevederne gli effetti sull'intera cultura organizzativa.

Inoltre, il gradiente culturale non è solo uno strumento analitico, ma diventa un mezzo per stimolare conversazioni strategiche e collettive all'interno dell'organizzazione. Facilitando la comprensione condivisa, questo modello incoraggia i leader e i membri del team a collaborare per definire una direzione culturale che sia al tempo stesso ambiziosa e realistica. Il gradiente culturale favorisce una riflessione profonda sulle priorità e sulle scelte strategiche: si possono identificare le aree in cui spingere verso maggiore coerenza e formalizzazione, oppure quelle in cui preservare spazi di flessibilità e adattamento.





I tre livelli della cultura

Per comprendere la cultura di un'organizzazione e non cadere in errori di interpretazione è necessario essere consapevoli del fatto che esistono differenti livelli da identificare all'interno di un contesto aziendale.

Nel 1979 Henry Mintzberg in "The Structuring of Organizations" individuava una strategia **deliberata**, una **emergente** e una **realizzata**. La prima identifica la direzione dettata dal management, la seconda emerge da chi partecipa effettivamente alla vita dell'organizzazione, la terza si sviluppa a partire dalla fusione delle prime due ed è quella che, realmente, viene attuata.

Prendendo in prestito l'impostazione di Mintzberg per quanto riguarda i livelli culturali possiamo parlare di **cultura desiderata**, **cultura emergente** e **cultura proiettata**.

CULTURA DESIDERATA

La cultura desiderata è quella che le organizzazioni e i loro leader **vorrebbero avere**. A volte con un profondo conflitto identitario tra chi vorrebbero essere e chi sentono di essere davvero. Solitamente consiste nella formalizzazione dei tratti valoriali desiderati, nel tipo di organizzazione che vorrebbero vedere per attuare le strategie evolutive di business.

CULTURA EMERGENTE

La cultura emergente è quella che possiamo definire la **cultura reale**, ovvero quella che le persone riconoscono consapevolmente e che emerge nell'organizzazione attraverso i comportamenti, il modo in cui si prendono le decisioni, il sistema di relazioni e le modalità di comunicazione. La distanza tra la cultura desiderata e quella emergente rappresenta il campo della trasformazione culturale.

CULTURA PROIETTATA

A volte anche le organizzazioni indossano delle maschere, creano degli storytelling e proiettano un'immagine che è quella desiderata all'esterno, dai talenti, dai clienti o dalla società. Se nelle organizzazioni in evoluzione ci sarà sempre una certa distanza tra la cultura desiderata e quella emergente, la cultura proiettata - all'interno e all'esterno - deve avere un forte ancoraggio a qualcosa di riconoscibile da parte delle persone e dei clienti. Non è necessario che la proiezione trovi immediato e totale riscontro nella realtà, ma **deve almeno essere visibile lo sforzo dell'organizzazione nel diventare ciò che proietta**. Quando si parla di cultura organizzativa infatti il fake it till you make it potrebbe non funzionare.

★ L'analisi di una cultura organizzativa

Il **culture check** è un processo fondamentale per riconoscere i tratti distintivi della cultura organizzativa emergente e comprendere gli elementi che l'hanno plasmata nel tempo. Questo processo non si limita a osservare la superficie della cultura aziendale, ma va in profondità per analizzare le dinamiche che la definiscono. Attraverso un insieme di attività mirate, è possibile ottenere una visione complessiva di come i valori, i comportamenti e i simboli aziendali si siano evoluti.

★ RICOSTRUZIONE DELLA BIOGRAFIA ORGANIZZATIVA

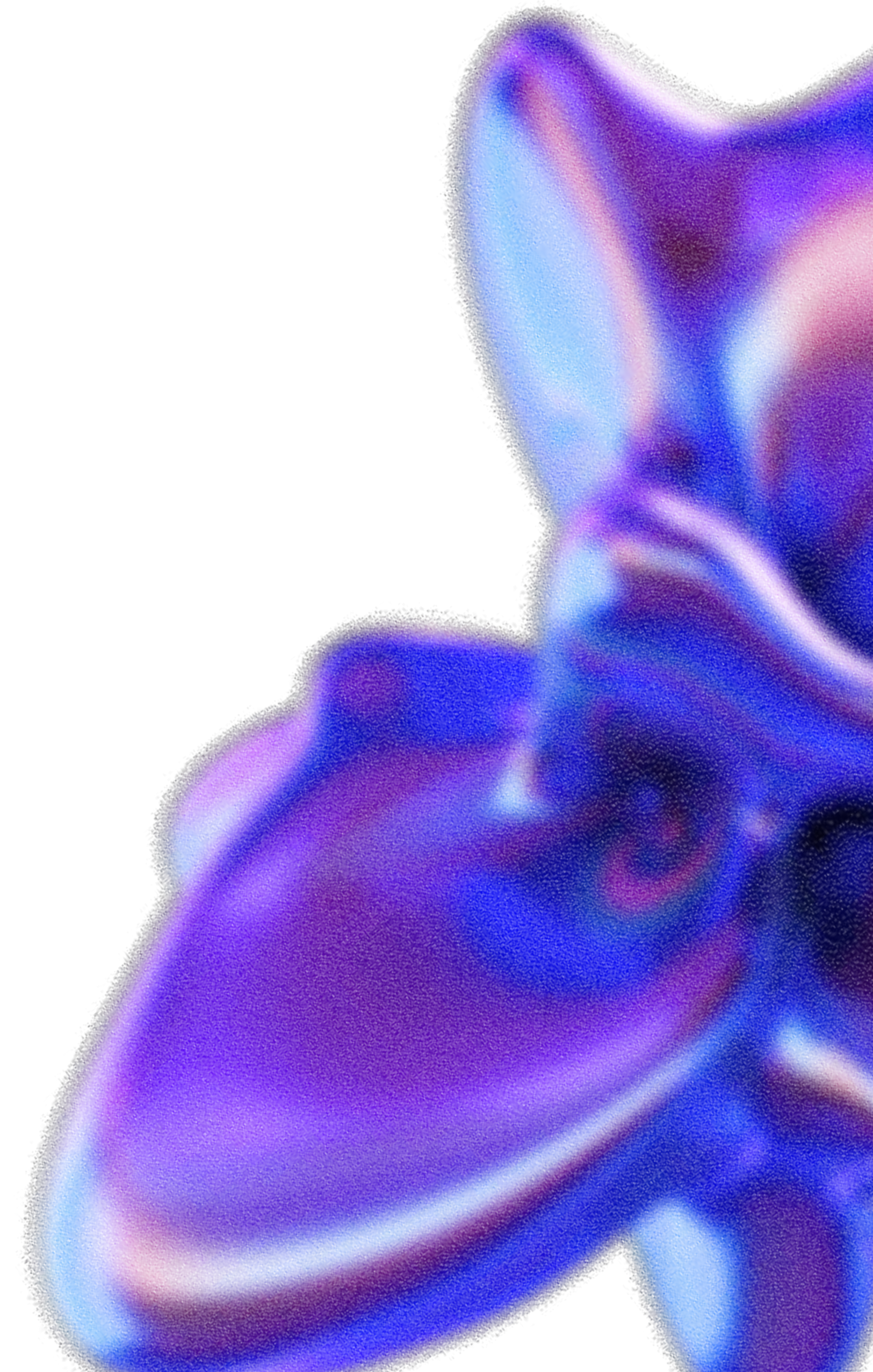
La prima fase del culture check prevede la ricostruzione della biografia dell'organizzazione, un processo che mira a identificare i momenti chiave nella storia aziendale. Attraverso interviste e analisi dei documenti, è possibile tracciare le origini della cultura attuale, esaminando come le decisioni strategiche, i cambiamenti di leadership e le evoluzioni del business abbiano influenzato l'identità dell'organizzazione.

Questo permette di comprendere non solo dove si trova l'azienda oggi, ma anche **come è arrivata a questo punto**.

★ ANALISI DI SIMBOLI E ARTEFATTI

La cultura organizzativa si esprime anche attraverso simboli e artefatti, ovvero gli oggetti, i materiali e le comunicazioni - interne ed esterne - che riflettono i valori e le credenze dell'azienda. Analizzare questi elementi permette di cogliere i segnali culturali che l'organizzazione trasmette quotidianamente.

Dai loghi aziendali alle politiche di comunicazione interna, **ogni artefatto racconta una storia** che può aiutare a svelare la cultura sottostante.





ETNOGRAFIA ORGANIZZATIVA E OSSERVAZIONE DEGLI SPAZI

Un altro strumento chiave per svolgere un culture check è l'etnografia organizzativa, che comporta l'osservazione diretta degli spazi fisici e delle dinamiche interpersonali all'interno dell'azienda. Questo approccio consente di raccogliere dati utili su come le persone interagiscono, su quali spazi siano considerati centrali e su come i comportamenti si allineino ai valori dichiarati. L'osservazione diretta offre uno spaccato autentico della vita aziendale, mostrando come la cultura venga **vissuta quotidianamente**.

RACCOLTA DI STORIE E MITI FONDATIVI

Le storie e i miti fondativi sono parte integrante della cultura di un'organizzazione. Raccogliere queste narrazioni significa comprendere quali eventi e personaggi sono stati mitizzati nel tempo, contribuendo a **consolidare i valori aziendali**. Le storie aziendali, che spesso vengono tramandate informalmente, offrono una lente preziosa attraverso cui leggere i principi guida che regolano le decisioni e i comportamenti all'interno dell'organizzazione.

ANALISI DEI SISTEMI DI RICONOSCIMENTO

Infine, l'analisi dei sistemi formali e informali di riconoscimento è un aspetto cruciale del culture check. Questi sistemi, che premiano o incentivano determinati comportamenti, giocano un ruolo fondamentale nel modellare la cultura organizzativa. Studiare quali azioni e quali atteggiamenti vengono **riconosciuti e celebrati** permette di comprendere quali valori siano effettivamente promossi e incoraggiati, e come questi influiscono sulla motivazione e l'impegno dei dipendenti.



CULTURE CHECK

RICOSTRUZIONE DELLA BIOGRAFIA ORGANIZZATIVA

Analisi della **storia aziendale** per identificare l'**origine della cultura attuale**, evidenziando l'impatto di decisioni strategiche, cambiamenti di leadership e trasformazioni del business.

ANALISI DI SIMBOLI E ARTEFATTI

Studio degli **oggetti, materiali e comunicazioni aziendali** per decodificare i **valori** e le **credenze** trasmessi attraverso loghi, politiche interne e altri segnali culturali.

ETNOGRAFIA ORGANIZZATIVA E OSSERVAZIONE DEGLI SPAZI

Osservazione diretta di **spazi e interazioni** per comprendere come le dinamiche quotidiane e i comportamenti riflettano i **valori aziendali dichiarati**.

RACCOLTA DI STORIE E MITI FONDATIVI

Analisi di **eventi e figure simboliche** che hanno plasmato l'identità aziendale, offrendo **spunti sui valori e principi** che influenzano la cultura organizzativa e le dinamiche interne.

ANALISI DEI SISTEMI DI RICONOSCIMENTO

Valutazione dei meccanismi **formali e informali** di premiazione per identificare i comportamenti e i **valori effettivamente promossi** all'interno dell'azienda.

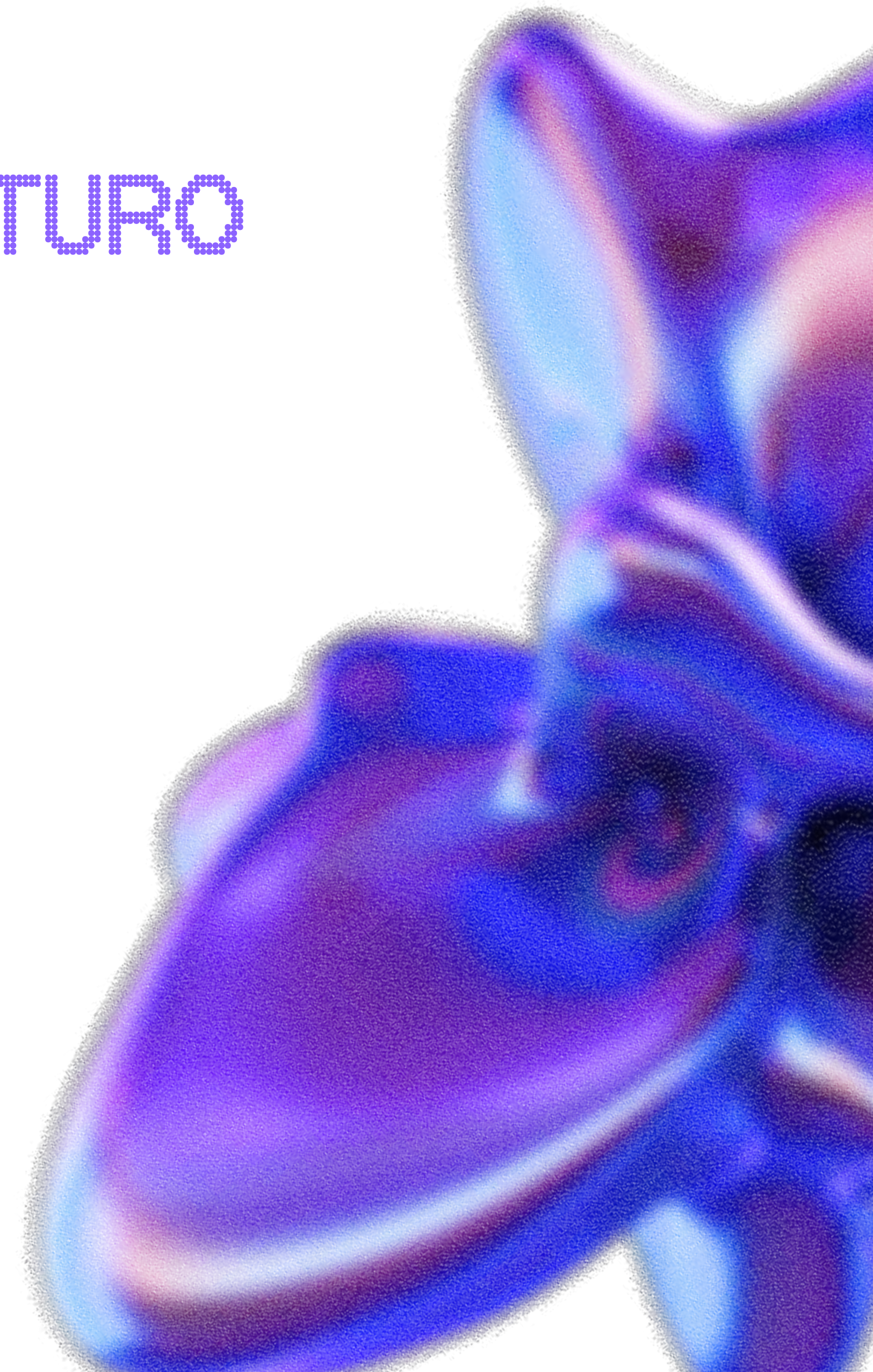
CULTURE DESIGN: PROGETTARE LA CULTURA DEL FUTURO

Progettare la cultura del futuro significa definire consapevolmente i valori, i comportamenti e le pratiche che guideranno l'organizzazione verso i suoi obiettivi futuri. È un **processo strategico** che parte dall'analisi della cultura esistente per creare un sistema culturale allineato alle nuove sfide e opportunità. Il **Culture Design** non è solo un adattamento al cambiamento, ma una costruzione intenzionale di una cultura capace di sostenere la crescita, l'innovazione e il benessere delle persone nel lungo termine.

★ **Costruire la propria versione**

★ **L'APPROCCIO STRATEGICO**

In "The Role of Culture in Enabling Change" Jonathan Knowles, B. Tom Hunsaker e Melanie Hughes delineano tre approcci strategici per la trasformazione culturale: **Reinforce Magnitude**, **Reimagine Activity** e **Rethink Direction**. Il primo mira a **consolidare la cultura esistente**, rafforzando le pratiche e i comportamenti attuali per garantire stabilità e valorizzare ciò che funziona. Il secondo approccio punta a **evolvere il modello** attraverso nuove attività e pratiche che rendano la cultura più contemporanea e flessibile, aggiungendo strumenti che rispondano al contesto in cambiamento. Infine, Rethink Direction implica una trasformazione profonda e discontinua, volta a **ripensare la cultura** per rafforzare la distintività e l'aderenza ai valori centrali dell'organizzazione, particolarmente utile quando si vuole sviluppare una nuova identità culturale. Queste tre vie strategiche offrono una guida flessibile e adattabile per orientare il Culture Design verso obiettivi di lungo termine, ma soprattutto sono il primo passo necessario per capire quale sarà lo stile dominante durante la trasformazione identitaria.



DEFINIZIONE DELLA CULTURA DESIDERATA

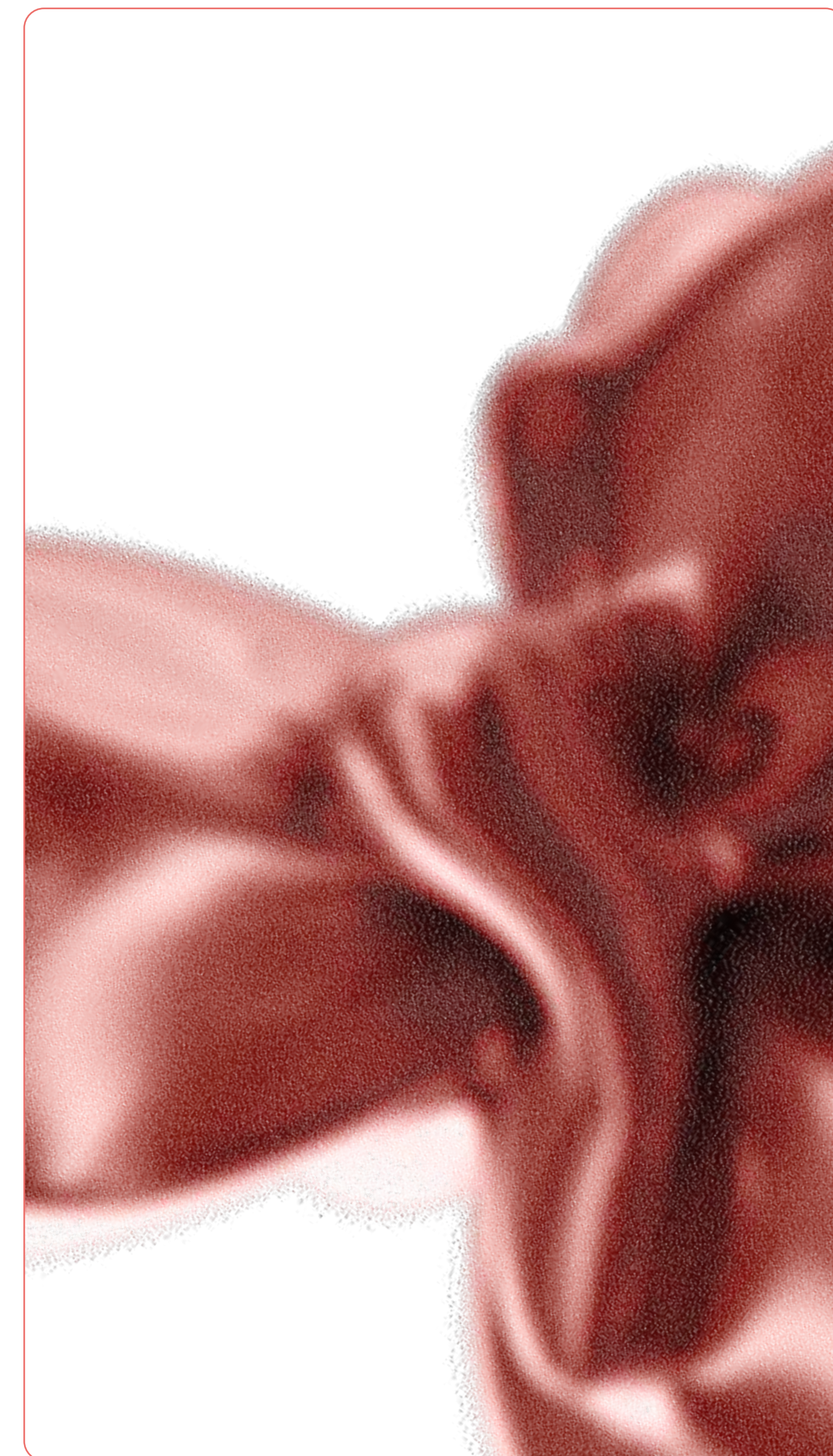
Una volta stabilito un approccio strategico coerente, il passo successivo nel processo di trasformazione culturale è la **definizione della cultura desiderata**. Questo passaggio implica un confronto tra la cultura emergente e quella che l'organizzazione aspira a raggiungere. Attraverso un'attenta analisi, si identificano le distanze tra la realtà attuale e l'obiettivo futuro, delineando i valori prioritari, o even-over, che guideranno le scelte aziendali. I pilastri identitari e il sistema valoriale dell'organizzazione vengono chiaramente definiti per creare una base solida e condivisa su cui costruire il cambiamento.

IL PIANO DI TRASFORMAZIONE CULTURALE

Una volta chiarita la cultura desiderata, si procede con la stesura di un **piano di trasformazione**. Questo piano coinvolge più livelli: la condivisione interna dei pilastri identitari e dei sistemi valoriali, la definizione dei comportamenti attesi e le attività necessarie per favorire il cambiamento di mentalità. Il piano prevede anche il rafforzamento delle competenze e l'evoluzione dei processi organizzativi, inclusi i sistemi di valutazione e gli spazi di lavoro. La comunicazione interna svolge un ruolo fondamentale, così come i leader, che devono diventare veri e propri modelli di riferimento per la cultura desiderata.

IL RACCONTO DELLA CULTURA

La creazione di un racconto efficace è cruciale per il successo della trasformazione culturale. Il processo si articola in tre fasi principali: **story building** in cui si costruisce una narrazione positiva del cambiamento, **sensemaking** per garantire che il nuovo messaggio sia compreso e interiorizzato, infine l'**adoption** che promuove l'adozione della nuova cultura. È importante superare la tradizionale divisione tra approcci top-down e bottom-up, costruendo un racconto culturale inclusivo, che stimoli l'intera organizzazione verso il cambiamento, non solo per urgenza, ma per convinzione e partecipazione.



★ Scenari paralleli per le identità organizzative

Oggi nelle aziende vivono contraddizioni e identità multiple, che rendono difficile una dichiarazione di intenti trasparente e univoca. Non è una volontà specifica di dissimulare la propria identità quanto piuttosto una **difficoltà nel mettere a fuoco i tratti reali della propria cultura**, dovendo far chiarezza tra ciò che è proiezione, ciò che è la realtà attuale e ciò che è direzione di trasformazione. Queste contraddizioni saranno via via più sciolte e si arriverà ad una situazione in cui la scelta di un modello organizzativo sarà davvero il riflesso di valori, percezioni e obiettivi delle persone che lo animano.

Al fianco dei tre livelli culturali **Futureberry** propone alcuni scenari - non alternativi ma paralleli - con cui interpretare il mondo aziendale. **Tre polarità in cui però ogni leader potrebbe riconoscere nella propria organizzazione tratti tipici di ciascuna.**

La semplificazione mira non a banalizzare ma a forzare l'osservatore organizzativo a comprendere quale sia il campo fondamentale in cui si trova l'organizzazione.



L'ORGANIZZAZIONE CARISMATICA

In un'organizzazione carismatica, il purpose, i valori e l'impatto positivo sono il fondamento del legame tra le persone. I membri si identificano profondamente con l'azienda, portando la loro interezza all'interno dell'organizzazione, dove l'esperienza lavorativa è immersiva e basata su una forte condivisione di ideali, pratiche e visioni. Non c'è distinzione tra brand esterno e cultura interna: ogni individuo rappresenta i valori e il purpose dell'organizzazione, contribuendo attivamente al suo racconto e al suo impegno. La strategia aziendale non si limita a creare valore economico, ma punta a massimizzare anche il valore per le persone e il pianeta.

Valore dominante

Cura e attenzione (*We care*)

Tratti culturali

L'equità prevale sull'uguaglianza e si dà grande importanza al riconoscimento dei bisogni individuali, con una forte responsabilizzazione personale.

Leve di attrazione

Orgoglio, creazione di valore intangibile, obiettivi collettivi, socialità.

Spazi di lavoro e modalità operative

L'organizzazione favorisce relazioni con realtà locali e associazioni, creando spazi aziendali che promuovono momenti di affiliazione significativi come onboarding, formazione dal vivo, eventi e celebrazioni.

Rischi interni

Tradimento della promessa culturale, incoerenza, basso turnover fisiologico, possibile calo di performance, rischio di esclusione della diversità.

Sfide per gli HR

Mantenere viva e dinamica la cultura interna, garantire la coerenza tra interno ed esterno, promuovere una comunicazione orizzontale che valorizzi le idee dei dipendenti.

Esempi

Davines, Patagonia.



L'ORGANIZZAZIONE RIZOMATICA

L'organizzazione rizomatica si distingue per una struttura leggera e una gerarchia flessibile, con un network ampio di professionisti. Le persone si collegano all'organizzazione attraverso progetti specifici, attratti dalla possibilità di affrontare sfide innovative, senza gli obblighi delle strutture aziendali tradizionali. Questi team si formano e si dissolvono in base alle necessità del momento, e non è raro che i collaboratori lavorino anche con aziende concorrenti. Il brand è sinonimo di precisione ed efficienza, e la fedeltà dei clienti si basa su questi fattori piuttosto che su valori condivisi.

Valore dominante

Eccellenza (*We are the best*).

Tratti culturali

Rapidità, flessibilità, curiosità, innovazione, meritocrazia, autoimprenditorialità.

Leve di attrazione

Crescita personale, interesse per progetti innovativi, network dinamico, continuo aggiornamento delle competenze.

Spazi di lavoro e modalità operative

L'organizzazione non ha spazi fisici definiti, ma si affida a tecnologie avanzate per facilitare la collaborazione tra team. Gli spazi aziendali essenziali sono dislocati in aree strategiche.

Rischi interni

Considerare le competenze come una commodity, rischio di carenza di competenze e vulnerabilità economica dovuta a fluttuazioni del mercato.

Sfide per gli HR

Selezionare i migliori talenti, mantenersi aggiornati sul mercato e il business, costruire un network multidisciplinare internazionale, offrire una formazione sempre al passo con i tempi.

Esempi

Cosmico, Pentagram.





L'ORGANIZZAZIONE AGONISTICA

L'organizzazione agonistica valorizza la performance e l'ambizione, ricercando i suoi talenti anche tra le funzioni più operative. Le competenze possono essere sviluppate, ma ciò che conta maggiormente è l'attitudine e la determinazione a migliorare le proprie condizioni. A differenza delle organizzazioni carismatiche ed esclusive o di quelle rizomatiche ed elitarie, l'organizzazione agonistica promuove l'inclusione di lavoratori con percorsi di vita e formazione irregolari ma motivati. La struttura gerarchica e ben organizzata permette una crescita professionale basata sulla meritocrazia e sull'operatività efficiente.

Valore dominante

Determinazione (*We try harder*).

Tratti culturali

Uguaglianza, orientamento alla performance, gerarchia.

Leve di attrazione

Ambizione, mobilità sociale, opportunità di formazione avanzata, indipendenza, possibilità di riscatto.

Spazi di lavoro e modalità operative

Le sedi aziendali combinano funzionalità operativa con spazi individuali, favorendo la mobilità tra sedi per la crescita dei talenti. La flessibilità è garantita solo quando supporta la performance.

Rischi interni

Mancanza di collaborazione, turnover elevato, tempi lunghi di formazione, difficile equilibrio tra vita privata e lavoro.

Sfide per gli HR

Ottimizzare i processi analitici per individuare talenti nelle funzioni operative, scouting continuo di talenti interni, valorizzazione del potenziale attraverso percorsi personalizzati.

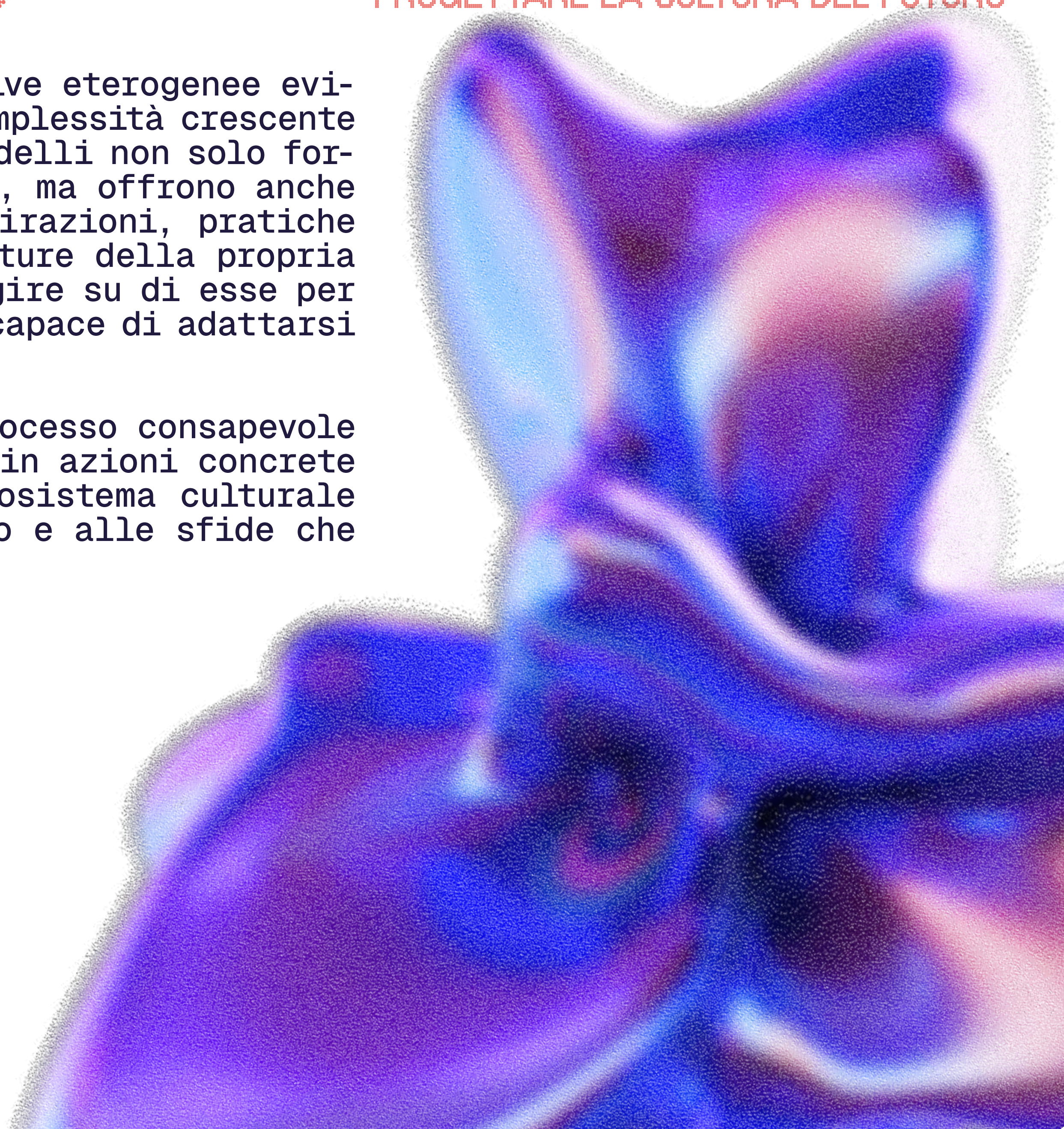
Esempi

Big firm di consulenza (up or out), Penske (dove un meccanico può diventare CEO).



L'esistenza di scenari paralleli e identità organizzative eterogenee evidenzia come le organizzazioni debbano affrontare una complessità crescente nel definire chi sono e dove vogliono andare. Questi modelli non solo forniscono una lente per interpretare la realtà aziendale, ma offrono anche spunti concreti per riflettere sulle tensioni tra aspirazioni, pratiche e proiezioni culturali. Tuttavia, riconoscere le sfumature della propria identità è solo l'inizio. La vera sfida consiste nell'agire su di esse per progettare una cultura che sia coerente, sostenibile e capace di adattarsi al futuro.

È qui che entra in gioco il **Culture Development**: un processo consapevole e strategico volto a tradurre l'identità in evoluzione in azioni concrete e pratiche condivise, con l'obiettivo di creare un ecosistema culturale capace di crescere insieme alle persone che lo abitano e alle sfide che l'organizzazione intende affrontare.





CULTURE DEVELOPMENT: IL NOSTRO APPROCCIO ALLA TRASFORMAZIONE

La visione di Futureberry sullo sviluppo culturale si basa sulla convinzione che una cultura aziendale coerente e ben strutturata sia essenziale per affrontare le sfide del futuro. Di seguito esploriamo i pilastri e le strategie che guidano la trasformazione culturale, offrendo una visione che valorizza talenti, relazioni e pratiche lavorative.

★ Leadership come creazione del contesto

La leadership efficace si fonda sulla capacità di creare il giusto contesto in cui le persone possano esprimere al massimo il proprio potenziale. Superando le definizioni tradizionali di “leadership gentile” o “leadership di servizio”, il modello alternativo si concentra meno sull’azione diretta del leader e più sulla creazione di un ambiente che favorisca lo sviluppo personale e professionale. In questa visione l’efficacia di un leader si misura dalla capacità di far crescere e valorizzare le persone, offrendo loro lo spazio necessario per prosperare.

Questo approccio implica tre dimensioni fondamentali. La prima è il future gazing: in un contesto caratterizzato da cambiamenti e incertezze, il leader deve essere in grado di sviluppare e condividere una visione positiva del futuro, ispirando e mobilitando l’energia dei collaboratori verso obiettivi comuni. La visione non è tanto una previsione certa, quanto un’immagine ideale verso cui dirigere gli sforzi collettivi. La seconda dimensione



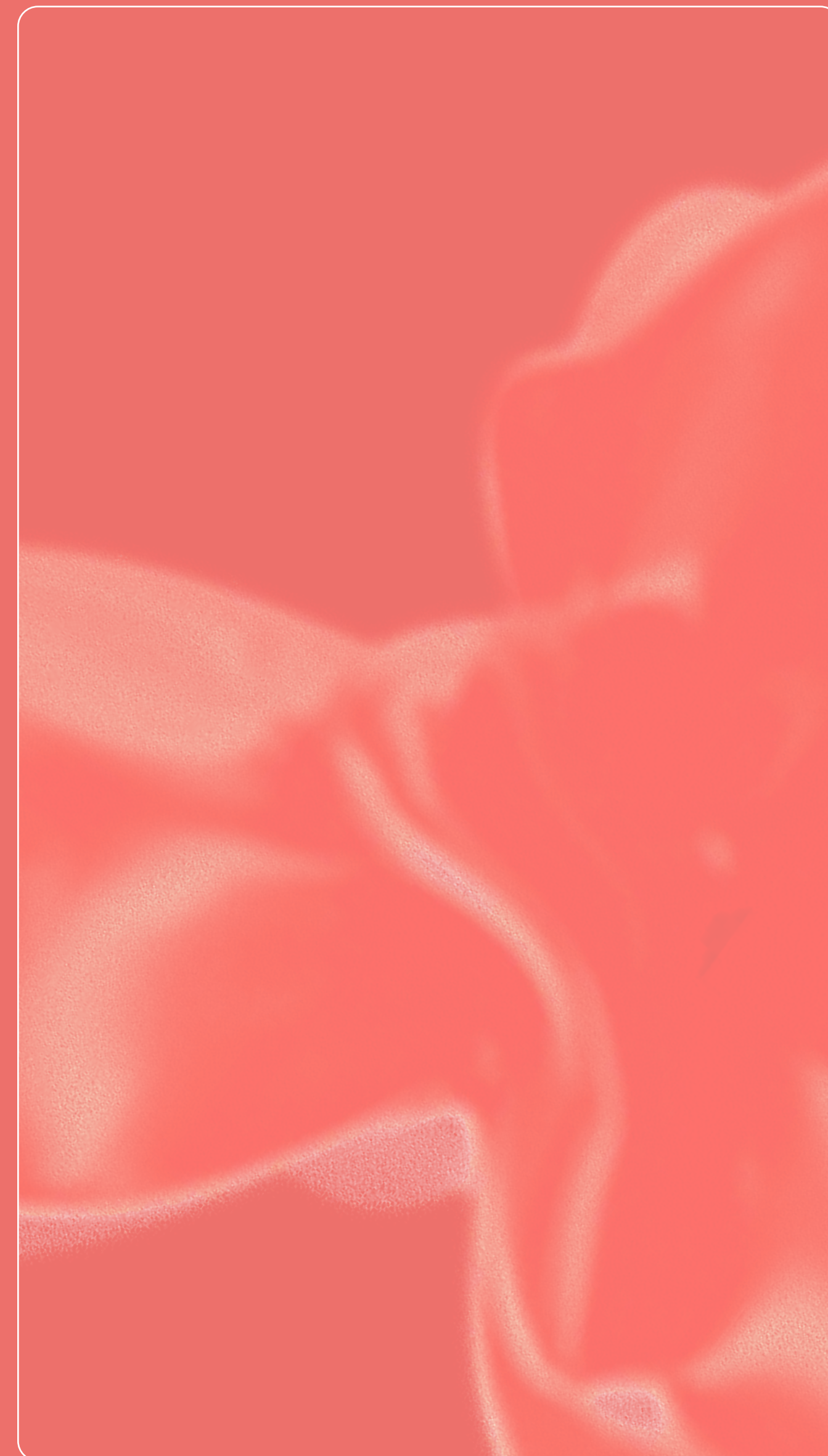
è il business shaping, che richiede al leader di sviluppare un pensiero innovativo e orientato alle opportunità. Ciò significa esplorare nuovi mercati, adottare approcci alternativi e mettere in discussione i modelli di business consolidati. Infine, il terzo elemento è il people nurturing, ovvero l'abilità di supportare le persone nel loro percorso di crescita, sia professionale che personale. Non si tratta semplicemente di "prender-si cura" in senso umanistico, ma di creare condizioni che permettano ai collaboratori di offrire il proprio contributo positivo, sostenendoli nel raggiungimento di una stabilità e crescita che si riflettano positivamente sull'organizzazione.

Questo tipo di leadership si configura come un facilitatore di contesti dove ogni individuo può contribuire al successo dell'organizzazione, mantenendo un equilibrio tra l'innovazione e il benessere delle persone che la compongono.

★ **Ways of working: come vivere la cultura aziendale**

Il primo aspetto da considerare riguarda cosa viene richiesto a chi guida l'organizzazione. Le modalità di lavoro, infatti, rappresentano uno dei più grandi cambiamenti culturali che un'organizzazione possa affrontare. Nelle organizzazioni moderne, come quelle rizomatiche, questi cambiamenti richiedono un'evoluzione strutturale significativa, che introduce una nuova prospettiva su processi, tempi, spazi, tecnologie e strumenti.

Le ways of working comprendono tutte quelle componenti che definiscono come il lavoro viene svolto, inclusi i processi operativi, la gestione del tempo e l'organizzazione degli spazi fisici e digitali. È qui che interviene anche





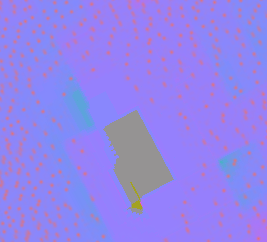
il concetto di smart working, inteso non solo come flessibilità di luogo e orario, ma come adozione di strumenti e tecnologie che supportano un nuovo modo di lavorare. L'implementazione di tecnologie avanzate e l'ottimizzazione degli strumenti di lavoro rappresentano fattori chiave per sostenere e diffondere la cultura organizzativa. Non solo l'aspetto tecnologico, ma anche la modalità con cui un'organizzazione interagisce e collabora con il suo personale - incluse collaborazioni a progetto e partnership con altri professionisti - contribuisce a definire e consolidare la cultura aziendale.

★ **Riconoscere il talento di tutti**

Nel contesto organizzativo il concetto di talento spesso coincide con quello di "alto potenziale", riferendosi a un gruppo selezionato di individui capaci di esprimere una crescita significativa.

Tuttavia questo approccio tradizionale si concentra su una visione limitata del talento, riservando risorse e investimenti a un numero ristretto di persone. Qui, invece, il talento viene considerato in modo più ampio e inclusivo, come una qualità che ogni persona all'interno dell'organizzazione possiede e che è portatrice di una potenziale unicità.

Questa prospettiva implica un cambio di paradigma: il talento non è un tratto riservato a pochi, ma una caratteristica presente in ognuno e che l'organizzazione deve riconoscere, liberare e valorizzare. Il vero obiettivo quindi non è solo identificare e sostenere chi ha un alto potenziale, ma scoprire e attivare le capacità uniche di ciascun individuo. Si tratta di costruire un contesto in cui tutti possano esprimere la propria "talentuosità" e contribuire alla crescita collettiva.





★ **La responsabilità condivisa delle relazioni**

In un sistema organizzativo sano le relazioni non seguono un modello paragenitoriale, in cui uno solo detiene il potere decisionale e gli altri ne dipendono. Al contrario, le relazioni all'interno di un'organizzazione matura e consapevole si basano su una responsabilità condivisa. Ogni persona ha il proprio ruolo, e tutti sono chiamati a contribuire al funzionamento del sistema in modo attivo. Questo significa che, mentre i leader devono essere disposti ad ascoltare e a riconoscere il valore delle opinioni altrui, anche i membri dell'organizzazione devono prendersi la responsabilità di esprimersi e partecipare in modo costruttivo.

In un contesto tale la trasparenza e una comunicazione chiara diventano fondamentali. Un sistema di relazioni aperto non solo permette a tutti di comprendere meglio le decisioni, ma manda anche un messaggio implicito di fiducia: ciascuno è considerato un adulto che merita di avere voce in capitolo. Più la comunicazione è trasparente e aperta, più le persone percepiscono di essere valorizzate e coinvolte in modo autentico.

★ **Comunicazione: il ponte necessario tra relazione e cultura**

La comunicazione svolge un ruolo cruciale nella costruzione di relazioni solide e nella realizzazione di una trasformazione culturale efficace. Non si tratta solo di "comunicare" in senso tradizionale, ma di instaurare un processo continuo di sense making. È infatti necessario non solo condividere informazioni, ma anche ribadire il significato e il valore di ciò



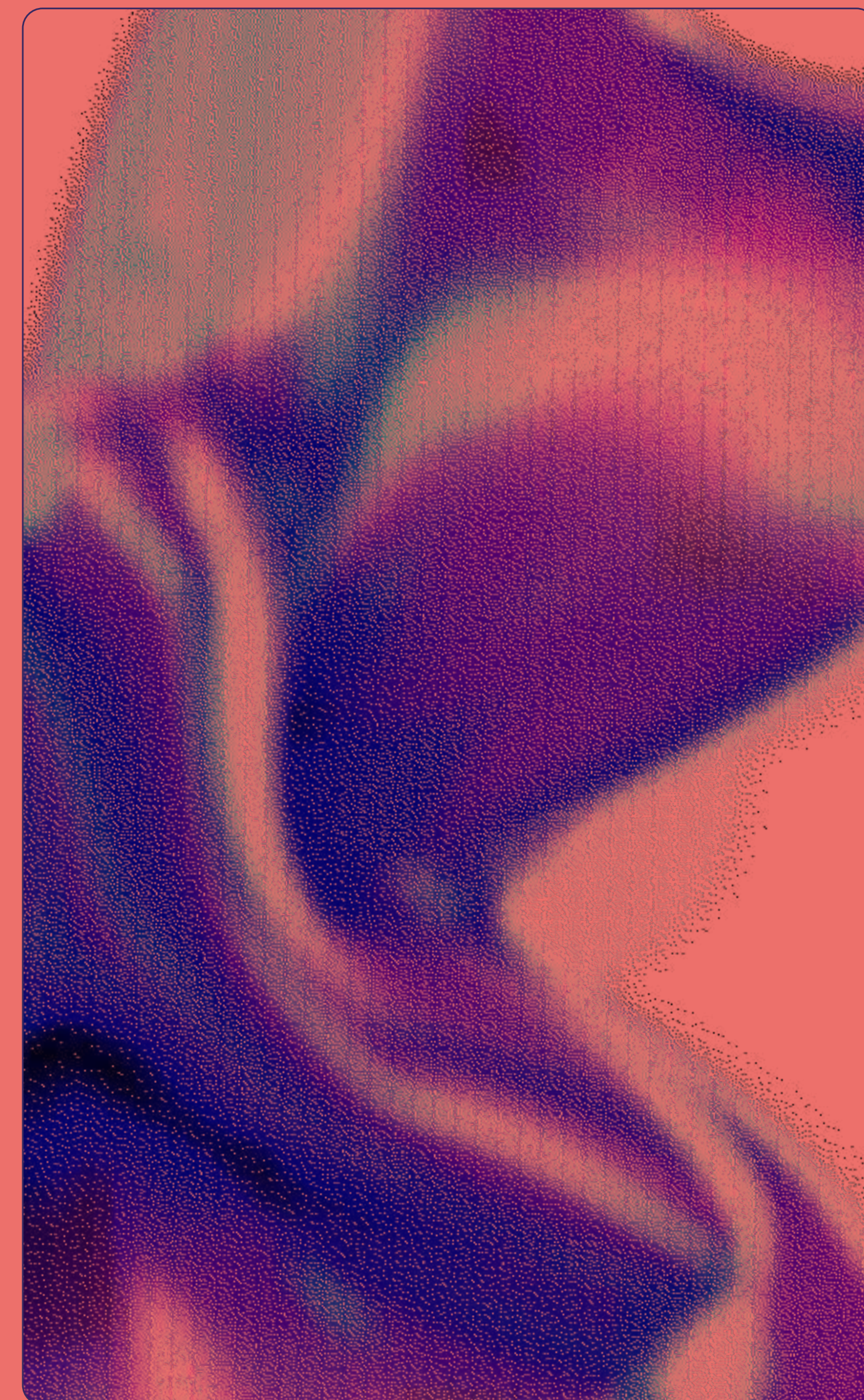
che viene fatto. Per i leader, questo significa non limitarsi a dichiarare obiettivi o azioni una sola volta, ma verificare che le persone comprendano il “perché” dietro ogni scelta e decisione.

In un percorso di trasformazione, la comunicazione è il ponte che collega tutte le aree di sviluppo culturale - dalle pratiche di leadership ai ways of working e alla valorizzazione del talento. Ogni aspetto della cultura organizzativa deve essere spiegato e riconnesso ai valori fondanti dell'azienda. Questo processo richiede costanza: è un lavoro senza fine che consiste nel richiamare, ribadire e spiegare in che modo ogni azione si collega al sistema identitario dell'organizzazione.

★ **Le emozioni come realtà lavorativa**

Il tema delle emozioni in azienda è spesso percepito come delicato e, per molti, ancora scomodo. Molte organizzazioni tendono a evitare questo argomento, ritenendolo difficile da gestire. Tuttavia, in un contesto aziendale in evoluzione, riconoscere e accogliere le emozioni, sia positive che negative, è un elemento fondamentale. Questo non significa che la leadership si faccia carico emotivamente dei problemi personali dei dipendenti, ma che invece sviluppi la capacità di ascoltare e comprendere le emozioni, accettando che esse facciano parte della realtà lavorativa.

Per molti leader, soprattutto coloro che sono cresciuti in un'epoca in cui si chiedeva di “lasciare le emozioni fuori dalla porta”, questa rimane ancora oggi una sfida importante. È necessario superare l'idea che l'ambiente di lavoro debba essere privo di emozioni per essere efficace. Riconoscere le emozioni non significa assumere il ruolo di consulente o terapeuta, ma





saper riconoscere ciò che le persone vivono e accogliere il fatto che le emozioni non sono sempre positive.

Inoltre, è essenziale considerare che le emozioni negative, come il discontento o la frustrazione, possono indicare questioni che richiedono attenzione. Un team con una percentuale significativa di dipendenti “neutri” emotivamente, spesso in apparenza disinteressati, può rappresentare un rischio maggiore per la cultura aziendale rispetto a un gruppo di persone apertamente critiche. Creare uno spazio in cui le emozioni sono ascoltate e rispettate favorisce una cultura organizzativa più autentica e capace di adattarsi alle sfide.

★ **La coerenza organizzativa attraverso i sistemi HR**

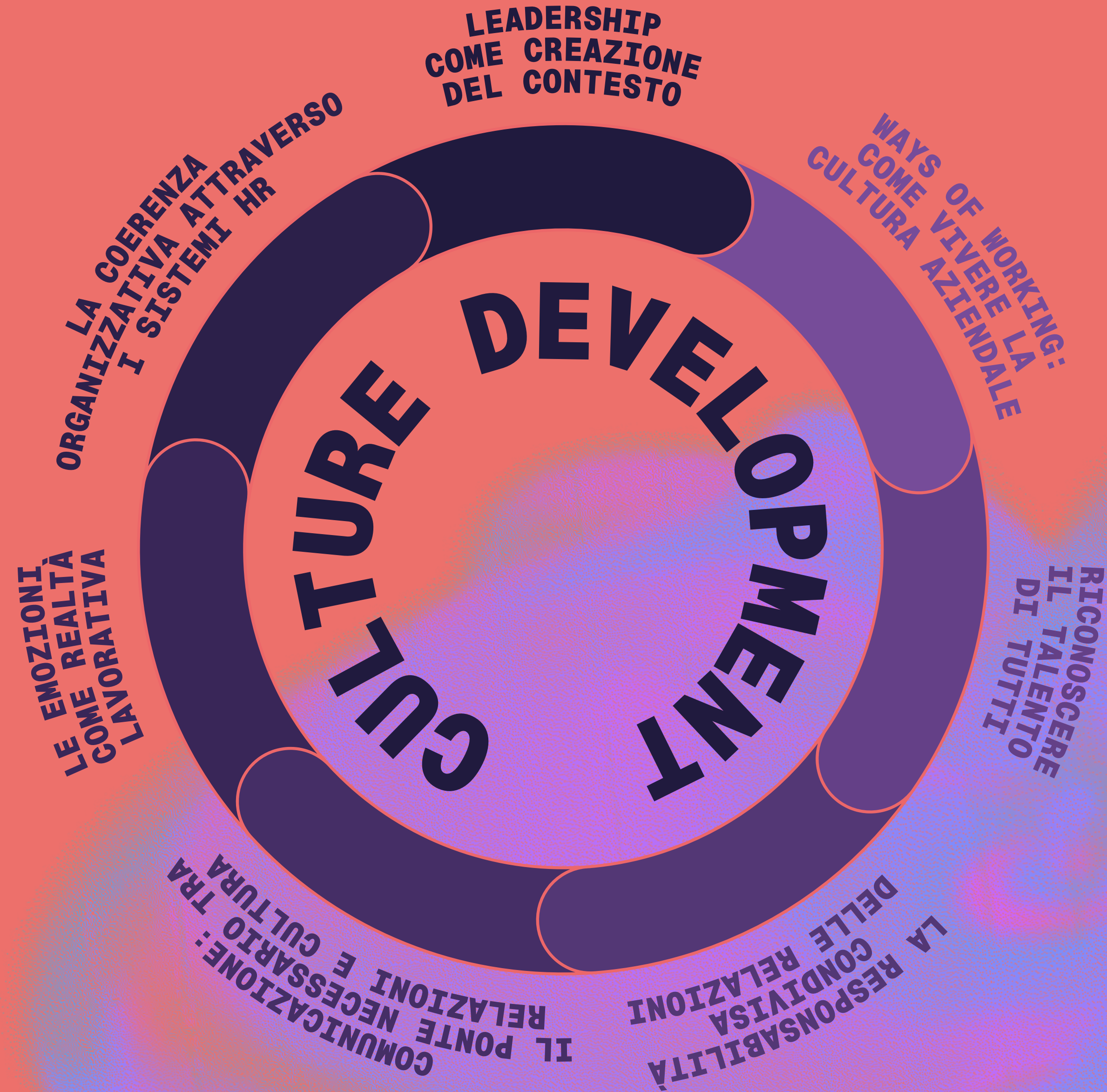
I sistemi HR rappresentano un elemento cruciale per misurare e comunicare la coerenza della cultura organizzativa. Sono la “cartina di tornasole” che riflette i valori e i principi di un’organizzazione, definendo il tipo di persone da attrarre, i processi di selezione, le modalità di collaborazione, la valutazione delle performance e i criteri di riconoscimento e crescita professionale. Attraverso il ciclo che comprende il recruiting, la formazione, la valutazione e lo sviluppo, i sistemi HR creano un quadro chiaro del tipo di cultura aziendale.

Il modo in cui questi sistemi sono strutturati trasmette un messaggio potente. Per esempio, un’azienda carismatica potrebbe collegare una parte del compenso variabile a progetti d’impatto, sottolineando l’importanza di un purpose condiviso e di un contributo significativo oltre gli obiettivi di performance tradizionali. Al contrario, un’azienda più orientata alla performance, come un’organizzazione agonistica, potrebbe legare i bonus



strettamente ai risultati individuali, enfatizzando così la competitività e il raggiungimento degli obiettivi.

I sistemi HR quindi non solo guidano lo sviluppo di carriera e la valutazione delle competenze, ma rendono evidenti i livelli di coerenza o incoerenza tra la cultura dichiarata, quella consolidata e quella realmente vissuta dai dipendenti. Un sistema HR virtuoso allinea efficacemente pratiche e valori aziendali, contribuendo a sostenere una trasformazione culturale che sia autentica e percepita positivamente a tutti i livelli.





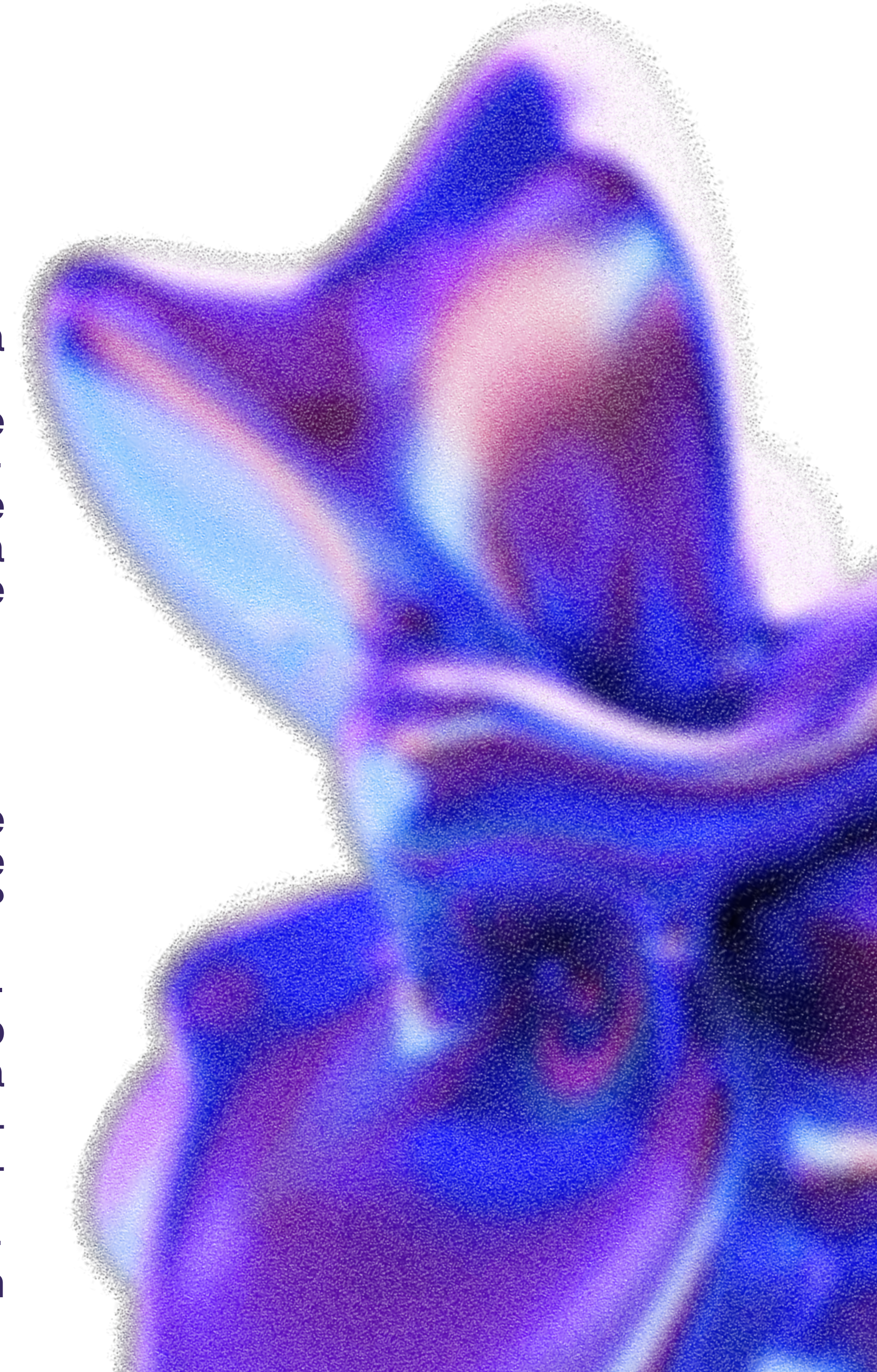
I TRE DILEMMI PER L'HR

Il mondo HR, People & Culture, si trova oggi di fronte ad un'opportunità senza precedenti: dopo decenni in cui ha giocato un ruolo istituzionale, spesso in ombra, di certo non a grandissima rilevanza strategica, oggi è al centro della scena e i temi di cui tradizionalmente ha cura sono nelle agende di chi guida le organizzazioni. Essere al centro della scena è un'opportunità, ma anche una responsabilità e forse un rischio. Significa uscire da una zona comoda, **prendendosi dei rischi** per incidere e imprimere un **cambiamento positivo**.

★ Dilemma del ruolo

Si può essere contemporaneamente partner del business e avere la funzione di cura delle persone? Quando c'è un conflitto evidente tra le due diverse esigenze, quale si segue in modo prioritario, con tempo, energia, risorse?

Il mediatore - forse il ruolo che in questi casi è più immediato citare - di fatto tende a rimanere al di sopra delle parti quindi non viene visto come alleato di nessuno. La domanda ha un carattere etico, che obbliga a rivedere l'assetto interno alle organizzazioni, compresa la gestione del potere e gli obiettivi, o ad assumersi la responsabilità di dire che il business è prioritario, senza che ciò signifi chi sfruttamento e tossicità, ma rendendolo trasparente e chiaro. Oggi le organizzazioni restano nell'ambiguità, strette tra un passato in cui la crescita non veniva mai messa in



discussione e un futuro che si vuole umano centrico ma senza un effettivo spostamento di pensiero.

★ Dilemma della libertà

Si possono leggere le varie espressioni di rifiuto o messa in discussione del lavoro come un desiderio di volere tutto senza sforzo e di limitare il fenomeno a un fattore generazionale che verrà poi riassorbito da qualche anno di business as usual.

O si può scegliere di vedere le richieste che arrivano da più parti come un coro eterogeneo fatto di giovani, donne, caregiver, persone di mezza età, che portano istanze e interessi diversi ma che chiedono tutti - ognuno a suo modo - più libertà, più spazio, più indipendenza e fiducia, meno strutture rigide, fatte per una persona media che non esiste più. Le risorse umane si trovano oggi davanti a un bivio, dove da una parte sta il governare la libertà e trovare le strategie perché si possa essere gruppo anche senza far finta di essere tutti uguali e dall'altra continuare con determinazione sulla strada che si è seguita finora, attirando le persone che si continuano a trovare comode in ruoli e modalità più tradizionali.

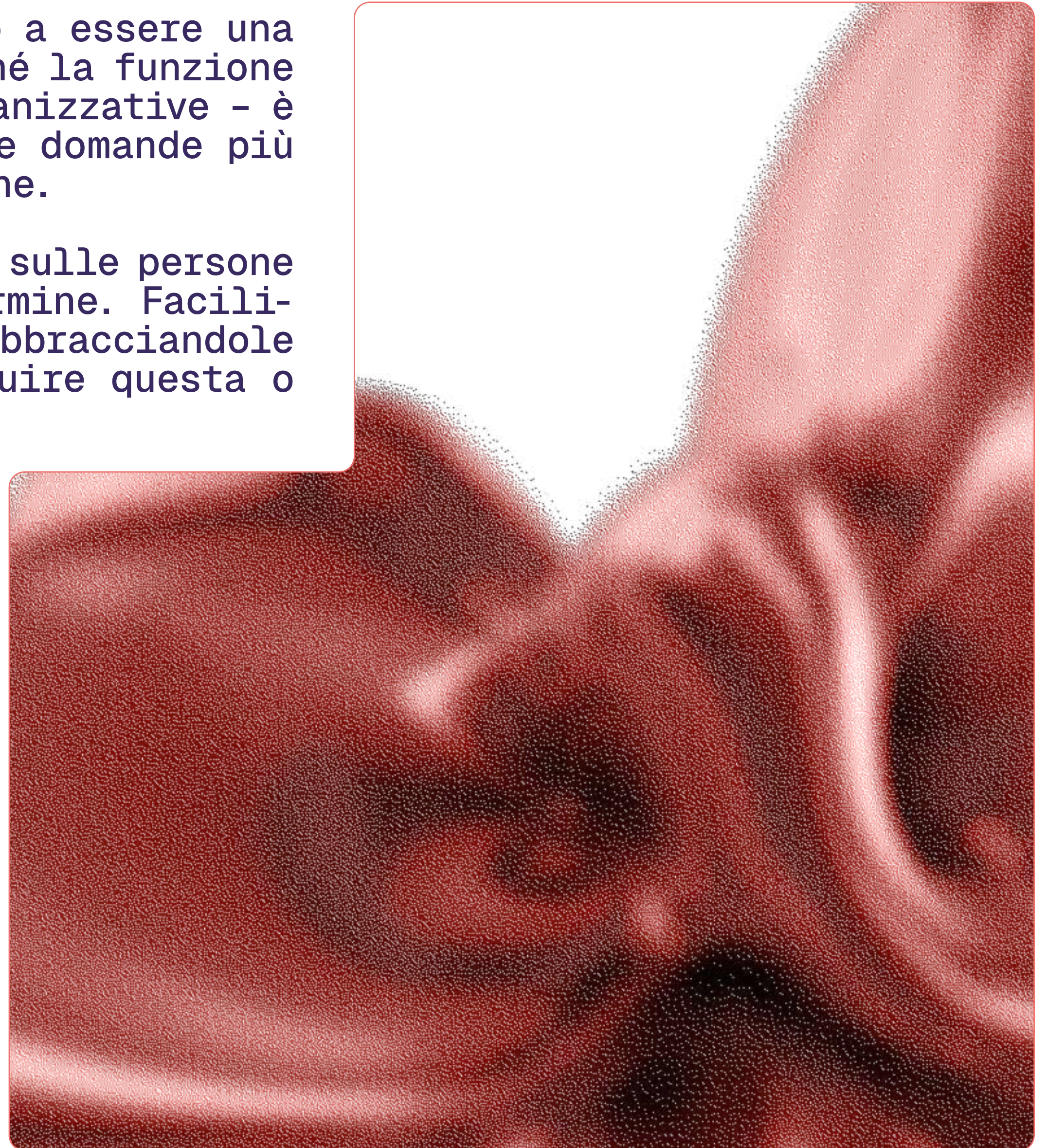
★ Dilemma delle opportunità

Dopo aver ricoperto a lungo il ruolo di garante della stabilità interna, oggi - che la stabilità ha valore nonché non diventa un valore ma rimane un mezzo per raggiungere la prosperità di tutti - la funzione HR è diventata la funzione chiamata a facilitare il cambiamento e l'innovazione. Ma se la



parola d'ordine diventa cambiamento, è anche il cambiamento a essere una sorta di nuova stabilità. Perché questo giro di parole? Perché la funzione HR - oltre a mediare, facilitare, garantire le politiche organizzative - è anche quella di mettere in dubbio, fare challenge e fare le domande più scomode (è quindi più importanti) riguardo a quelle politiche.

Ogni trasformazione, anche la più positiva, ha delle ricadute sulle persone e sulle comunità che vanno valutate anche a medio-lungo termine. Facilitazione e challenge non sono ovviamente incompatibili, ma abbracciandole entrambe bisognerà accettare l'ambiguità alla base del seguire questa o quella opportunità.



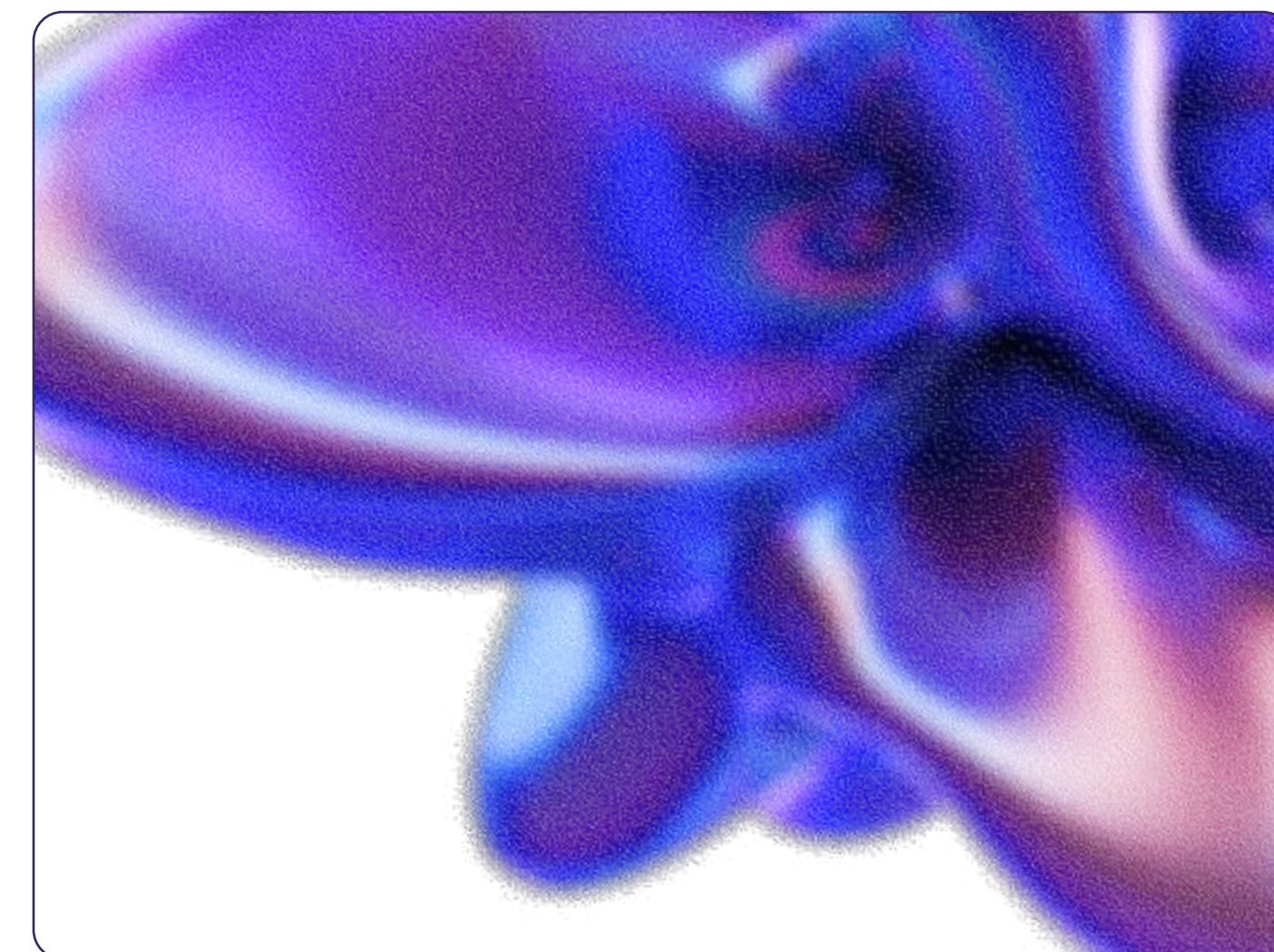
VERSO UN'ORGANIZZAZIONE DEL FUTURO: INNOVATIVA, *CREATIVA* E RESPONSABILE

Si è provato fin qua ad esplorare la cultura organizzativa in ogni sua dimensione, dalle fondamenta concettuali agli strumenti pratici per la sua progettazione e trasformazione.

È giusto chiedersi, in queste battute finali, perché è cruciale investire nella cultura? Perché la cultura non è solo il cuore pulsante di un'organizzazione, ma la chiave per diventare imprese innovative, luoghi spaziali e mentali in cui esplorare e innovare, capaci di leggere e interpretare lo spirito del tempo, in modo da anticipare trend e rispondere agilmente alle mutevoli esigenze del mercato e della società.

In altre parole, una cultura solida e ben radicata consente di costruire un'**identità chiara e riconoscibile** che ispira sia chi ne fa parte che chi ne entra in contatto.

Al contempo, una cultura organizzativa ben progettata permette di sviluppare il **potenziale creativo** delle persone, alimentando l'energia necessaria per fare innovazione. Non si tratta solo di adottare nuovi strumenti o approcci, ma di costruire un **contesto** in cui ogni individuo sente di poter contribuire in modo autentico e distintivo, coltivando così una creatività collettiva.





Essere un'organizzazione del futuro significa assumere una responsabilità verso le proprie comunità - quella interna, quella di riferimento e quella più estesa. In quest'ottica, la cultura non è solo un elemento che definisce l'azienda, ma un **impegno attivo** verso una crescita responsabile e inclusiva, con un **impatto positivo** che va oltre i confini aziendali.

Andare **oltre le apparenze** è l'obiettivo culturale di ogni organizzazione contemporanea, sbloccando così realtà nuove, a prova di futuro.

NOI DI *FUTUREBERRY*

Il nostro obiettivo è aiutare le organizzazioni a ottenere un cambiamento efficace con creatività e innovazione, coinvolgendo le intelligenze interne alle aziende, attivando i talenti e stimolando lo sviluppo.

Da quando Futureberry è nata, ha camminato su tante strade - innovazione, comunicazione, eventi, ispirazione, formazione, sviluppo - ma quello che ha sempre guidato i nostri passi è un grande desiderio:

Avere organizzazioni più sostenibili, capaci di cambiare e di affrontare con coraggio le enormi sfide della contemporaneità, prima tra tutte quelle ambientali, sociali e tecnologiche.

Lo facciamo in tre modi:

TRASFORMAZIONE

Change management e cambiamento culturale
Sense making e comunicazione
Academy del futuro
Talent e Leadership

EVENTI

Off-site e team building
Festival e convention
Inspiration Tour

AI & TOOLS

Storia a bivi
Assessment
COSMO



★ Pubblicazioni

2024

CULTURE BLUEPRINT

2023

HR Time Travel

Nel 2023, Futureberry ha pubblicato HR Time Travel, un report nato da 21 conversazioni con Direttori HR di aziende appartenenti a diversi settori. Questo progetto è stato un viaggio nel tempo nel mondo delle risorse umane, guidato dalla voglia di ascoltare chi opera sul campo e andare oltre le parole d'ordine come benessere, talento e people-centricity. Attraverso il confronto e l'analisi di queste testimonianze, abbiamo individuato una chiave di lettura urgente sull'evoluzione della cultura organizzativa, sui fattori che influenzano i modelli aziendali e sulle sfide che plasmano il futuro delle organizzazioni.

2019

Revolution of Gen Z

Nel 2019 abbiamo elaborato un trend report dedicato a questa Generazione. Revolution of Generation Z descrive l'evoluzione dei comportamenti della prossima generazione di consumatori che si sta preparando a diventare protagonista di ogni settore e mercato con l'obiettivo di dare tutti gli strumenti per farsi trovare preparati all'appuntamento con il futuro.

2018

Revolution of Ways of Working

Nel 2018 abbiamo raccontato come la rivoluzione digitale stava entrando nelle aziende. Nuovi Ways of Working nascevano e altre erano ormai sulla rampa di lancio. Dalle nuove competenze alle motivazioni che ispirano le persone e le organizzazioni, fino alle scrivanie virtuali che presto (molto presto!) parleranno con noi, una mappa e delle istruzioni per costruire organizzazioni a prova di futuro.

CLICCA QUI
PER LE ALTRE
PUBBLICAZIONI



★ AI Creative Hackathon

Un laboratorio di esplorazione in cui designer, artisti generativi e innovatori sperimentano l'intelligenza artificiale come strumento creativo. Non una minaccia né una scorciatoia, ma un mezzo per ridefinire il processo artistico e sfidare i limiti dell'innovazione.

Futureberry ha creato questo spazio per testare, discutere e trasformare l'AI in tempo reale. Qui la tecnologia non viene subita, ma hackerata, plasmata e reinventata.

Più di una competizione, è un territorio di confronto e co-creazione, dove il confine tra umano e artificiale si dissolve attraverso la pratica. L'obiettivo? Costruire comunità, generare domande e aprire nuove strade per il futuro della creatività.

2

Le edizioni
già realizzate
(e altre in arrivo).

+150

Tra artisti, creativi e
designer che hanno preso
parte alla competizione.

+1k

I follower che abbiamo
raggiunto sui social
media e che formano la
nostra community.

130k

Le persone che abbiamo
raggiunto su Instagram
con i nostri contenuti.



Cosmo è una piattaforma di formazione digitale rivoluzionaria alimentata da un modello di AI generativa proprietario, che propone percorsi di apprendimento personalizzati e on-demand, per facilitare l'autosviluppo e la crescita professionale delle persone.

Formazione dinamica da PUSH a PULL

Apprendimento on demand supportato da un tutor che è in grado di accompagnare l'utente nel percorso di apprendimento interagendo real time e proponendo contenuti di vario formato.

Percorso di sviluppo IPERPERSONALIZZATO

Creazione di percorsi di sviluppo personalizzati a partire sia dai bisogni formativi dell'utente che dagli obiettivi di sviluppo che l'organizzazione vuole raggiungere.

Cosmo non supporta solo i singoli utenti, ma offre anche strumenti avanzati per chi gestisce la formazione. Attraverso una dashboard HR, i responsabili possono monitorare dati chiave, analizzare interazioni e individuare aree di sviluppo strategiche.

Con Cosmo, l'apprendimento diventa un processo continuo, in cui la tecnologia arricchisce l'esperienza umana, rendendola più fluida, mirata e coinvolgente.



Certified



Corporation

Futureberry rispetta
alti standard di impatto
ambientale e sociale positivo.