

84 DECIBEL

IDEE CHE FANNO RUMORE

LA
CULTURA
NON SI
DICHIARA.
SI VEDE.

DAL LUNEDÌ AL VENERDÌ.
UNA SETTIMANA PER CAPIRE
LA VERA CULTURA
DI UN'ORGANIZZAZIONE.



CULTURA

DRIIN | www.driin.it

Quanto tempo serve per cambiare una cultura?

Non basta un manifesto.

Non basta un workshop.

Non basta scrivere nuovi valori.

A volte basta un comportamento.

Quello coerente.

Quello che qualcuno osserva.

Quello che qualcun altro decide di imitare.

Quello che, un giorno dopo l'altro,
diventa il modo in cui lavoriamo.

**84 Decibel produce rumore
perché la cultura non cambia
quando cambiano i valori.
Cambia quando cambiano i comportamenti.**

84 Decibel è una collana dedicata a chi guida persone,
accompagna il cambiamento e a chi non vuole
lasciare le organizzazioni in modalità silenziosa.

84 Decibel è un progetto editoriale di **DRIIN**.
È curato da **Francesca Gazzola**
e nasce per trasformare idee in azione.

Approfondimenti, strumenti e nuovi contenuti
ti aspettano su **www.driin.it**

Si fa presto a dire cultura.

Quando parliamo di cultura aziendale, spesso immaginiamo qualcosa di astratto: un insieme di valori, una missione, un modo di definire l'identità di un'organizzazione.

Ma la cultura non prende forma nei documenti.

Prende forma nelle persone.

Nel modo in cui si parlano, prendono decisioni, affrontano un errore o accolgono una nuova idea. In ciò che viene incoraggiato, in ciò che viene premiato e, forse ancora di più, in ciò che viene tollerato senza che nessuno lo metta in discussione.

È lì che la cultura diventa reale.

Per questo due organizzazioni possono dichiarare gli stessi valori e vivere esperienze completamente diverse.

Perché i valori raccontano ciò in cui un'azienda dice di credere;

i comportamenti mostrano ciò in cui crede davvero.

Ed è anche per questo che la cultura non cambia quando cambiano le parole.

Cambia quando cambiano i comportamenti.

Quando un modo diverso di agire viene ripetuto, osservato e imitato, fino a diventare il modo naturale di lavorare insieme.

**Da qui parte
il nostro viaggio.
Cinque giorni.
Una settimana.
Per osservare la cultura.**

84 DECIBEL

CINQUE GIORNI

Dentro la cultura organizzativa.



LUNEDÌ

Il lunedì mattina dice tutto.



MARTEDÌ

I valori hanno bisogno
di comportamenti.



MERCOLEDÌ

I leader rendono visibile
la cultura.



GIOVEDÌ

I rituali rendono
memorabile la cultura.

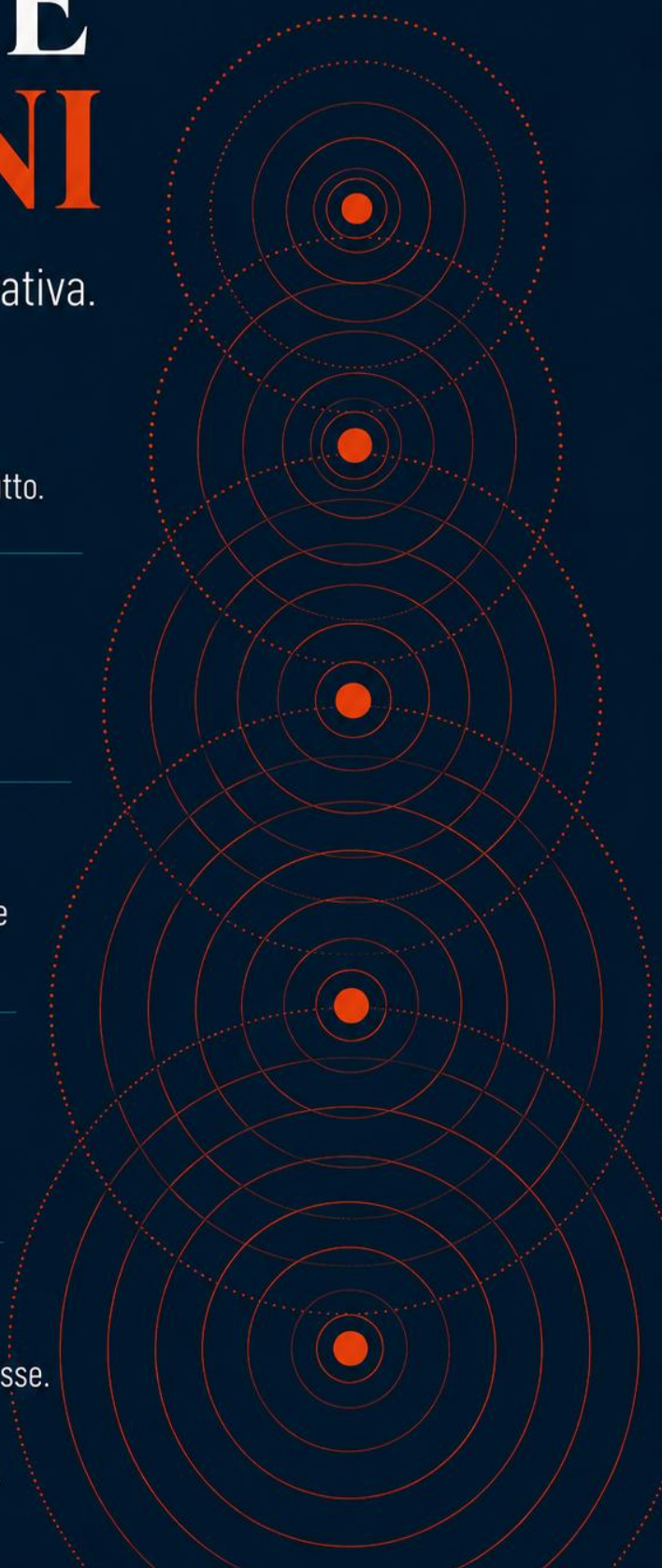


VENERDÌ

Se il capo oggi non ci fosse.



Ogni giorno **lascia** una traccia.



Lunedì mattina.
Sala riunioni.

- Cominciamo?
- Aspettiamo ancora qualche minuto.
- Chi manca?
- Il direttore.
- Ma la riunione è del team.
- Sì, però senza di lui non possiamo decidere.
- Allora abbiamo già deciso chi può decidere.

||

**La cultura non vive nelle dichiarazioni.
Vive nelle conversazioni.**

Il lunedì mattina dice tutto

Quando incontro imprenditori e leader sento spesso la stessa frase.

“

“Non ce la faccio più. Tutto passa da me. Le persone fanno fatica a prendersi responsabilità. Prima di decidere chiedono conferma, aspettano un via libera, preferiscono che sia qualcun altro ad avere l'ultima parola. Alla fine ogni decisione torna sulla mia scrivania.”

Poi mi capita di ascoltare i collaboratori. E la stessa storia assume un'altra prospettiva.

“

“Ci abbiamo provato.”

“Abbiamo preso una decisione.”

“Quando qualcosa è andato storto, i toni si sono alzati e ci siamo sentiti dire: «Come avete potuto fare una cosa del genere?».”

A quel punto succede qualcosa di molto umano.

Le persone non imparano soltanto di aver commesso un errore. Imparano che prendere un'iniziativa può avere un costo. Se ogni errore viene affrontato cercando un colpevole, invece di capire quali criteri avrebbero portato a una decisione migliore, la conclusione arriva quasi da sola.

La prossima volta è più sicuro chiedere che decidere.

È così che si costruisce una cultura.

Non attraverso le dichiarazioni, ma attraverso le esperienze che le persone vivono ogni giorno.

Ogni decisione rimessa in discussione, ogni errore trasformato in una ricerca del colpevole invece che in un'occasione di apprendimento, ogni volta che l'ultima parola appartiene sempre alla stessa persona, comunica quale comportamento è davvero atteso e gradito.

Così, poco alla volta, le persone smettono di decidere non perché non siano capaci, ma perché hanno imparato che esporsi non conviene.

Molte organizzazioni dichiarano di voler collaboratori autonomi, ma finiscono, senza accorgersene, per rafforzare il comportamento opposto. Non è necessariamente una scelta intenzionale. È il risultato di decine di episodi che, sommati nel tempo, diventano cultura.

Le persone imparano molto meno da ciò che il leader dice e molto di più da ciò che il leader fa. Osservano quali comportamenti vengono riconosciuti e quali vengono scoraggiati.

Per questo il lunedì mattina dice tutto. Bastano pochi minuti di una riunione per capire se le persone decidono... oppure aspettano che qualcuno decida al posto loro.

Quella non è una questione di carattere.

È cultura.



PERCHÉ SUCCEDE?

L'impotenza appresa

In psicologia esiste un fenomeno chiamato **impotenza appresa**.

Quando una persona sperimenta ripetutamente che i propri tentativi non producono risultati, oppure vengono sistematicamente corretti o criticati, smette progressivamente di provarci.

Non perché abbia perso le capacità.

Perché ha imparato che impegnarsi non cambia l'esito.

Nelle organizzazioni può accadere qualcosa di molto simile.

Quando ogni decisione viene sistematicamente riportata al leader, le persone non perdono la capacità di decidere.

Perdono la convinzione che valga la pena farlo.



Le persone non nascono dipendenti. Imparano che, in quella cultura, è più sicuro chiedere che decidere.

Martedì mattina.
Corridoio.

- Hai visto? Hanno aggiornato i valori aziendali.
- Sì.
- C'è scritto "Le persone al centro".
- Bello.
- Quando è stata l'ultima volta che qualcuno ci ha chiesto come stiamo?
- ...
- Non me lo ricordo.

||

I valori non cambiano la cultura.
I comportamenti danno significato ai valori.

I valori hanno bisogno di comportamenti

Molte aziende dedicano settimane a scriverli. Li stampano, li pubblicano sul sito, li raccontano durante gli eventi e li appendono alle pareti.

Ma la domanda forse è un'altra.

Se togliessimo il manifesto dei valori,

le persone saprebbero comunque riconoscerli?

Saprebbero descrivere, osservando ciò che accade ogni giorno, che cosa questa organizzazione considera davvero importante?

Perché è questo il punto.

I valori non servono a raccontare all'esterno chi siamo.

Servono a orientare le decisioni quando non esiste una risposta evidente.

- Quando bisogna scegliere tra velocità e coinvolgimento.
- Tra controllo e autonomia.
- Tra il risultato immediato e l'apprendimento.
- Tra il consenso e la trasparenza.

È in quei momenti che un valore diventa una bussola.

Se non aiuta le persone a decidere come comportarsi, non è ancora un valore.

È soltanto una parola.

I valori non servono a descrivere l'azienda che vorremmo essere.

Servono a rendere riconoscibile quella che siamo.

Quando descrivono un ideale irraggiungibile o un elenco di virtù che potrebbero appartenere a qualunque organizzazione — rispetto, integrità, eccellenza — rischiano di diventare solo marketing.

Quando, invece, raccontano i comportamenti che guidano davvero le decisioni quotidiane, diventano uno degli strumenti più potenti per costruire una cultura organizzativa.

Perché la cultura non coincide con ciò che un'organizzazione dichiara. Coincide con i comportamenti che, giorno dopo giorno, vengono osservati, appresi e trasmessi.

Come si riconoscono davvero i valori di un'azienda?

Non serve leggere il sito o assistere alla presentazione istituzionale. Basta attraversare l'organizzazione.

I valori si riconoscono fin dal primo ingresso: da come una persona viene accolta il primo giorno, dal tempo che qualcuno decide di dedicarle, dal modo in cui viene ascoltata e dal clima che si respira nelle riunioni.

Si vedono dalle porte sempre aperte, o sempre chiuse. Da quanto è semplice fare una domanda, da quanto ci si sente liberi di esprimere un'opinione diversa, da come vengono affrontati gli errori, da ciò che viene premiato e da ciò che viene tollerato.

Soprattutto, emergono nei momenti in cui bisogna scegliere. È lì che i valori smettono di essere parole e mostrano se sono davvero parte della cultura.

“

Un valore è utile quando aiuta le persone a capire come comportarsi, non quando descrive l'azienda che vorremmo essere.



SE UN NUOVO COLLEGA CHIEDESSE:

“Che cosa significa davvero questo valore?”

La risposta non dovrebbe essere una definizione.

Dovrebbe essere un esempio.

“Significa che, prima di prendere una decisione che avrà un impatto sulle persone, ci fermiamo ad ascoltarle. Significa che un feedback difficile viene dato guardando qualcuno negli occhi, non con un'e-mail. Significa che, quando il lavoro si fa intenso, ci preoccupiamo dei risultati senza dimenticare chi dovrà raggiungerli.”

Per questo i valori non dovrebbero nascere da una giornata passata a cercare parole che suonano bene. Dovrebbero emergere osservando l'organizzazione e ponendosi domande molto semplici:

- Che cosa facciamo davvero quando le cose si complicano?
- Quali comportamenti vengono riconosciuti spontaneamente?
- Quali storie raccontano le persone quando descrivono questa azienda?

È lì che si trovano i valori autentici. Non vengono inventati. Vengono riconosciuti.

Mercoledì mattina.

Davanti alla macchinetta del caffè.

- Ma perché lui può farlo?
- Perché è il direttore.
- Però ieri ci ha detto
che questa regola vale per tutti.
- Sì...
- Poi ha aggiunto:
“Questo lo posso fare io.
Tu non farlo.”

||

I leader non spiegano la cultura.
La rendono credibile... o la smentiscono.

I leader rendono visibile la cultura

C'è una domanda che mi piace fare quando entro in un'organizzazione: "Come avete capito che cosa significava davvero lavorare qui?"

La risposta, quasi sempre, non riguarda un documento, un corso o il manuale di onboarding.

La risposta riguarda una persona.

"Ho capito che cosa significava fare ospitalità osservando il proprietario.

Arrivava prima degli altri. Accoglieva gli ospiti chiamandoli per nome, li accompagnava al tavolo della colazione, si fermava a parlare con ciascuno, consigliava un percorso, un luogo o un rifugio e, il giorno dopo, chiedeva come fosse andata l'esperienza.

Nessuno me lo aveva spiegato durante la formazione.

Eppure tutti avevano capito che quello era il modo di fare ospitalità."

È così che i leader rendono visibile la cultura. Non perché parlino più degli altri, ma perché vengono osservati più degli altri.

Nei momenti di incertezza le persone guardano il leader per capire non solo che cosa fare, ma anche come reagire.

Ogni sua scelta comunica ciò che conta davvero. Che cosa è importante, che cosa è tollerato e quale comportamento viene considerato normale.

Per questo il comportamento di un leader ha un peso enorme. Se mantiene la calma, autorizza anche gli altri a fare lo stesso. Se cerca un colpevole, insegna che sbagliare è pericoloso. Se ascolta davvero, rende normale ascoltare.

Le persone ricordano molto più facilmente ciò che un leader ha fatto di ciò che ha detto. Ogni gesto diventa un esempio, ogni esempio diventa un riferimento e, quando quel comportamento si ripete nel tempo, finisce per trasformarsi in cultura.

Il leader non è soltanto una guida.

È il comportamento più osservato dell'organizzazione.

Che cosa costa a un'azienda avere un **leader non allineato**?

Una cultura aziendale non si rompe all'improvviso. Comincia a incrinarsi quando un leader smette di rappresentarla.

Da quel momento il messaggio che arriva alle persone è semplice: ognuno può interpretare la cultura a modo suo.

Le regole diventano negoziabili, i valori vengono applicati solo quando conviene e, poco alla volta, ogni reparto sviluppa un proprio modo di lavorare.

Le conseguenze non tardano ad arrivare.

L'HR fatica a costruire un linguaggio comune, le decisioni aziendali vengono reinterpretate, rallentate e, nei casi peggiori, boicottate. I collaboratori non capiscono più quale sia il comportamento giusto.

C'è chi si adatta, chi si lamenta, chi smette di proporre idee e chi decide di andarsene. Molto spesso non lascia l'azienda in sé, ma l'incoerenza che sperimenta ogni giorno.

Quando la cultura perde coerenza, il prezzo non è soltanto relazionale. Diminuisce la fiducia, peggiora il clima, si allungano i tempi decisionali e le persone investono più energie nel capire come muoversi che nel fare bene il proprio lavoro. La produttività ne risente, non perché manchino le competenze, ma perché manca una direzione condivisa.



La cultura non cambia quando cambiano le parole. Cambia quando i leader iniziano a comportarsi in modo coerente.

La cultura, però, non si costruisce una volta sola. **Si coltiva ogni giorno.**

Non basta raccontarla durante l'onboarding o scriverla su una parete.

Deve entrare nei colloqui individuali, nelle riunioni, nei feedback, nelle decisioni difficili e perfino nei piccoli gesti quotidiani.

Ogni confronto è un'occasione per ricordare che cosa conta davvero e quale comportamento ci si aspetta dalle persone.

Per questo l'allineamento non nasce da una presentazione o da un manifesto.

Nasce dalla coerenza.



UNA DOMANDA SEMPLICE

Se domani una persona venisse trasferita da un reparto all'altro... avrebbe la sensazione di entrare nella stessa azienda? Oppure dovrebbe imparare regole completamente diverse? La risposta racconta più della cultura di qualsiasi manifesto.

Giovedì mattina.

Primo giorno di lavoro.

- Scusa... dove devo andare?
- Vieni con me.
- Non devo firmare qualcosa?
- Dopo. Prima facciamo colazione insieme.
- ...
- Qui il primo giorno nessuno resta da solo.



I rituali non fanno perdere tempo.
Fanno sentire le persone parte di qualcosa.

I rituali rendono memorabile la cultura

4

La cultura prende forma anche in momenti molto concreti.

I rituali.

Esistono da sempre, molto prima delle organizzazioni.

Le comunità li utilizzavano per accogliere nuovi membri, celebrare un passaggio importante, affrontare una perdita, prepararsi a una sfida o semplicemente ricordare ciò che teneva unito il gruppo.

Un rituale non serviva soltanto a fare qualcosa.

Serviva a dare **significato** a ciò che stava accadendo.

Per questo è sopravvissuto nei secoli.

Sono cambiate le forme.

Non il bisogno.

Anche oggi ogni gruppo costruisce la propria identità attraverso **rituali condivisi**.

Le organizzazioni non fanno eccezione.

Ogni volta che un nuovo collega viene accolto, che un risultato viene celebrato, che una riunione inizia sempre nello stesso modo o che un errore diventa occasione di apprendimento, non stiamo semplicemente svolgendo un'attività.

Stiamo raccontando che cosa conta davvero.

Per questo i rituali sono molto più potenti delle procedure.

“

Le procedure spiegano che cosa fare.

*I rituali fanno capire perché
vale la pena farlo insieme.*



ALCUNI RITUALI RACCONTANO UNA CULTURA MEGLIO DI QUALSIASI MANIFESTO.

Ci sono organizzazioni che dedicano il primo giorno di lavoro ad accogliere personalmente ogni nuovo collega, trasformando l'**onboarding** in un'esperienza di appartenenza e non in una semplice pratica amministrativa.

Altre interrompono periodicamente l'operatività e organizzano **ritiri direzionali** in luoghi di ispirazione. Non sono semplici riunioni fuori sede: sono occasioni per fermarsi, riflettere e ricordare che il tempo dedicato al pensiero è parte del lavoro.

Alcune celebrano ogni anno i risultati attraverso un **rito** che appartiene ormai alla storia dell'azienda e che tutti aspettano come un appuntamento irrinunciabile.

Altre dedicano uno spazio agli **errori più significativi** del mese, non per premiare chi sbaglia, ma per valorizzare il coraggio di sperimentare e la capacità di imparare.

Nessuno di questi rituali nasce per intrattenere. Nasce per ricordare alle persone quale cultura stanno **costruendo insieme.**

“

*I rituali sono uno
dei modi più potenti
per costruire cultura.*

*Perché non spiegano
alle persone che
cosa conta.*

*Lo fanno **vivere.***



Venerdì mattina.

Reception.

- Il capo oggi non c'è.
- Lo so.
- Aspettiamo lunedì?
- Perché?
Sappiamo già che cosa fare.
- Andiamo.

II

Le organizzazioni mature non aspettano il capo.
Prendono decisioni coerenti con la cultura
che hanno costruito.

Se il capo oggi non ci fosse...

C'è una domanda che vale più di qualsiasi questionario sulla cultura aziendale.

Che cosa succederebbe oggi se il capo non fosse in azienda?

Non sto parlando delle firme da mettere.
Né delle decisioni straordinarie.

Sto parlando della normalità.

- Le riunioni inizierebbero comunque all'ora stabilita?
- Un cliente riceverebbe lo stesso livello di attenzione?
- Un problema verrebbe affrontato con gli stessi criteri?
- Un nuovo collega si sentirebbe accolto nello stesso modo?
- Le persone prenderebbero decisioni...
o aspetterebbero qualcuno che
dicesse loro cosa fare?

Molti imprenditori e molti leader pensano che questo significhi perdere controllo.
Succede esattamente il contrario.

Quando la cultura è chiara,
il capo deve intervenire molto meno.

Perché le persone non fanno quello che vogliono.

Fanno ciò che è coerente con
l'organizzazione di cui fanno parte.



**È QUI
CHE UNA CULTURA
SI METTE DAVVERO
ALLA PROVA.**



Ed è questo, probabilmente, il segnale più evidente che una cultura è diventata davvero patrimonio comune.

Non quando tutti conoscono i valori.

Quando le persone prendono decisioni coerenti anche in assenza di chi le guida.



La prova della cultura

Una cultura è diventata patrimonio dell'organizzazione quando...

- ✓ le decisioni non dipendono dalla presenza del capo;
- ✓ i clienti vivono la stessa esperienza indipendentemente da chi li accoglie;
- ✓ un nuovo collega capisce "come si lavora qui" senza che qualcuno glielo spieghi;
- ✓ un problema viene affrontato con gli stessi criteri in tutti i reparti;
- ✓ le persone si correggono tra loro senza aspettare l'intervento del responsabile.

“

*Una cultura forte non si vede
quando il capo c'è.*

*Si riconosce da ciò che accade
quando non c'è.*

84 DECIBEL

L'ultima pagina
non è questa.

Comincia
da domani
nella tua
organizzazione.





WWW.DRIIN.IT

