

LE AZIENDE FONDATE SUI VALORI FUNZIONANO MEGLIO:

Il Metodo Barrett

a cura di Nicoletta Grosso

L'emergenza generale in seguito alla pandemia ha certamente cambiato la nostra visione anche rispetto a processi di lavoro che fino ad oggi ritenevamo consolidati.

La forte destabilizzazione in seguito a Covid 19 ci porta, in relazione ai nostri ruoli aziendali, a chiedere un ulteriore sforzo: quello di rendere resiliente la propria azienda e ad utilizzare nuovi strumenti di lavoro.

Ecco che quindi vale la pena conoscere e approfondire strumenti di Cultural Trasformation Tools. Sono strumenti che mirano ad alzare le prestazioni sul lavoro ai più alti livelli, a dare maggiore soddisfazione alla vita delle persone e dare un contributo più ampio alla comunità nella quale ci si trova ad operare.

Questi strumenti devono coinvolgere l'intera organizzazione, i leader e i dipendenti e in particolare i professionisti delle Risorse Umane e le persone responsabili della trasformazione della cultura aziendale.

Infatti, in un'epoca di crescente concorrenza internazionale, con un libero flusso di conoscenze e tecnologie, il capitale umano rappresenta l'unica strada sicura per costruire un vantaggio aziendale concreto. A questo fine si deve costruire un'organizzazione con valori e visioni ben definiti e che s'incentri su aspetti come lo sviluppo della leadership, l'autorealizzazione dei dipendenti e la cura dei clienti.

Pubblichiamo l'intervento di **Francesca Baccolini** dell'area **Ricerca e Innovazione di Confindustria Emilia** in relazione al **metodo Barrett**, che propone strumenti per aiutare le aziende nel costruire organizzazioni guidate da visioni e motivate da valori.

Negli ultimi anni Deloitte, Ernst & Young (E&Y) e PwC hanno pubblicato varie relazioni incentrate **sull'importanza della cultura organizzativa nel guidare il successo di un'azienda**.

- Secondo E&Y, il 55% delle società FTSE 350 ha registrato un aumento del 10% dei profitti operativi trainati dal proprio investimento nella cultura. Complessivamente il 92% dei membri del consiglio di amministrazione di queste società ha affermato che l'attenzione alla cultura ha migliorato le loro prestazioni finanziarie.
- Secondo Deloitte, la cultura è diventata uno dei temi commerciali più importanti del 2016. Gli amministratori delegati e i leader delle risorse umane ora riconoscono che la cultura guida il comportamento delle persone, l'innovazione e il servizio clienti: l'82% degli intervistati di Deloitte ritiene che "la cultura sia un potenziale competitivo vantaggio."
- Secondo PwC, l'84% dei leader ritiene che la cultura sia fondamentale per il successo della propria organizzazione. Il 60% ritiene che la cultura sia più importante della propria strategia o del proprio modello operativo.

Il crescente riconoscimento dell'importanza della cultura aziendale solleva tre importanti domande: **che cos'è la cultura organizzativa? Come si misura? E, soprattutto, come la si può migliorare?** Questo articolo cercherà di dare risposta a queste tre domande e per farlo abbiamo scelto il modello messo a punto da Richard Barrett e dal Barrett Values Centre (www.valuescentre.com) che fornisce strumenti di analisi e trasformazione culturale.

Nel libro "The Values-Driven Organization" Richard Barrett spiega questi concetti fondamentali:

- il capitale culturale è la nuova frontiera del vantaggio competitivo ("*Culture eats strategy at breakfast*" P. Drucker)
- la cultura di un'organizzazione riflette i valori, le credenze e i comportamenti degli attuali leader e l'eredità dei valori e delle credenze dei leader passati che sono stati istituzionalizzati nelle strutture, nelle policy e nelle procedure dell'organizzazione
- le organizzazioni non si trasformano, sono le persone che cambiano
- pertanto, la trasformazione di una cultura organizzativa inizia con la trasformazione dei valori, delle credenze e dei comportamenti dei leader.

Il punto di partenza di ogni iniziativa di trasformazione culturale dovrebbe essere quello di scoprire cosa funziona e non funziona nell'organizzazione. Ciò comporta l'esecuzione di una diagnosi culturale (Cultural Values Assessment) per l'intera organizzazione, compresi tagli di dati per ciascuna unità aziendale, dipartimento e team, nonché categorie demografiche a livello di organizzazione come sesso ed età. I risultati della valutazione permetteranno di identificare lo stato di salute della cultura dell'organizzazione e delle sottoculture in ogni unità aziendale, posizione, dipartimento e team. Inoltre, poiché l'analisi del Cultural Values Assessment consente di misurare la cultura attuale e quella desiderata, i risultati forniscono anche una tabella di marcia per il cambiamento.

Vediamo questi concetti più nel dettaglio.

Il modello di Barrett affonda le proprie radici nella comprensione delle motivazioni autentiche delle persone ovvero i valori che contano e che ci motivano, pertanto **analizza la cultura di una organizzazione a partire dai valori delle persone che ne fanno parte**. Questi valori - consci o inconsci - **motivano ogni decisione o azione intrapresa, forgiando i comportamenti dei singoli e la somma dei singoli comportamenti individuali genera una cultura del gruppo o dell'organizzazione, che si va a radicare nelle persone che ne fanno parte**. Concentrarsi sui valori ci consente di percepire e interpretare le basi del

comportamento: i valori sono fondamentali per capire la dinamica di una organizzazione e sono un indicatore di potenziali aree problematiche. I semi dei problemi possono essere

identificati molto prima che si esprimano nella cultura dell'organizzazione, il che dà un enorme vantaggio nel risolverli. Di conseguenza, siamo in grado di creare un'immagine chiara e precisa delle dinamiche presenti e future dell'organizzazione, senza preconcetti, in modo che i piani d'azione siano basati su approfondimenti accurati e adeguati alle circostanze specifiche.



Il modello di Barrett ha identificato circa 100 valori "universali" e questi sono riferiti a sette aree che comprendono le bisogni e le motivazioni umane. Ispirandosi alla "Gerarchia dei bisogni" di Abraham Maslow, questi vanno dalla sopravvivenza di base da un lato, al servizio e alla preoccupazione per le generazioni future dall'altro, e sono mappati in questo modo:



Occorre anche tenere presente che l'analisi basata su valori favorisce la discussione e il dialogo tra diversi gruppi etnici di origine o all'interno di organizzazioni multi-nazionali

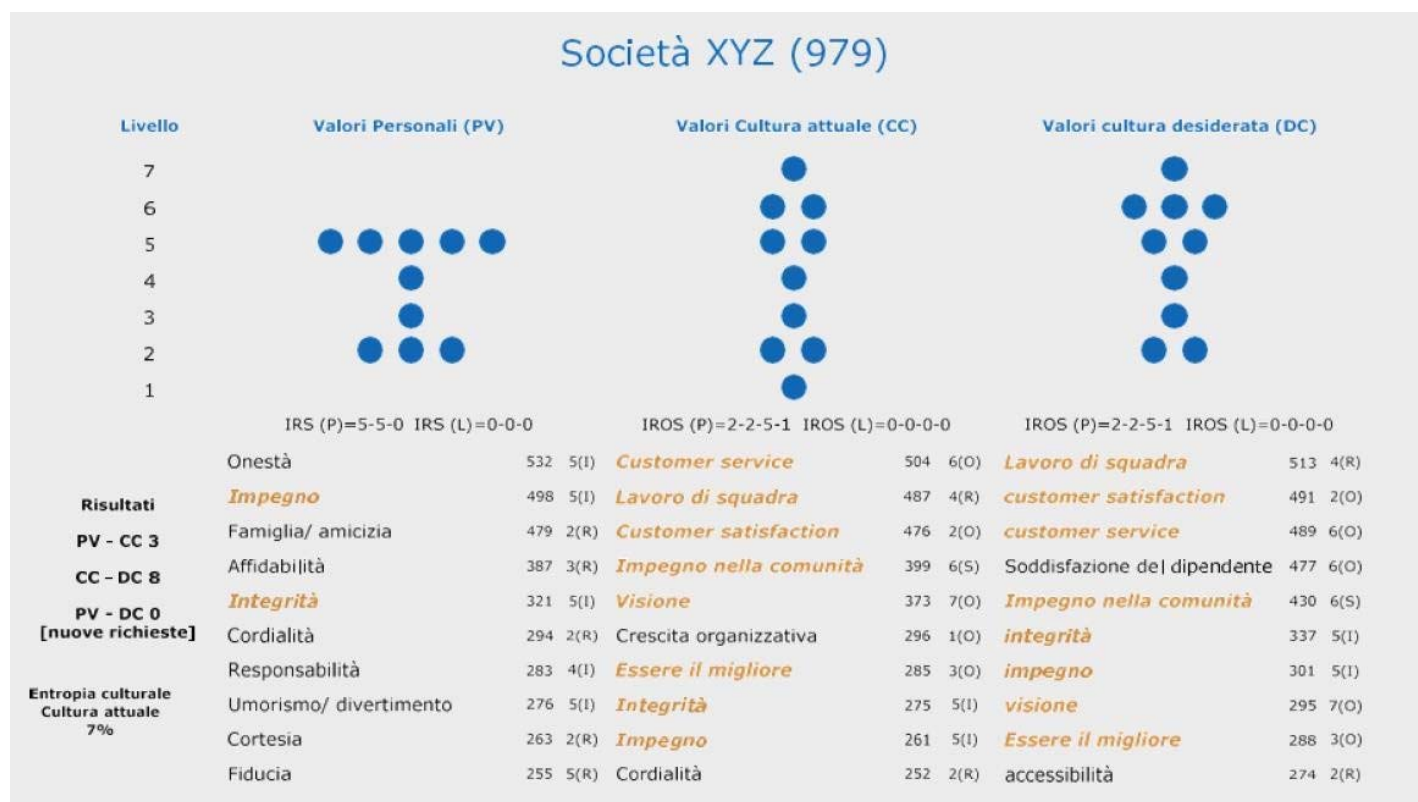
perché consentono il confronto su aspetti indipendenti dalla lingua, dalla religione, dallo status economico o da pregiudizi relativi alle differenze culturali.

Il Cultural Values Assessment è uno degli strumenti di lavoro e analisi messi a disposizione dal Barrett Values Centre che **analizza in tre semplici domande**, in forma aggregata e anonima:

- i valori personali del dipendente/membro del gruppo (cultura personale)
- i valori che questa persona osserva nell'organizzazione (cultura corrente)
- i valori che questa persona vorrebbe vedere nell'organizzazione (cultura desiderata).

In una semplice indagine, che richiede alla persona meno di 20' per essere completata, è possibile scoprire cosa funziona e cosa no nella cultura dell'organizzazione. **L'analisi dei valori oggettivizza qualcosa di estremamente intangibile ma allo stesso tempo determinante come la cultura dominante in una organizzazione**, fornendo una comprensione dettagliata delle motivazioni personali dei dipendenti, della loro esperienza all'interno dell'organizzazione e della direzione che l'organizzazione dovrebbe seguire.

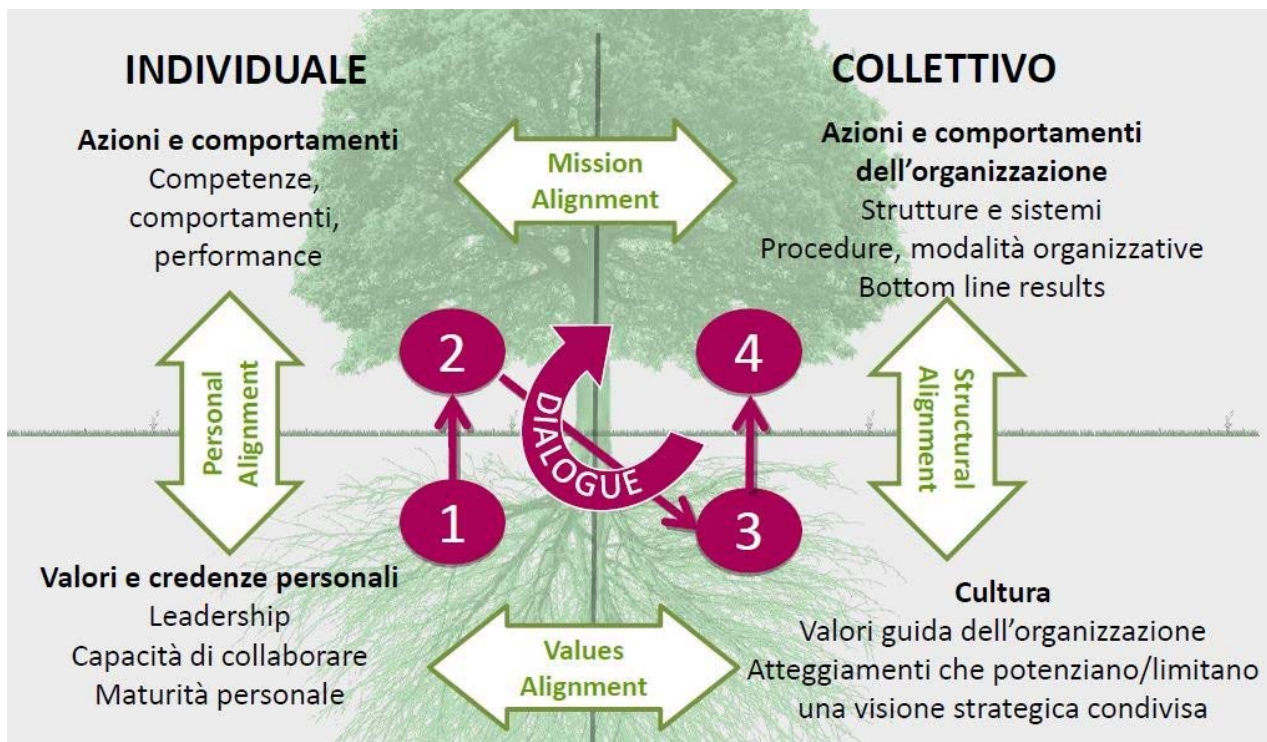
Soprattutto, i risultati possono generare conversazioni profonde e significative sul benessere di tutte le parti interessate, sullo scopo, le priorità e la strategia dell'organizzazione e fornisce una roadmap per raggiungere alte prestazioni, resilienza a tutto spettro e sostenibilità.



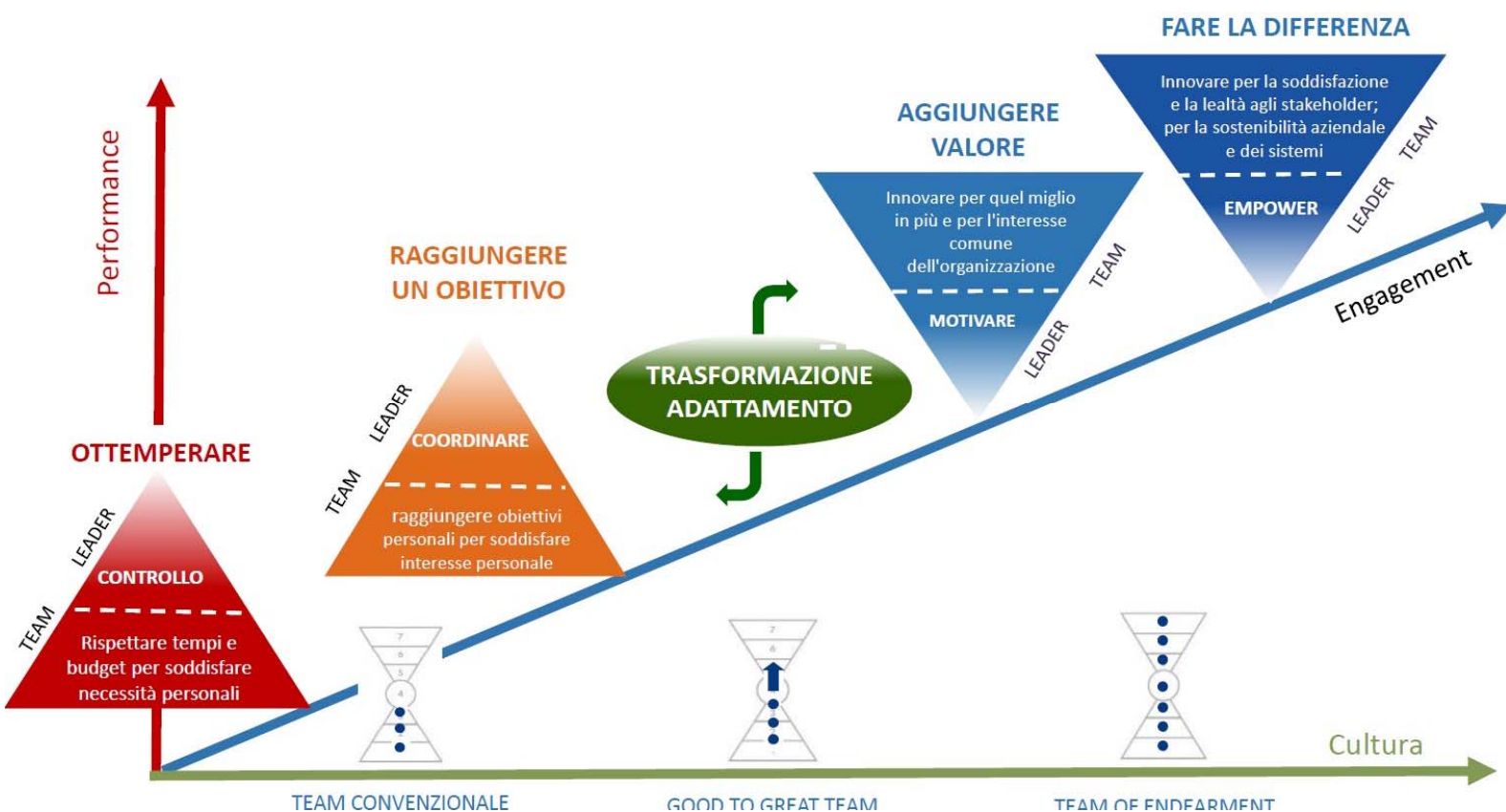
Esempio di report CVA

Se fino ad ora abbiamo definito che cosa è la cultura organizzativa e come la si può misurare, è determinante poi **l'azione di trasformazione che si può intraprendere grazie a questi strumenti**. **"Ciò che non si misura non lo si conosce e ciò che non si conosce non lo si può cambiare"**: ancora una volta il cambiamento è la chiave della sostenibilità, del miglioramento continuo e della resilienza.

La trasformazione culturale inizia con l'impegno personale del leader e del leadership team nel processo di trasformazione, che include necessariamente un impegno anche per il cambiamento personale. Si può anche iniziare in piccoli gruppi di lavoro per dimostrare l'impatto del cambiamento culturale sulle prestazioni di un singolo gruppo di lavoro. Tuttavia, per avere un cambiamento in tutta l'organizzazione, occorre responsabilizzare i leader di tutti i livelli per vivere la cultura desiderata. **Il dialogo è la chiave**: la cultura non è una macchina che si costruisce e si gestisce, è come una pianta che occorre coltivare nel tempo. Invitare al dialogo è il primo passo ma è attraverso la riflessione e la conversazione che **le persone sviluppano una consapevolezza collettiva che andrà a sua volta a plasmare la loro cultura individuale e organizzativa**.



Lo scopo ultimo è quello di poter creare organizzazioni i cui membri non sono coinvolti nel solo ottemperare a dei compiti assegnatigli ma sono soggetti parte integrante di una azione collettiva e sono direttamente coinvolti nella creazione di valore dell'organizzazione:



Il ruolo di Confindustria Emilia

L'associazione mette a disposizione gratuitamente per i propri associati, tramite propri funzionari in possesso della certificazione del Barrett Values Center, a realizzazione del CVA completo a tutta la propria azienda.

Se riassumessimo gli step di un percorso di trasformazione culturale in:

1. preparazione e realizzazione dell'assessment (CVA)
2. restituzione del report e analisi dei dati emersi, avvio del dialogo all'interno dell'organizzazione
3. assegnare priorità ai valori
4. esplorazione dei valori chiave e dei comportamenti attraverso il dialogo, lavori di gruppo e individuali
5. definizione di un piano di sviluppo culturale

6. vivere i valori e far prendere forma ad un cambiamento culturale

Confindustria Emilia offre supporto alle imprese in prima persona direttamente per tutti gli step dal 1 al 3 lasciando proseguire autonomamente l'azienda per tutte le fasi di dialogo ed esplorazione fino al completamento del percorso di trasformazione culturale.

