CAPIRE LE ORGANIZZAZIONI CON L'ANALISI DELLA CULTURA

di Giulia Bussi

Conoscere la cultura della propria azienda è importante

Chi opera in azienda sa che ogni decisione manageriale, per essere accettata ed efficace, richiede un certo livello di compatibilità con la cultura dell'organizzazione: il successo e il benessere personale sono subordinati alla coerenza delle sue convinzioni e dei suoi stili con il contesto in cui si trova a operare.
Se poi si volesse introdurre dei cambiamenti a livello manageriale, è necessario, ancora di più, "fare i conti" con la cultura: gli individui e le organizzazioni sono tendenzialmente conservatori, quindi è importante trovare modi nuovi di operare e contemporaneamente compatibili con la "tradizione" dell'azienda.

Secondo Edgard H. Schein, la cultura è l'esito di un processo di apprendimento: quando una strategia porta i risultati attesi, nel tempo diventa un valore: i membri di quell'organizzazione condividono, a poco a poco, la credenza "innovare porta al successo" e su tale base definiscono strategie e modalità concrete di relazionarsi coi clienti.
Ma se i risultati persistono, le persone perdono gradualmente l'attenzione sugli effetti determinati direttamente dalle scelte improntate all'innovazione e finiscono per darne per scontata la natura vantaggiosa; la credenza non è più messa alla prova dei fatti e diventa un "ideale" per cui ci si batte senza metterlo più in discussione: ci si batte per la causa non per l'effetto. E tanto più viene dato per scontato, più scompare dalla sfera della consapevolezza, diventa un "assunto", continuando, senza che i membri dell'azienda se ne accorgano, a guidare le scelte dell'organizzazione e a determinare risultati non sempre positivi.
Si può scoprire di essere nella situazione di dover invertire una rotta e per far questo c'è qualcosa che blocca, ma questo qualcosa è "oscuro", o perché talmente interiorizzato da risultare nascosto, oppure noto, ma intoccabile, perché è un ideale assoluto.

Per questo scopo, è utile un modello di diagnosi della cultura dell'azienda che parta da ciò che le persone sanno e di cui parlano, dai valori dichiarati o dalle loro aspettative per andare più in profondità. È importante ricercare ciò che viene banalizzato o dato per scontato e anche scoprire quello che le persone si rifiutano di mettere in discussione perché lì si nascondono i valori. Su questi principi di base è stato costruito il modello MAC: Mida Analisi Culturale.
Per comprendere realmente una cultura e interpretare più compiutamente i valori del gruppo e il suo comportamento manifesto è necessario scavare negli assunti impliciti: risposte apprese che hanno avuto origine come valori accettati. Gli assunti sono profondi e inconsci; hanno una grande forza, perché da quella posizione, un po' nascosta, determinano il modo in cui i membri del gruppo percepiscono, pensano e sentono gli eventi che li riguardano. La cultura è l'esito di un processo dinamico di apprendimento.

Mida Analisi Culturale: il modello di diagnosi della cultura organizzativa

Il MAC è un metodo per la diagnosi della cultura di un'azienda, basato sullo strumento dell'intervista. Il consulente parla con alcuni testimoni, identificati come "chiave", per anzianità aziendale, settore o ruolo di appartenenza.

Il consulente utilizza 3 strumenti per individuare gli elementi culturali.

1. Intervista diagnostica

Sulla base di una griglia d'intervista, il consulente:
- si fa raccontare le storie di successo degli intervistati e dei protagonisti che hanno fatto la storia dell'azienda;
- connette dati e fatti;
- individua il primo livello della cultura, quella visibile, udibile, nota.

L'intervista è generalmente organizzata in 4 sezioni:
- a. la storia professionale e i casi di successo personali; è la visione della persona dall'interno;
- b. la storia dell'azienda e dei suoi cambiamenti significativi; è la visione dall'esterno, l'approccio storico;
- c. le caratteristiche di chi fa carriera; si raccolgono idee, punti di vista, convinzioni;
- d. gli ambiti di sicurezza e quelli di preoccupazione personale dei lavoratori.

2. Osservazione partecipata

Nel corso dell'intervista il consulente:

– nota coerenze e incoerenze tra il dichiarato e l'agito, riferendole ad alcune polarità fondamentali (es., dall'interesse all'indifferenza, dalla generosità all'avarizia);

– utilizza la sua capacità di osservare e farsi impressioni chiare;

– fa una diagnosi sui valori consci, sul livello intermedio della cultura.

3. Ascolto profondo

Utilizzando il "prisma dell'ascolto" il consulente:

– ascolta l'intervistato focalizzandosi sulle proprie impressioni rispetto a ciò che ascolta, alla luce di tre categorie: banalizzato, occultato, non discusso;

– ascolta le proprie sensazioni ed emozioni, in base a tre categorie: sovradimensionato, falso, sorprendente;

– fa una diagnosi degli assunti profondi e impliciti della cultura.

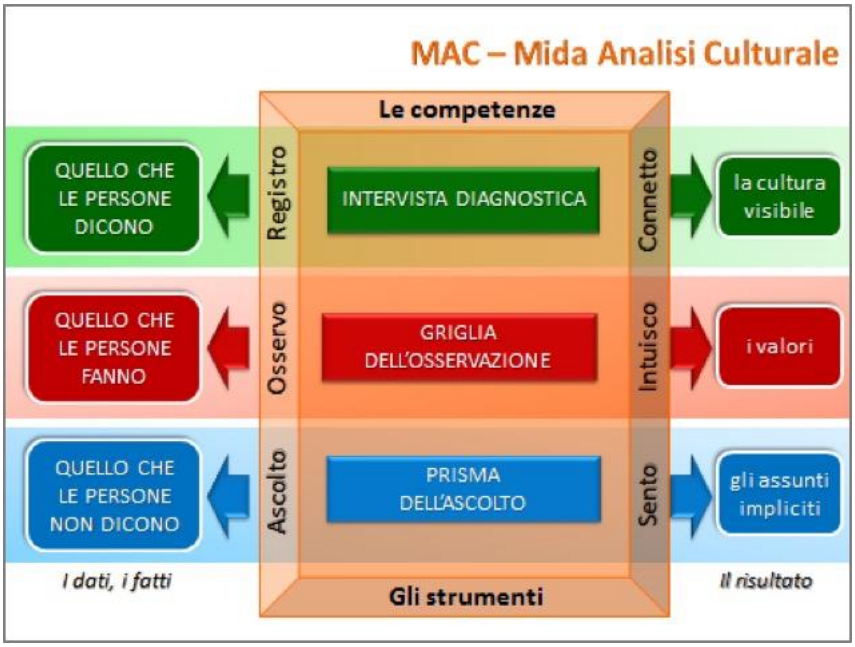

Figura 1 – MAC – Mida Analisi Culturale

Infine viene costruito il report di restituzione della cultura organizzativa dell'azienda, presentato prima alla direzione dell'azienda/del settore e poi alle persone intervistate, nel corso di una mezza giornata/una giornata di workshop.

Le pratiche di diagnosi della cultura

La relazione che il consulente crea con gli intervistati è un ambito di osservazione molto utile per decifrare la cultura organizzativa dell'azienda cliente in tutta la sua complessità.

1. Quando comincia l'intervista l'attenzione è principalmente rivolta al contenuto delle risposte, a ciò che la persona racconta di sé e della sua azienda. Il consulente utilizza la propria capacità logica e di ascolto, per connettere le diverse informazioni tra loro individuando il primo livello della cultura: quella manifesta.
Le persone tendono a raccontare prima i valori scritti sui documenti aziendali per poi parlare dell'azienda col proprio linguaggio, quando si sentono più a proprio agio. Di che società parlano e come lo fanno? Come di un "campo di battaglia", di una "famiglia" o di un "posto tranquillo"? Il consulente noterà congruenze e incongruenze all'interno del racconto del singolo intervistato e tra i racconti dei diversi intervistati. Potrebbe risultarne un'azienda vissuta come campo di battaglia e famiglia, per esempio, nonostante sembrino due immagini che non possono coesistere.

2. Durante la diagnosi tutto ciò che emerge è reale e bisogna scoprire la ragione per cui è emerso.
Si passa così dalla rilevazione del primo livello della cultura, visibile e manifesta, al secondo livello, quello dei valori.
L'attenzione del consulente passa dalle parole ai comportamenti dell'intervistato: dimostra interesse per quello si sta facendo insieme o indifferenza? Quanto è disponibile ad affrontare i temi proposti? Quanto è generoso nelle informazioni? Un'apposita griglia di osservazione evidenzia gli ambiti cui prestare attenzione. Il confronto tra il dichiarato e i comportamenti nel corso dell'intervista fornisce elementi per individuare i valori.
Se per esempio una persona dichiara che la sua azienda è improntata al rispetto e all'apertura nei confronti delle idee di tutti, ma nel corso dell'intervista si dimostra trattenuta, poco generosa nei contributi, il consulente noterà il contrasto tra il suo comportamento e il dichiarato e, qualora anche i suoi colleghi fossero altrettanto avari di idee, ne dedurrà che quel comportamento potrebbe connotare un tratto culturale e non una caratteristica personale.
In una multinazionale del settore salute, alcuni ricercatori intervistati avevano affermato che la creatività era un valore molto importante per la loro azienda e che i gruppi di progetto lavoravano in modo molto libero, decidendo modi e prassi della ricerca. Ma nel dirlo non presentavano particolare entusiasmo e si mostravano reticenti alle domande di esplorazione del consulente ("Cosa succede quando in un gruppo di progetto vi sembra di aver trovato un'idea nuova? Mi racconta un caso concreto?"). Alla fine avevano raccontato che la creatività era apprezzata solo se le idee prodotte dai gruppi di lavoro venivano tenute ben "nascoste" al proprio interno, in attesa che la gerarchia le validasse e decidesse i modi più appropriati per diffonderle. La gerarchia esercitava un forte controllo su tutte le informazioni e questo faceva sentire i ricercatori poco valorizzati nel loro lavoro.

I dati sono sia quanto gli intervistati dichiarano sia i loro comportamenti: sono tutti fatti che vengono raccolti per comprendere il secondo livello della cultura, quello dei valori.

3. Per completare l'ultimo passaggio della diagnosi di una cultura serve la capacità di essere presenti a sé e contemporaneamente in relazione con l'altro: il terzo livello è nascosto, inconsapevole, profondo. È il livello degli assunti di base, dei valori che guidano e influenzano i comportamenti senza che i protagonisti se ne accorgano.
È determinante in questa fase di ascolto prestare attenzione alle proprie impressioni ed emozioni: non si è più soltanto ascoltatori dell'intervistato, ma anche ascoltatori di sé e della propria parte emotiva, oltre che di quella logica.
Il "prisma dell'ascolto" sarà la "bussola" per la diagnosi:

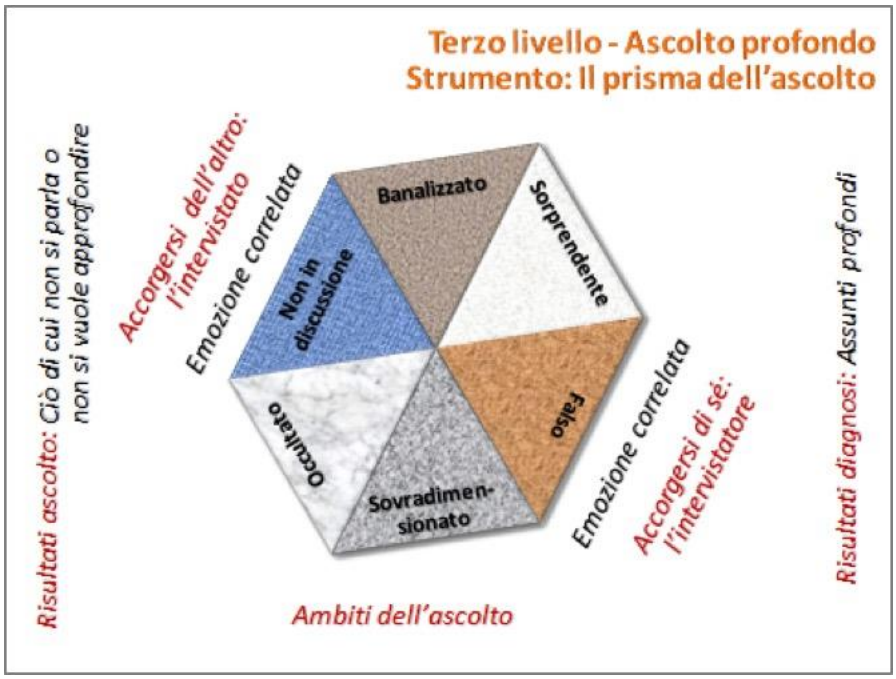

Figura 2 – Prisma dell'ascolto

Come abbiamo visto, i valori che costituiscono lo strato profondo della cultura diventano "inconsci" e le persone agiscono orientate a quei valori senza accorgersene, come se fosse ovvio comportarsi così, senza altre opzioni possibili; oppure i valori sono ideali talmente forti e "interiorizzati" da non poterli mettere in discussione. Il consulente dovrà quindi fare attenzione a ciò che viene banalizzato e a ciò che non viene messo in discussione.
Ci sono poi gli assunti che hanno origine da un evento traumatico, fortemente connesso con la storia evolutiva dell'azienda.
Nel corso dell'intervista al DG della sede italiana della multinazionale prima citata, era emerso che la persona enfatizzava il suo potere decisionale e la sua libertà di movimento in un modo che pareva sovradimensionato, in qualche modo falsato. Il consulente notava anche un certo disagio connesso ai racconti del DG sulla storia aziendale, come se ci fosse qualcosa di occultato.

Dopo qualche cauta domanda di approfondimento, il DG aveva rivelato il proprio disagio nell'ammettere di essere poco a conoscenza delle strategie della casa madre, che lo informava solo anno per anno della strategia in corso impedendogli di fare piani a medio termine e minandone la credibilità nei confronti dei collaboratori. Nel corso della conversazione era successivamente emersa una grave perdita subita in passato dalla consociata italiana per una fuga di notizie su una scoperta di laboratorio, di cui si era avvantaggiato un concorrente. Da allora la casa madre aveva imposto un sistema di controllo molto forte.
La riservatezza, già alla base del suo sistema di funzionamento, si era rinforzata dopo l'incidente per poi diventare il principio ispiratore di ogni comportamento, centellinando le informazioni alla persona che avrebbe dovuto guidarli al successo in Italia e controllando il loro lavoro in modo ossessivo.
Comprendere il processo che aveva determinato le scelte della casa madre è stato fondamentale. Dopo questa diagnosi l'AD è andato a parlare con i soci dell'azienda (multinazionale e padronale) chiedendo per la prima volta di allentare le pratiche del controllo e facendosi garante della riservatezza con cui avrebbero agito i suoi collaboratori, ottenendo un allentamento delle pratiche di controllo.
Come si evince dall'esempio, il consulente usa in questa ultima fase la capacità di ascolto profondo e bidirezionale, delle proprie impressioni sull'interlocutore e delle emozioni suscitate. Starà attento a ciò che sembra che lui occulti, o non metta in discussione, o banalizzi e all'emozione correlata: l'interlocutore è tranquillo o a disagio? Cerca di sorvolare o si sofferma? E farà attenzione alle proprie emozioni, a ciò che lo sorprende o che gli pare esagerato, sovradimensionato o falso, senza che questo comporti un giudizio di valore per la persona: è solo un dato.

Due casi di analisi culturale delle organizzazioni

"Giocare seriamente"
La direzione di un'azienda di servizi di cui eravamo clienti da tempo ci chiamò circa 2 anni fa per avere supporto nel rinforzare le capacità dei loro responsabili sul colloquio di valutazione delle prestazioni, a detta loro preso poco sul serio da valutatori e valutati, pur essendo connesso col sistema premiante dell'azienda: i capi davano a ogni collaboratore il punteggio massimo, disperdendo tra tutti il premio di fine anno e non cogliendo il colloquio annuale come un'occasione per valorizzare i migliori... Perché?
Prima di impostare il programma formativo finalizzato a rinforzare le loro competenze sulla valutazione, abbiamo impostato un'analisi della loro cultura organizzativa,

proponendo un'intervista al Direttore del centro di servizi, una al suo capo – DG dell'azienda – e una ai 6 responsabili di prima linea.

Al primo livello della rilevazione (cultura manifesta) emerge che l'azienda era sentita come una "famiglia", un posto "tranquillo non meritocratico", ma anche come "un'altalena", con carriere che salgono e scendono senza chiare motivazioni. L'"amicizia" risulta una risorsa e un ostacolo, che impedisce ai capi di esprimere feedback negativi a persone che conoscono da molti anni, con i quali hanno, magari, fatto "i turni di notte". E come nelle famiglie, ci si vuole bene, ma ci sono anche gelosie e risentimenti; quello che succede tra le persone è più importante del lavoro in sé.

Figura 3 – "Fatti" aziendali e principi sottesi

Il consulente raccoglie dati e fatti per individuare alcuni principi sottesi al dichiarato delle persone: il primo livello della cultura.

Usando la "griglia dell'osservazione" nota alcuni comportamenti che accomunano gli intervistati: le persone sono molto trasparenti e disponibili a raccontare anche quando stanno criticando l'azienda con un esterno. Accade perché l'azienda è poco meritocratica, quindi non punisce nessuno – a rinforzo dei valori individuati al primo livello dell'analisi: egualitarismo, importanza delle relazioni, accettazione dell'errore, stabilità –, oppure le persone sono così demotivate da correre qualche rischio?

A questo punto l'ascolto si fa più profondo e c'è la possibilità d'individuare i valori nascosti, di cui non si parla: gli "assunti". "Non si capiscono le regole", dichiarano gli intervistati, "Non si sa il motivo per cui le persone fanno carriera", "Non so dare feedback negativi", "I miei collaboratori mi scaricano addosso quello che devono fare loro …"; ma non sembra esserci sofferenza per i fatti raccontati, quindi è da scartare l'ipotesi della demotivazione. Le storie sono talvolta un po' teatralizzate, eccessive, come se non fossero capitate a chi le racconta, ma a un "personaggio"; chi parla sembra stia recitando, come se facesse un… gioco!

Ci hanno aiutati a individuare questo livello più profondo i racconti di "vocazioni mancate": alcuni lavoravano in azienda, ma avrebbero voluto essere medici o ingegneri, come se quello non fosse proprio il loro mestiere, come se fosse arrivato un po' per caso, come se il lavoro vero fosse un altro.
La restituzione in un workshop dei valori e degli assunti individuati ha generato all'inizio un certo sconcerto: quegli assunti non sembravano "buoni", "giusti", per essere alla base di un business... "E adesso cosa ce ne facciamo?" Ma poi ci siamo accorti insieme che la Direzione su quei valori aveva costruito un'azienda in cui le persone stavano bene, in armonia, offrendo un ottimo servizio ai propri clienti senza prendersi troppo sul serio, anche perché non erano in competizione tra loro e dedicavano tutta l'attenzione al servizio.
Certo, la sfida dell'oggi richiedeva che si portasse più attenzione sulla prestazione (efficace, ma non sempre efficiente), e questo comportava un'attenzione diversa ai processi di leadership e followership e alla valutazione dei risultati. Abbiamo così costruito un progetto di formazione e di sviluppo per i capi sulla leadership e sulla valutazione che, tenendo conto del contesto culturale e contando sulla consapevolezza diffusa circa la propria cultura, ha modificato l'approccio alla gestione e alla valutazione dei collaboratori, dando vita a un "gioco serio".

"Siamo o non siamo commerciali?"
Una società di consulenza, sul mercato da 30 anni con un marchio forte e riconoscibile, affrontando la crisi del settore, decide di fare un lavoro sui propri stili commerciali, per capire meglio le motivazioni alla vendita dei propri consulenti e individuare prassi di successo replicabili, con l'obiettivo di aumentarne l'efficacia, convinti che un maggiore livello di consapevolezza possa rinforzarli.
Decidiamo di usare la prima e la terza sezione dell'intervista diagnostica, facendoci raccontare dai trenta consulenti dell'azienda due storie personali di successo e una d'insuccesso, per poi raccogliere le opinioni delle persone su ciò che ritengono essere il motore del successo e dell'insuccesso.
Dall'ascolto emergono alcune metafore sulla vendita, corrispondente per gli intervistati a competenza, immaginazione, sfida, diagnosi e terapia, relazione, fiducia. Il primo livello della cultura riporta quindi a elementi molto valoriali, ma questo non sorprende: generalmente nelle società di consulenza il livello di consapevolezza delle persone sulle proprie componenti valoriali è mediamente più alto e ci può essere nel dichiarato qualcosa di vicino, o addirittura sovrapponibile, ai valori profondi.
Andando avanti nell'analisi e usando la "griglia dell'osservazione partecipata", i consulenti notano che le persone stanno nell'intervista con interesse, apertura, generosità, sincerità e che il locus of control è generalmente interno rispetto alle esperienze di successo, ma più

frequentemente esterno se le esperienze riportate sono di insuccesso: le persone tendono ad attribuire a sé la determinazione dei successi e ad altri quella degli insuccessi.
Questo elemento fa da campanello d'allarme, apparendo all'intervistatore frutto di un'ingenuità che sorprende in persone con un livello di intelligenza sociale molto alto: questo eccesso potrebbe nascondere un tratto culturale.
Usando il prisma dell'ascolto profondo, gli intervistatori aumentano il loro livello di attenzione su tutto ciò che li sorprende, è in eccesso o appare falso e si accorgono che nelle affermazioni degli intervistati i pensieri e le convinzioni profonde prendono nel racconto uno spazio più importante dei fatti. Questo fa valutare diversamente l'insieme di valori che erano andati a costituire il primo livello della cultura: è come se i consulenti offrissero all'intervistatore uno spaccato della propria realtà commerciale molto selezionato, sulla base di quello che, si immaginano, "faccia fare loro bella figura", di quello che identifica nella loro realtà il "bravo consulente": competente, creativo, capace nelle relazioni e nelle diagnosi, abile a stabilire relazioni di fiducia e raccogliere la sfida (anche accettando un lavoro quando non è un esperto).
Cosa racconta tutto questo dei valori profondi, degli assunti della società di consulenza? È una società per la quale contano molto la stima dei pari, il successo (con un basso tasso di tolleranza dell'insuccesso, tanto che di quello che è andato male non si parla), la competizione, e anche avere buone relazioni.
Questi valori influenzano le prassi commerciali, per esempio portando i professionisti a essere più prudenti che coraggiosi, più disposti a essere chiamati dai clienti che a chiamare, più centrati su di sé (le mie capacità e conoscenze) che sui bisogni del proprio cliente.
In fase di restituzione è emerso che gli assunti profondi erano noti alla Direzione dell'azienda, ma non era chiaro che i propri valori, sul piano commerciale, generassero prudenza anziché generare iniziativa, e che una più alta tolleranza dell'errore, una minore attenzione sull'eccellenza della prestazione sarebbe stata liberatoria sul piano dell'iniziativa commerciale… E hanno cominciato a ragionare su come fare!

Perché occuparci oggi di cultura d'impresa

Come dicevamo in apertura, un certo livello di compatibilità tra stili manageriali e cultura organizzativa è alla base del successo di un'azienda e diventa decisivo conoscerne la cultura in caso si debbano introdurre cambiamenti nelle strategie o nei comportamenti, per poter integrare il nuovo nella tradizione evitando il "rigetto" (perché incomprensibile ai più, destabilizzante…). Ogni AD e Presidente di un'azienda dovrebbe quindi essere interessato a una ricerca che consenta di "far luce" sugli assunti profondi della propria organizzazione.

È nelle crisi che spesso si generano nuovi modelli interpretativi della realtà e, anche, del business. Proprio da una crisi è nato negli USA, all'inizio degli anni '80, il filone di studi sulla cultura d'impresa. Fino a quel momento, la teoria dell'organizzazione era fondata su elementi forti, oggettivi, sicuri, che estromettevano dal campo di studi tutto ciò che avesse la parvenza di essere soggettivo e interpretabile. Nei primi anni '80 gli USA hanno perso l'egemonia economica mondiale a vantaggio delle aziende giapponesi e questo è stato vissuto come uno shock all'interno degli ambienti economici e accademici americani, che ha messo in crisi le precedenti teorie sul successo imprenditoriale e reso necessari nuovi modelli interpretativi della realtà organizzativa.

Esaminiamo tre casi concreti, molto legati al contesto attuale e alla difficoltà del competere in tempi di crisi:

1. Un fondo di Private Equity ha in programma una fusione tra alcune delle aziende eccellenti del lusso che ha nel proprio pacchetto. Come fare, date le notevoli differenze culturali?

Ricercare la giusta modalità di una fusione tra aziende diverse sul piano culturale e particolarmente caratterizzate nei loro brand non è una sfida da poco. Come è possibile mettere insieme aziende diverse, ognuna riconoscibile per il valore del proprio brand e assolutamente connotata da un sistema identitario forte e unico, che ha fondato negli anni la possibilità di essere eccellente?

"I brand non nascono a caso, sono frutto della cultura e dei punti di forza del Paese che li produce" e questo il cliente lo sa. Tradizione e cultura si fanno garanti, nell'immaginario collettivo, della bontà del brand e dei prodotti proposti. La cultura "spinge" il business perché è un fatto sostanziale, non formale o accessorio: non è possibile produrre ottimi orologi senza la cultura – svizzera – della precisione e non è possibile produrre buon cibo senza la cultura – italiana – del gusto, che spinge ad affinare il gusto stesso.

La soluzione non è probabilmente solo una fusione: potrebbe essere costituire una rete di aziende con alcuni servizi in comune, sinergiche tra loro, ma che mantengano le proprie identità culturali. Per far questo, serve prima far emergere e rendere manifesta la cultura di ogni singola azienda. L'identità solida è il punto di partenza di ogni alleanza, confronto, rete, nuova azienda futura; chi si sente debole, perché la vocazione del business non è chiara o i valori sono deboli, fa fatica a esporsi, a mettersi in relazione con gli altri. Così una rete di aziende, dalla chiara identità individuale e capaci di dialogare tra loro, può essere la miglior soluzione organizzativa per il fondo di Private Equity.

2. Una grande azienda della GDO ha provato negli ultimi 10 anni varie strade per stare al passo dei suoi competitor, ma non è riuscita a raggiungere l'obiettivo prefissato: è possibile utilizzare una visione che tenga conto di altre opzioni, per competere in un mercato maturo?

Prendere delle buone decisioni manageriali in un contesto incerto è molto difficile e una delle strade è "annusare" cosa fanno i concorrenti e agire conseguentemente. Quando una società "ricopia" i comportamenti dei suoi competitor, questo determina delle mode di settore, quali la centralizzazione delle decisioni di acquisto, che ha caratterizzato la maggior parte delle aziende della GDO negli ultimi anni. Seguire i concorrenti può essere rassicurante, ma non sempre è una buona decisione. Così, per la "nostra" azienda della GDO, la centralizzazione degli acquisti ha indebolito il suo radicamento nel territorio – determinato anche dalle strette relazioni coi produttori locali – che era stato un suo punto di forza. Un'opzione alternativa potrebbe essere "guardarsi dentro" (l'impresa) anziché "guardare fuori" (il mercato, i competitor). Conoscendo di più i principi di funzionamento e gli assunti profondi che sono stati il motore dell'eccellenza di ieri – e che sono, in alcuni casi, alla base dei problemi di oggi – si potrebbero trovare nuovi modi di lavorare, compatibili coi valori e più efficaci per la riuscita competitiva dell'impresa nel contesto attuale.

3. Un'azienda di produzione industriale si sta organizzando per disporre di una base commerciale in Cina, mantenendo in Italia il cuore strategico della società. Le difficoltà sono molte, sul piano organizzativo e anche su quello culturale.
Il problema principale in questo caso è riuscire a far lavorare insieme italiani e cinesi. Anche qui, la conoscenza della propria cultura può diventare un asset strategico: se so chi sono io, quali sono i miei valori e i miei obiettivi, posso incontrare l'altro, lo "straniero", senza temere di perdere la mia identità, di "confondermi". Per il futuro del business, probabilmente serve creare una nuova classe di persone consapevoli delle proprie tradizioni, della propria cultura, ma non basta: persone molto diverse tra loro, per consuetudini, modi di lavorare, tradizioni, dovranno collaborare prima in gruppi di progetto e poi nell'attività commerciale. E una buona collaborazione è basata sulla disponibilità reciproca a perdere un pezzetto delle proprie abitudini e consuetudini di lavoro, per avvicinarsi agli usi dell'interlocutore e costruire, così, un territorio comune in cui lavorare insieme. Le persone dovranno essere anche capaci di combattere la battaglia di una inesausta negoziazione tra differenze; è fondamentale che il management, oltre a conoscere e credere nell'identità della propria impresa, sia anche disponibile a modificarla, integrandola e arricchendola, attraverso lo scambio e il confronto con la cultura delle aziende suoi partner sui nuovi mercati della Cina, dell'Asia o anche della nostra Europa.
Concludendo, per creare nuovi costumi e modalità di lavorare e convivere – per persone e aziende che vengono da realtà diverse – occorre la capacità di rilettura delle singole culture e tradizioni, un'"interrogazione ininterrotta della tradizione", che crea le premesse dell'incontro con l'altro e conseguentemente di una collaborazione efficace, soddisfacente e produttiva.

Giulia Bussi

si occupa di formazione finalizzata allo sviluppo di comportamenti organizzativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi aziendali, di consulenza di accompagnamento al cambiamento e di coaching.
In particolare ha approfondito e sviluppato i temi legati alla messa in pratica efficace del ruolo nel contesto lavorativo, al coordinamento di persone e gruppi, alla identificazione e assegnazione di obiettivi, alla valutazione di risultati e al problem solving.
Nell'ambito della consulenza, lavora su progetti di cambiamento strategico delle aziende, attraverso il modellamento di esperienze di successo e l'individuazione dei principi di funzionamento e dell'identità organizzativa delle imprese.
Si è occupata, per alcuni anni, del mercato della Pubblica Amministrazione locale ed è intervenuta a convegni pubblici e aziendali sui temi della qualità della formazione.
Giulia.Bussi@mida.biz

Capire le organizzazioni con l'analisi della cultura by Giulia Bussi is licensed under a Creative Commons 3.0 Italia License, ottobre 2013.