

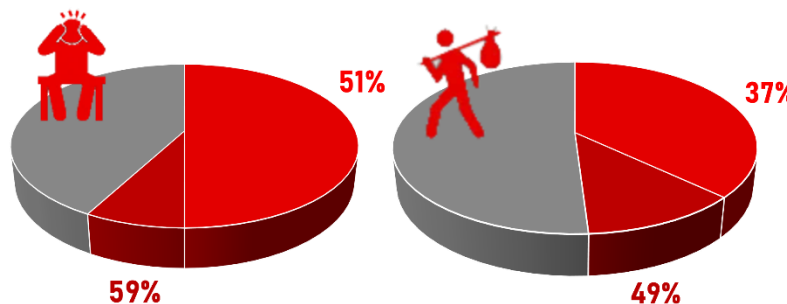


WORK CULTURE CANVAS

Come rilanciare la propria cultura del lavoro in un giorno

1. IL COSTO INVISIBILE

Ogni giorno le aziende italiane perdono ingenti quantità di soldi e quote di mercato senza accorgersene. Secondo il rapporto *State of the Global Workplace* di Gallup, la più estesa e autorevole ricerca sul benessere e coinvolgimento dei lavoratori al mondo, in Italia **solo l'11% dei lavoratori risulta *engaged***, cioè è soddisfatto del proprio lavoro e cerca di svolgerlo al meglio; il 63% si limita a fare il minimo indispensabile, senza proattività e creatività, mentre addirittura il **25% è *actively disengaged***, cioè così scontento da sabotare involontariamente il lavoro proprio e degli altri. Non solo: la maggioranza dei lavoratori (51%) dice di aver provato “**molto stress**” al lavoro il giorno precedente (quindi ha lavorato male) e il 40% **sta cercando attivamente un altro lavoro**. Entrambe le percentuali sono più elevate per le giovani generazioni.



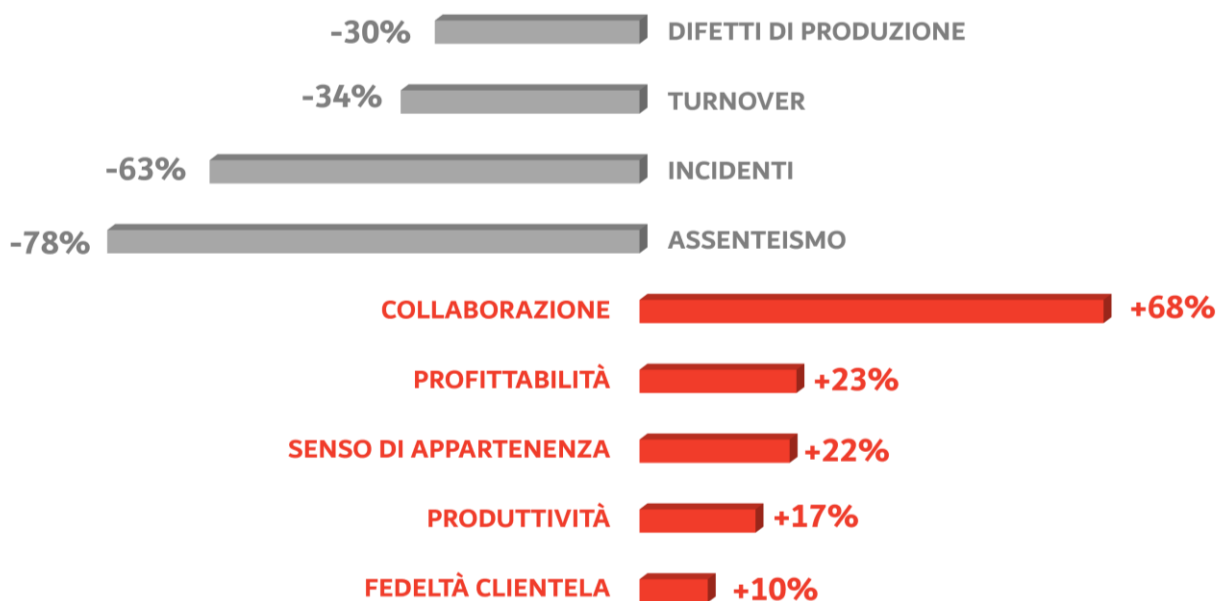
Questa drammatica situazione non si traduce solo in crescenti costi diretti dovuti alla **difficoltà di trovare nuovi collaboratori** (secondo il centro studi di Confindustria, il tasso di posti di lavoro di difficile reperimento è quasi raddoppiato negli ultimi 10 anni) o al **turnover sempre più ingente** (il periodo medio di permanenza è sceso sotto i 3 anni, ed è intorno all'anno per i lavoratori più giovani). I veri costi sono quelli di mancata produttività, scarsa innovazione di prodotto e di processo, aumento dei livelli manageriali e dei passaggi burocratici, diminuita capacità di penetrazione commerciale e di attrazione di lavoratori qualificati. Per il nostro Paese Gallup stima il costo della sola mancata produttività in **230 miliardi di euro l'anno**: l'11% del PIL.



Di fronte a questa situazione, domina il cinismo o la rassegnazione. Se in una industria manifatturiera un macchinario rendesse al 50%, non si esiterebbe a investire per sostituirlo rapidamente; quando invece le persone all'interno di un'organizzazione lavorano male, non sanno gestire i conflitti, faticano a comunicare ed evitano di farsi coinvolgere direttamente nella crescita dell'impresa, la cosa viene registrata con frustrazione e magari rabbia, ma **senza sostanzialmente fare nulla** o al massimo affidandosi a semplici operazioni performative e di facciata.

L'idea dominante è che intervenire sul problema sarebbe troppo doloroso, complesso e richiederebbe troppo tempo; oppure si ritiene quasi "naturale" che le persone abbiano poca voglia di lavorare, e si preferisce concentrarsi su azioni dai ritorni apparentemente più immediati e concreti, come l'aumento della produzione e il taglio dei costi. Tuttavia, col passare del tempo **i limiti di questo atteggiamento stanno diventando sempre più evidenti**, e i suoi costi sempre più insostenibili.

Chi agisce oggi per arginare il problema non solo si costruirà un **vantaggio competitivo solido e duraturo** in termini di attrattività, innovazione e produttività, ma potrà anche **diminuire sensibilmente i costi di gestione e aumentare la propria profittabilità**. Secondo uno studio della *Harvard Business Review* infatti, le organizzazioni con più del 50% dei lavoratori *engaged* registrano:





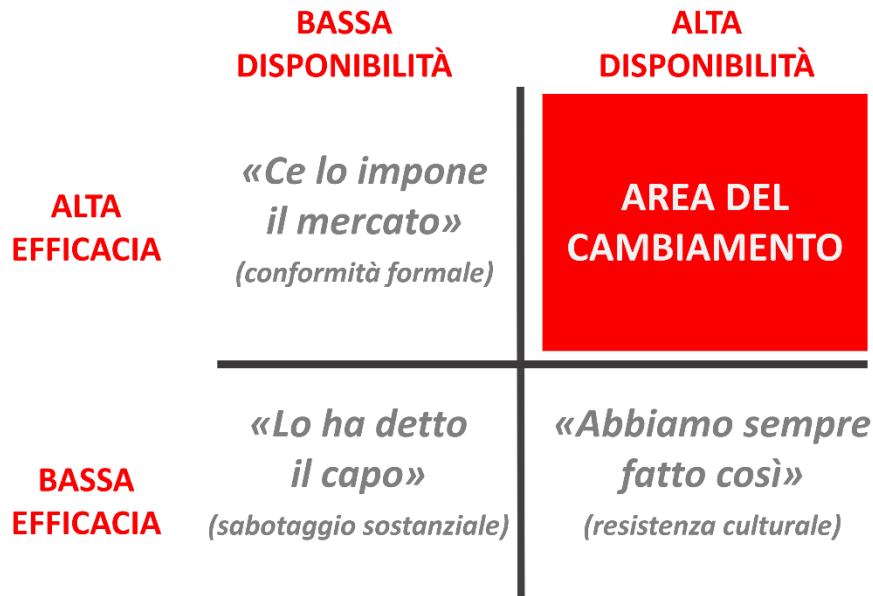
2. GLI OSTACOLI AL CAMBIAMENTO

Dal momento che i problemi della scarsa reperibilità dei lavoratori e della loro poca motivazione e proattività stanno diventando sempre più pressanti ed evidenti, sta aumentando il ricorso ad alcuni approcci “tradizionali”: corsi motivazionali, eventi di *team building*, forme di welfare aziendale, erogazione di incentivi economici, campagne di *employer branding*. Si tratta di azioni spesso proposte e progettate con ottime intenzioni, ma che altrettanto spesso si risolvono in un **nulla di fatto** se non addirittura in **risultati controproducenti**. Ciò accade per almeno cinque ragioni:

1. **APPROCCIO TOP-DOWN:** gli interventi sono decisi dai vertici delle organizzazioni, e perciò vengono percepiti dai lavoratori come attività imposte. Se il cambiamento non viene percepito come spontaneo, come qualcosa che nasce dalla volontà di tutti, allora viene trattato con sufficienza o persino osteggiato;
2. **CECITÀ SISTEMICA:** proprio a causa della difficoltosa comunicazione interna, parti diverse dell'organizzazione hanno priorità diverse. Ciò crea frustrazione e conflitto perché ogni parte pensa che l'altra spinga per affrontare questioni che ritiene secondarie ignorando invece quelle più urgenti e centrali;
3. **TRAPPOLA DELLE ASPETTATIVE INDIVIDUALI:** quando viene intrapresa un'azione di ascolto, le persone sperano che le loro singole istanze o proposte siano almeno in parte accolte, ma poiché questo spesso non è possibile per ogni membro dell'organizzazione, la maggioranza si sentirà trascurata ed esclusa;
4. **PAURA DEL GIUDIZIO:** molti hanno paura di esporsi per non alimentare conflitti o tensioni già presenti nell'organizzazione, oppure temono che le proprie proposte vengano considerate ingenua o egoistiche, volte solo al proprio tornaconto. In questo modo, le persone evitano di esporsi e di contribuire al dialogo;
5. **ETEROGENESI DEGLI INCENTIVI:** quando vengono introdotti premi o incentivi per il raggiungimento di certi obiettivi o l'adozione di certe pratiche, le persone sono tentate di adottarle solo in modo formale o performativo al fine di ottenere il premio promesso, a volte persino entrando in competizione tra di loro.



In generale, l'ostacolo fondamentale è che quando si cerca di risolvere i problemi interni di un'organizzazione si tende a concentrarsi sull'individuazione di una soluzione ideale, senza confrontarsi **con le risorse sia emotive che strumentali effettivamente disponibili**. In sostanza, il vero cambiamento all'interno di un'organizzazione avviene nello **spazio dato tra efficacia e disponibilità all'azione** da parte dei suoi membri.



3. UNA SOLUZIONE SEMPLICE

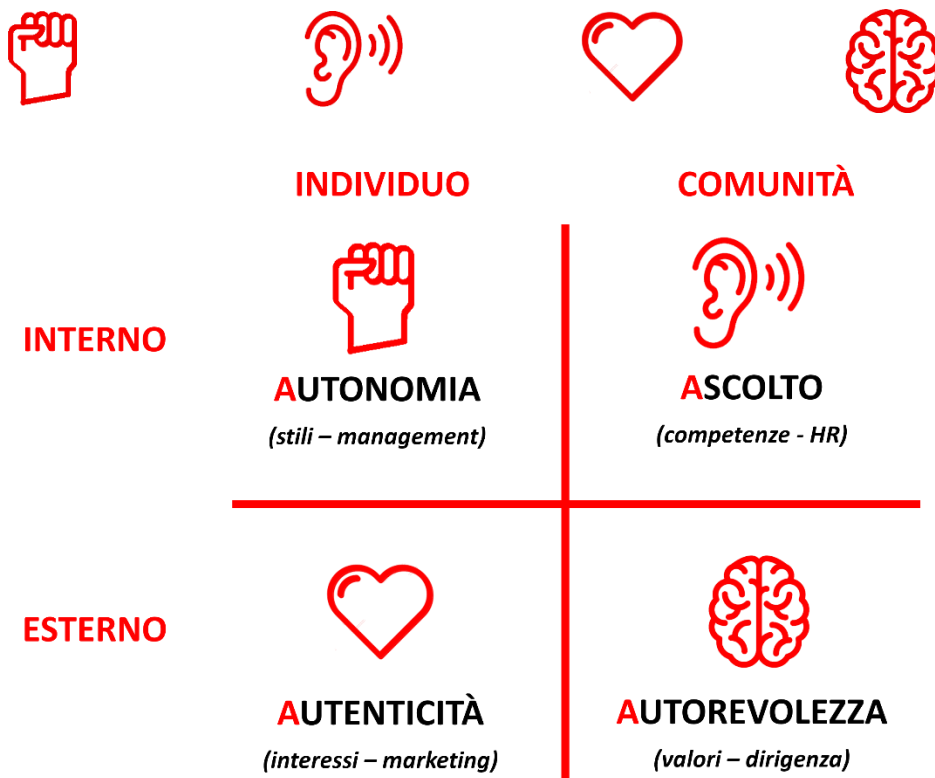
Generalmente si pensa che cambiare l'atteggiamento delle persone, e ancora di più di una collettività, sia molto costoso o persino inutile. In realtà, agire sulla propria cultura del lavoro, rilanciare la capacità di collaborare e migliorare la proattività dei propri collaboratori **non è un processo né complicato né costoso**. Può essere invece semplice e dai costi diretti molto contenuti. Tuttavia, **non è mai una soluzione facile**, poiché richiede disponibilità a mettersi in discussione e in gioco; ad ascoltare sé stessi e gli altri; a rivelare vulnerabilità collettive e individuali; a mettere in atto cambiamenti anche profondi del proprio modo di lavorare e collaborare.

Poiché ogni organizzazione ha o deve sviluppare una sua peculiare cultura del lavoro e ospita dinamiche sociali diverse sia in senso quantitativo che qualitativo, non può esistere una soluzione preconfezionata buona per tutti. Esiste però un **approccio**



universale al problema; una sorta di bussola che permette all'organizzazione di orientarsi nel proprio contesto e individuare la direzione corretta da seguire. Questo approccio è composto da “**quattro A**”.

- **AUTONOMIA (individuo/interno)**: è la capacità di ogni singolo membro dell'organizzazione di determinare con buon grado di libertà la modalità di raggiungere gli obiettivi che gli sono affidati, esercitando responsabilità e proattività. Ha a che fare con gli **stili lavorativi**, cioè il modo in cui le persone svolgono i loro compiti. Genera maggiore **intraprendenza** e aumenta il **senso del dovere**. A presidiare e promuovere l'autonomia è deputato il **management**, ovvero chi ha compiti gestionali e di coordinamento operativo;
- **ASCOLTO (comunità/interno)**: è la disponibilità al confronto che risiede in ogni sotto-gruppo dell'organizzazione – team, uffici, reparti – esercitando sia tolleranza che assertività, migliorando la cooperazione e la divisione del lavoro. Ha a che fare con le **competenze**, cioè col valorizzare conoscenze ed esperienze sia individuali che collettive sviluppate nel tempo. Conferisce maggiore **serenità** e aumenta il **senso di appartenenza**. A presidiare e promuovere l'ascolto è l'**HR manager**, o comunque chi si occupa delle relazioni interne dell'azienda;
- **AUTENTICITÀ (individuo/esterno)**: è la capacità dell'organizzazione di proiettare verso l'esterno – candidati, partner, fornitori – un'immagine integra di sé stessa, nonché di preservare e alimentare la propria buona reputazione. Ha a che fare con gli **interessi**, e con la loro corretta individuazione e comunicazione. Conferisce **orgoglio** e aumenta il **senso di potere**. A presidiare e promuovere l'autenticità è chi gestisce le relazioni esterne (marketing, vendite, relazioni col pubblico);
- **AUTOREVOLEZZA (comunità/esterno)**: è la capacità di mostrarsi ad altre organizzazioni – concorrenti, enti pubblici, finanziatori – quale attore in grado di prevedere e nel caso modificare a proprio vantaggio il contesto. Ha a che fare con i **valori**, ovvero con gli aspetti che trascendono la stessa organizzazione e che perciò sono percepiti come solidi e imm modificabili. Conferisce **determinazione** e **perseveranza**, aumentando il **senso di sicurezza e protezione**. A presidiare e promuovere l'autorevolezza è dirigenza, cioè chi svolge funzioni di **leadership**.



Questi quattro elementi, se adeguatamente perseguiti e tutelati, si combinano tra di loro alimentando tutti gli aspetti chiave per un'organizzazione che voglia crescere e svilupparsi in modo sostenibile:

- Autonomia + Ascolto = **INCLUSIONE**
- Ascolto + Autenticità = **SOSTENIBILITÀ**
- Autenticità + Autorevolezza = **ATTRATTIVITÀ**
- Autorevolezza + Autonomia = **INNOVAZIONE**
- Autonomia + Autenticità = **FLESSIBILITÀ**
- Ascolto + Autorevolezza = **STABILITÀ**

Tutte e quattro insieme, infine, costruiscono uno spazio di **FIDUCIA**, che è la risorsa fondamentale di qualsiasi organizzazione e il motore primo di ogni buona cultura del lavoro.

4. INTELLIGENZA COLLETTIVA

Seguire la Bussola delle 4A è una pratica continua, che serve a trovare la strada e non perderla, ma spesso – come è uso dire – la parte più difficile è il primo passo. Come può allora un'organizzazione iniziare il suo viaggio verso una cultura del lavoro partecipata ed efficace, senza incorrere nelle trappole che abbiamo visto nel secondo capitolo?



	AUTONOMIA	ASCOLTO	AUTENTICITÀ	AUTOREVOLEZZA
INFORMAZIONI Tutti Ambiente Fuori	 STRUTTURA	 CONOSCENZA	 TRASPARENZA	 STRATEGIA
RELAZIONI Noi Contesto Intorno	 COORDINAMENTO	 COMUNICAZIONE	 CONFRONTO	 LEADERSHIP
EMOZIONI Io Intimità Dentro	 APPAGAMENTO	 INNOVAZIONE	 CRESCITA	 APPARTENENZA

La risposta è la **Work Culture Canvas**: uno strumento che permette di operare un rapido ma completo *assessment* della cultura del lavoro di un'organizzazione, poiché in grado di evocare la sua **intelligenza collettiva** basandosi sull'immediatezza e sul confronto. In essa le "quattro A" della Bussola si incrociano con tre livelli organizzativi:

- **INFORMAZIONI**: Come l'organizzazione gestisce e utilizza i dati provenienti sia dall'esterno (stimoli) che dall'interno (esperienze) per cogliere opportunità e orientare la propria azione di modifica del contesto;
- **RELAZIONI**: Come le persone che animano l'organizzazione interagiscono e collaborano attraverso sia i rapporti interni (confronto) che quelli esterni (trattativa) gestendo e ottimizzando lo spazio sociale comune;
- **EMOZIONI**: Come ogni membro dell'organizzazione si rapporta con il proprio lavoro sia rispetto alla sua dimensione interna (ruolo) che quella esterna (reputazione) per essere e sentirsi un membro apprezzato e produttivo della comunità.

Dall'incrocio di questi tre livelli con le 4A, si ottengono quindi **12 elementi** che coprono tutto lo spettro della cultura del lavoro di un'organizzazione:

- **STRUTTURA**: *come ci dividiamo il lavoro e ci diamo compiti;*
- **COORDINAMENTO**: *come ci organizziamo e gestiamo i processi;*
- **APPAGAMENTO**: *come ricompensiamo chi lavora con noi;*
- **CONOSCENZA**: *come usiamo e condividiamo le informazioni;*



- **COMUNICAZIONE:** *come ci relazioniamo e coordiniamo;*
- **INNOVAZIONE:** *come impariamo ed evolviamo;*
- **TRASPARENZA:** *come utilizziamo le nostre risorse e lo mostriamo;*
- **CONFRONTO:** *come definiamo e coltiviamo i rapporti;*
- **CRESCITA:** *come maturiamo e miglioriamo insieme;*
- **STRATEGIA:** *come pianifichiamo e scegliamo le priorità;*
- **LEADERSHIP:** *come gestiamo il potere e decidiamo;*
- **APPARTENENZA:** *come ci orientiamo e facciamo squadra.*

La **Work Culture Canvas** è uno strumento collettivo, e la sua compilazione si basa sull'**immediatezza**, sull'**anonimato** e su un **linguaggio semplice e neutro**. Quanti più membri dell'organizzazione partecipano alla compilazione della canvas, tanto più il suo risultato sarà vicino alla realtà dei fatti.

La compilazione della canvas è semplice: i partecipanti rispondono a una serie di affermazioni con un punteggio da 0 (“per nulla d’accordo”) a 3 (“molto d’accordo”). Le affermazioni possono essere 3, 6 o 9 per ogni elemento della canvas, a seconda del tempo a disposizione e della profondità di indagine desiderata. Per ogni elemento, le affermazioni si dividono su tre aspetti:

- **IO:** come il singolo membro rispondente vive lo specifico elemento;
- **NOI:** come la qualità di quell’elemento è percepita nel rapporto tra colleghi;
- **ALTRI:** come la qualità di quell’elemento è percepita da attori esterni.

Oltre a questo, per ogni elemento viene data la possibilità di aggiungere un punto se il rispondente ritiene che si tratti di un aspetto problematico della cultura del lavoro della propria organizzazione.

I partecipanti possono dare il loro voto alle affermazioni in **maniera del tutto anonima** tramite il proprio smartphone, grazie a un applicativo che – senza il bisogno di alcuna registrazione – raccoglie e riporta in tempo reale la media di voto di ogni rispondente. I risultati sono quindi raccolti e mostrati durante la compilazione, dando così un’idea di coinvolgimento e di immediata operabilità. Si raccomanda quindi una compilazione in gruppo e in presenza, e non individuale tramite il solo applicativo.



	AUTONOMIA				ASCOLTO				AUTENTICITÀ				AUTOREVOLEZZA			
INFORMAZIONI Tutti Ambiente Fuori	STRUTTURA		CONOSCENZA		TRASPARENZA		STRATEGIA		IO		NOI		ALTRI		TOT	
	IO	NOI	ALTRI	TOT	IO	NOI	ALTRI	TOT	IO	NOI	ALTRI	TOT	IO	NOI	ALTRI	TOT
RELAZIONI Noi Contesto Intorno	COORDINAMENTO		COMUNICAZIONE		CONFRONTO		LEADERSHIP		IO		NOI		ALTRI		TOT	
	IO	NOI	ALTRI	TOT	IO	NOI	ALTRI	TOT	IO	NOI	ALTRI	TOT	IO	NOI	ALTRI	TOT
EMOZIONI Io Intimità Dentro	APPAGAMENTO		INNOVAZIONE		CRESCITA		APPARTENENZA		IO		NOI		ALTRI		TOT	
	IO	NOI	ALTRI	TOT	IO	NOI	ALTRI	TOT	IO	NOI	ALTRI	TOT	IO	NOI	ALTRI	TOT
	TOT				TOT				TOT				TOT			

La somma delle medie di risposta alle affermazioni produce così dei totali, che rappresentano i risultati della canvas.

- **SINGOLO ELEMENTO** - *Quali sono i nostri punti di forza e debolezza?*
 - Da 0 a 3 punti: TUTTO OK!
 - Da 4 a 6 punti: ATTENZIONE!
 - Da 7 a 10 punti: ALLARME ROSSO!
- **RIGHE** - *Su che livello risiede maggiormente il problema?*
 - Da 0 a 14 punti: TUTTO OK!
 - Da 15 a 29 punti: ATTENZIONE!
 - Da 30 a 40 punti: ALLARME ROSSO!
- **COLONNE** - *Su quale ambito strategico dobbiamo intervenire?*
 - Da 0 a 9 punti: TUTTO OK!
 - Da 10 a 19 punti: ATTENZIONE!
 - Da 20 a 30 punti: ALLARME ROSSO!

Per un migliore livello di dettaglio, è infine possibile sommare le medie di risposte “io”, “noi” e “altri”, individuando così se nell’organizzazione i problemi risultino maggiormente a livello personale, interpersonale o reputazionale.

La **Work Culture Canvas** è in grado di restituire in poche ore una fotografia nitida e completa della cultura del lavoro di ogni organizzazione, a prescindere dalla sua dimensione o natura.



5. DISCUSSIONE COLLABORATIVA

Il vero valore della **Work Culture Canvas** non è tanto nei suoi risultati, ma nella sua metodologia. Si tratta infatti di uno **strumento diagnostico**: le sue affermazioni sono pensate per far emergere i problemi, in modo che possano essere affrontati con franchezza ed efficacia in una **discussione collaborativa** sugli aspetti o sulle dimensioni che nella compilazione della canvas hanno mostrato maggiori criticità.

Mentre la compilazione della canvas beneficia della partecipazione di più membri dell'organizzazione possibili, la discussione collaborativa invece è idealmente svolta in **gruppi di 6-15 persone**, in modo da favorire lo scambio di idee e la partecipazione attiva di tutti i membri. È qui che inizia il vero processo di valore, per cui la canvas rappresenta un'efficace piattaforma in quanto:

- Per quanto la decisione di utilizzarla quale strumento diagnostico venga solitamente presa dai vertici dell'organizzazione, il coinvolgimento di tutti i membri alla sua compilazione permette di **far sentire tutti partecipi** alla definizione del problema e alla costruzione di una nuova cultura del lavoro;
- Il fatto che le affermazioni a cui rispondere siano uguali per tutti, che ogni risposta abbia lo stesso peso a prescindere dal ruolo del rispondente, e che siano toccati tutti gli elementi della cultura del lavoro di un'organizzazione, consente di **evitare la cecità sistemica** e ottenere una visione completa e imparziale delle criticità da affrontare;
- Essendo la compilazione della canvas un'operazione collettiva, nessuno si aspetta che vengano accolte specificamente le proprie istanze, mentre invece il fatto che avvenga in tempo reale restituisce un'idea di trasparenza e di reciproca collaborazione in grado di **evitare la trappola delle aspettative individuali**;
- La compilazione rapida, istintiva e anonima, basata su una scala numerica molto semplice, permette a tutti di esprimersi in libertà e **al riparo dal giudizio altrui**. Allo stesso tempo, l'aver adottato la canvas quale strumento di *assessment* fa percepire una disponibilità da parte dei vertici organizzativi alla **ricezione di critiche**: un'**esposizione di vulnerabilità** che si traduce in un aumentato senso di fiducia reciproca e nella leadership.



Per ogni elemento della canvas esiste una serie di domande di approfondimento che possono aiutare il gruppo ad affrontare il tema in modo completo e onesto durante la discussione collaborativa. Anche per questo è fondamentale che essa sia facilitata da un **moderatore esterno**, il quale si sincera del fatto che tutti partecipino alla discussione e che non rimangano zone d'ombra o inesplorate. Il fatto che il mediatore sia esterno all'organizzazione aiuta a guardare al problema in maniera neutra o persino ingenua, facendo però così emergere aspetti che i membri potrebbero trascurare.

La discussione collaborativa deve terminare con un accordo condiviso per ogni elemento di criticità emerso dalla canvas. Tale accordo va declinato in tre dimensioni:

- **AZIONE DI CONTENIMENTO (breve termine):** Individuare almeno un'azione o una norma subito attuabile per evitare il perpetuarsi e l'alimentarsi del problema;
- **OBIETTIVO DI RISOLUZIONE (medio termine):** Definire sommariamente almeno un processo interno in grado di portare all'eliminazione o alla riconduzione a livelli fisiologici del problema nell'arco di alcune settimane o pochi mesi;
- **ORIZZONTE DI CRESCITA (lungo termine):** Condividere uno scenario in cui l'organizzazione integra il suo orizzonte valoriale con l'elemento di criticità in questione, descrivendone gli impatti positivi sia interni che esterni, e sia a livello individuale che collettivo.

La definizione condivisa di tutti e tre i livelli, eventualmente suggellata con la firma di tutti i partecipanti, consente così di sviluppare un primo **piano operativo** che può essere eventualmente approvato e sostenuto dalla dirigenza dell'organizzazione, la quale a quel punto diventerà responsabile della sua attuazione. Si innesta così un **nuovo patto di fiducia** tra tutte le dimensioni organizzative, in cui tutti sono coinvolti e chiamati a contribuire per una nuova e migliore cultura del lavoro.

Riccardo Maggiolo