



COSTRUIRE UNA CULTURA VINCENTE: UNA PRIORITÀ PER I LEADER DI OGGI.

Oltre 30 anni di esperienza a livello globale ci hanno dimostrato che una cultura vincente produce di solito quattro risultati essenziali.

- Primo, le organizzazioni con culture vincenti raggiungono risultati sostenibili e superiori alla media - oggi, domani, il prossimo trimestre, il prossimo anno.
- Secondo, queste riescono a creare non solo clienti fidelizzati, ma leali. Sono clienti che ritornano e ritornano ancora e raccontano ad altri il perché fanno tutto questo.
- Terzo, i loro dipendenti sono pienamente coinvolti. In questo modo, forniscono gli sforzi maggiori nello svolgere il proprio lavoro.
- Quarto, tutte le parti dell'azienda hanno la percezione di dare un contributo distintivo, che ciò che la loro organizzazione fa ed il loro ruolo in questa attività conta davvero.

Consideriamo per un momento l'engagement dei dipendenti. Nel mondo di oggi, con tutte le sfide che ci attendono, la velocità del cambiamento e la valanga di informazioni, il fattore chiave che differenzia le aziende che saranno in grado di avere un successo sostenibile nel tempo e quelle che invece non saranno in grado di farlo, è la capacità di coinvolgere le persone nel dare volontariamente del loro meglio nel lavoro che svolgono. Questo è il principale e fondamentale vantaggio competitivo di un'azienda. Diamo un'occhiata a due esempi che in modo potente ci mostrano questo

vantaggio competitivo fondamentale in azione. Il coach Anson Dorrance, allenatore della squadra di calcio femminile dell'Università della North Carolina (UNC), ha creato una straordinaria cultura di successo. Ad un certo punto, il suo team aveva vinto 103 partite di seguito; la sua squadra ha vinto 21 campionati nazionali. Il coach è stato premiato per sette volte come miglior coach dell'anno; questo premio ha riconosciuto le capacità di uno dei più grandi coach di sempre in qualsiasi sport.



Performance come queste non avvengono per caso. Il coach Dorrance coinvolge in modo intenzionale i suoi top talent nel perseguire collettivamente performance eccellenti. Ci riesce avendo creato un modello di engagement e sinergia che le atlete integrano fornendo il loro migliore contributo individuale. In questo modo, le atlete di talento capiscono rapidamente il livello di impegno richiesto dal sistema del loro coach e lavorano duramente ogni giorno per essere all'altezza di quel livello. I risultati di una tale cultura di team parlano da soli.

IL PIÙ GRANDE VANTAGGIO COMPETITIVO

Risultati eccellenti nel breve, così come nel lungo periodo, richiedono di più del solo talento. Molti programmi di atletica dei college americani vedono la presenza di atleti straordinari, eppure non riescono a raggiungere nulla di paragonabile ai risultati di UNC. In poche parole, questo tipo di risultati richiede una cultura vincente e questo è il modello che il coach Dorrance ha stabilito.

“SE NON AVETE
UN VANTAGGIO
COMPETITIVO,
EVITATE DI
COMPETERE”

– JACK WELCH

Gli ambiti sportivi non sono gli unici ai quali si può applicare questo principio. Avendo collaborato con alcune delle più grandi organizzazioni e dei migliori leader a livello globale, sappiamo che questo tipo di cultura in cui le persone sono entusiaste di partecipare al raggiungimento dei risultati, può verificarsi anche all'interno di un dipartimento, di una divisione, del team o dell'azienda che state guidando. Un modello condiviso che vi possa permettere di utilizzare abilmente il vantaggio competitivo più potente, difficile da replicare e sostenibile: una cultura vincente.

CREARE UNA CULTURA VINCENTE

In FranklinCovey, definiamo la cultura come il comportamento collettivo delle persone. È ciò che la maggior parte dei vostri dipendenti fa per la maggior parte del tempo, la natura del linguaggio e delle relazioni all'interno dell'organizzazione, i valori, espliciti o sottintesi, le norme e i sistemi che operano all'interno dell'ambito lavorativo.

Cultura è la ragione per cui un operaio della catena di montaggio in Honda ferma il flusso di lavoro quando trova un problema relativo alla qualità del prodotto. Cultura è la ragione per la quale il personale di terra della prestigiosa Southwest Airlines corre incontro ad un aereo in arrivo. Cultura è la ragione per cui, se i tuoi acquisti online vengono rubati fuori dalla tua porta, Amazon te li rispedisce immediatamente e gratuitamente.

Le culture vincenti godono di persone eccezionali che realizzano quanto promesso, giorno dopo giorno. Sono quelle che offrono qualcuno e qualcosa di cui fidarsi. Le culture vincenti sono uniche, progettate in modo deliberato e quasi sempre molto rare.

“PIÙ O MENO TUTTO DELLA
VOSTRA ORGANIZZAZIONE -
INCLUDENDO LA STRATEGIA,
I PRODOTTI, I SISTEMI -
PUÒ ESSERE IMITATO, TRANNE
UNA COSA: L'EFFICACIA DEI VOSTRI
DIPENDENTI. LA CULTURA
È IL VANTAGGIO COMPETITIVO
PIÙ IMPORTANTE”

– BOB WHITMAN, CEO, FRANKLINCOVEY

UNA CULTURA VINCENTE IN AZIONE

Vediamo un secondo esempio di cultura vincente, con cui abbiamo avuto il privilegio di lavorare negli ultimi sette anni: Western Digital, uno dei più grandi produttori di hardisk esterni al mondo. Il nostro lavoro con loro inizia quando la leadership di Western Digital viene formata sui principi contenuti in *The 7 habits of highly effective people* da FranklinCovey Thailandia. I leader di Western Digital iniziano a lavorare per creare una cultura con i principi di *The 7 Habits* al centro del loro sistema operativo. FranklinCovey, i facilitatori di Western Digital e i loro champions formano ed installano questi

principi come fulcro del loro sistema operativo a tutti i livelli di organizzazione.

Proprio come quando un individuo è messo alla prova se è sotto pressione, la cultura di un'organizzazione si evidenzia durante i momenti di crisi. E la cultura di Western Digital fu messa alla prova nel 2011, durante la stagione delle piogge più devastante degli ultimi cinquant'anni. A causa delle enormi inondazioni, tredici milioni di persone vennero sfollate, le vittime furono più di 800. Sarà ricordato come il quarto disastro naturale più costoso della storia.

Lo stabilimento di produzione Western Digital fu sommerso da quasi due metri di acqua, venne distrutta un'area operativa che richiedeva un ambiente asettico completamente privo di polveri. Una calamità di proporzioni epiche.

Alla fine di tutto, gli esperti stimarono che ci sarebbe stato bisogno di un miliardo di dollari e almeno sette mesi per ripulire e rimettere in piedi anche solo una parte della Western Digital, mentre solo dopo anni sarebbero riusciti a sostituire le sofisticate apparecchiature danneggiate. Alcuni report di mercato predissero addirittura la fine dell'azienda, che avrebbe lasciato quasi 35.000 lavoratori senza occupazione. Gli effetti furono immediati e dall'impatto globale, dal momento che ovunque la produzione hi-tech venne bloccata mancando i fondamentali componenti provenienti dalla Thailandia.

I leader di Western Digital, determinati a non aspettare anni prima di tornare al lavoro, presero in mano la situazione, guidati da quella solida cultura che loro stessi avevano coltivato in maniera intenzionale. Immediatamente sparsero la voce che non ci sarebbero stati licenziamenti, che erano un team e che, quindi, si sarebbero rialzati insieme. La sicurezza dei loro dipendenti era la priorità: furono organizzati gruppi per assistere i dipendenti maggiormente colpiti e che dovevano affrontare una situazione d'emergenza. Il secondo giorno, ebbero l'idea di assumere gli equipaggi della marina thailandese per recuperare

le apparecchiature più importanti e di portarle sulla terra asciutta per ripararle. Nel frattempo, le fabbriche delle altre grandi aziende dell'area industriale, con i propri dipendenti licenziati, si arrugginivano nel fango. Ma alla Western Digital, il lavoro procedeva senza sosta. Il fatto che tutti continuassero ad essere pagati certamente fece la differenza, ma partecipare alla ricostruzione dell'intera attività sembrava essere una cosa naturale per loro. Decine di migliaia, compresi alcuni che dovevano ancora affrontare situazioni di difficoltà presso le proprie abitazioni, si presentarono per ridare vita al loro stabilimento. Molti viaggiavano dai centri di accoglienza ogni giorno per chilometri, spesso in piccole imbarcazioni per ore, determinati ad arrivare al lavoro.

“QUANDO CHIEDI ALLE
PERSONE COME CI SI
SENTE AD ESSERE PARTE
DI UN **GRANDE TEAM**,
CIÒ CHE PIÙ COLPISCE
È IL **SIGNIFICATO**
DI QUELL'ESPERIENZA.
PARLANO DI SENTIRSI
PARTE DI **QUALCOSA**
PIÙ GRANDE DI LORO
STESSI, DI SENTIRSI
CONNESSI, DI
SENTIRSI **UTILI**.”

- PETER M. SENGE, AUTORE E
DOCENTE MIT, *LA QUINTA DISCIPLINA*



ALCUNI DIPENDENTI VIAGGIAVANO
DAI CENTRI DI ACCOGLIENZA OGNI GIORNO
PER CHILOMETRI, SPESSO SU
PICCOLE IMBARCAZIONI PER ORE,
DETERMINATI AD ARRIVARE AL LAVORO.

Molti si trovarono a fare dei lavori che non avevano mai fatto prima, mansioni dure come lavorare nel fango. I leader della compagnia si rimboccarono le maniche e lavorarono fianco a fianco dei loro colleghi. Lavoratori che non si erano mai incontrati prima formarono dei gruppi per poter risolvere i problemi rapidamente.

Grazie a tutto questo, Western Digital riaprì solo quindici giorni dopo il ritiro delle acque. E dopo solo un anno, riottenne la posizione di numero uno sul mercato. La compagnia rimase in utile e riuscì perfino ad acquisire uno dei suoi maggiori concorrenti. Gli osservatori erano sbalorditi dal fatto che non ci fosse stato bisogno di miliardi di dollari e anni per riprendersi. Era tutto legato ad un team straordinario pronto ad attraversare il fango per gli altri. È questo il potere di una cultura vincente.

UNA PRIORITÀ FONDAMENTALE - E UNA SFIDA - PER I LEADER DI OGGI

Dalla nostra esperienza, abbiamo constatato che i leader di tutto il mondo si trovano d'accordo sul fatto che coinvolgere i loro talenti sia la loro massima priorità. Conoscono l'incredibile differenza che un team, come quello di Western Digital, può fare. Sanno che il vantaggio competitivo più importante appartiene a quelle organizzazioni che riescono ad ottenere il miglior contributo possibile dalle loro persone migliori. Tutto questo significa ispirare e coinvolgere le persone, per fare

in modo che scelgano di dare il meglio costantemente.

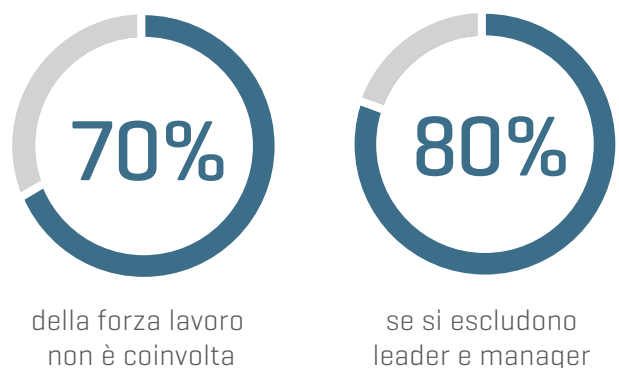
Ma allora, se così tanti leader sono consapevoli delle opportunità associate ad avere una cultura vincente, perché non c'è un' "esplosione" di culture eccellenti? Ogni team, ogni organizzazione ha una cultura. Tuttavia, solo poche hanno una cultura vincente. Anzi, la maggior parte dei lavoratori nelle loro autovalutazioni dichiara di essere poco coinvolto o addirittura non coinvolto attivamente dal lavoro che svolge. I leader hanno fallito nell'ispirare la maggior parte della loro forza lavoro, perdendo così il contributo di milioni di persone.

ASSENZA DI COINVOLGIMENTO: UN'EPIDEMIA DILAGANTE

Una delle cause principali di un così diffuso disengagement è che la maggior parte dei business leader semplicemente non sa come coinvolgere il proprio personale. Come una volta ci disse un nostro cliente: "Quando mi laureai in giurisprudenza, avevo a disposizione i migliori strumenti accademici, analitici, legali e di ricerca. Ma ciò su cui non ero stato formato e su cui non mi trovai pronto il primo giorno di lavoro, era come guidare e coinvolgere le persone. Tutto ciò che faccio oggi dev'essere fatto con le altre persone. Tutto dipende da quello che non mi hanno mai insegnato prima."

ELEVATO DISENGAGEMENT

Fonte: Gallup Organization



In FranklinCovey, sappiamo che è la cultura che fa tutta la differenza; eppure, ancora troppe organizzazioni e leader lasciano la costruzione delle loro culture al caso. A questo proposito possiamo ricordare la citazione di Peter Drucker : “La cultura si mangia la strategia a colazione, è solo quando capisci pienamente che cosa tutto questo significa che potrai guidare un’azienda di successo.”

COSTRUIRE UNA CULTURA VINCENTE IN MANIERA INTENZIONALE

Le grandi culture – quelle che diventano un vantaggio competitivo – non si creano da sole o per caso. Sono creazioni programmate, volute. Richiedono un modello, un framework per mettere in pratica un linguaggio e un approccio comuni. Richiedono una profonda efficacia personale in ogni ruolo. Richiedono leadership ad ogni livello, con chiarezza sugli obiettivi aziendali e priorità più importanti, ed un processo di execution per metterle in atto. Richiedono fiducia e lealtà tra (e oltre) i membri del team.

SECONDO LA **SURVEY** GLOBAL **CEO PERFORMANCE**

DELLA STANFORD UNIVERSITY,
IL **COINVOLGIMENTO DELLE
PERSONE** È IDENTIFICATO COME
IL **PUNTO DI DEBOLEZZA**
MAGGIORE DEI CEO.

Uno dei compiti principali dei leader è costruire questo tipo di cultura. Come dice l'autore Ram Charan, “La cultura di qualsiasi organizzazione è semplicemente il comportamento collettivo dei suoi leader. Se volete cambiare la vostra cultura, cambiate i comportamenti collettivi dei vostri leader.”

La squadra di calcio femminile della UNC e il team di Western Digital hanno dimostrato gli incredibili risultati che derivano dalla creazione di una cultura vincente programmata. Creare una cultura e un modello in cui i dipendenti possano crescere,



“L'UNICO **VANTAGGIO
COMPETITIVO SOSTENIBILE**
DI LUNGA DURATA È LA
COMPETENZA CHIAVE DI UNA
CULTURA ORGANIZZATIVA AD
**ALTA FIDUCIA, INCENTRATA
SU PRINCIPI DI PERSONE
IMPEGNATE** E ALLINEATE
VERSO UNA VISION COMUNE.
LA CONCORRENZA POTRÀ
IMITARE IL VOSTRO MARKETING,
I VOSTRI PRODOTTI, I VOSTRI
SISTEMI, LE VOSTRE STRUTTURE,
LA VOSTRA STRATEGIA...
MA NON POTRÀ MAI **REPLICARE
IL VANTAGGIO ESCLUSIVO
DELLA FIDUCIA, DELLO
SPIRITO DI CORPO E DI
PERFORMANCE DELLE
VOSTRE PERSONE.**”

- DR. STEPHEN R. COVEY

portare il loro contributo e rendere al meglio è alla portata di ogni leader.

Per scoprire gli specifici comportamenti di cui avrete bisogno per creare una cultura vincente, leggete il nostro prossimo articolo *Costruire una cultura vincente: due cambiamenti essenziali per un leader*. Imparerete come capitalizzare al meglio la vostra risorsa più importante: le vostre persone.

“UNA CULTURA PUÒ
ESSERE **COSTRUITA**
CONSAPEVOLMENTE
O **SVILUPParsi**
INVOLONTARIAMENTE”.

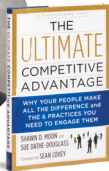
- CLAYTON CHRISTENSEN

Siete pronti a costruire una cultura vincente nella vostra azienda? Visitate il sito www.franklincovey.it o contattate il nostro servizio clienti al 02.80672.672 o info@franklincovey.it

INFORMAZIONI SUGLI AUTORI



Shawn D. Moon,
Executive Vice
President, Leadership
e Strategic markets
FranklinCovey



Da oltre 30 anni, Shawn D. Moon lavora con clienti di tutto il mondo, utilizzando la sua esperienza in leadership e management, vendita e marketing, sviluppo programmi e servizi di consulenza per aiutare le organizzazioni a raggiungere risultati eccellenti. Le sue profonde conoscenze e l'esperienza consolidata sono d'ispirazione per coloro che vogliono sviluppare la loro leadership. Shawn è autore e co-autore di diversi libri, tra cui *Talent Unleashed: 3 Leadership Conversations to Ignite the Unlimited Potential in People*, *The Ultimate Competitive Advantage: Why Your People Make All the Difference*, *6 Practices You Need to Engage Them* e *A Winning Culture in Government: The Ultimate Mission Essential*.



Sue Dathe-Douglass,
Global Vice President,
Leadership, Sales e
Delivery effectiveness
FranklinCovey



Sue Dathe-Douglass ha un'esperienza trentennale in ambito organizzativo e nello sviluppo della leadership, si è sempre occupata dello sviluppo delle performance e di come aumentare l'engagement ad ogni livello organizzativo. Sue si è unita a FranklinCovey nel 1996 come consulente della leadership, con la responsabilità di creare, sviluppare ed erogare soluzioni di coinvolgimento della leadership su misura, che rispondessero alle esigenze particolari dei suoi clienti. È co-autrice di *The Ultimate Competitive Advantage: Why Your People Make All the Difference* e *6 Practices You Need to Engage Them*.