

# Lettera

## Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

## La Cultura <sup>25</sup>vincente

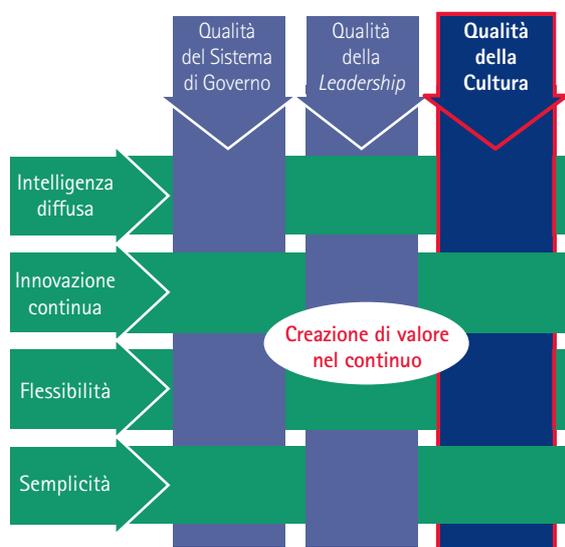
### DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO

Considerazioni sulla Cultura sono state sviluppate anche nelle Lettere n. 6 "La Cultura territoriale" (febbraio 2007) e n. 20 "La trama e l'ordito" (agosto/settembre 2008) alle quali si fa pertanto rinvio.

Per **Cultura** intendiamo

*Ciò che determina i comportamenti individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello generale ed a livello individuale.*

### La trama e l'ordito



Non condividiamo, pertanto, definizioni che assimilano il concetto di Cultura ad intellettualismo, erudizione accademica e/o artistica, per pochi eletti.

Ricordiamo che:

- I risultati (buoni o cattivi), il successo o l'insuccesso di un individuo, di un'Organizzazione, di un territorio sono, in ultima analisi, espressione del livello di Cultura posseduta perché:
  - qualsiasi risultato è frutto dei comportamenti
  - i comportamenti, a loro volta, sono funzione della *testa* delle persone, vale a dire della loro mentalità, della loro Cultura e della Cultura del contesto in cui esse operano.
- Occuparsi della Cultura significa occuparsi dei risultati, altrimenti ci si preoccupa degli *effetti*, trascurando le *cause*.
- La Cultura è il *software*, il resto è l'*hardware* o, se si preferisce, la Cultura è l'*anima*, il resto è il *corpo*.

È noto che nessun sistema può funzionare bene senza un *software* valido.

- In sintesi, la Cultura è alla base di tutto.

La Cultura di un'Organizzazione si estrinseca nel modo in cui vi si opera: come si prendono le decisioni, vengono gestite le persone, ci si confronta con la concorrenza, si cerca di generare valore. In sintesi, nella linea di demarcazione tra ciò che, nella fattispecie, è considerato "giusto" e ciò che è considerato "sbagliato".

La Cultura di un'Organizzazione è frutto soprattutto di tre fattori:

- La natura delle sue attività.
- La mentalità, la personalità, la Cultura dei suoi *leader*, soprattutto di quelli che hanno avuto un ruolo storico fondamentale con una significativa continuità di presenza.
- Il "Sistema di Governo" adottato.

### LA CULTURA VINCENTE E SUOI POSSIBILI CONTENUTI

A tutti i livelli, da quello individuale a quello di interi territori, è necessario definire gli aspetti della Cultura considerati vincenti di fronte alle sfide di questa epoca. Si tratta degli aspetti che dovrebbero originare i comportamenti ottimali per conseguire i propri obiettivi nel migliore dei modi.

La Cultura non è qualcosa di astratto, di soltanto filosofico. Niente è più importante, sul piano pratico, del definire le caratteristiche distintive della Cultura desiderata. Una volta definite, occorre gestirle con estrema efficacia ed efficienza.

Gli individui, le Organizzazioni, i territori sono realtà specifiche, così come sono specifici i loro obiettivi e le loro strategie.

Non esistono, pertanto, *ricette* per quanto riguarda gli aspetti della Cultura vincente.

Riteniamo, comunque, opportuno fornire delle ipotesi di aspetti culturali che, in questa epoca, appaiono di particolare significatività e, quindi, di probabile interesse.

Li citiamo, esplicitando tra parentesi il loro "rovescio della medaglia":

- Del **Risultato/merito** (vs. sforzo/anzianità).

Non confondiamo gli sforzi con i risultati. Gli sforzi possono essere lodevoli ma senza risultati non si va da nessuna parte.

- Della **Soluzione/proposta** (vs. problema/protesta).

Sei qui con la soluzione o sei anche tu parte del problema? È opportuno, anzi fondamentale, esplicitare i problemi, così come è legittimo, in molte circostanze, fare proteste, ma problemi e proteste non dovrebbero essere mai dissociati dal suggerimento di soluzioni e da proposte.

- Del **Cliente/funzione d'uso** (vs. servizio o prodotto/mezzo).

È necessario conoscere la funzione d'uso del cliente, vale a dire il motivo per cui richiede un servizio oppure un prodotto. La focalizzazione esclusiva sul servizio/prodotto equivale a focalizzarsi sul "mezzo", dimenticando il "fine", vale a dire lo scopo.

Lo scopo del cliente non è acquisire prodotti e servizi ma soddisfare in modo ottimale le funzioni d'uso.

Non c'è orientamento al cliente senza aggancio concreto alla sua funzione d'uso.

- Della **Proattività/tempismo** (vs. reattività).

Nell'epoca dell'accelerazione, ovvero della progressiva riduzione del tempo utile disponibile, vince chi ha la capacità di cogliere i tempi giusti.

Essere in anticipo è, talora, altrettanto problematico che essere in ritardo.

Non sempre il "grosso" batte il "piccolo", sempre il "veloce" batte il "lento".

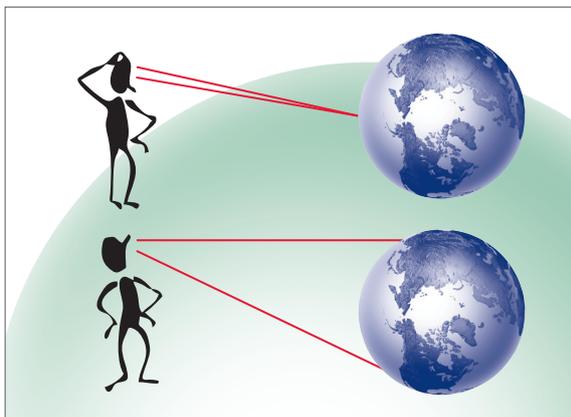
- Del **Confronto competitivo** (vs. orientamento a se stessi).

Non basta confrontarsi con i propri obiettivi, il proprio *budget*, i propri risultati dell'anno precedente.

- Del **Sistema aperto** (vs. sistema chiuso).

Il protezionismo e l'autarchia hanno sempre creato arretratezza e declino.

- Della **Prospettiva internazionale** (vs. provincialismo).



Con la globalizzazione, le opportunità sono dovunque. Ma non meno le minacce. Anche quando si opera localmente, occorre farlo con la consapevolezza di ciò che capita nel mondo rilevante.

- Della **Flessibilità/cambiamento/innovazione**

(vs. difesa esclusiva del passato o solo miglioramento). Oggi più che mai flessibilità significa intelligenza ed intelligenza significa flessibilità.

Gli unici limiti oggettivi alla flessibilità sono i Valori che abbiamo scelto.

Migliorare significa tutelare ciò che già esiste, innovare renderlo superato.

Con l'accelerazione, tutto è soggetto ad un proprio ciclo di vita, senza innovazione si è condannati al declino.

L'innovazione è una cultura, non una direttiva o un manuale.

- Degli **Obiettivi di lungo-medio termine/visione e gestione strategica** (vs. solo *management*/gestione operativa, vivere alla giornata).

È un'esigenza inderogabile, ancor più in epoca di discontinuità (la probabilità che il futuro sia la replica del passato è nulla).

- Del **Risolvere** (vs. eseguire)

Se si deve predisporre una sala per una riunione, non basta collocare le penne, occorre verificare che scrivano. Chi deve pilotare un autoveicolo deve sapere in anticipo la destinazione per poter studiare l'itinerario ottimale e le eventuali soluzioni in caso di inconvenienti. E così via.

- Della **Autoresponsabilizzazione/aggiornamento permanente** (vs. garantismo/supponenza).

Non esiste settore di attività, esposto a dinamismo, nel quale una generazione di conoscenze e competenze duri più di cinque anni e questo periodo si sta progressivamente riducendo.

Torna di attualità il rischio dell'analfabetismo, inteso ora come mancanza di conoscenze e competenze aggiornate ed utili sul piano pratico.

Coloro che hanno responsabilità di altre persone, vale a dire la classe dirigente, hanno una duplice responsabilità:

- essere consapevoli
- rendere consapevoli.

Nessuno può garantire ad altri il loro futuro.

Esplode l'autoresponsabilizzazione individuale.

La posta in gioco non è più l'"impiego a vita" ma l'"impiegabilità a vita", dove la differenza consiste appunto nella capacità di rinnovare sistematicamente le proprie conoscenze e competenze affinché risultino aggiornate ed utili sul piano pratico.

- Della **Integrazione/coesione/gioco di squadra** (vs. *silos*/individualismo).

Nel gioco del calcio, ci vuole una squadra (undici giocatori) per vincere la partita. Basta uno che faccia *autogol* per perderla.

La finalità del gioco di squadra può essere opportunamente sintetizzata così: conseguire l'obiettivo comune, in modo efficace ed efficiente.

Non ci può essere gioco di squadra se tutti non conoscono gli obiettivi e le strategie (modi per conseguire gli obiettivi) dell'Organizzazione.

- Della **Formica/istituzione** (vs. cicala/persona).

I fatti ed i risultati contano molto più delle chiacchiere. Si comunica l'Organizzazione, non le persone.

- Del **Lavoro come professione** (vs. occupazione/punizione).

Non esiste, o non dovrebbe esistere, tipo di lavoro privo di dignità professionale.

Se il lavoro viene concepito come professione, l'aggiornamento sistematico e la relativa iniziativa rientrano naturalmente nella testa della persona interessata. Si opera per risolvere, non semplicemente per fare. Il lavoro è un'espressione importante di autorealizzazione personale.

Viceversa, se il lavoro è concepito come mera occupazione, come punizione magari derivante dal peccato originale.

## ALCUNE ANOMALIE CULTURALI ITALIANE

Le **anomalie culturali italiane**, rispetto alle esigenze di questa epoca, sono molto numerose.

Alcuni esempi, con le debite eccezioni:

- **Ambiguità** rispetto al successo economico = da un lato, tutti (o quasi) amano la proprietà privata e la vita agiata, dall'altro è diffusa una mentalità per cui il ricco è *colpevole*, anche se ha accumulato il suo patrimonio nel pieno rispetto delle regole e dimostrando sensibilità sociale. Si tende spesso a contrapporre la solidarietà ed il successo economico, lasciando senza risposta il quesito "se l'imprenditore non avesse successo e, comunque, se non si accumulasse adeguata ricchezza, dove si troverebbero le risorse per la solidarietà?".
- **Cultura dell'appartenenza** anziché della competenza.
- **Scarso senso concreto del Paese** = ciò che va al di là dell'interesse personale e della propria famiglia è spesso considerato qualcosa di cui diffidare o da sfruttare.
- **Scarso rigore etico** = diffusi privilegi, clientelismi, complicità, opportunismi e, talora, corruzione.
- **Squilibrio fra diritti e doveri** = anche nel dibattito pubblico sono molto più frequenti i riferimenti ai diritti, o ad ulteriori diritti, molto meno ai doveri.

## FILO LOGICO

**CULTURA**  
*Ciò che determina i comportamenti individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello generale ed a livello individuale.*

Qualsiasi risultato (buono o cattivo) è frutto dei comportamenti. I comportamenti, a loro volta, sono funzione della mentalità delle persone, della loro Cultura e della Cultura del contesto in cui esse operano. Occuparsi della Cultura significa occuparsi dei risultati, altrimenti ci si preoccupa degli *effetti*, trascurando le *cause*. In sintesi, la Cultura è alla base di tutto.

**LA CULTURA VINCENTE E SUOI POSSIBILI CONTENUTI**  
A tutti i livelli, da quello individuale a quello di interi territori, è necessario definire gli aspetti della Cultura considerati vincenti di fronte alle sfide di questa epoca. Niente è più importante, sul piano pratico, del definire le caratteristiche della Cultura desiderata. Una volta definite, occorre gestirle con estrema efficacia ed efficienza.

Gli individui, le Organizzazioni, i territori sono realtà specifiche, così come sono specifici i loro obiettivi e le loro strategie. Non esistono, pertanto, *ricette* per quanto riguarda gli aspetti della Cultura vincente.

Ipotesi di aspetti culturali (con tra parentesi il loro "rovescio della medaglia") che, in questa epoca, appaiono di particolare significatività e, quindi, di probabile interesse:

- Del Risultato/merito (vs. sforzo/anzianità).
- Della Soluzione/proposta (vs. problema/protesta).
- Del Cliente/sua funzione d'uso (vs. servizio o prodotto/mezzo).
- Della Proattività/tempismo (vs. reattività).
- Del Confronto competitivo (vs. orientamento a se stessi).
- Del Sistema aperto (vs. sistema chiuso).
- Della Prospettiva internazionale (vs. provincialismo).
- Della Flessibilità/cambiamento/innovazione (vs. difesa esclusiva del passato o solo miglioramento).
- Degli Obiettivi di lungo-medio termine/visione e gestione strategica (vs. solo *management*/gestione operativa, vivere alla giornata).
- Del Risolvere (vs. eseguire).
- Dell'Autoresponsabilizzazione/aggiornamento permanente (vs. garantismo/supponenza).
- Dell'Integrazione/coesione/gioco di squadra (vs. *silos*/individualismo).
- Della Formica/istituzione (vs. cicala/persona).
- Del Lavoro come professione (vs. occupazione/punizione).

### ALCUNE ANOMALIE CULTURALI ITALIANE (CON LE DEBITE ECCEZIONI)

- Ambiguità rispetto al successo economico.
- Cultura dell'appartenenza anziché della competenza.
- Scarso senso concreto del Paese.
- Scarso rigore etico.
- Squilibrio tra diritti e doveri, a sfavore di questi ultimi.
- Accento sulla fortuna anziché sui meriti.
- Cultura della sfiducia anziché della fiducia e buona fede.
- Cultura delle chiacchiere e delle intenzioni, anziché dei fatti e dei risultati.
- Disprezzo per alcuni mestieri.
- Rimpalli di responsabilità anziché rendiconto delle proprie responsabilità.
- Cultura solo gestionale anziché strategica.

Le anomalie culturali precitate, ed altre che affliggono il Paese, rappresentano ostacoli sempre più pesanti man mano che aumenta l'importanza del livello di coesione e della capacità competitiva.

### COSA FARE

Si tratta di:

- Individuare ed esplicitare le caratteristiche culturali prioritarie desiderate.
- Rilevare la situazione in essere, caratteristica per caratteristica.
- Configurare obiettivi ed azioni di miglioramento per ciascuna caratteristica prioritaria.
- Realizzare le azioni migliorative.
- Monitorare sistematicamente l'evoluzione della situazione, caratteristica per caratteristica, con modalità di rilevazione e di misurazione idonee.

Niente è più concreto e più gestibile della Cultura. Ma i tempi di cambiamento culturale sono ben diversi e più lunghi di quelli "tecnici".

I cambiamenti culturali si ottengono:

- Sostituendo le persone in determinate posizioni.
- Adottando Sistemi di Governo appropriati, modalità di gran lunga preferibile, ogniqualvolta possibile.

Le forme organizzative che si mettono in atto (ruoli, responsabilità) influiscono sui comportamenti, determinando un modo specifico di lavorare. Questo, ripetendosi, genera abitudini le quali, consolidandosi, diventano Cultura.

In un'epoca di discontinuità è alquanto improbabile che i comportamenti necessari per avere successo nel futuro coincidano con quelli in essere, ereditati dal passato. A tutti i livelli si è di fronte ad una vera e propria sfida di **riorientamento culturale**, con un ruolo cruciale dei *mass media*, non solo della Scuola.

### CONCLUSIONE

La globalizzazione, l'internazionalità, l'innovazione, la creazione di valore, la qualità, il gioco di squadra, l'orientamento al cliente, le nuove potenti tecnologie, la competitività, lo sviluppo ed i risultati eccellenti sono una **possibilità**. La Cultura è la **realtà**, spesso con radici profonde.

- Accento sulla fortuna anziché sui meriti = nell'epoca dell'autoresponsabilizzazione, grande risalto quotidiano viene attribuito, anche dalla televisione pubblica, alle lotterie, al lotto, al superenalotto, all'oroscopo, ecc.. In Italia operano più di 22.000 maghi, tre o quattro volte la media degli altri Paesi europei. Nel periodo 1998-2003, più di 10 milioni di persone si sono rivolte a maghi ed astrologi. Il Centro italiano di astrologia conta più di 6.400 associati, circa il quadruplo dell'*Astrological Association of Great Britain*.
- Cultura della sfiducia anziché della fiducia e buona fede = soprattutto nel rapporto fra Stato e cittadino ciò che viene dichiarato, ad esempio, fiscalmente, non viene creduto. Anche chi paga le tasse regolarmente ed integralmente viene invitato ad adempiere alle condizioni dei ricorrenti *condoni* "perché altrimenti...". Parallelamente continuano livelli inaccettabili di evasione, talora di accertamento relativamente agevole. Qualsiasi Impresa fallirebbe in tempi brevi se gestita sulla base della sfiducia.
- Cultura delle chiacchiere e delle intenzioni, anziché dei fatti e dei risultati = ne sono testimonianza pressoché quotidiana anche molti *mass media*.
- Disprezzo per alcuni mestieri = si usa, abitualmente, minacciare i figli di mandarli in fabbrica a fare l'operaio, se non assicurano adeguati rendimenti nello studio. Come se fare l'operaio fosse una punizione. Poi ci si meraviglia che non si trovino operai.
- Rimpalli di responsabilità anziché rendiconto delle proprie responsabilità = sono diffusi, anche da parte di Istituzioni importanti, rituali che denunciano cosa altri dovrebbero fare o non hanno fatto anziché render conto del proprio operato, di ciò che non è stato fatto e perché, di ciò che ci si impegna a fare, come e quando, limitando i riferimenti ad altri a quanto strumentale per le proprie responsabilità.
- Cultura solo gestionale anziché strategica = conseguente ottica riduttiva in un'epoca di globalizzazione e di discontinuità. Guardando in modo troppo specifico una *stella* si perde di vista il *firmamento*.

Le anomalie culturali precitate, ed altre che affliggono il Paese, rappresentano pesanti nodi che vengono sempre più al pettine man mano che aumenta l'importanza del livello di coesione e della capacità competitiva.

## COSA FARE

Niente è più concreto e più gestibile della Cultura. Ma è necessario essere ben consapevoli che i tempi ed i modi del cambiamento culturale sono ben diversi e più lunghi di quelli "tecnici" e che una Cultura non evolve spontaneamente.

La prossima Lettera tratterà il tema "Organizzazione intelligente".

In particolare, si tratta di:

- Individuare ed esplicitare le caratteristiche culturali prioritarie desiderate.
  - Rilevare la situazione in essere, caratteristica per caratteristica.
  - Configurare obiettivi ed azioni di miglioramento per ciascuna caratteristica prioritaria.
  - Realizzare le azioni migliorative.
  - Monitorare sistematicamente l'evoluzione della situazione, caratteristica per caratteristica, con modalità di rilevazione e di misurazione idonee (ad esempio, con una scala da uno, situazione massimamente negativa, a sei, situazione ottimale).
- Le forme organizzative che si mettono in atto (ruoli, responsabilità) influiscono sui comportamenti, determinando un modo specifico di lavorare. Questo, ripetendosi, genera abitudini le quali, consolidandosi, diventano Cultura. In sintesi, i cambiamenti culturali si ottengono:
- Sostituendo le persone in determinate posizioni.
  - Adottando Sistemi di Governo (vedere Lettera n. 23 - febbraio/marzo 2009) appropriati, modalità di gran lunga preferibile, ogniqualevolta possibile.

Ad esempio, per promuovere la **Cultura dei risultati** (vs. sforzi), si può agire:

- Assicurando che tutti conoscano gli obiettivi complessivi dell'Organizzazione e gli obiettivi di propria diretta responsabilità.
- Definendo i ruoli e le responsabilità coerentemente, garantendo anche il collegamento con gli obiettivi complessivi (anziché con il criterio dei *silos*).
- Collegando una parte significativa dei compensi al conseguimento degli obiettivi, non solo di quelli individuali e diretti e di quelli di breve termine.

In un'epoca di discontinuità è alquanto improbabile che i comportamenti necessari per avere successo nel futuro coincidano con quelli in essere, ereditati dal passato. A tutti i livelli si è di fronte ad una vera e propria sfida di **riorientamento culturale**, con un ruolo cruciale della Scuola e, non meno, dei *mass media*.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La globalizzazione, l'internazionalità, l'innovazione, la creazione di valore, la qualità, il gioco di squadra, l'orientamento al cliente, le nuove potenti tecnologie, la competitività, lo sviluppo ed i risultati eccellenti sono una **possibilità**. La Cultura è la **realtà**, spesso con radici profonde. In questa epoca caratterizzata da un livello crescente di complessità e da un'altrettanto crescente esigenza di competenze e di professionalità, non è difficile desumere che vincono e vinceranno sempre più le Organizzazioni ed i territori con la miglior Cultura diffusa, a livello di massa critica.

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a [letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu). Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail [club@ambrosetti.eu](mailto:club@ambrosetti.eu) o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO IV  
NUMERO 25  
Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2009  
Tutti i diritti  
sono riservati.  
DIRETTORE  
RESPONSABILE:  
Nino Ciravegna  
Stampa: Arcus 2000  
S.r.l. Arti Grafiche  
Via Oriani, 91  
21100 - Varese

REDAZIONE:  
The European House  
Ambrosetti S.p.A.  
Via F. Albani, 21  
20149 Milano  
Tel. +39 02 46753 1  
Fax +39 02 46753 333  
Per informazioni:  
[letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu)  
Registrazione presso  
il Tribunale di Milano  
N° 493 del 20.07.06

 The European House  
Ambrosetti