

Prefazione



Questa quinta edizione del mio libro *Cultura d'azienda e leadership* è stata scritta a Palo Alto, in California, nel cuore della Silicon Valley. Sono profondamente consapevole di scrivere in un luogo differente e in un periodo molto diverso. Ora faccio coppia con mio figlio che, avendo per venticinque anni cambiato varie imprese tecnologiche della Silicon Valley, ha maturato una notevole esperienza di tutti i tipi di leadership e cultura aziendale. Muovendo dalla mia esperienza a Cambridge del 2008, quando ho scritto la quarta edizione, non sono in grado di illustrare in maniera adeguata come vanno le cose qui e ora.

Sono felice che Peter lavori con me a questa edizione e mi aiuti a cogliere ciò che entrambi sentiamo, e che fornisca un po' del sapore di quello che è successo al concetto di cultura organizzativa durante gli ultimi due decenni. Con le sue intuizioni e la nostra esperienza congiunta di molti anni, posso navigare un po' meglio attraverso i diversi "alberi" culturali, senza perdere di vista la foresta nel suo complesso.

La maggior parte di ciò che è nuovo in questo libro è accennata nell'introduzione di Peter. Prima che la leggiate, vorrei spendere alcune parole su ciò che ritengo sia rimasto invariato in questa edizione e su ciò che ritengo sia diverso e, per certi versi, "nuovo".

Il mio modello a tre livelli su come definire e pensare la cultura ha retto bene e rimane lo scheletro fondamentale dell'intero approccio all'analisi culturale. Di nuovo, c'è il fatto di cominciare ad applicare questo modo di pensare al quadro più ampio del mondo multiculturale. A questo scopo, ho aggiunto come esempio paradigmatico il mio studio sull'Economic Development Board di Singapore, cui seguono due capitoli sui problemi riguardanti l'analisi e il lavoro con macroculture quali sono le nazioni o le imprese che si sviluppino a livello globale. Ho sottolineato come ogni cultura organizzativa sia inserita in altre culture, spesso più ampie, che ne influenzano gli attori; e co-

me ogni sottocultura, task force o gruppo di lavoro siano, a loro volta, inseriti in culture più vaste che li influenzano. Ho ampliato la discussione su come si possa cominciare a lavorare al di sopra delle differenze culturali nazionali.

Sebbene non lo sottolinei per la prima volta, in questa edizione mi sono preoccupato molto di più di porre l'attenzione su come le nostre esperienze di socializzazione abbiano incorporato in noi diversi strati di cultura. Le culture che si trovano in noi devono essere comprese poiché dominano il nostro comportamento e, allo stesso tempo, ci permettono di scegliere chi essere in varie situazioni sociali. Queste scelte sono solo in parte attribuibili alla "personalità" o al "temperamento"; per lo più, dipendono dalla comprensione delle situazioni che abbiamo appreso dalle nostre esperienze di socializzazione. Ho pertanto introdotto, come elemento importante per le scelte di leadership, una descrizione dei "livelli di relazione" sociali che tutti abbiamo appreso durante la nostra formazione. Possiamo essere formali, personali o intimi e possiamo variare tale comportamento a seconda della situazione. In questo modo, riconoscere e gestire le culture *dentro di noi* diventa un'importante abilità per la leadership.

Continuo a essere impressionato dal fatto che la cultura in quanto concetto ci conduca a vedere i *pattern* presenti nel comportamento sociale. Pertanto, ho ignorato la maggior parte della ricerca che (1) riconosce una o due dimensioni di cultura, (2) le mette in relazione con risultati desiderati di vario tipo e infine (3) dichiara che la cultura conta. Ho pensato che questo lo abbiamo sempre saputo. Tuttavia, il crescente interesse a dipanare i pattern che osserviamo in nazioni e organizzazioni e le diverse tipologie di cultura che sono esplose merita di essere passato in rassegna e analizzato in questa edizione. A questo proposito, è importante differenziare gli studi diagnostici quantitativi dai processi di ricerca dialogici più qualitativi e, con l'aiuto di mio figlio, riflettere su alcuni dei "rapidi" metodi diagnostici più recenti.

Attribuisco importanza alla cultura come ciò che viene *appreso* da un gruppo, alla spiegazione di come la formazione della leadership e della cultura siano i due lati della stessa medaglia e al fatto che il ruolo della leadership cambi con il crescere e l'invecchiare di un'organizzazione. Questi punti rimangono gli stessi e sono il cuore del libro. Ho cercato di ridurre questa edizione eliminando le parti che risultavano ridondanti o irrilevanti e rendendo i suggerimenti per il lettore più interessanti.

Continuo a credere che la cultura sia un affare serio, ma che potrà essere un costrutto utile per noi solo se la osserviamo, la studiamo e la comprendiamo.