

VALORI E SCOPO

COINVOLGERE I COLLABORATORI ATTRAVERSO I VALORI E LO SCOPO

(IL "PERCHÉ" DEL TUO BRAND)

Lavorare duro per qualcosa **di cui non ci importa** si chiama **stress**.

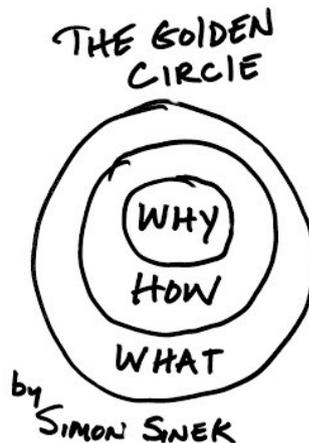
Lavorare duro per qualcosa che **amiamo** è chiamata **passione**

(Simon Sinek)



VALORI E SCOPO

Perché a volte esiste un'azienda che può essere difficile da descrivere? Qual è il tuo business? e come appare ai clienti? la maggior parte delle persone nell'organizzazione può probabilmente dirtelo. Ma perché esiste? Questo argomento è un po' più difficile da spiegare e spesso difficile da articolare. Ma, come ha dimostrato Simon Sinek nel suo discorso su TED (e poi nel suo libro), i migliori marchi e le aziende più innovative iniziano con il "Perché" della propria organizzazione e il perché guida il loro cosa e il loro come.



Cerchiamo di essere chiari: il "Perché" del tuo business non fa riferimento agli obiettivi come produttività o redditività. E' qualcosa di più profondo. È uno scopo, una causa o una convinzione che ti guida verso nuove frontiere – il pensiero che ti permette di svegliarti con la giusta carica la mattina. È per questo che tu fai quello che fai a livello spirituale, sociopolitico o filosofico e può essere di portata ampia o stretta.

Il tuo perché potrebbe essere aiutare le persone a realizzare qualcosa di specifico, risolvere un problema particolare o per una particolare comunità, sfidare lo status quo, o anche rendere il mondo un posto migliore.

Gli esseri umani sono votati alla socialità. Abbiamo un innato desiderio di far parte di qualcosa più grande di noi stessi. Il senso dello scopo è un modo per farlo, perché ci collega a una missione comune più elevata e ci ispira a porre i bisogni di altri prima dei nostri. Armare i dipendenti con uno scopo è fondamentale per creare il legame emotivo tra i tuoi dipendenti e il loro lavoro, migliorando così il loro rapporto.

L'espressione più semplice del "Perché" del tuo Brand dovrebbe essere la tua Mission. Una dichiarazione di missione chiara, concisa, che racchiude il perché del tuo marchio è essenziale per avere successo. Ecco alcuni esempi di dichiarazioni di missione che rispecchiano i valori principali:

VALORI E SCOPO



La missione di Google è organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili". Chi lavora per Google sa di lavorare per uno scopo alto: la democrazia dell'informazione.



"Essere la società più customer centrica del mondo, dove le persone possono trovare e scoprire qualsiasi cosa vogliano comprare online". Quando si dice: "Il cliente al centro". Amazon ha fatto, di questa filosofia, una vera e propria mission dalla quale prendere esempio.



"La visione strategica di Ikea è quella di creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone. Ciò significa fare del nostro meglio per creare un mondo in cui ci prendiamo più cura dell'ambiente, delle risorse del pianeta e delle persone. Siamo consapevoli che si tratta di un impegno continuo e che a volte noi stessi siamo parte del problema, ma lavoriamo strenuamente per contribuire alla soluzione". Ciò che colpisce nella dichiarazione di questa mission è l'onesta ammissione con la quale si conclude.



"Fornire il miglior servizio possibile". Zappos ha utilizzato una dichiarazione che può sembrare banale. Ma solo per chi non conosce la "filosofia del WOW" che permea l'azienda e il suo motto "Delivering Happiness". In quella dichiarazione della mission aziendale tutto torna con un senso.



"In American Express, abbiamo la mission di essere il brand di servizio più rispettato al mondo. Per fare ciò, abbiamo costruito una cultura che supporta i membri del nostro team, in modo che essi possano fornire ai nostri clienti un servizio eccezionale". Quel riferimento al "supporto dei membri del team" non può passare inosservato e può essere letto così: la qualità del servizio di un'azienda passa per la qualità della vita e del lavoro dei suoi dipendenti.

Come puoi vedere, le dichiarazioni di missione possono variare ampiamente per portata e ambizione. Alcune dichiarazioni di missione, come quelle di Google, hanno una visione diretta dell'attività commerciale. Per altri la connessione è meno ovvia. Ad ogni modo, una buona dichiarazione di missione deve essere un'articolazione chiara e concisa del particolare "Perché" del tuo marchio.

VALORI E SCOPO

Allo stesso modo, i valori fondamentali di un'azienda sono un'estensione del tuo "Perché", un modo per chiarire e codificare lo scopo della tua organizzazione, nonché gli standard, i metodi ideali, e pratiche con le quali miri a raggiungere tale scopo.

Ecco alcuni esempi di valori fondamentali che catturano e si basano sul loro particolare Perché:



- Concentrati sull'utente e tutto il resto seguirà.
- È meglio fare una cosa davvero bene che tante cose in maniera mediocre.
- Veloce è meglio di lento.
- La democrazia sul web funziona.
- Non è necessario essere alla tua scrivania per avere bisogno di una risposta.
- Puoi fare soldi senza fare del male.
- Ci sono sempre più informazioni là fuori.
- La necessità di informazioni attraversa tutti i confini.
- Puoi essere serio senza una causa.
- Grande semplicemente non è per forza buono.



- Fornire felicità tramite il servizio
- Abbraccia e guida il cambiamento
- Crea divertimento e un po' di stranezza
- Sii avventuroso, creativo e aperto
- Persegui con la crescita e l'apprendimento
- Costruisci relazioni aperte e oneste con la comunicazione
- Costruisci una squadra positiva e uno spirito di famiglia
- Fai di più con meno
- Sii appassionato e determinato
- Sii umile

VALORI E SCOPO

I migliori valori forniscono un quadro per raggiungere la missione utilizzando metodi coerenti con il “Perché” della tua organizzazione, in modo che i dipendenti abbiano un framework che li aiuta nella pianificazione, nel processo decisionale e nell'esecuzione sia quotidiana che di grandi dimensioni.

Perché i valori contano: l'effetto rovesciato della cultura



In che modo i valori influenzano le operazioni quotidiane della tua organizzazione? La risposta sta nell'effetto rovesciato della cultura.

In senso funzionale, la cultura della tua organizzazione è la somma totale delle credenze e comportamenti che guidano le interazioni tra dipendenti e altri stakeholder chiave, sia internamente che esternamente. La cultura si manifesta in cose osservabili come orari, codice di abbigliamento, vantaggi, spazio di lavoro, fatturato, assunzioni, assistenza e soddisfazione del cliente.

Ma la cultura è anche qualcosa di meno tangibile: è un sentimento o un'atmosfera, l'umore e energia che le persone portano ogni giorno, il linguaggio che usano, la mentalità che adottano, e i metodi che usano per risolvere i problemi.

La cultura è qualcosa che può svilupparsi organicamente nel tempo mentre la tua azienda cambia man mano che cresce, il carattere della tua cultura e il ritmo e la direzione della sua crescita non è casuale. Come leader dell'organizzazione, è tua la responsabilità di essere un amministratore culturale e di impostare il corso di tale sviluppo.

VALORI E SCOPO



La missione e i valori sono il fondamento della cultura della tua azienda e sono i tuoi i più grandi strumenti per guidare la tua cultura nella giusta direzione. Quindi cosa succede quando non capisci bene i tuoi obiettivi?

Una cultura incoerente può creare una disconnessione all'interno dell'organizzazione, che può avere conseguenze negative per i clienti attuali e potenziali e costare i vostri affari a lungo termine in modo significativo. Ricorda che tutto ciò che fai come marchio, sia internamente che esternamente, porta messaggi sottili e incoerenza e questi messaggi possono minare la fiducia che hai costruito così duramente per coltivare il rapporto con clienti e dipendenti allo stesso modo. A partire dal Perché e lavorando verso l'esterno al Come e al Cosa del tuo brand, garantischi un messaggio coerente che farà permeare la cultura interna e influenzare positivamente il marchio esterno, il prodotto, e l'esperienza del cliente.

Valutare una cultura interna potrebbe sembrare un compito scoraggiante, ma spesso è semplice come dare un'occhiata in giro e porre alcune domande difficili, eccone alcune:

- Tu e i tuoi dipendenti socializzate al di fuori del lavoro?
- La maggior parte dei dipendenti ha un migliore amico in ufficio?
- È probabile che i tuoi dipendenti accettino la responsabilità dei loro errori o passano la colpa agli altri?
- I tuoi dipendenti raccomandano la tua azienda come luogo ideale per il quale lavorare ad un amico?
- Osservi comportamenti scorretti diffusi?

VALORI E SCOPO



Secondo le aziende più impegnate, la cultura inizia molto prima che un dipendente metta piede in ufficio, ed è integrata nel processo di assunzione. La cultura occupa un posto di primo piano nel processo di assunzione, prima ancora di cose come competenze lavorative o la conoscenza delle tecniche. È consigliabile che i manager si avvicinino al processo dell'assunzione allo stesso modo in cui si potrebbe avvicinare alla scelta del coniuge.

Aziende avanzate promuovono la socializzazione con i candidati prima di prendere una decisione di assunzione. È importante che tu e gli altri membri della tua squadra vi divertiate con un potenziale nuovo membro del team. In effetti, poche cose sono più importanti. È una buona cultura non fare una distinzione tra "lavoro" e "vita" - piuttosto, fai capire che è tutto solo vita."

Dando la priorità all'adattamento culturale, le aziende assicurano di mantenere la propria cultura e autenticità e garantire che non perdano di vista il perché del loro marchio.

VALORI E SCOPO

Case Study - Zappos



Quadruplicare la crescita coltivando a Cultura del WOW

Per l'innovatore del retail Zappos, il Why del loro marchio può essere riassunto in una singola parola: **felicità**.

Il concetto di offrire felicità è il fondamento della cultura e dei valori aziendali e permea in tutto quello che fanno, dal modo in cui noleggiavano, al loro servizio clienti notoriamente reattivo e alla spedizione gratuita.



Il fondatore Tony Hsieh è arrivato a questo concetto in modo tortuoso. Insoddisfatto di LinkExchange, la società da lui fondata e venduta per un corrispettivo a nove cifre nel 1998, sapeva di aver bisogno di un cambiamento. Dopo aver provato a investire incubando startup, Hsieh ha realizzato che la sua felicità risiedeva nel costruire da zero qualcosa di nuovo. Fortunatamente, presto si ritrovò al timone di uno dei suoi investimenti - una scarna impresa di calzature online, il cui nome è stato ispirato dall'appellativo spagnolo Zapatos, "scarpe". Quella compagnia era Zappos. Crebbe velocemente e all'inizio del 2000 Zappos stava lottando per rimanere a galla. Con un basso finanziamento e senza un adeguato budget di marketing, l'azienda si è focalizzata strategicamente sull'esperienza della consegna al cliente come mezzo per promuovere il passaparola. Questa strategia (combinata con una crescita dell'apprezzamento dei consumatori verso la vendita al dettaglio online) ha dimostrato di essere esattamente ciò di cui l'azienda aveva bisogno e Zappos ha visto una crescita esplosiva.

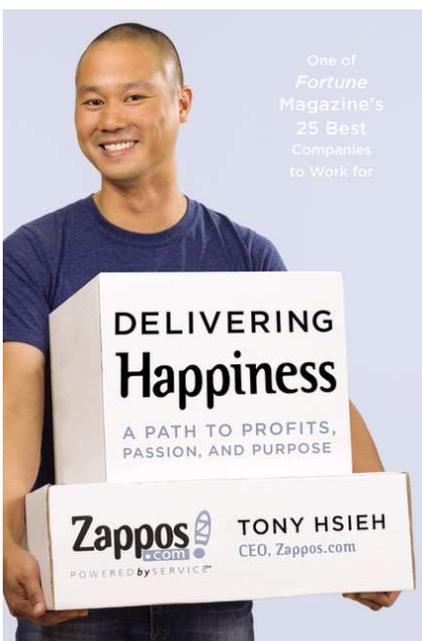
VALORI E SCOPO



Le vendite hanno raggiunto i 32 milioni di dollari nel 2002, con un aumento del 400% rispetto all'anno precedente. Questa svolta è stata uno spartiacque per Hsieh. Ha ricordato la sua esperienza dell'infanzia quando riceveva alcuni oggetti nella sua casella postale e la gioia che questa esperienza portava, e all'improvviso è scattato qualcosa dentro di lui. Mentre il prodotto per altre società era importante, Zappos non puntava solamente ad avere successo nel settore delle calzature. Stava conducendo affari con la felicità. La società si è concentrata sul fornire lo "Stupore" ai propri clienti, e a rendere estremamente attento il servizio clienti, la spedizione e i resi gratuiti, che sono ancora oggi segni distintivi del marchio.

E la felicità, scopri, non doveva necessariamente essere un'esperienza esclusiva. La felicità del cliente può coesistere con la felicità dei dipendenti, la felicità degli investitori e persino con la propria felicità. Era chiaro che offrire felicità (su tutti i fronti) per Zappos, era ed è una missione generale.

Data questa premessa, Hsieh quindi iniziò a suddividere la missione in dieci valori fondamentali. Piuttosto che sviluppare questi valori da solo, chiese una partecipazione diffusa, invitando l'intera società a fornire suggerimenti, e alla fine arrivarono i dieci valori alla base della cultura aziendale (già citati in precedenza). Caposaldo di questi sono la "consegna WOW attraverso il servizio", "fare sempre il possibile anche in carenza di materiale" e "sii umile".



Mentre l'organizzazione è cresciuta e si è evoluta nel tempo, la felicità rimane il fondamento della cultura, in parte grazie ai processi unici di assunzione di Zappos. Come spiega Erica Javellana, Insight Manager di Zappos, tutto si riduce in una forma. "Assumere le persone giuste è probabilmente il fattore più importante", afferma.

Tutti i potenziali dipendenti di Zappos sono sottoposti a due interviste separate, una per le competenze professionali e un altro per l'adattamento culturale, il secondo dei quali è considerato più importante del primo.

I candidati Zappos sono anche incoraggiati a socializzare con i loro futuri team, anche prima di essere assunti per constatare se questi vanno d'accordo al di fuori dell'ufficio e spesso queste

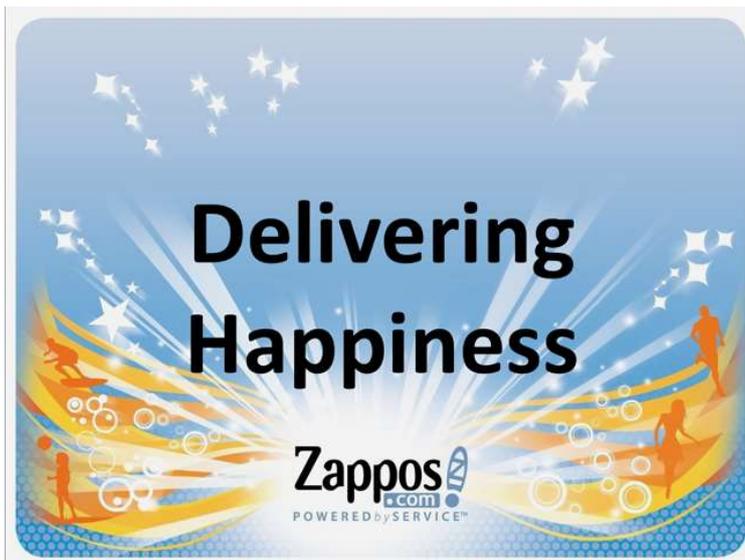
VALORI E SCOPO

attività si svolgono con lo stesso CEO. *"Chiediamo a tutti i potenziali dipendenti come si sentono a socializzare con i colleghi"*, dice Javellana. Se i candidati esprimono il desiderio di tenere separate la propria vita professionale e personale, quella è una bandiera rossa. Idealmente, i dipendenti di Zappos possono essere la stessa persona dentro e fuori ufficio. *"Non esiste un concetto di equilibrio tra lavoro e vita privata"*, spiega. *"È tutta solo vita."*

Per portare veramente a casa i concetti di offrire felicità e di capire quanto sia importante l'azienda, tutti i dipendenti neoassunti (indipendentemente dal titolo professionale) svolgono lo stesso processo di formazione di quattro settimane utilizzato dai rappresentanti del call center, per due settimane vengono effettivamente impiegati per rispondere alle chiamate nel servizio clienti. Il punto è capire il business nel suo punto di contatto più importante, a livello del cliente. Alla fine della formazione, ai nuovi assunti di Zappos viene presentata l'opzione di interrompere il rapporto di lavoro. I dipendenti che scelgono di lasciare il lavoro sono pagati per il loro tempo e ricevono un bonus una tantum (circa \$ 2.000). Questo incentivo iniziale aiuta a eliminare eventuali errori nel processo di assunzione.

Uno dei motivi per cui l'adattamento culturale è così importante, è che in Zappos la cultura guida un processo decisionale, non politico. I valori fondamentali, dice Javellana, sono un riferimento per ogni interazione, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Il focus di Zappos è di consegnare

stupore, e ha dato i suoi frutti, contribuendo a rivoluzionare il modo in cui i leader aziendali pensano allo scopo e alla sua relazione con l'impegno. Le entrate hanno visto la crescita esponenziale dal momento in cui Hsieh ha avuto la sua illuminazione (i primi anni 2000) e ora vede entrate superiori a 2 miliardi di dollari all'anno.



La storia di Zappos evidenzia come un'azienda orientata allo scopo può galvanizzare dipendenti intorno a una

causa comune, creando un legame emotivo tra impiegati e la loro azienda e generare profitti enormi allo stesso tempo.

VALORI E SCOPO

Come passare all'azione:



- Inizia con il perché: siediti con il top management e scrivi una chiara, concisa dichiarazione sul perché la tua azienda esiste oggi. Chiedigli, cosa li fa alzare dal letto tutte le mattine?
- Crea una dichiarazione di missione e i valori dell'azienda in base alla risposta alla domanda precedente. La dichiarazione di missione dovrebbe essere una o due frasi formulate per descrivere il bisogno che si sta tentando di risolvere. I valori dovrebbero essere 5-10 principi pratici e standard che i dipendenti devono utilizzare per raggiungere questa missione. Siate i più autentici possibile qui.
- Utilizza i valori e la dichiarazione di missione per formare la base della cultura della tua azienda. Dovrebbero servire da guida per le interazioni interne dei comportamenti del team. Bisogna garantire che ciò accada creando sistemi interni che aiutano a modellare questi comportamenti. Mostra i tuoi valori in modo chiaro nel tuo ufficio, ma molto più importante, ribadiscili nelle comunicazioni interne, nel lavoro e nel processo di assunzione. Inoltre testa periodicamente la conoscenza dell'organizzazione dei tuoi dipendenti.
- Crea attività e programmi di riconoscimento che incarnano i valori della tua azienda. Ad esempio, se la tua azienda apprezza l'innovazione, crea un premio ogni trimestre per il dipendente che ha sviluppato l'approccio più innovativo al problema che ha affrontato.
- Sii coerente e, di nuovo, assicurati di essere autentico al 100%. Rifletti sui tuoi valori e la tua cultura in tutti gli aspetti del tuo marchio, internamente ed esternamente, inclusa l'estetica visiva, la messaggistica, lo spazio di lavoro e le attività di beneficenza del tuo marchio.