

I valori alla base dell'impresa

ALBERTO FELICE DE TONI



Gli uomini hanno con la cultura lo stesso rapporto che i pesci hanno con l'acqua: finché non ne escono non ne hanno coscienza. Per questo è così difficile lavorare con persone di cultura differente: o abbiamo

l'impressione di dover spiegare anche ciò che è assolutamente evidente, oppure, se ci troviamo isolati in un gruppo di estranei, ci sentiamo esclusi dal loro sistema di simboli. Questo meccanismo è particolarmente eclatante nell'umorismo, che è spesso basato sul non detto e sull'implicito: spiegare una barzelletta significa farle perdere di comicità.

IL PRINCIPIO DELLA BARZELETTA

Le organizzazioni di successo hanno forti culture, in cui le persone sono guidate più da valori condivisi che da regole, comandi o procedure formali. Perché? Perché gli uomini hanno bisogno di un senso, di dare significato alle proprie azioni, di discernere le cose giuste da quelle sbagliate. Come disse Gandhi: "Un uomo senza ideali è come una nave senza timone".

Sotto condizioni di ambiguità e incertezza, è preferibile gestire una organizzazione puntando sui valori organizzativi, piuttosto che affidarsi a meccanismi di controllo burocratici.

MUTUA INTERDIPENDENZA

La condivisione dei valori è una soluzione al problema di creare e gestire organizzazioni complesse: possedere un insieme di valori e obiettivi comuni minimizza la divergenza degli interessi e favorisce il senso di mutua interdipendenza. Solo se assume

un significato condiviso, lo stare assieme ha un vero futuro. Ne è convinto anche il grande generale Eisenhower: "Un popolo che mette i propri privilegi al di sopra dei propri principi ben presto perde entrambi".

MARCIARE NELLA STESSA DIREZIONE

I valori sono vettori: esprimono la forza in una direzione data. In altre parole i valori, una volta condivisi, orientano le azioni dei singoli nella stessa direzione; solo in questo caso la loro somma determina una grande forza risultante.

Nel caso in cui siano assenti dei valori comuni, l'impresa si riduce a diverse individualità tenute assieme da puri



interessi economici: ogni impresa richiede commitment verso obiettivi comuni e valori condivisi.

ACCOZZAGLIA DI PERSONE

Senza questo commitment non esiste impresa, ma solo un'accozzaglia di persone. Il primo compito del management è di riflettere, fissare ed esemplificare questi obiettivi, valori e traguardi.

Un metodo classico per veicolare i valori portanti dell'impresa è affidarsi a simboli, riti, storie, grandi racconti. Tutti

LA FORZA DEL GRUPPO

LA CONDIVISIONE DI OBIETTIVI COMUNI RENDE SOLIDA L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E LE CONSENTE DI ESSERE PRODUTTRICE DI 'VALORE', ALTRIMENTI SI RIDUCE A INDIVIDUALITÀ TENUTE ASSIEME DA INTERESSI ECONOMICI

questi sono strumenti che tengono unita un'organizzazione, indipendentemente dalle differenze di ruolo e di professionalità. Simboli comunicativi come il logo dell'azienda, i rituali e le storie tengono unita un'organizzazione definendo ciò che condividono tutte le persone, a prescindere dalle differenze di competenze o posizione all'interno dell'organizzazione.

COME RENDERE COESO UN GRUPPO

Le interazioni alimentano la creazione e l'evoluzione della cultura di un gruppo; la cultura abilita e vincola la costruzione e modificazione della struttura sociale; questa fornisce, a sua volta, le regole e

le risorse per le interazioni tra individui. Dal rituale dell'interazione emergono, due entità: la cultura e la struttura sociale, con caratteristiche proprie, in particolare la capacità di alimentare la propria fonte vitale, cioè le interazioni tra individui.

SEGUENDO IL CICLO VITALE

Valori e creazione di valore sono concetti fortemente legati: i valori sono l'infrastruttura per la creazione di valore. Si potrebbe enunciare una sorta di legge per la quale il valore è necessariamente generato dai valori sui quali si fonda

l'impresa, ed entrambi gli elementi vivono la storia dell'impresa e quindi dipendono dalla esperienza che essa ha saputo generare. Ed è una storia che si manifesta in un ciclo vitale legato al trascorrere del tempo rendendo necessaria una continua manutenzione dei valori per rigenerarne costantemente la potenzialità.

Come suggerisce Ignazio Silone: "Su un gruppo di teorie si può fondare una scuola; ma su un gruppo di valori si può fondare una cultura, una civiltà, un nuovo modo di vivere insieme tra uomini".