

# La stella polare di ogni organizzazione

**LA FORZA DI UNA VISIONE CONDIVISA** - IN AZIENDA, COME SU UNA BARCA IN MEZZO A UN FIUME, I REMATORI SI DEVONO METTERE D'ACCORDO SU DOVE ANDARE, ALTRIMENTI VERRANNO TUTTI TRASCINATI VIA DALLA CORRENTE

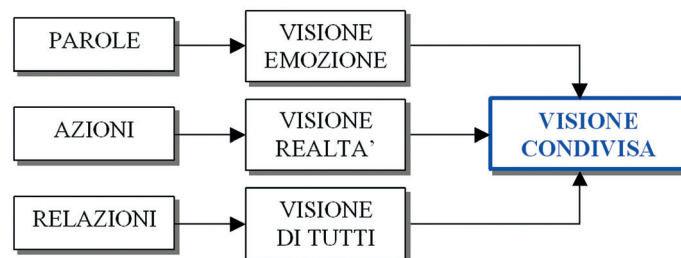
di ALBERTO FELICE DE TONI



In ogni organizzazione è opportuno chiedersi qual è la visione che sta orientando

le azioni dei propri componenti. I membri di un'organizzazione senza una visione condivisa sono come un insieme di forze che agiscono in direzioni diverse. La risultante potrebbe essere nulla, ovvero tutti i membri si muovono in direzioni diverse, ma l'organizzazione in realtà è ferma. Il rischio è di essere come una barca immobile lungo il fiume perché i rematori non si mettono d'accordo su dove andare: verrà trascinata via dalla corrente.

Un lavoratore senza visione non conosce il fine ultimo del proprio lavoro. Al riguardo Kazuma Tateisi, nel suo libro del 1992 "L'irresistibile spirito dell'imprenditore", racconta una storia classica del management. A tre scalpellini che lavoravano alla preparazione delle pietre per la costruzione di un castello, venne chiesto: Qual è il motivo per cui lavorate in questo luogo? Il primo rispose: "Io lavoro perché in questo modo potrò mangiare". Il secondo replicò: "Io lavoro per preparare le pietre necessarie alla costruzione di questo muro". Il terzo scalpellino,



**// Dopo la formulazione non va dimenticata, ma ribadita continuamente nei fatti**

balzando in piedi e gonfiando il petto, diede questa risposta: "Io lavoro per finire quel grande castello che sorgerà laggiù". Condividere la visione è la premessa per partecipare attivamente ai processi organizzativi.

La visione è una meta di lungo periodo che dà significato alle cose che si fanno e al percorso che si sta percorrendo insieme. Solo in questo modo si possono attivare in modo positivo processi di auto-attivazione e di intra-imprenditorialità che danno vita a una vera e propria auto-organizzazione.

Il quesito, cui non è facile rispondere sul piano pratico, è il seguente: come è possibile creare un percorso strutturale affinché la visione permei tutti i componenti dell'organizzazione e diventi la bussola di un agire quotidiano improntato all'auto-attivazione?

Affinché una visione diventi una forza potente, essa ha bisogno di parole, che la rendano emozionante; di azioni, che la rendano reale e tangibile; di relazioni, che la rendano di tutti.

## VISIONE COME EMOZIONE

John F. Kennedy negli Anni '60 coagulò un'intera nazione rinnovando il mito americano della nuova frontiera, spostandola idealmente dalla conquista del Far West alla conquista dello spazio: la sfida era di mandare un uomo sulla Luna entro la fine del decennio (e infatti lo sbarco data 1969). La componente emozionale è essenziale. Per Foster e Kaplan: "Occorre un atto di persuasione; bisogna creare un impegno convinto ed entusiastico. Focalizzando l'attenzione dei collaboratori sulla visione, il leader opera sulle risorse emo-

zionali e spirituali dell'organizzazione, sui loro valori, sul loro impegno e sulle loro aspirazioni".

## VISIONE COME REALTÀ

La visione non deve essere solo emozione, ma anche realtà. I leader devono dare l'esempio, indicando quali sono i passi da compiere perché un singolo possa contribuire operativamente a quella visione. Solo così la visione può essere percepita come reale e diventare effettivamente realtà. Per Bernardi e Muffatto: "La vision statement non può essere il risultato di un processo top-down ovvero essere una visione 'ufficiale' che riflette l'opinione di poche persone. Inoltre, essa non può costituire solo l'attenzione di un momento, quello della formulazione appunto, ed essere poi dimenticata. È, invece, importante che la vision statement sia continuamente ribadita nei fatti".

## VISIONE DI TUTTI

Infine, la visione deve svilupparsi, crescere e modificarsi attraverso le relazioni interne all'azienda, diventando così visione di tutti. La cultura organizzativa è la risultante di un processo di confronto tra le diversità culturali presenti in impresa. È importante valorizzare le differenze, perché l'innovazione nasce dalla diversità, e sfruttare i dubbi perché, come dice Goethe, "il dubbio cresce con la conoscenza".

detoni@uniud.it