

Il test della leadership

Visione, cultura, valori dell'azienda

di Quintiliano Valenti

Per guidare le aziende in modo efficace è essenziale per il management costruire e diffondere la visione dell'azienda a tutto il personale. L'identità aziendale caratterizzata dalla cultura e dai valori (anche etici) e percepita all'interno e al di fuori dell'azienda contribuisce all'incremento del capitale intellettuale che è la fonte più importante di competitività ed efficienza.

Ultimamente, l'azienda per la quale un giovane manager lavora da dieci anni non va bene. Le vendite sono minori del preventivo, le attività accumulano gravi ritardi, la qualità dei prodotti, che era una volta l'orgoglio dell'azienda, si è deteriorata. L'atmosfera generale è di preoccupazione, con l'aspettativa di un'imminente decisione da parte del consiglio d'amministrazione di cambiare il gruppo dirigente. Il giovane manager è entrato nell'azienda fresco di studi universitari e ha lavorato in diversi dipartimenti: area tecnologica, produzione, marketing. Attualmente è il project manager di un progetto di sviluppo, il cui successo è molto importante per il futuro dell'azienda. Durante i dieci anni di impiego ha sviluppato con tutti i dipendenti relazioni basate sulla fiducia e ha sperimentato nella pratica l'importanza della forza della motivazione al lavoro per raggiungere gli obiettivi. Il top management ha apprezzato il suo lavoro e adesso occupa una posizione di alto livello nell'organizzazione. Nel corso di una riunione straordinaria il consiglio di amministrazione decide di affidare al giovane manager il ruolo di direttore generale. Gli conferisce la piena autorità e responsabilità della definizione e realizzazione degli obiettivi aziendali a breve e lungo termine, per attuare un piano di risanamento con la revisione completa delle strategie e politiche esistenti. Tre domande critiche sono nella mente del giovane manager:

- cosa diventerà l'azienda nel futuro? (Visione);
- attraverso quali caratteristiche intrinseche potrà l'azienda raggiungere la Visione? (Cultura);
- quali saranno i valori e gli standard etici che guidano le relazioni interne ed esterne dell'azienda? (Valori).

• Visione

La "Visione" è il modo in cui si progetta la trasformazione dell'azienda dallo stato presente a uno stato futuro. Il futuro della società, in tutte le sue parti, è chiaro nella mente del giovane manager: il mercato, i prodotti, le tecnologie, le risorse umane ecc. Le seguenti domande necessitano una risposta.

Q. Valenti, consulente Technip Italy - Roma - qvalenti@technip.com; presidente Management Intellectual Assets Srl - qvalenti.mia@libero.it.



Verso quali mercati ci stiamo espandendo, da quali ci stiamo ritirando, quali prodotti stiamo lanciando, quali prodotti sono al termine del loro ciclo di vita, come ottimizziamo il ciclo di produzione, come dare autorità alle persone e come motivarle affinché portino il loro massimo contributo? La "Visione" è una sorta di mosaico nel quale le diverse parti della società hanno trovato in maniera armoniosa la loro collocazione. Il singolo dipendente lavora con i compiti a lui assegnati ricevendo il beneficio delle conoscenze dell'intero sistema. Come uno scultore con il suo duro lavoro e il suo talento artistico trae dal blocco di marmo la sua splendida statua, così il manager proietta nella sua mente la condizione attuale della società verso una condizione programmata per il futuro. La "Visione" deve dare l'ispirazione a tutto il personale per tutte le azioni a breve e lungo termine. Deve essere adeguatamente diffusa a tutti i livelli. Il compito del gruppo dirigente è la comunicazione e la partecipazione della "Visione"; questo deve essere fatto attraverso canali formali, ma soprattutto con un comportamento coerente. La "Visione" deve orientare le azioni di tutti i dipendenti.

• Cultura

La cultura di un'azienda è la sua caratteristica intrinseca. Questa caratteristica può essere la supremazia tecnologica, il servizio ai clienti, la "leadership" dei costi, l'eccellenza nella formazione dei dipendenti, il dominio nel marketing internazionale e così via.

È difficile cambiare la "Cultura" che nella maggior parte dei casi deriva dai fondatori dell'azienda. È impressa nel comportamento quotidiano e permea tutte le azioni. Il business consiste nel controllo dei rischi e nello sfruttamento di ogni opportunità, e la "Cultura" della società ha un ruolo vitale consentendo la reazione giusta agli stimoli del business. Un'opportunità di in-

serimento in un nuovo mercato troverà una reazione entusiasta da parte di una società con una cultura di crescita internazionale, mentre la reazione da parte di una società con una cultura tecnologica sarà fredda. La "Cultura" fissa le priorità. È il comportamento quotidiano dei dipendenti. Culture forti sono chiaramente percepite dal mondo esterno. Esempi famosi sono la cultura del servizio dell'Ibm e la cultura dell'innovazione tecnologica della 3M. Culture vecchie, difficili da cambiare possono rappresentare un handicap in un contesto di business moderno. La "Cultura" è l'impronta digitale dell'azienda.

• Valori

Stabilire i "Valori" è la risposta del nostro giovane manager alla terza delle tre domande critiche. Per sopravvivere a lungo, ogni business deve essere basato su linee di condotta relative alle interazioni interne ed esterne all'azienda. Queste linee di condotta devono essere coerenti con i principi etici generalmente accettati. L'etica negli affari gioca un ruolo fondamentale e un comportamento non etico viene pesantemente punito dal mercato. I mezzi di informazione guardano attentamente alle operazioni delle aziende: se queste sono trasparenti nelle loro azioni o se sono soggette a critiche ed eventualmente le boicottano. Nessuna società al giorno d'oggi può resistere al boicottaggio. Di solito i "Valori" sono legati a sei fattori:

1. *Relazioni interne* - Stiamo incoraggiando il lavoro di gruppo o un'atmosfera di competizione all'interno dell'azienda? Formiamo in maniera adeguata i nostri dipendenti o li lasciamo soli all'alternativa "annegare o nuotare"?

2. *Relazioni con i clienti* - Ci impegniamo a servire i nostri clienti, facendo il possibile per comprendere e soddisfare le loro esigenze? Oppure pensiamo che il cliente abbia comunque bisogno dei nostri prodotti e che dobbiamo fare il minor sforzo possibile per assicurarci i suoi ordini?

3. *Relazioni con i fornitori* - Teniamo in considerazione i vantaggi di un rapporto di partnership a lungo termine con i nostri fornitori, o siamo convinti che ciò che maggiormente conta sia il prezzo, indipendentemente dalla qualità delle prestazioni passate?

4. *Integrità personale* - Chiediamo a tutti i nostri dipendenti un'assoluta integrità personale, in tutte le loro azioni? Siamo abbastanza severi nell'imporre tolleranza zero su questo aspetto comportamentale?

5. *Innovazione* - Consideriamo l'innovazione come necessaria per la sopravvivenza della società? O al contrario consideriamo l'innovazione come un costo da evitare per migliorare i risultati a breve termine?

6. *Responsabilità sociale* - Rispettiamo le leggi dei Paesi dove svolgiamo i nostri affari? Richiediamo che tutti i nostri sub-fornitori agiscano correttamente sia da un punto di vista sociale che ambientale? Siamo convinti che lo scopo del nostro business sia quello di soddisfare tutti gli "stakeholders" della azienda (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, istituzioni)?

Il giovane manager dopo una lunga riflessione ha fissato la "Visione, Cultura e Valori" (VCV) dell'azienda e pianifica come dare inizio al suo sforzo di comunicazione. Il riassunto del VCV è il seguente:

- *Visione*, la nostra società è leader internazionale nel proprio settore;
- *Cultura*, abbiamo la responsabilità di fornire un servizio professionale ai nostri clienti. Rispettiamo i nostri clienti. I nostri dipendenti raggiungono l'eccellenza a livello internazionale nelle loro discipline;

- *Valori*, pratichiamo il lavoro di "team" e siamo convinti che nel nostro business il successo o l'insuccesso non sia mai attribuibile a una singola persona, ma sia sempre il risultato di uno sforzo di gruppo. Tutte le azioni individuali e dell'azienda sono caratterizzate da un'integrità morale assoluta. Ci proponiamo di ricompensare l'investimento dei nostri azionisti con un ritorno finanziario superiore alla media di mercato. Formiamo i nostri dipendenti affinché raggiungano l'eccellenza nelle loro discipline. I nostri fornitori sono nostri partner in affari. Stimoliamo l'innovazione per assicurare prosperità a lungo termine alla società. Quando facciamo affari ci comportiamo sempre da buoni cittadini, assicurando il rispetto di tutte le leggi sociali ed ambientali.

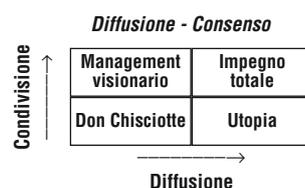
Il manager da poco nominato si sente abbastanza soddisfatto dei progressi fatti, poiché ha posto le fondamenta per le azioni future. È, infatti, convinto che il VCV sia equivalente alla costituzione degli Stati. Sono necessarie delle regole comuni che guidino il comportamento degli uomini dell'azienda, alle quali la maggior parte, se non tutti i dipendenti, fanno riferimento.

Il VCV è il documento legislativo dell'azienda ed è l'identità stessa della società. Nel passato i dipendenti erano abituati a essere assunti chiedendo "Pagatemi bene", poi nel tempo hanno richiesto "Trattatemi bene". Attualmente chiedono "Mostratemi il VCV della società, desidero portare il mio contributo!".

Il giovane manager sa che l'allineamento e l'*empowerment* del personale sono essenziali al successo della società e ha formulato il VCV in maniera tale che l'allineamento di dipendenti eticamente corretti avvenga automaticamente.

L'*empowerment* dei dipendenti è assicurato tramite la comunicazione della "Visione". Chiaramente il giovane manager non può accontentare il 100% dei dipendenti, ma questo era previsto. La creazione di una massa "critica" di dipendenti responsabili ed entusiasti della nuova identità aziendale deve essere l'obiettivo iniziale e successivamente, con i tempi dovuti, questa massa critica calamiterà nella giusta direzione gli scettici. (Questo è un principio fisico riconosciuto!).

Visione Cultura Valori



Nel diagramma sono riportate le quattro situazioni più comuni della diffusione di Cultura-Visione-Valori all'interno delle aziende in funzione della loro condivisione (allineamento del personale) raggiunta.

- *Quadrante 1 - Bassa condivisione e bassa diffusione, Don Chisciotte* - Il management non è all'altezza del suo compito. Il lavoro per forgiare l'identità aziendale è senza successo. Si può immaginare un ambiente di lavoro poco invidiabile.
- *Quadrante 2 - Bassa diffusione/Alta condivisione, Utopia* - Il manager diffonde il suo messaggio che non è condiviso. Finisce perciò per parlare a se stesso, senza motivare i dipendenti. Può anche darsi che il manager si compiacia di comportamenti poco etici.
- *Quadrante 3 - Bassa diffusione/Alta condivisione, Management visionario* - Il manager diffonde poco il messaggio VCV, ma nel ristretto cerchio di staff dove è diffuso il VCV ottiene alti consensi. L'azienda vive con un gruppo manageriale completamente separato dal resto dell'organizzazione.
- *Quadrante 4, Alta condivisione/Alta diffusione, Impegno totale* - Il manager ha realizzato l'*empowerment* e l'allineamento del personale alla politica aziendale condivisa.

Sarà difficile spiegare la nuova politica ad alcuni dirigenti di vecchio stampo. Il giovane manager è comunque determinato a liberarsi di coloro che nel top management non accettano le nuove politiche introdotte. Ha imparato durante le esperienze precedenti che un gruppo dirigenziale compatto è uno dei requisiti per il successo. Durante l'ultima riunione dei dirigenti ha introdotto il concetto dello "spirito della cattedrale" con la storia seguente. Tre muratori stanno costruendo un muro di mattoni. Un passante chiede a uno degli operai "Cosa stai facendo?" l'operaio risponde "Lavoro per guadagnare la mia paga". Il passante chiede al secondo operaio "Cosa stai facendo?", egli risponde "Sto costruendo questo muro con i mattoni e il cemento". La stessa domanda viene posta al terzo operaio "Cosa stai facendo?", l'operaio risponde "Sto costruendo una cattedrale!". Il giovane manager afferma "Nella nostra azienda abbiamo bisogno dello spirito della cattedrale". Il messaggio è chiaro e incisivo. Egli vuole uno staff motivato per raggiungere gli obiettivi dell'azienda. Il manager riafferma in questo modo la sua leadership.

Solo un mese dopo la nomina a direttore generale, la cultura VCV è stata introdotta. Le fondamenta dell'edificio sono ora solide. Il suo compito di manager di raggiungere i risultati in base agli obiettivi fissati è iniziato in maniera soddisfacente. Sente di aver adeguatamente messo a punto il motore della sua macchina ed è adesso pronto per controllare e riparare le rimanenti parti. Ha concluso la parte "software" del suo progetto. È pronto ora a convocare una riunione generale per comunicare la VCV che deve guidare tutte le azioni future.

Un senso di ottimismo pervade il giovane manager. Negli anni passati era ossessionato dalla domanda "come posso io, come manager, influenzare positivamente le decisioni quotidiane di migliaia di persone che fanno riferimento a me?". È ora convinto che un'adeguata e profonda comprensione della carta VCV permetterà di raggiungere questo obiettivo. Finalmente i suoi uomini hanno un principio guida di riferimento, una bussola da utilizzare in tutte le decisioni. Egli si sente orgoglioso di avere posto le basi per l'applicazione delle regole aziendali: non producendo una lunga lista di regole (che sono indice di burocrazia), ma diffondendo concetti semplici attraverso il VCV, che riescono a colpire la mente e il cuore dei dipendenti. Gli viene in mente il vecchio proverbio cinese "Dai un pesce a un uomo affamato e si sazierà per un giorno! Insegnagli a pescare e sarà a posto per tutta la vita!".

Conclusioni

La storia del giovane direttore generale è un buon esempio della moderna leadership. Stabilire un insieme di principi guida attraverso la costituzione di Visione, Culture e Valori (il software del business), basati su standard etici di alto livello, rappresenta un test di leadership di fondamentale importanza.

La parte hardware (pianificazione, organizzazione, motivazione, controllo) seguirà più facilmente e in modo più coerente quando la bussola del VCV è disponibile.

È dimostrato che aziende con un VCV chiaro forniscono prestazioni migliori (*in termini economici*) rispetto ad altre con minor enfasi su questa parte software della leadership.