

Quintiliano Valenti
qvalenti.mia@libero.it

L'AZIENDA ETICA - MODULO 2

VISIONE, CULTURA, VALORI

In questo modulo 2 del saggio "L'azienda etica" vengono introdotti i concetti di visione, cultura e valori, e viene presentato il riassunto di un lavoro reale effettuato in un'azienda primaria allo scopo di attuare tali principi.

Qual è il compito di un'azienda?
Un'azienda deve raggiungere degli "obiettivi economici" nel rispetto dei vincoli ambientali e sociali.

Un'azienda deve soddisfare tutti gli stakeholders (portatori di interessi) con cui interagisce. Per stakeholder intendiamo gli azionisti, i dipendenti, i clienti, i fornitori, le istituzioni, le comunità. In ogni azienda è necessario porsi di continuo le tre domande fondamentali:

- chi siamo,
- da dove proveniamo,
- dove andiamo.

Il compito del top management è quello di utilizzare le risorse disponibili in maniera ottimale per raggiungere i risultati economici, mantenendo i vincoli ambientali e garantendo la protezione sociale.

La determinazione della visione, cultura, valori dell'azienda è la fase fondamentale della strategia aziendale. Vediamo di approfondire il significato dei tre termini, così familiari alla leadership aziendale.

Visione

La visione consiste nel costruire mentalmente l'azienda in un futuro non troppo distante (3-5 anni).

Tale visione consiste nel programmare nei dettagli quello che dovrà essere l'azienda nel tempo, con idee e strategie chiare sulle funzioni ed i processi aziendali (vendite, promozioni, sviluppo finanza, etc.).

L'azienda così pensata deve essere prima condivisa dal gruppo del top management, deve poi essere comunicata a tutto il personale in modo da poter realizzare l'allineamento e l'empowerment del personale stesso. Cosa si intende per allineamento ed empowerment?

Allineamento

È la condivisione della visione, della cultura e dei valori dell'azienda. La comunicazione da parte del top management, della visione, cultura, valori è fondamentale per orientare il dipendente e gli altri stakeholders ad agire secondo ciò che la visione dell'azienda richiede.

La condivisione di visione, cultura, valori porta alla motivazione ad obiettivi condivisi del personale tutto e degli altri stakeholders, e quindi ad un'efficienza superiore. La realizzazione del pieno potenziale dei dipendenti è certamente una caratteristica che si riscontra facilmente nello spirito dei collaboratori. L'aneddoto della cattedrale seguente la evidenzia. Tre operai stanno lavorando in un cantiere vicino ad un muro in costruzione; nella pausa per il pranzo, arriva un giornalista il quale vuole intervistare i lavoratori. Chiede al primo operaio "Cosa stai facendo?" e quello risponde "Sto lavorando per guadagnarmi da vivere!". Al secondo operaio ripete "Cosa stai facendo", la risposta "Sto mettendo insieme dei mattoni col cemento per completare il muro!". Fa la solita domanda al terzo operaio "Cosa stai facendo?", e quello risponde "Sto costruendo una cattedrale!". Tutti e tre fanno le stesse cose; però ...

CHIMICA & ETICA

È compito del top management diffondere lo *spirito della cattedrale*. Si è passati in pratica dal “pagami bene” degli anni Sessanta al “trattami bene” degli anni Ottanta al “mostrami il tuo VCV voglio dare il mio contributo” del 2000.

Empowerment

Nella visione aziendale a lungo termine, si deve agire sull'empowerment del personale, intendendo con questo, la trasmissione al singolo dipendente di una chiara autorità, responsabilità, rendicontazione.

Ogni singolo dipendente dell'organizzazione è un piccolo manager; infatti, così come il top management ha delle relazioni di *reporting* verso i suoi capi, di guida e responsabilità verso le persone che riportano a lui, di collaborazione con i suoi pari nella gerarchia aziendale, analogamente ogni singolo dipendente è di fatto un piccolo direttore generale nell'ambito dei compiti a lui assegnati: infatti nel suo campo di responsabilità, autorità e rendicontazione egli ha dei capi a cui far riferimento, dei pari grado con cui cooperare, dei subordinati da dirigere.

In un tale contesto di empowerment le persone sono poste in grado di esercitare al massimo livello le proprie capacità.

Il lavoro del dipendente da lavoro di routine diventa manageriale quando la visione aziendale guida le azioni realizzando l'empowerment.

Cultura

“La cultura”: è quel modo di fare che caratterizza un'azienda rispetto a tutte le altre.

La cultura è un'identità spiccata e percepita, è una bussola di orientamento che guida le azioni in ogni momento.

Un esempio specifico di tale cultura è quella che si è data un'azienda primaria nel settore dell'ingegneria chimica: la cultura “3 C”: *Client, Competence, Competiveness* (Cliente, Competenza, Competitività).

Il messaggio che si è voluto dare in tale azienda, è che per vivere e prosperare bisogna soddisfare il cliente a prezzi competitivi e con competenza. In ogni azione si deve poter percepire la volontà di comportarsi in modo tale che il cliente apprezzi la competenza e la competitività dell'azienda.

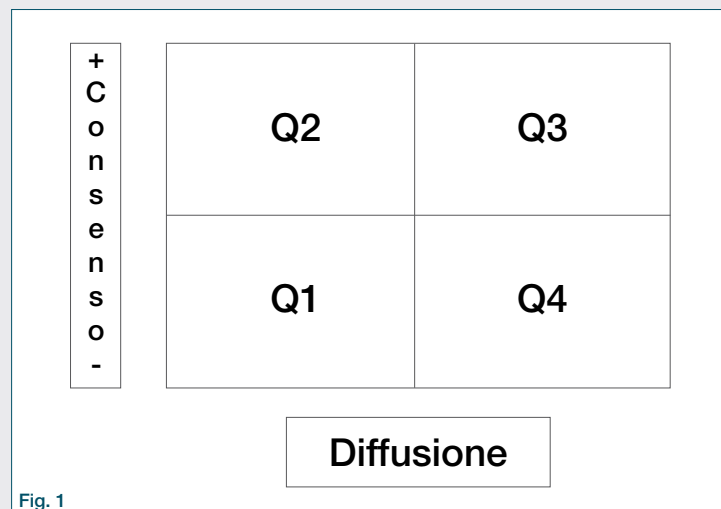


Fig. 1

Altri esempi di marcata cultura aziendale sono la cura del cliente da parte della IBM, o la politica dell'innovazione da parte della 3M.

La cultura è importante e vitale in quanto implica comportamenti che mille procedure non sarebbero in grado di garantire. Il dipendente ha la propria bussola di orientamento che gli suggerisce il giusto modo di agire. La cultura è determinante per la crescita delle aziende a lungo termine. Un dipendente che adotta la visione e la cultura aziendale recepisce la necessità di essere empowered ed allineato alle strategie. È una risorsa di eccezionale rendimento che si realizza nel proprio lavoro. È animato dallo “spirito della cattedrale”.

Valori

Avendo fissato la visione e la cultura, dobbiamo stabilire *come vogliamo muoverci*. Per raggiungere la nostra visione aziendale, il nostro cammino deve essere vincolato all'osservanza di un certo “insieme” (set) di valori. Tale set di valori sono i principi etici dell'azienda. Il fine non giustifica i mezzi. I nostri valori sono i vincoli del cammino e la base dei principi etici dell'azienda.

È bene precisare che l'etica aziendale rimane un fatto specifico di “quella” specifica azienda: ha un suo significato in tutto ciò che coinvolge “in primis” l'azienda e poi le singole persone.

L'etica del business richiede un certo tipo di comportamento che sia congruente con i valori che l'azienda si è data, e che, in generale, sono quelli che nel modulo 1 (vedi numero di maggio di questa rivista), abbiamo chiamato, valori universali, in quanto recepiti e valutati come valori universali comuni alle varie culture e religioni.

Responsabilità, rispetto, integrità, correttezza, compassione (vedi modulo 1) sono i valori etici positivi che con priorità diverse sono presenti nelle varie culture.

L'importanza di tali valori etici per il business, ci porta a ricordare l'affermazione del filosofo polacco Z. Bauman, che sostiene che la “banca-rotta etica” è preludio certo della “banca-rotta finanziaria”.

La determinazione dei valori (management by values) è la parte più delicata di tutto il processo di pianificazione manageriale. Ciò avviene per lo più con un approccio top down perché se il top management non è convinto personalmente della superiorità dell'azienda basata sui valori, raramente si assiste alla sua conversione al business etico con valori condivisi. Il pesce puzza dalla testa e se il leader è disposto ad essere ondivago sui valori, a lungo termine l'azienda va in crisi qualunque possano essere i successi tattici del momento.

Nella Fig. 1 vengono riportate le relazioni fra diffusione e consenso che caratterizzano il comportamento manageriale/aziendale.

Nel quadrante 1 (bassa diffusione, basso consenso) il manager non sa diffondere il messaggio etico e il processo di determinazione dei valori è stato condotto senza convinzione.

Nel quadrante 2 (bassa diffusione, alto consenso) il gruppo del top management non è stato in grado di comunicare al personale l'opportunità per tutti di lavorare con una cultura valoriale di indirizzo.

Il quadrante 3 (alta diffusione, alto consenso) è quello della vera leadership. Il personale ha ricevuto il messaggio, lo accetta e lo appli-

ca. Quando tale quadrante raggiunge una percentuale di personale del 26% circa si ha un effetto di polarizzazione del resto della forza aziendale verso Q3 e si raggiungono gli obiettivi di allineamento e di empowerment.

Il quadrante 4 (alta diffusione, basso consenso) indica che il manager non è in sintonia con il suo staff e quindi si è in una situazione critica.

Avendo stabilito la visione, la cultura, i valori, si è ottenuta un'identità aziendale globale, con una "carta costituzionale" e una "carta valoriale" che costituiscono la bussola di orientamento dell'azienda.

Si è determinato così un sentire comune aziendale, che va diffuso, percepito, interiorizzato.

Il top management deve occuparsi come attività primaria della diffusione di visione, cultura, valori (VCV). In alcune aziende i dipendenti sono dotati di un badge, sul quale sono riportati i valori dell'azienda. Quei top manager che riescono a realizzare un tale modello, sono sempre molto orgogliosi del lavoro svolto, e sono molto apprezzati dai dipendenti.

Un caso concreto

Citiamo il caso di un'azienda che ha dotato tutti i dipendenti di un badge, "scheda personale", che contiene le 10 caratteristiche del dipendente della suddetta azienda:

1. Noi siamo impegnati alla cultura dei 3C: Cliente, Competenza, Competitività;
2. "We can do" è il nostro approccio mentale;
3. Noi rispettiamo i nostri clienti e siamo rispettati dai nostri clienti;
4. Quando facciamo errori, siamo determinati ad imparare dagli stessi;
5. Ci piace lavorare in squadra: siamo convinti che il successo o l'insuccesso non è mai attribuibile alla singola persona;
6. Le difficoltà non ci spaventano, ma consideriamo una sfida il doverle superare;
7. Siamo orgogliosi di servire i nostri clienti con soluzioni innovative che creano valore per il cliente;
8. I nostri dipendenti usano creatività e innovazione nel loro lavoro pur rimanendo disciplinati nel rispetto delle regole aziendali;
9. Siamo orgogliosi del successo della nostra azienda e siamo consapevoli che la qualità del nostro lavoro individuale contribuisce a questo successo;
10. La natura multinazionale del nostro gruppo incoraggia la collaborazione tra gli uffici e tra i dipendenti. Siamo impegnati a costruire un ambiente di lavoro che superi le barriere nazionali.

Come ulteriore esempio riportiamo i risultati di un programma di determinazione del VCV aziendale in una grossa azienda internazionale (Fig. 2).

L'aver determinato la visione, la cultura e i valori ci consente un orientamento delle politiche e delle strategie.

Si è dimostrato che le aziende con una convinta VCV (visione, cultura, valori) sono migliori dal punto di vista delle prestazioni economiche rispetto ad aziende che non l'hanno.

Infatti la VCV, con l'empowerment e l'allineamento, consente la massima motivazione ed efficienza dei dipendenti.

VISIONE

Noi vogliamo contribuire al successo del nostro gruppo internazionale rafforzando la nostra identità di contrattore diversificato, innovativo, internazionale.

CULTURA

Noi rispettiamo i nostri clienti e lavoriamo per e con i nostri clienti. I nostri dipendenti sono il nostro miglior asset. Essi eccellono nella loro professione.

VALORI

Noi abbiamo la massima considerazione per i nostri clienti e perseguiamo una politica flessibile e dedicata. Noi siamo orgogliosi della lunga lista di ordini ripetuti dai medesimi clienti e del nostro record immacolato di dispute formali.

Noi pratichiamo internazionalmente la nostra imprenditorialità e ci impegniamo sempre a formulare soluzioni innovative di alto valore aggiunto ai nostri clienti.

Noi pratichiamo il lavoro di squadra ed incoraggiamo un clima di mutua comprensione, rispetto e delega in tutta la nostra organizzazione. Noi addestriamo i nostri dipendenti per l'eccellenza professionale e manageriale.

Noi rispettiamo ed apprezziamo i nostri fornitori e subcontractori: essi sono i nostri business partners.

Noi perseguiamo la più alta integrità personale e societaria. Ci piacciono le sfide. Non ci piace rimanere nel nostro tugurio. Noi siamo cittadini del mondo capaci di contribuire con il nostro lavoro al benessere dell'umanità.

Fig. 2

L'implementazione del VCV in azienda consente di rivedere tutte le politiche e le strategie aziendali per recepirne i riorientamenti necessari. In particolare vanno ripensate le strategie relative a innovazione, valutazione dipendenti, formazione, clienti.

La strategia VCV è il passaggio iniziale più importante per condurre l'azienda in modo efficiente e sostenibile. L'introduzione successiva delle politiche di sostenibilità, di responsabilità sociale, di trasparenza sono sinergiche all'introduzione della VCV.

Conclusioni

Nel contesto attuale di confusione delle filosofie manageriali (nel declino del trionfante capitalismo utilitaristico del ventesimo secolo), l'approccio indicato di dedicarsi primariamente alla scoperta del VCV aziendale è un solido passaggio primario indispensabile per ulteriori formulazioni strategiche (responsabilità sociale d'impresa, codice etico, bilancio sostenibile, lotta alla corruzione).

Non risulta che il processo del VCV sia diffuso come dovrebbe. La superiorità di questo approccio manageriale etico nobilita l'azienda e garantisce l'eccellenza della leadership aziendale.