

# Feticci del Management #5 Valori Aziendali

## *Tra il dire e il fare c'è di mezzo l'identità culturale*

di Carlo Romanelli



Feticci del Management  
rubrica che nasce da 30  
anni di esperienza  
professionale di Carlo  
Romanelli:

*"E' il frutto di quello che  
ho visto, ho fatto, ho  
incontrato ed ho studiato,  
e non ho nessuna pretesa  
di cambiare le  
convinzioni di  
chicchessia.  
Solo di raccontare."*

Gioco di squadra

Ascolto

LEALTÀ

Rispetto

IMPEGNO

## #5 VALORI AZIENDALI:

*tra il dire ed il fare c'è di mezzo l'identità culturale*

Siamo indubbiamente di fronte ad uno dei temi in assoluto più affascinanti, complessi e per alcuni versi anche misteriosi per ogni organizzazione al mondo, una "terra incognita" dove il management può esplorare la vera essenza della leadership, alla faccia della "quartership" imperante.

### ORGANIZZAZIONE 1 - AUTOMOTIVE

#### • SCENARIO-TEAMBUILDING

**proposizione:** "siamo qui per affermare i nostri valori fondamentali, che sono il rispetto della persona, la lealtà, l'execution e la capacità realizzativa, il gioco di squadra e l'orientamento agli obiettivi, l'ascolto", imprescindibili per il nostro successo;

**dinamica reale:** parla solo il capo, nessuna obiezione, salvo una richiesta di chiarimento che viene interpretata come critica alla linea tracciata dal top manager.

**Risultato:** persona invitata ad uscire dal teambuilding.

### ORGANIZZAZIONE 2 - MECCANICA DI PRECISIONE

#### • SCENARIO-BOARD

**Proposizione:** "dobbiamo fare uno sforzo per cambiare la nostra cultura nel più breve tempo possibile, e noi siamo i protagonisti di questo cambiamento determinante per il nostro futuro, orientandoci a nuovi valori quali sono l'ascolto, il gioco di squadra, il valore del capitale umano, la soddisfazione del cliente, la tempestività nelle risposte, la lealtà e il rispetto del lavoro di ciascun singolo dipendente o business partner".

**Dinamica reale:** un componente del board afferma che questi valori sono sempre esistiti, fino al recente cambio di proprietà, e che quindi non sarà difficile riproporli, perché sono quelli desiderati "da tutti".

**Risultato:** videoproiettore di eccellente qualità scagliato dall'amministratore delegato (nuova proprietà) verso il collega di board (fortunatamente non colpito per un soffio).

### ORGANIZZAZIONE 3 TEAM SPORTIVO DI ALTO LIVELLO

#### • SCENARIO-SPOGLIATOIO

**Proposizione:** i muri dello spogliatoio sono pieni di cartelli con i valori di squadra: "impegno, allenamento, risultato, rispetto reciproco, ascolto, gioco di squadra sempre, rispetto dei ruoli, arroganza (nel senso agonistico del termine), orgoglio di appartenenza, rispetto della maglia, esempio per i giovani".

**Dinamica reale:** atleti che applaudono nello spogliatoio e deridono l'allenatore (straniero) appena usciti dallo spogliatoio.

**Risultato:** alcuni giocatori e allenatore licenziati via sms senza mai aver più visto i compensi che dovevano ricevere.

Our values:  
Integrity • Responsibility  
Care • Openness

# Passion



## RESPECT



## Team Spirit



## CONTINUOUS LEARNING AND IMPROVEMENT



## GOOD MANAGEMENT



## INDIVIDUAL PERFORMANCE



## PERSONAL ACCOUNTABILITY

### ORGANIZZAZIONE 4 - BANCA

- **SCENARIO-FORMAZIONE RESIDENZIALE FULL IMMERSION PER ALTI DIRIGENTI**

**Proposizione** *“siamo qui per trasformare la nostra cultura aziendale nel rispetto della nostra secolare identità, i valori sui quali ciascuno dovrà diffondere sono l'orientamento al cliente, la centralità della persona, il rispetto reciproco, la redditività, il gioco di squadra e la partecipazione attiva alla vita e alle decisioni dell'azienda, apriamoci all'idea di un nuovo modo di stare dentro l'organizzazione, ne va del nostro futuro”.*

**Dinamica reale:** in un colloquio privato in un ufficio da patrimonio Unesco il grande capo, per affermare la necessità del cambiamento, chiama la sua assistente e le dice: *“signorina, dica ai signori cosa ha dovuto fare lei per arrivare a fare la mia assistente”.*

### ORGANIZZAZIONE 5 -FOOD

- **SCENARIO-BOARD**

**Proposizione:** *“se vogliamo crescere dobbiamo cambiare mentalità, affermando valori quali il rispetto delle regole, il gioco di squadra, la lealtà reciproca, la puntualità e la precisione, la crescita come sistema di management l'integrazione tra persone e funzioni”.*

**Dinamica reale:** piano formativo per il board e la struttura operativa, ridefinizione delle modalità di lavoro del board, ridefinizione di alcuni processi critici aziendali.

**Risultato:** tra mille difficoltà l'azienda cresce ed il board conduce il processo.

### ORGANIZZAZIONE 6 OGGETTISTICA AZIENDALE

- **SCENARIO OPERATIVITÀ QUOTIDIANA**

**Proposizione.** *“i nostri valori sono le cose fatte bene e la soddisfazione del cliente, la lealtà all'azienda”.*

**Dinamica reale:** il capo mette continuamente in discussione il lavoro fatto dai suoi collaboratori, addossando sovente su di loro le responsabilità di fronte ad alcuni clienti, dimenticando che certe disposizioni le aveva date proprio lui.



Devo continuare? No, anche perché alcuni di voi forse avranno già smesso di leggere, per pura sofferenza. Ma, se interessa, ho decine e decine di esempi di queste dinamiche. Perché organizzazioni che affermano di avere valori così simili (vi assicuro che più o meno sono sempre quelli, espressi con differenti linguaggi), assumono comportamenti ed hanno risultati così differenti?

**Perché la variabile in gioco è la cultura organizzativa, espressione dell'identità più profonda economica, sociale ed ambientale dell'organizzazione stessa, dove stanno annidate le convinzioni intime di che le ha fondate e di chi ne fa parte negli anni, e perché nei necessari processi di trasformazione funzionali alla sopravvivenza dell'organizzazione stessa nel proprio ambiente di riferimento c'è quasi sempre un gap tra teoria dichiarata e teoria in uso.** Non sono certo io a scoprirlo, basta leggersi i grandi maestri del pensiero organizzativo che hanno dedicato la loro vita alla scoperta di questa frontiera, da Schein e Weick, da Alvesson e Berg ad Argyris, Frake, Barkley, Manning, Van Maanen e tanti altri, ma pochi manager lo hanno fatto.

Perché? Perché nell'era dell'immediatezza troppi manager pensano che basti dichiarare alcuni valori che riflettono la loro interpretazione della realtà organizzativa per far sì che vengano prontamente assunti dal resto dell'organizzazione e si trasformino così in comportamenti coerenti con le dichiarazioni valoriali. Chi non si è imbattuto in liste di dichiarazioni valoriali appiccate ai muri?

**La cultura di un'organizzazione non è mai semplicemente una dichiarazione d'intenti positivi, ma è la proprietà di un gruppo: "ogni volta che un gruppo ha abbastanza esperienza in comune comincia a formarsi una cultura",** scrive Schein (1999), e quindi **una vera identità coerente, aggiungo io.**

**La cultura di un'organizzazione è composta da una serie di simboli visibili, o artefatti, da una serie di valori dichiarati e da una serie di assunti di base.**

I Simboli o artefatti sono la componente più visibile, come dicevo, quali possono essere le sue creazioni, gli ambienti fisici e sociali che costruisce, i linguaggi scritti e parlati, le logiche d'interazione, il dress code, ecc.

I Valori Dichiarati sono delle proposizioni che esplicitano alcuni manager appartenenti alle diverse generazioni che si susseguono nell'organizzazione, niente altro che opinioni o principi basati sui fatti, ma il gruppo difficilmente sarà della stessa idea finché non avrà sperimentato che quelle proposizioni non producono soluzioni di successo. Non ci si illuda che basti affermare un valore affinché il proprio gruppo lo asseconi. **Solo se il gruppo si rende conto che la proposizione valoriale è valida e produce risultati, anche personali, allora il valore dichiarato inizia il processo di trasformazione cognitiva che lo trasforma nel tempo in un assunto, quindi in una convinzione profonda alla quale aderire spontaneamente.**

***“Solo i valori che sono suscettibili di approvazione fisica e sociale e che si dimostrano efficaci con continuità per risolvere problemi verranno trasformati in assunti”***

(Schein, 1990).

E qui arriviamo alla terza dimensione della cultura e dell'identità vera di un'organizzazione, gli assunti: quando un'idea valoriale permette di risolvere problemi con continuità e viene sperimentata con successo, e il management dell'organizzazione esprime comportamenti coerenti con questa proposizione valoriale, allora viene data per scontata e diviene un assunto di base, una cosa che non si mette in discussione, la teoria in uso, come la definiva Argyris, quell'insieme di convinzioni sperimentate che indicano ai componenti del gruppo come la realtà vada veramente percepita, pensata e sentita.

Naturalmente sul processo di costruzione dell'identità culturale di un'organizzazione incide anche l'età della stessa: un'organizzazione giovane ed in crescita cercherà di affermare e diffondere i principi culturali che ne determinano il successo, si aggrapperà alle convinzioni dei fondatori che si sono dimostrate “vincenti”.

Un'organizzazione che potremmo invece definire di “mezza età” vedrà invece sorgere la formazione di sub-culture di matrice professionale, di prodotto, funzionali, geografiche, in reazione a come è strutturata. Qui saranno i manager a doversi impegnare su come fare ad integrare, far convivere, allineare le diverse sub-culture, pena il decadimento dell'organizzazione per assorbimento interno di energie conflittuali. Quando le organizzazioni “invecchiano”, se il management non si preoccupa della trasformazione culturale cade nel **“paradosso del successo”** (quello che ci ha dato il successo ieri andrà bene anche oggi e presumibilmente domani, salvo qualche piccolo ovvio aggiustamento), **e la cultura e i valori che fino a ieri hanno garantito la sopravvivenza divengono un limite all'adattamento esterno e all'integrazione interna, un limite all'imparare e al cambiare.** La dirigenza si “aggrappa” a qualunque cosa ne abbia determinato il successo, e così è destinata a decadere.

Quindi, cari manager, non dite ai vostri colleghi che il “sogno” a cui si devono aggrappare è il budget, andate oltre, sappiate **costruire identità ed entrate nella storia della vostra organizzazione**, non accontentatevi di quello che dichiarate bisogna pensare ed agire, **siate costruttori di una parte di storia identitaria in una fase della vostra appartenenza ad un'organizzazione.**

Se poi volete che parliamo di quando è ora di cambiare cultura e di come si può agire ditemelo, ne parliamo in una delle prossime occasioni.