

## Il valore della credibilità

Giuseppe Zampini

Durante l'infanzia mi capitava spesso di assistere all'attività dei cantieri, il lento crescere della costruzione come assemblaggio di materiali diversi che si combinavano armonicamente per costruire una solida struttura portante ha catturato la mia immaginazione di allora. Credo che ciò che mi colpisse maggiormente fosse l'equilibrio finale di questo insieme di operazioni apparentemente separate: l'elemento della sincronizzazione su un obiettivo comune ha rappresentato poi nella mia dimensione professionale un valore da non dimenticare, ma addirittura la chiave interpretativa principale di ogni dimensione di lavoro di squadra.

Nell'amministrazione dell'azienda pongo particolare attenzione alla voce relativa al giusto equilibrio e contenimento dei costi e ritengo di dovere molto alla percezione di equilibrio fra componenti diverse mescolate e abilmente pilotate secondo un preciso disegno per il raggiungimento degli obiettivi strategici concordati con l'azionista e il desiderio di creare qualità e competenza nei processi di gestione.

Ansaldo Energia ha attraversato momenti indubbiamente difficili come a metà degli anni Novanta, quando fu travolta dal crollo di alcuni mercati e subì un periodo di crisi. Mi piace ricordare come gli elementi chiave del recupero siano stati determinati da semplici linee di indirizzo e politiche di gestione oculate, che hanno consentito nel medio periodo di riguadagnare forza e credibilità ben oltre la dimensione puramente contabile del fenomeno.

L'attenzione al contenimento dei costi entro una dimensione di realismo rappresenta un elemento di cultura economico-aziendale, ma anche un dovere morale nei confronti dell'intero sistema di relazioni umane gravitanti all'interno dell'impresa.

Si tratta di costituire all'interno dell'azienda una vera e propria dimensione di equità e qualità delle relazioni.

Il valore della credibilità dell'azienda nei rapporti con i terzi, sta sempre più assumendo importanza e attenzione nella conduzione di una azienda.

Fare prevalere l'interesse generale dell'azienda rispetto agli obiettivi e interessi particolari delle singole funzioni aziendali sembra essere scontato, ma in realtà costituisce un problema complesso e delicato nella sua concreta applicazione: far convergere gli sforzi delle risorse umane aziendali in una direzione comune richiede attitudine alla condivisione e attenzione verso la comunicazione tra tutti gli attori del processo ideativo e produttivo aziendale.

La capacità di contribuire a generare valore ma anche l'aspettativa di ricevere dall'azienda, realizzando un flusso bidirezionale di scambio reciproco, rappresenta il valore di reciprocità irrinunciabile per contribuire al senso di integrazione e di appartenenza, sconfiggendo i pericoli dell'alienazione e dell'isolamento, sempre in agguato nelle organizzazioni di vaste dimensioni e molto strutturate: in sintesi l'orgoglio di partecipare ai risultati dell'azienda seguendo un modello praticato e riconosciuto di professionalità.

La ricerca di una gestione consensuale, ma non per questo assembleare, la comunicazione degli obiettivi e la trasparenza nei comportamenti rappresentano gli elementi qualificanti della struttura di controllo dell'Ansaldo.

Componenti strategici dell'azienda sono la qualità professionale, l'affidabilità etica delle persone e la condivisione del processo decisionale della squadra dirigente.

Si tratta di configurare una sorta di equilibrio dell'uomo, espressione di un comportamento etico, sia dei collaboratori sia dell'insieme della struttura aziendale.

La comunicazione e la trasparenza rappresentano peraltro un elemento imprescindibile nello sviluppo di un progetto integrato che coinvolge molteplici competenze.

Pensiamo allo stoccaggio delle scorie radioattive che oggi di fatto impedisce l'inizio di una reale bonifica ambientale dei siti esistenti sul territorio nazionale. La mancata risoluzione di questo problema all'atto di lancio del piano energetico nucleare circa quarant'anni fa fu oggettivamente una manchevolezza della comunità che ha sostenuto l'energia nucleare.

Un progetto, oggi, deve o dovrebbe trovare, per essere in armonia con lo sviluppo sostenibile del territorio, una completa definizione in tutte le sue parti o nel suo ciclo di processo.

Nella vita pubblica delle società industriali, l'impresa è una delle presenze più visibili, ma anche delle più sfaccettate, più difficili da ricondurre a un sistema di segni unitario, e quindi da interpretare in modo univoco. Il ruolo pubblico dell'impresa produttiva è infatti articolato in una pluralità di aspetti, l'immagine pubblica corrisponde all'insieme dei messaggi depositati nella percezione comune.

Si tratta di quella che viene percepita come cultura di impresa, e che viene vissuta come una totalità di valori, di simboli, pratiche condivise da tutti quelli che vi lavorano (e che portano con sé anche nella vita al di fuori dell'azienda), ma si tratta anche dell'essenza identitaria dell'impresa stessa, il carattere distintivo che non può non influire sulla presenza sociale complessiva.

Anche per l'azienda vale l'assunto principe della pragmatica della comunicazione secondo cui "non si può non comunicare".

L'industria, infatti, è una potenza insieme tecnica e simbolica, che trasforma il mondo, sia forgiandolo fisicamente sia ricodificandolo continuamente.

L'impresa è infatti il punto di partenza di una serie di azioni comunicative stratificate, in parte oggetto di precise attività di progettazione, in parte costruite sullo scambio sociale, che solo in misura residuale si possono considerare inconsapevoli.

La qualità della storia ultracentenaria dell'Ansaldo si configura proprio nel senso di una impresa per definizione sperimentatrice. Si tratta di una impresa progenitrice dell'opzione strategica a favore della comunicazione e della rilevanza sociale dell'impresa, ovvero dell'importanza dei cosiddetti "valori intangibili" dell'azienda.

Si tratta della storia di una azienda tra le prime in Italia a dedicare una decisiva centralità alla cultura dell'identità aziendale, alla presenza inequivocabile e stagliata della propria riconoscibilità nel paesaggio industriale del paese.

La storia dell'Ansaldo è sempre stata legata strettamente con la storia recente di Genova. L'Ansaldo ha prodotto soprattutto macchine o componenti di macchine: macchine destinate non all'uso di massa, ma all'uso di altre imprese o di servizi collettivi.

Gli oggetti meccanici si presentano come entità in sé, come opere che una volta uscite dalla fabbrica che le ha prodotte, potranno vivere legittimamente una vita propria.

In questa grande evoluzione, ben presto standardizzata, l'Ansaldo ha trovato per decenni una identità forte da proporre alle maestranze e alla cittadinanza genovese, insieme agli elementi più tecnici e modernistici della propria autorappresentazione.

L'azione dello Stato è stata indubabilmente decisiva nel definire di volta in volta lo scenario in cui l'Ansaldo si è trovata a operare: sia nella fase della proprietà pubblica sia anche in quella della

proprietà privata, le fondamentali scelte produttive dell'Ansaldo sono state influenzate in misura rilevante dall'azione dello Stato.

In ogni caso il dovere di decidere porta chi si trova a dirigere una azienda a scegliere, a seconda delle circostanze, tra strategie espansive, di mantenimento delle posizioni acquisite o di ridimensionamento. Non si può gestire senza decidere.

Copyright Centro Studi Banca Europa ©