

Idealtipi valoriali

Massimiliano Magrini

Ogni azienda rappresenta in prima istanza un luogo fisico e culturale di collaborazione tra persone, e ha quindi una sua unica e irripetibile dimensione sociale basata sulla sintesi specifica di valori, cultura e finalità.

Spesso questa dimensione tende a non essere presa in giusta considerazione quando ci si occupa di valutare l'operato delle aziende, mentre, a mio avviso, questo aspetto è assolutamente fondamentale per orientare e, quindi, rappresentare il contesto aziendale.

L'eticità dell'azienda quindi, per chi si occupa di gestirla, è parte di un processo che comincia nel determinare chiaramente quale sia lo scopo, la missione aziendale e quali i valori che vengono posti alla base del raggiungimento dei risultati.

Sono i valori espliciti e impliciti che, influenzando sui comportamenti dei singoli, ne orientano anche l'attività dal punto di vista dell'eticità. In sostanza, il sistema valoriale dell'azienda ne orienta l'eticità in quanto influisce direttamente sul comportamento dei singoli all'interno dell'azienda. Senza una chiara e condivisa comunicazione di questi aspetti è molto complesso poter determinare quella comunanza di valori e comportamenti che rappresentano il tratto distintivo di ogni cultura aziendale.

Una prima conseguenza positiva di un approccio basato sulla condivisione esplicita del sistema valoriale dell'azienda è che si determina un ambiente all'interno del quale il singolo si sente messo in condizione di poter agire e contribuire. E, soprattutto, di assumersi responsabilità crescenti, in quanto è chiaro il contesto all'interno del quale le sue azioni verranno valutate.

Le aziende fortemente orientate all'innovazione e alla creazione di valore hanno in genere questo tipo di organizzazione, che ne rappresenta una vera e propria pre-condizione, in quanto la creazione di nuova impresa deve necessariamente fare leva su una forte motivazione ideale e su un contesto organizzativo che premi lo spirito imprenditoriale e il dinamismo.

In mancanza di questo quadro di riferimento di valori condivisi e chiaramente rappresentati, si determina invece un contesto di normazione burocratica di comportamenti nel quale l'azione non è stimolata, ma regolamentata da pratiche e procedure di natura burocratica. Se volessimo utilizzare una categoria «weberiana» potremmo definirla come «idealtipica» della dimensione organizzativa del settore pubblico, ma in realtà è molto radicata anche in molti contesti aziendali privati.

In questi contesti, da un lato, la definizione precisa degli ambiti d'azione del singolo è fortemente standardizzata e i percorsi di carriera sono ben definiti, ma, dall'altro lato, è scarsa l'autonomia lasciata al singolo e limitata la sua capacità di poter esercitare la propria creatività.

È estremamente importante, a mio parere, che all'interno di ogni organizzazione ci sia una riflessione critica e aperta su questi temi, perché non si tratta di aspetti secondari, ma di veri e propri prerequisiti che determinano la performance aziendale.

E dal momento che abbiamo detto che i risultati dipendono strettamente dai comportamenti dei singoli e che i comportamenti sono a loro volta strettamente influenzati dal sistema valoriale, è evidente la correlazione tra performance aziendale ed eticità dell'azienda stessa.

Un forte orientamento ai risultati, per esempio, non può accompagnarsi a una modalità organizzativa eccessivamente burocratizzata, nella quale venga eccessivamente stigmatizzata la non totale aderenza a procedure e prassi consolidate.

Un forte orientamento ai risultati necessita invece di un chiaro quadro di valori all'interno del quale il singolo può determinare autonomamente i propri percorsi.

Non si potrebbe immaginare il fenomeno dei distretti italiani, così come quello della Silicon Valley, senza una base di valori comuni legati alla creazione di impresa, una forte spinta all'innovazione e un senso di imprenditorialità diffusa.

Anche in questo caso i valori si trasformano in cultura, che orienta eticamente i comportamenti dell'impresa.

Ma come si ottiene concretamente questa capacità di orientare i comportamenti dell'impresa sulla base del sistema valoriale?

Innanzitutto, un ruolo determinante viene rivestito dalla leadership. La cultura, infatti, si nutre di esemplificazioni e rappresentazioni che sono tipicamente espresse nello stile di leadership; ogni valore non rappresentato nei comportamenti della leadership viene svuotato di ogni efficacia.

Un altro aspetto fondamentale per orientare la dimensione etica di un'azienda è rappresentato dai meccanismi di selezione e promozione e remunerazione delle persone.

Se è vero che è assolutamente vitale chiarire l'orizzonte dei valori di riferimento dell'azienda, è altresì determinante che questi valori siano posti alla base dei meccanismi di valutazione delle persone. Solo così facendo è possibile stimolare un circolo virtuoso che consenta all'azienda di operare all'interno di un sistema sociale efficiente.

La meritocrazia praticata concretamente, in modo ripetuto e consistente, è uno straordinario e potente alimentatore di orientamento etico. È praticabile però solo se esiste un chiaro ecosistema di riferimento, rappresentato dall'interazione di valori, leadership e organizzazione.

La dimensione etica ha quindi a che fare, a mio avviso, con il senso che attribuiamo a ciò che facciamo ed è fortemente ancorata ai valori fondamentali che ogni persona porta con sé.

Compito della leadership è assicurare che all'interno di un'organizzazione possano vivere ed essere valorizzati valori comuni, che siano più che la somma dei valori individuali, ma che anzi possano in armonia con essi determinare l'azione di un'organizzazione.

(Massimiliano Magrini, country manager di Google Italy)