



COMUNICAZIONE AZIENDALE. Le leve per “azionare” le organizzazioni

Come far accadere le cose

Se la vision “parla al cuore” la mission deve indurre all’azione. Altrimenti rimangono solo belle parole. Sei passaggi essenziali per passare dal dire al fare, secondo **Raul Alvarez** ed **Elin Miroddi**



Raul Alvarez è partner INALTO s.r.l., giornalista, consulente e formatore in communication management. Semiotico, esperto in linguaggi d’impresa e dei media. Docente per Il Sole24Ore.



Elin Miroddi è fondatore di INALTO s.r.l., consulente strategica, esperta in gestione del capitale umano nei processi d’innovazione ed è docente Luiss.

VISION



MISSION

Girando per le aziende capita spesso d'imbarcarsi nella carta dei valori con tanto di mission e vision. È la pagina patinata di una brochure. O un manifesto affisso alle pareti in bella vista a declamare il credo aziendale. Tuttavia basta guardarsi intorno, e osservare le persone al lavoro, per accorgersi come i valori dichiarati spesso hanno poco a che vedere con ciò che le persone fanno. Fra il dire e il fare, insomma, ce ne passa. Perché un "credo aziendale", per quanto attraente, stenta a realizzarsi anche quando tutti ne apprezzano i contenuti? Abbiamo alcune ipotesi in proposito che hanno a che fare con l'elaborazione della vision/mission, la specificazione e condivisione dei valori, la comunicazione, il monitoraggio e il sostegno della vision/mission nel tempo.

Senza visione non si sopravvive

La mission è l'obiettivo strategico e, al tempo stesso, la meta da raggiungere; chiarisce *"qual è lo scopo per il quale esistiamo"*. La visione fa immaginare come sarà il mondo che vogliamo contribuire a realizzare una volta che la mission sarà a regime. *"Vedere pedalare chi non ha mai pedalato. Vedere correre chi ha sempre pedalato. Vedere vincere chi ha sempre corso"*. Ecco come Comondale (azienda produttrice di biciclette) ha immaginato "il mondo che vorrebbe realizzare" con il proprio prodotto. Un esempio che ha fatto scuola. Ma visione e missione, per quanto attraenti, rimarranno parole vuote se non svelano anche quali sono i comportamenti attesi dalle persone. Quali i vantaggi (per sé, per gli altri e per l'organizzazione) nell'attuare la missione. Cosa farà l'azienda (in termini di risorse impiegate) per sostenere la



La forza di un progetto comune

Il caso Parmalat



«In quel frangente drammatico – sostiene **Domenico Massaro**, direttore Risorse Umane di Parmalat Italia – si creò una forte coesione interna. La vision aggregò le persone su un progetto comune: superare la crisi. Oggi che la situazione è più complessa [Parmalat non è più protetta da un'amministrazione controllata, è sul mercato e deve competere con i grandi del settore] quella coesione sta venendo meno. La

nostra funzione è impegnata a riattivarla, dando forza e concretezza alla vision con progetti volti a valorizzare le persone e a recuperare lo slancio necessario per vincere la partita». Per rendere visibile il cambiamento, nel marzo del 2007 Parmalat ha introdotto nelle aziende italiane un sistema di valutazione delle performance: il Program management performance (Pmp) già in uso nelle consociate straniere del Gruppo. In Italia, l'avvio del Pmp ha riguardato, per il 2007, la sola fascia dirigenziale. Per il 2008 è prevista l'estensione a tutto il personale di Parmalat Italia. Un'innovazione copernicana per un'organizzazione che, prima del crack finanziario, aveva una funzione del Personale dedicata unicamente all'area amministrativa. E dove la cultura della valutazione e dello sviluppo delle risorse umane erano assenti.

«La strategia Parmalat – sostiene Massaro – punta oggi all'innovazione di prodotto e di processo. Siamo impegnati a costruire e implementare strumenti in grado di sostenere una forte motivazione sui nuovi progetti del Gruppo, in Italia e in ambito internazionale. In questa prospettiva, il Pmp, supportato da una comunicazione interna mirata, favorirà il cambiamento verso una cultura competitiva e di mercato, basata sulle competenze e le conoscenze, attenta a riconoscere le core competence, premiare i meriti e far emergere gli alti potenziali».

propria visione. Senza queste risposte vision e mission hanno il fiato corto.

Un esempio per intendersi. Tempo fa eravamo ospiti alla convention di una grande azienda. L'amministratore delegato declamava, con parole energiche e accattivanti, la nuova vision dell'impresa. Nel mega-schermo immagini e suoni accompagnavano l'annuncio del nuovo corso. Una messa in scena impeccabile. La popolazione aziendale lo ascoltava tenendo in grembo la Carta dei valori consegnata prima dell'incontro, ma, conclusa la presentazione, la platea è rimasta muta. Dopo un'attesa snervante l'amministratore delegato ha detto: «Vi ho illustrato il futuro dell'azienda, i grandi cambiamenti che ci attendono, i valori che dovranno animare il nostro fare quotidiano,

e tutto questo non vi sollecita nemmeno una domanda?». A quel punto qualcuno del pubblico ha timidamente affermato: «Quello che lei ci ha raccontato è interessante ma, onestamente, io non ho ancora capito noi cosa dovremmo fare». Ecco come il frutto di un processo complesso e laborioso può franare in un istante se viene meno la concretezza della vision/mission.

Per attivare i comportamenti attesi, "il credo aziendale" deve anche parlare al cuore delle persone, come ha fatto Parmalat nel periodo più duro della sua storia: il rilancio dopo il crack finanziario del 2003. Al contrario, aziende pure importanti come Valentino offrono il meglio di sé raccontando il prodotto, anziché la propria filosofia. La sua vision (sebbene corredata da immagini seducenti) si stempera in una sequela di frasi lunghe dai toni poco accattivanti. Ma il problema non è solo di lunghezza. Anche vision lapidarie come Volvo, "Diventare il marchio automobilistico di fascia alta più desiderato del mondo", possono mancare il bersaglio per eccesso di genericità. In fondo chi non ha aspirazioni come queste? Se la vision "parla al cuore" la mission deve indurre all'azione. Ciò implica il ricorso a un linguaggio concreto, parole che esplicitino con chiarezza cosa ci si aspetta dalle persone. È un requisito importante, ma non basta: il credo aziendale deve trasmettere "uno scopo significativo", e non solo per gli azionisti: anche per i dipendenti che, di fatto, sono coloro chiamati a metterlo in atto.

Le sei leve del "credo aziendale"

1 Comunicazione suggestiva, immediata, concreta e uno scopo significativo.

I valori sono il carburante dell'azione; danno ai dipendenti un senso di direzione e una comune linea di comportamento. Ma hanno un limite: sono parole astratte (come "libertà", "rispetto", "responsabilità") che ciascuno può interpretare a modo proprio. Per trasformarle in azioni occorre prima accordarsi sul loro significato ed esplicitarne i criteri d'attuazione.

Ricordo due membri di un team che sostenevano di credere nella collaborazione. Eppure quando lavoravano insieme s'accusavano a vicenda di violare tale principio. Come si spiega? Per capirlo, bastò osservarli sul campo. Per il primo, "collaborare" significa-



va “riflettere sempre insieme”. Per l’altro: “rispettare i ritmi di lavoro individuali”. Conseguenza: quando uno si faceva da parte per riflettere, l’altro continuava a tampinarlo con i suoi monologhi ad alta voce. Sicché uno pensava: “Altro che collaborazione, quello è uno che non ti dà tregua!”. E l’altro: “Quando lavoriamo insieme lui bada solo ai fatti suoi. E questo lo chiama collaborare?”.

Chi dei due aveva ragione? Entrambi e nessuno al contempo. Poiché, pur condividendo il valore “collaborazione”, avevano criteri d’attuazione diversi e persino incompatibili. Il nodo del problema è qui: se non facciamo chiarezza (rendendo espliciti i criteri) nella messa in pratica di un valore, le persone cadono in balia di un relativismo spiazzante. Stilare una precisa declaratoria è ciò che alcune aziende fanno. Ma non sempre nel modo migliore. In alcuni casi i valori sono poi accomunati a competenze quali “Leadership” (Simgenia) o “Comunicazione e ascolto” (Gruppo Sai Fondiaria), sebbene si tratti di cose diverse. Conseguenza: vision, mission e valori s’agrovigliano in una matassa di concetti disomogenei dai quali è difficile distri-

carsi. Forse anche per questo stentano a tradursi in azioni in linea col credo aziendale.

Quando questi gap vengono posti sul tavolo, alcuni manager tendono ad accantonarli come “quisquillie filologiche”. Ma non è così. Se è vero che il linguaggio influenza il nostro modo di pensare e agire (come dimostrano le moderne scienze linguistico-cognitive), è importante chiamare le cose con il loro nome. Altrimenti anche le azioni ne risentiranno.

2 **Condivisione dei valori e chiarezza nei criteri.** Chiariti quali sono i valori che guideranno “il nuovo corso”, occorre interrogarsi anche sulle competenze necessarie ad attuarli. Altrimenti la mission stenta a decollare. La domanda è allora: *Quali competenze occorrono per attuare comportamenti che, in questo ambiente, con questi vincoli e queste risorse, realizzeranno il valore “X”?* Se le persone non percepiscono le nuove competenze (da formare) come una risorsa necessaria a realizzare la mission, la tensione fra mission e azione sfuma. È quel che accade quando, ad esempio, la funzione del Personale pre-

Come procedere per trasformare la vision in azione



Fonte: INALTO '07



para i piani formativi senza comunicare con sufficiente chiarezza come lo sviluppo delle competenze attese sia indispensabile alla realizzazione della mission. Se il collegamento (mission-valori-competenze-comportamenti) è visibile, la partenza è buona. In seguito occorrerà poi dare alle persone il tempo per metabolizzare quanto appreso. E ancora, la guida e il sostegno per metterlo in pratica, il feedback per migliorarsi strada facendo.

3 **Competenze adeguate alla realizzazione della mission.** Altro aspetto da curare: *i valori devono sempre fare i conti con la realtà* (vincoli e risorse), altrimenti l'ambiente tenderà a respingerli, per mancanza di competenze o per una cultura impreparata a riceverli. Tra l'altro, c'è il rischio che i valori auspicati entrino in collisione con quelli vigenti. Accade più spesso di quanto s'immagini.

Tempo fa un'azienda ci aveva chiesto un corso di formazione su "creatività e innovazione": due valori chiave per la nuova filosofia aziendale centrata sull'empowerment. Tuttavia il gruppo che trovammo in aula mostrava scarsa partecipazione. Quando il problema venne evidenziato, la risposta fu: «Non riusciamo a capire perché dobbiamo fare questo corso quando nel nostro reparto non possiamo innovare proprio un bel niente!». Un caso che si commenta da solo.

E ancora. Una banca chiedeva ai propri uomini dell'area vendita di essere "orientati al cliente" e, al contempo, di mantenere una forte "tensione al risultato". Senza considerare che il risultato del venditore non sempre si concilia con gli interessi del cliente.

4 **Governare i vincoli contestuali.** A volte il difetto è a monte. Vision/mission e valori sono concepiti nella "stanza dei bottoni", mentre andrebbero condivisi a tutti i livelli gerarchici, offrendo a ciascuno la possibilità di suggerire il proprio contributo. Poiché nel credo aziendale le persone vogliono ritrovare "qualcosa di proprio", un messaggio in cui rispecchiarsi. È allora che comunanza d'intenti e tensione verso il futuro s'incontrano.

5 **Trasformare le diverse anime dell'organizzazione in una sola.** Credere che, una volta scritta e comunica-

ta, la filosofia aziendale si attuerà da sola è un'illusione. Abbiamo lavorato per un direttore generale che, dopo aver costruito col board vision e mission, ha considerato il suo impegno per l'innovazione concluso. «Sappiamo qual è la nostra visione del futuro – ha detto – l'abbiamo veicolata sul portale, nelle brochure, nei manifesti. Ora sta alla gente darsi da fare per attuarla. Noi abbiamo questioni più urgenti da portare avanti». Ecco come un buon lavoro può vanificare in un istante. Una volta comunicata, la vision inizia il suo decorso. È allora che bisogna osservare gli effetti sull'ambiente, stimolare il confronto interno, raccogliere i feedback e aggiustare il tiro, se serve. Le cose non accadono da sole, bisogna guidarle. Come? Anzitutto rendendo visibili i vantaggi del cambiamento, come ha fatto Parmalat, introducendo nelle aziende italiane un sistema di valutazione delle performance, già applicato nelle consociate straniere del Gruppo.

Ma attenzione, le partenze facili talvolta riservano sorprese. Per "far accadere le cose" ci vuole pazienza e perseveranza, poiché i cambiamenti, specie se radicali, non avvengono in un giorno. Ecco perché vanno guidati e monitorati nel tempo. Le cose non accadono solo perché noi lo vogliamo. Per consolidare i risultati, occorre attivare circuiti permanenti di feedback (almeno per i primi due anni) che forniscano il polso della situazione e riorientino l'azione.

6 **Governare circuiti di feedback.** Per azionare "le sei leve" generatrici di cambiamento occorre lungimiranza, visione strategica, determinazione, costanza. Passare dalla visione all'azione non è un gioco, ma non è nemmeno impossibile. Oltre le sei leve da attivare, sono molte le variabili da governare per riuscire a creare un futuro che le persone desidereranno contribuire a realizzare. La sfida è tutta qui: avere un sogno attraente, l'energia e la costanza nel perseguirlo, i mezzi e le accortezze metodologiche per concretizzarlo. Non ultimo, la certezza che la vision/mission, per radicarsi nei comportamenti quotidiani richieda anzitutto un grande lavoro di condivisione e consenso in tutti i membri dell'organizzazione. ■