



# Coordinamento sui valori: modalità di controllo delle attività aziendali

*Ruolo e influenza quale modalità essenziale di controllo*

**Bruno De Rosa**  
Professore Associato  
di Economia aziendale,  
Facoltà di Economia,  
Università degli studi  
di Trieste

**Un sistema dei valori deve creare un elevato livello di coesione interna all'organizzazione e un notevole senso di appartenenza negli individui che la compongono. Tale obiettivo viene perseguito attraverso l'identificazione e la diffusione di specifici valori di riferimento, che guideranno l'azione dei singoli.**

**Sotto questo profilo il sistema dei valori appare, dunque, funzionale alla formazione di una "prospettiva distintiva" in grado di condizionare positivamente i comportamenti aziendali futuri.**

Chi scrive sa bene – per esperienza diretta, maturata nel corso di innumerevoli interventi sul tema, svolti tanto in azienda, quanto in corsi di formazione universitaria e *post* universitaria – che, nel nostro Paese, affrontare esplicitamente l'argomento del "coordinamento sui valori" costituisce una sfida particolarmente difficile da superare. È inutile negarlo: la storia millenaria che abbiamo alle spalle ha generato, in noi italiani, una sorta di cinico distacco, di amara disillusione nei confronti di entità – i valori – che abbiamo visto utilizzare troppe volte a sproposito, in manovre che spesso hanno incanalato il nostro entusiasmo verso iniziative rivelatisi, in seguito, per noi estremamente disastrose.

Ciò nonostante, quando dobbiamo guidare una delle istituzioni che ci stanno più a cuore – la nostra famiglia – non esitiamo a utilizzare in forma decisamente estesa questa peculiare modalità di organizzazione delle azioni individuali. A ben pensarci, infatti, solo una parte molto contenuta delle attività svolte dai membri del nucleo familiare è controllata tramite l'individuazione esplicita degli obiettivi

misurabili che dovranno essere raggiunti e, dunque, attraverso l'applicazione pratica della logica propria ai "sistemi di controllo diagnostico" che tanto successo riscontra in azienda. A nostro avviso non deve essere, inoltre, eccessivamente enfatizzato il ruolo assunto, nella guida dell'istituzione familiare, dai cosiddetti "sistemi di tipo barriera", ossia dall'insieme delle norme e dei vincoli prescrittivi che agiscono limitando l'azione degli individui che la compongono. Pur presenti – ed essenziali per l'ordinato sviluppo della convivenza all'interno del nucleo familiare – tali regole da sole non riescono, ci pare, a dare conto del "collante" che si crea tra i componenti del gruppo, del senso di appartenenza che – grazie all'enorme azione motivante esercitata a livello individuale – spiega gran parte dei successi conseguiti. Per quanto importanti e insostituibili essi siano, non sono certo i divieti o gli obblighi imposti dai genitori ai figli che spingono questi ultimi a conseguire una laurea, a sviluppare un atteggiamento di riconoscenza e di affetto sincero nei confronti dei primi o a diventare cittadini onesti.

**Questa realtà – così chiara, se riferita al contesto familiare** – non trova purtroppo adeguato riscontro nei “sistemi di controllo manageriale” implementati in gran parte delle imprese italiane. È del tutto evidente, infatti, che tali sistemi risultano spesso fortemente sbilanciati a favore delle componenti tecniche (da taluno indicate anche come *hard*) che costituiscono l’ossatura portante dei “sistemi di controllo diagnostico” o dell’insieme delle norme procedurali e dei vincoli comportamentali che definiscono in concreto i “sistemi di controllo barriera”. Essi denotano, nel contempo, significative carenze sotto il profilo dell’attenzione alle componenti più immateriali del processo di controllo (cosiddette componenti *soft*) e, in particolare, per quanto qui rileva, risultano fortemente deficitari se giudicati con riferimento all’adeguatezza del “sistema dei valori aziendali” rispetto alle altre modalità di controllo esercitate in azienda.

**Si noti che la medesima disattenzione non si riscontra**, invece, a livello mondiale. Una recente ricerca, realizzata da Bain & Company attraverso la somministrazione di un questionario a 1.430 *manager* di aziende internazionali operanti nei settori più disparati, evidenzia, per esempio, come l’80% dei rispondenti ritenga che «la cultura aziendale è tanto importante quanto la strategia nel determinare il successo dell’impresa». È del tutto evidente che la “cultura” di cui è dotata una specifica organizzazione e i suoi “valori” di riferimento sono quanto meno fenomeni fra loro strettamente interconnessi.

Con il termine “*belifs system*” (traducibile in italiano con le locuzioni “sistemi dei valori” o “sistemi delle convinzioni”) Robert Simon individua quelle forme di controllo costituite «dall’insieme esplicito delle affermazioni che i massimi dirigenti utilizzano formalmente (e rinforzano sistematicamente) nel corso del tempo per diffondere all’interno dell’azienda la condivisione dei valori presi a riferimento, fornire un obiettivo comune e indirizzare le attività dell’organizzazione verso il raggiungimento delle mete prefissate».<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Di fatto un sistema di valori contribuisce, dunque, a identificare e a rafforzare la cultura d’impresa intesa come insieme di valori, attitudini, simboli.

Si noti come il paragone con la famiglia, in precedenza istituito, regga perfettamente: in famiglia sono i genitori, ossia le persone dotate di massima autorità, a individuare l’insieme dei valori di riferimento del gruppo; in azienda questo compito spetta, del tutto analogamente, alle figure apicali della gerarchia aziendale. In entrambi i casi il trasferimento dei valori verso gli altri componenti della squadra non può che avvenire attraverso una ripetizione costante, quasi ossessiva, nel corso del tempo, degli stessi concetti, del medesimo messaggio.

**I valori sono, infatti, per loro stessa natura “elementi immateriali”** e, come tali, tendono a non risultare di immediata percezione e a disperdersi nel tempo. La loro “cristallizzazione” non può, dunque, che avvenire sotto forma di un messaggio sufficientemente chiaro: chi vuole trasferire ad altri dei valori deve necessariamente saperli “comunicare”. Questa particolare forma di comunicazione, per essere davvero efficace, non può, inoltre, risultare episodica: è necessaria una ripetizione costante del messaggio, altrimenti lo stesso non avrà la possibilità di sedimentarsi adeguatamente in chi lo deve ricevere. I pubblicitari sanno perfettamente che, se si vuole comunicare efficacemente qualcosa a qualcuno, lo si deve ripetere “non sette volte, ma settanta volte sette”.

**Come già si è detto, l’obiettivo fondamentale di un sistema dei valori** è quello di creare un elevato livello di coesione interna all’organizzazione e un notevole senso di appartenenza negli individui che la compongono. Tale obiettivo viene, di fatto, perseguito attraverso l’identificazione e la diffusione di *specifici* valori di riferimento, che dovranno in seguito guidare l’azione dei singoli. Il sistema dei valori appare, dunque, funzionale alla formazione di una “prospettiva distintiva” in grado di condizionare positivamente i comportamenti aziendali futuri. La locuzione indicata tra virgolette non è scelta a caso: essa serve, infatti, a richiamare alla mente una delle cinque possibili definizioni alternative di strategia indicate da Henry





Mintzberg in un suo celeberrimo contributo dal titolo “Il concetto di strategia. Le cinque P della strategia”.<sup>2</sup> Secondo Mintzberg, infatti, la strategia aziendale può definirsi, tra l’altro, anche come una “prospettiva distintiva”, ovvero come una particolare modalità di percezione del mondo che la singola azienda sviluppa internamente nel tempo e che, per molti versi, appare in grado di determinare i suoi comportamenti futuri. In quest’ottica la strategia aziendale può essere correttamente assimilata a ciò che nell’individuo viene generalmente indicato con il termine “personalità”. Una simile equiparazione appare particolarmente utile per porre in evidenza un aspetto essenziale del concetto di strategia così delineato: se si vogliono evitare delle organizzazioni schizofreniche – dotate cioè di personalità multiple – la prospettiva di cui si parla deve essere sufficientemente *condivisa*. Il ruolo decisivo svolto dai “sistemi dei valori” in tale senso dovrebbe essere del tutto palese.

**Si noti che il ruolo svolto dai “sistemi dei valori”** è tanto più importante, quanto più gravose sono le condizioni ambientali che le imprese si trovano a dovere affrontare in concreto. Immedesimarsi con un’azienda di successo è cosa piuttosto agevole da fare; il successo, dunque, crea da solo coesione. È assai infrequente entrare in un’azienda che sta crescendo a ritmi superiori a quelli del mercato, che supera costantemente gli obiettivi fissati dal vertice, che produce valore per sé e per la collettività e non avvertire un profondo senso d’orgoglio nelle persone che vi lavorano all’interno. Molto più arduo è, invece, per un dipendente provare senso di appartenenza nei confronti di un’organizzazione che incontra delle difficoltà, magari solamente momentanee.

**L’esistenza di un “sistema dei valori” efficace**, in grado di favorire l’unione all’interno dell’azienda e di mantenere elevato il livello di motivazione del personale anche nei momenti di crisi è, dunque, condizione essenziale per affrontare con il

giusto livello di serenità i momenti di maggiore perturbazione ambientale. Se tali sistemi operano in maniera efficace, l’imbarcazione avrà la capacità di rimanere a galla anche nel caso in cui sia costretta ad affrontare la tempesta.<sup>3</sup> Queste semplici considerazioni dovrebbero, da sole, essere sufficienti a convincere i *manager* dell’importanza di investire in queste modalità di controllo nel momento in cui le cose vanno al meglio. È indubbiamente questo, infatti, il momento in cui l’implementazione dei “sistemi dei valori” risulta più agevole. Inoltre lo sforzo in tale senso compiuto consente, in qualche modo, di tesaurizzare l’energia vitale che si genera all’interno di un’organizzazione nelle fasi di espansione e di prosperità per renderla disponibile in seguito, quando la stessa sarà necessaria per il superamento delle crisi che inevitabilmente seguono qualsiasi fase di crescita.

Si può affermare, pertanto, che investire nella realizzazione di un sistema dei valori appare una delle forme più adeguate a evitare che vengano dissipate alcune delle risorse aziendali più importanti: l’energia interna, il senso di appartenenza, la coesione tra i dipendenti.

**Sempre a proposito del ruolo esercitato da un “sistema di valori”** in relazione al mutamento delle condizioni esistenti nell’ambiente di riferimento, vale la pena di sottolineare quanto segue: a una prima, superficiale, riflessione, potrebbe sembrare che le imprese inserite in un contesto ambientale in costante rapido cambiamento dovrebbero modificare continuamente, oltre che la propria dotazione di risorse, anche il proprio insieme di valori. Ebbene, così non è. «Più velocemente cambia l’ambiente esterno e l’impresa stessa, maggiore attenzione si dovrà prestare a non dimenticare il proprio passato e le conoscenze accumulate». <sup>4</sup> Nei momenti in cui la variabilità dell’ambiente risulta maggiore e, dunque, l’insieme delle alternative di scelta disponibili si fa estremamente numeroso, si corre il rischio di perdere ogni riferimento certo e di seguire acriticamente delle “mo-

<sup>2</sup>H. Mintzberg, “The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy”, in *California Management Journal*, Fall 1987, pagg. 11-24.

<sup>3</sup>Cfr. H. Simon e Danilo Zatta, *Strategia e cultura d’impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2008, pag. 30.

<sup>4</sup>H. Simon e Danilo Zatta, *op. cit.*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2008, pag. 91.

de” imposte dall’esterno. È proprio in questo momento che diventa importante “sapersi guardare dentro”, ovvero sapere ritrovare i tratti essenziali della propria “personalità”. Solo da una profonda comprensione delle proprie caratteristiche personali può avvenire una scelta consapevole e corretta. Ciò vale tanto per gli individui, quanto per le organizzazioni.

**In precedenza è stata usata la metafora** della personalità dell’individuo per descrivere l’influenza esercitata dai “sistemi dei valori”, e, dunque, dalla cultura aziendale, sul comportamento delle organizzazioni. La stessa metafora può essere ora utilmente impiegata per sottolineare alcuni aspetti ulteriori che paiono meritevoli di adeguata considerazione. Innanzi tutto si deve affermare che non esiste un insieme ideale di valori di riferimento, che possa ritenersi in assoluto migliore degli altri.

I valori di un’organizzazione, così come le personalità degli individui, non possono, infatti, essere giudicati in astratto, ma vanno valutati in relazione a un insieme sufficientemente esteso di fattori contingenti. La personalità estroversa di un artista incapace di frenare le proprie pulsioni emotive può rappresentare il presupposto ideale per la creazione di un’opera d’arte, ma rischia di rivelarsi estremamente pericolosa se giudicata in un contesto che impone rigore e controllo delle emozioni, come, per esempio, un’operazione chirurgica. Allo stesso modo l’insieme di valori necessario per eccellere nel settore della moda differisce, molto probabilmente, in maniera sensibile da quello che garantisce il successo nel settore assicurativo.

Un sistema di valori, per rivelarsi adeguato, deve pertanto opportunamente conformarsi alle caratteristiche fondamentali dell’ambiente in cui è destinato a espletare i suoi effetti.

**La stretta relazione di dipendenza** che lega il sistema dei valori aziendali all’ambiente di riferimento non si esplica solo nella direzione testé espo-

sta. Come sottolinea giustamente Weick, il dato ambientale non è mai un dato oggettivo:<sup>5</sup> le minacce e le opportunità presenti in una specifica arena competitiva non sono uguali per tutti i soggetti che la frequentano. Almeno in parte questa disuguaglianza dipende dalla diversa capacità di lettura che le singole aziende dimostrano in concreto. Questo concetto, di per sé piuttosto complicato, può essere illustrato ricorrendo a un semplicissimo esempio: il medesimo paesaggio montano viene diversamente percepito da un soggetto contraddistinto da una perfetta acuità visiva rispetto a un altro che, invece, soffre di una grave forma di miopia congenita. In modo del tutto analogo un dato sistema dei valori può favorire o meno la lettura di un determinato contesto ambientale. Si è detto, infatti, che il sistema dei valori agisce nel senso di creare una “prospettiva distintiva”, ossia un particolare atteggiamento nei confronti della percezione delle realtà esterne all’impresa. Questa prospettiva può, in taluni casi, agire da filtro impedendo all’impresa che l’ha sviluppata di cogliere la presenza di talune opportunità o – peggio ancora – di alcune minacce che rischiano di compromettere la sopravvivenza aziendale. In altri casi può agire, invece, da strumento di “focalizzazione”, consentendo a una data realtà economica di percepire prima dei suoi concorrenti le opportunità esistenti sul mercato consentendole di sfruttarle al meglio.

**Così come la personalità degli individui coinvolti** in una relazione affettiva può rivelarsi determinante nel sancire il successo o meno della stessa unione, così anche un’eccessiva divergenza nei valori di riferimento adottati dalle organizzazioni coinvolte in un processo di fusione potrebbe risultare fatale. «Studi empirici dimostrano regolarmente che più di metà delle fusioni e delle acquisizioni non riesce a raggiungere, nel lasso di tempo desiderato, gli ambiziosi obiettivi prestabiliti. E spesso ciò è dovuto al conflitto tra le culture aziendali. ... Quando due aziende vengono fuse, le loro

<sup>5</sup>Per Weick, infatti, l’ambiente è il risultato di un processo di selezione o attivazione (*enacting*) e di attribuzione di significato (*sensemaking*) operato dall’attore. In altre parole, l’ambiente attivato o percepito (*enacted environment*) è condizionato dal processo di attribuzione di significato (*sensemaking*) che la singola persona o il gruppo di persone dà alle informazioni sulla base delle quali poi decide. K.E. Weick, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Welsey, 1969; K.E. Weick, “*Enacted sensemaking in crisis situations*”, in *Journal of Management Studies*, 1988.





rispettive culture si scontrano. Per il personale, di solito, ciò implica un aumento di *stress*. Oltre a preoccuparsi della propria area di responsabilità, i dipendenti cominciano a mettere in dubbio il sistema di valori coltivato sino a quel momento. Tutto quello che veniva considerato auspicabile fino a ieri viene messo in dubbio. Gli obiettivi che li hanno guidati per anni e per i quali si sono costantemente impegnati vengono rimpiazzati da nuove linee guida. Ritualità con i quali hanno assunto familiarità vengono sostituiti da cerimonie sconosciute. Tutto ciò causa uno *shock* culturale: se le società coinvolte nella fusione sono più o meno egualmente forti, allora i membri di entrambe le organizzazioni ne risentiranno. Se, tuttavia, una grossa azienda rileva una piccola impresa, lo *shock* è avvertito maggiormente da quella oggetto dell'acquisizione. Il risultato è l'ostacolazione del potenziale di successo: il disorientamento e la diminuzione di motivazione affievoliscono l'attività di produzione e vendita. Nel caso più estremo, i dipendenti abbandoneranno le aziende nelle quali non si sentono più a loro agio, portando con sé conoscenze e relazioni con i clienti. La diffidenza e le incomprensioni rendono il processo di integrazione difficoltoso e accrescono i costi di controllo e allineamento».<sup>6</sup>

**Diversamente dalla personalità di un individuo** (che tende a consolidarsi definitivamente, trascorso un dato periodo dalla nascita), la prospettiva distintiva adottata dall'impresa, ossia il suo sistema dei valori di riferimento, può sempre essere alterata, sebbene tali cambiamenti non risultino mai troppo agevoli. Anche nelle organizzazioni la cultura tende, infatti, a stratificarsi e per certi versi a sclerotizzarsi.

Sono trascorsi ormai molti anni dall'insieme delle operazioni di aggregazione che hanno portato alla nascita di PricewaterhouseCoopers, uno dei colossi del settore della consulenza contabile, eppure è tuttora possibile ascoltare i dipendenti che af-

fermano del tutto apertamente «sai, io sono un "uomo Price"», con ciò volendo identificare una serie di comportamenti e di attitudini mentali e lavorative acquisiti nell'azienda nella quale originariamente sono stati assunti. Ciò denota una certa viscosità dei valori aziendali che, una volta acquisiti, tendono a permanere nella testa dei dipendenti, creando delle resistenze organizzative all'evoluzione successiva della cultura aziendale.

Per questo motivo, in genere, per risultare davvero efficace, il cambiamento a questo livello deve essere di tipo "drammatico"<sup>7</sup> e comportare, di fatto, una sorta di mini rivoluzione interna. Non a caso, quando vi è una situazione di forte crisi strutturale, una delle iniziative più seguite dalle aziende consiste nella sostituzione del vertice aziendale. Si noti come una simile modalità d'intervento agisca quasi inevitabilmente in maniera prevalente sul sistema dei valori, con ciò dimostrandone – una volta ancora – l'importanza fondamentale. Se una squadra di *basket* gioca male e finisce per navigare nelle parti basse della classifica, verrebbe spontaneo pensare che ciò che deve essere sostituito siano i giocatori; invece, quasi sempre, il primo a essere avvicinato è l'allenatore, cioè colui che deve creare lo "spirito di squadra", l'insieme dei valori condivisi in grado di unire i singoli giocatori in *team*.

È del tutto evidente che questo stesso fenomeno avviene in buona parte delle operazioni di *turnaround* aziendale, dove a essere sostituito è l'amministratore delegato. Quasi sempre costui, una volta insediato, non esita ad assumere dirigenti che avevano lavorato in passato con lui. Non dovrebbe sfuggire al lettore che, anche in questo caso, l'intervento è operato a livello di "sistema di valori". Attraverso la ricostituzione del gruppo di lavoro originario, il nuovo *management* cerca, infatti, di importare dall'esterno un insieme di "riferimenti ideali comuni" (spesso identificato ellitticamente nel termine "spirito di squadra") che reputa utili alla soluzione della situazione di crisi in cui versa

<sup>6</sup>H. Simon e D. Zatta, *Strategia e cultura d'impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2008, pagg. 177 e 178.

<sup>7</sup>Il cambiamento di tipo "drammatico" prende avvio frequentemente in momenti di crisi o in presenza di notevoli opportunità quando il potere è concentrato e sono disponibili ampi margini di miglioramento. ... Generalmente è il gruppo dotato di maggiore *leadership* all'interno dell'azienda che guida questa forma di cambiamento aspettandosi la complicità degli altri. Sebbene questa modalità di cambiamento possa essere particolarmente efficace, è anche rischiosa (in quanto può non essere capita e/o accettata) e può stimolare notevoli resistenze interne.

l'azienda che lo ha assunto o, quanto meno, che gli consentono un più facile coordinamento con le persone che lo devono assistere nella difficile sfida che egli è costretto ad affrontare.

**Si è sin qui più volte affermata la notevole importanza** assunta, per una qualsivoglia azienda, dai “sistemi di valori”. Relativamente poca attenzione è stata, invece, prestata alle modalità operative attraverso le quali tali sistemi trovano concreta applicazione. Senza alcuna pretesa di esautività in proposito, conviene anzitutto asserire che un ruolo essenziale nel determinare i valori e la cultura di cui l'organizzazione risulta dotata è svolto da peculiari forme di “controllo sugli *input*” costituite dai processi di selezione e di formazione del personale. Attraverso tali processi le aziende riescono, infatti, a condizionare apprezzabilmente l'insieme delle competenze e dei valori di cui sono portatori i soggetti che, di fatto, contribuiscono ad animarle.

**Uno dei cinque fondamentali meccanismi di coordinamento** indicati da Mintzberg è rappresentato dalla “standardizzazione delle capacità”. Attraverso la “normalizzazione” delle competenze richieste per svolgere un determinato compito, si raggiunge, infatti, per via indiretta il medesimo risultato che si consegue attraverso la standardizzazione dei processi di lavoro e dell'*output*: si controlla e si coordina il lavoro. È lo stesso Mintzberg a precisare che «le capacità e le conoscenze sono standardizzate quando viene specificato il tipo di formazione richiesto»<sup>8</sup> per eseguire una data attività. Come noto, una parte importante delle competenze dei lavoratori si formano prima che il singolo dipendente venga assunto dall'impresa e, dunque, all'esterno di essa: «l'università e la scuola trasmettono e fanno interiorizzare ai futuri lavoro-

ri i programmi di lavoro e, nel contempo, anche le basi del coordinamento».<sup>9</sup> Orbene, è del tutto evidente che, attraverso il processo di selezione, si viene inevitabilmente a definire l'insieme di base delle competenze e dei valori di cui una specifica azienda risulta dotata. Chiunque di noi sa bene che assumere un ingegnere o un laureato al DAMS è cosa ben diversa in termini tanto di attitudini mentali, quanto di valori di riferimento quotidiani. Su questo insieme di condizioni di base determinato per il tramite della selezione opera, in seguito, la formazione, o, più precisamente, l'indottrinamento.<sup>10</sup> Con tale termine si identifica, infatti, l'insieme delle attività attraverso le quali vengono trasferite al dipendente le “norme organizzative” interne. Secondo Schein, la socializzazione «descrive il processo attraverso il quale un nuovo membro apprende *il sistema di valori, le norme e i modelli di comportamento* richiesti dalla società, organizzazione o gruppo nel quale è entrato».<sup>11</sup> Orbene, si può affermare che l'indottrinamento costituisce il parametro organizzativo con cui una specifica azienda «socializza formalmente i suoi membri a proprio vantaggio»;<sup>12</sup> esso rappresenta, dunque, insieme al processo di selezione del personale, una variabile critica che dev'essere attentamente gestita se si vuole garantire il corretto funzionamento dei sistemi di controllo di cui qui si discorre.

**Come facilmente intuibile, l'efficacia dei “sistemi di convinzioni”** è fortemente correlata al livello di coerenza complessiva del messaggio dagli stessi veicolato verso i lavoratori dipendenti e verso l'esterno. Per garantire un simile risultato sono stati, nel tempo, individuati diversi approcci ed elaborati distinti “strumenti manageriali”. Tra i molti, ci sembra di dovere necessariamente menzionare – in ragione soprattutto della diffusione nell'impiego da

<sup>8</sup>H. Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985, pag. 42.

<sup>9</sup>*Ibidem*.

<sup>10</sup>Mentre il termine “formazione” individua il processo – spesso esterno a una specifica organizzazione – attraverso il quale le capacità e le conoscenze connesse a una data mansione vengono insegnate, il vocabolo “indottrinamento” individua l'insieme articolato delle attività aziendali attraverso le quali i dipendenti interiorizzano le sue norme organizzative interne. Cfr. H. Mintzberg, *op. cit.*, pag. 87.

<sup>11</sup>E.H. Schein, “*Organizational Socialization and the profession of Management*”, in *Industrial Management Review*, 1968, inverno, pagg. 1-16, citato in H. Mintzberg, *op. cit.*, pag. 89 (l'enfasi è stata da noi aggiunta).

<sup>12</sup>H. Mintzberg, *op. cit.*, pag. 89.







loro raggiunta e del notevole livello di efficacia a essi generalmente riconosciuto<sup>13</sup> – due strumenti di comunicazione interna ed esterna particolarmente noti: *mission statement* e *vision statement*.<sup>14</sup> Sono, questi, dei documenti ufficiali grazie ai quali elementi intangibili critici della strategia aziendale quali la *mission*<sup>15</sup> e la *vision*<sup>16</sup> ricevano adeguata articolazione ed esplicita formalizzazione. L'insieme delle attività che conduce a elaborare tali documenti e il loro successivo impiego quotidiano nella gestione aziendale dovrebbero, infatti, almeno a detta dei loro propugnatori, favorire:

- una più precisa individuazione della strategia che il gruppo dirigente, nel suo complesso, intende adottare (“focalizzazione strategica”);

- un miglioramento del processo di divulgazione della strategica individuata tanto all'interno, quanto all'esterno dell'azienda (“comunicazione strategica”);
- l'avvio di un adeguato processo di riflessione in merito alla consonanza o meno della strategia scelta rispetto alle variabili interne ed esterne all'impresa (“apprendimento strategico”).

Ciò che spesso viene dimenticato, tuttavia, è che, per risultare davvero efficace, l'utilizzo di questi dispositivi di controllo dovrebbe avvenire all'interno di un sistema organico di controlli in cui gli effetti “motivazionali” e di “spinta” all'azione vengono temperati dall'azione “bloccante” esercitata da altre modalità di controllo.

<sup>13</sup>Nella ricerca realizzata da Bain & Company, in precedenza menzionata – intitolata significativamente *Management Tools & Trend 2009* – *Mission Statement* e *Vision Statement* appaiono al terzo posto per intensità d'impiego (pari al 65%) e sono contraddistinte da un tasso di soddisfazione che viene definito significativamente al di sopra di quello medio; cfr. Bain & Company, *Management Tools and Trends 2009*, pag. 7.

<sup>14</sup>«Un *Mission Statement* serve a esplicitare formalmente qual è il *business* aziendale, quali sono gli obiettivi dell'impresa e quali gli approcci che la stessa intende seguire per raggiungere tali obiettivi. Un *Vision Statement* descrive, invece, qual è il posizionamento futuro che una data realtà economica desidera raggiungere. Spesso gli elementi dei due documenti sono tra loro combinati per comporre un documento di carattere più generale destinato a indicare i propositi, gli obiettivi e i valori aziendali (*Statement of the company's purposes, goals and value*). I due termini sono, tuttavia, spesso usati come sinonimi»: cfr. Bain & Company, *Management Tools 2009. An Executive Guide*, pag. 40.

<sup>15</sup>«La *mission* di un'impresa fornisce una *prospettiva* complessiva di tutte le sue attività. Radicata nella sua storia, nella sua cultura e nei valori dei suoi *manager* di più alto livello, la definizione della *mission* fornisce gli indicatori che consentono a tutto il personale di comprendere in che modo l'impresa risponde alle opportunità che la circondano», R. Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, EGEA, Milano, 2004, pag. 35.

<sup>16</sup>Come si è detto alla nota 11, spesso i due concetti vengono tra loro confusi. Proprio al fine di chiarire ogni possibile dubbio, R. Kaplan è solito sintetizzarli nel seguente modo: la “*mission* aziendale” risponde alla domanda “perché esistiamo?”; l'insieme dei “valori aziendali” risponde alla domanda “che cosa è davvero importante per noi?”; la “*vision* aziendale” risponde alla domanda “chi vorremmo essere in futuro?”.