

Se l'azienda si racconta

“Essere etici” è cosa differente rispetto all’“apparire etici”. L’apparire attiene alle strategie di comunicazione, mentre l’essere si riferisce all’essenza di una organizzazione, alla sua natura profonda, al suo “codice genetico”, al suo Dna che contiene le ragioni del suo esistere prima nella società, nell’ambiente e poi nel mercato. Così come per l’individuo, l’organizzazione si definisce adulta quando è in grado di assumersi la sua responsabilità di perseguire il profitto offrendo prodotti/servizi senza entrare in conflitto con l’ambiente, il contesto sociale e in definitiva con il mercato di cui ha bisogno per svilupparsi.

Per questo il mercato ha bisogno di regole: solo un mercato sano può permettere all’azienda di adempiere al suo scopo. Il rispetto di queste regole è nell’interesse dell’azienda, ma non sempre tale consapevolezza entra a far parte o è espressione della sua cultura di base.

Etica implica responsabilità, che comporta consapevolezza di sé. Come in ogni percorso di autoscoperta personale, la lettura/decodifica del “genoma aziendale” richiede tempo, sincerità, capacità di affondare l’indagine nelle radici del passato, nella memoria storica dell’impresa. A differenza delle indagini o check-up tradizionali, qui si va alla ricerca dell’“anima” dell’impresa, dei suoi archetipi, della geografia della sua “psiche” d’insieme. Un metodo consiste nello scrivere, con l’aiuto di una guida esterna “la storia” dell’azienda.

Questo sforzo di ricerca consiste nella stesura di una “autobiografia aziendale” che comporta uno “stretching della memoria” di cui la psicologia moderna ha colto e sfruttato gli effetti educativi e persino terapeutici. I dati per la scrittura della storia vengono raccolti e censiti mediante interviste ad hoc alle persone più rappresentative dell’impresa stessa. L’autobiografia può diventare anche un modo per presentarsi e “raccontarsi al mercato”; è una testimonianza, se non è troppo autocelebrativa, che comunica la propria essenza.

Le più attente e sensibili aziende medio-piccole impegnate nella produzione di beni durevoli di qualità, nella distribuzione e nella fornitura di servizi, stanno scoprendo che la loro “autobiografia” rappresenta un forte impegno di analisi ed entra in un processo etico di “costruzione dell’immagine reale”.

I valori che un’impresa può adottare o scoprire di possedere possono essere molteplici: innovazione, efficienza, cooperazione, ricerca, fidelizzazione, coerenza, tecnologia, rispetto del “genius loci” ovvero delle istanze del territorio, sicurezza dei prodotti/servizi ecc...

L’assetto dei valori (values order) costituisce in primo luogo l’insieme delle radici o linee di forza da cui trarre nuove informazioni: la memoria di sé e della propria storia è sempre una miniera di dati e di informazioni che si svelano e si ricombinano tra loro – come le informazioni genetiche –

dando luogo a nuove contaminazioni, idee, prospettive sepolte negli archivi della propria identità segreta. Tale assetto psicologico dell’impresa costituisce anche la fonte delle energie da cui trarre nuovi slanci per il fu-

dale” (risorse umane, clienti, collaboratori esterni). L’autobiografia aziendale non è quindi un mero esercizio della memoria, ma ricerca delle motivazioni di fondo che determinano non solo il flusso delle informazioni, ma il flusso delle energie, la “mappa” dei rapporti di forza reali esistenti all’interno di uno staff. Per esempio, l’organigramma è una mappa dei rapporti aziendali basati sul-

l’autorità gerarchica, mentre un nuovo strumento o modello, l’emogramma, è una mappa dei rapporti basati sulla leadership reale e sui valori espressi dai singoli elementi di una specifica unità operativa. All’interno di un team di lavoro, l’emogramma mette in evidenza “chi influenza chi”, i reali rapporti di forza, non gerarchici ma psicologici, l’identità (=), la leadership (→) o il contrasto (↔) dei valori esistenti tra le persone.

L’assenza di valori o la loro mancata condivisione nel tessuto organizzativo, genera conflitti che consumano le energie in problemi interni anziché proiettarle nei risultati: l’etica del comportamento commerciale nasce quindi anche da un terreno aziendale sano, da un’igiene e salute psicologica praticata e coltivata assiduamente ai vari livelli di responsabilità aziendale.

ESEMPIO DI EMOGRAMMA AZIENDALE



turo, utilizzando la forza della motivazione e dell’automotivazione.

L’azienda, la struttura organizzativa senza emozioni, motivazioni, forti spinte ideali, è una struttura meccanica, “morta”, priva di energie, incapace di grandi sfide.

L’esercizio autobiografico previene la perdita della memoria di sé che consiste in una perdita di identità.

Ogni azione tesa a rafforzare l’identità aziendale costituisce una prevenzione e un intervento terapeutico esercitato sul “corpo azien-

Roberto Piovana