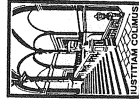


CLAUDIO BACCARANI - FEDERICO BRUNETTI

DALLA PENOMBRA ALLA LUCE

Un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale



In copertina:

MARC CHAGALL, *Promenade*, olio su tela (1917), San Pietroburgo, Museo Statale Russo.

G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

“Osate cambiare, cercate nuove strade”.

“Due strade trovai nel bosco e io scelsi quella meno battuta ed è per questo che sono diverso” (prof. Keating rivolto agli studenti).

“Andai nei boschi perché volevo vivere in saggezza e profondità scegliendo tutto il midollo della vita e sbaragliare tutto ciò che non era vita e per non scoprire in punto di morte che non ero vissuto” (Neil che legge un brano trascritto sull'antologia dei “poeti estinti” all'avvio delle riunioni del gruppo nella grotta).

“C'è un tempo per il coraggio e un tempo per la cautela, e il vero uomo sa distinguerli” (prof. Keating rivolto a Dalton-Nuanda).

4. I valori, ma cosa sono?

Come preannunciato nel paragrafo precedente, iniziamo ora una breve disamina di alcuni temi che rivestono un interesse economico-manageriale, selezionando all'interno dei dialoghi-aforismi ripresi dalla sceneggiatura. È questa solo una delle possibili chiavi di lettura del film, che potrebbe ben essere analizzato con la tecnica delle sequenze chiave, oppure secondo la prospettiva dei confronti tra i ruoli rivestiti dai leader e tra i tipi di organizzazione che riflettono.

Seguendo il sentiero prescelto, iniziamo con il chiederci a cosa corrispondano i “pilastri” su cui si fonda la scuola, evocati dal preside in apertura del semestre.

Corrispondono ai “valori”, cioè ai principi guida che conducono l'organizzazione nei suoi più o meno tortuosi, oggi tendenzialmente più, percorsi di crescita e sviluppo. Sono i riferimenti che tracciano l'orientamento di fondo dell'organizzazione, possono agire in modo visibile o invisibile all'occhio, in modo consapevole o inconsapevole, ma stanno alla base della condotta dell'impresa.

Si tratta di un concetto entrato solo da poco tempo nel bagaglio delle strumentazioni aziendalistiche, nel quale è più frequente imbattersi nel concetto di “valore”, piuttosto che in quello di “valori”. L'aziendalista, infatti, stenta a maneggiare categorie astratte come quelle di cui stiamo discutendo, trovandosi più a proprio agio nei confronti di concetti più concreti, o perlomeno più misurabili, come quello di valore.

Per usare termini più schietti, si può dire che nell'accademia sia ancora prevalente il pensiero che chi si occupa di “valore” sia un vero ricercatore, mentre chi si occupa di “valori” sia, forse un fantasioso, ma certo non uno studioso di discipline economico-aziendali.

È evidente che personalmente non ritengo corretta questa impostazione, paradossalmente proprio perché ritengo essenziale la produzione di “valore”. Bene è, infatti, studiare i più corretti sistemi di misurazione del valore prodotto, ma altrettanto importante, anzi ancora di più, risulta cercare di capire come realmente il valore si produca. Questo non avviene solo in funzione di logiche efficientistico-finanziarie e di mercato ma anche e, soprattutto, in funzione di logiche di coinvolgimento emotivo delle persone che lavorano in azienda, persone che sono i protagonisti reali delle dinamiche competitive e, per ciò stesso, della produzione di valore a lungo termine. Ed i “valori” agiscono fortemente sul coinvolgimento delle persone e sulla costruzione del tipo di organizzazione dell'azienda, dalla cui capacità di “dialogo” con l'ambiente si generano le condizioni per la durevole creazione di valore.

Ad ogni buon conto, è bene rilevare che oggi esistono anche approcci manageriali fondati sui valori proposti soprattutto da consulenti aziendali, approcci ai quali rinviamo il lettore desideroso di approfondire il tema¹⁰. Non intendiamo, infatti, portare l'argomento al di là di ciò che il film ci suggerisce.

Quali sono, dunque, i valori del college di Welton, cioè di questa organizzazione? Da anni sono sintetizzati in quattro parole: Tradizione Onore Disciplina Eccellenza. Si tratta di principi tutt'altro che trascurabili, anzi di veri e propri pilastri che sorreggono la struttura da svariati anni, la cui importanza si rivela pienamente durante la cerimonia di apertura dei corsi con il rito della processione dei ragazzi che portano i vessilli sui quali svettano questi principi. Principi poi presenti sullo sfondo in diverse inquadrature del film, come ad esempio in quella della scioccante lezione di apertura del prof. Keating nella quale viene introdotto l'oraziano *carpe diem*.

Già questo aspetto sottolinea come i valori debbano essere definiti e comunicati, in forme appositamente studiate o anche solo nei fatti, cioè nel comportamento del top management. Invero le azioni delle persone sono sempre guidate dai valori che le ispirano e la conoscenza di queste regole di fondo è essenziale per il buon funzionamento dell'impresa.

Posto il fatto che i valori, lo vogliamo o meno, stanno lì, alla base del nostro comportamento, per essere utili devono essere esplicitati e condivisi all'interno dell'organizzazione. E qui il problema si complica, perché nell'organizzazione non confluiscono solo i valori del top management, ma anche quelli di tutte le persone che vi agiscono.

¹⁰ Al riguardo si possono vedere: Franco D'Egidio, *L'impresa guidata dai valori*, Sperling & Kupfer, Milano, 1994; Ken Blanchard, Michael O'Connor, *MBV Managing by Values*, Sperling & Kupfer, Milano, 1998 e Yasar Jarrar, Mohammed Zairi, *The Impact of Organizational Values on Business Performance*, European Centre for TQM, Bradford University, 2000.

Ed è questa la realtà del college di Welton, nella quale nei momenti privati tra i ragazzi i quattro pilastri vengono sonoramente e platealmente derisi e distrutti.

A questo punto può sorgere il dubbio che si trattasse di valori in sé incoerenti con un'organizzazione formativa, ma inverso si tratta di principi che ben supportano un'impostazione formativa di giovani. Chi può mettere in dubbio che tradizione, onore, disciplina ed eccellenza siano valori basilari dal punto di vista formativo? Il problema allora non sta tanto nei valori espressi, quanto nell'assenza di un ulteriore valore chiave, quello dell'apertura al cambiamento che avrebbe allontanato dai valori precedenti la sinistra ombra della conservazione acritica.

In realtà, i valori espressi e vissuti dalla scuola nel modo che il film mostra con puntuale evidenza, si trasformano in un "gabbia" di contenimento di ogni processo di cambiamento, come se l'organizzazione agisse in qualità di sistema chiuso, suggestione questa che il regista propone anche con immagini che sottolineano l'isolamento del luogo in cui sorge il college, lontano da altri possibili mondi con i quali dialogare. Isolamento che, se risulta di fondamentale rilevanza per la concentrazione nel lavoro e lo sviluppo di un forte spirito di corpo, rischia di produrre effetti disastrosi nel momento in cui l'organizzazione lo usa per bloccare il cambiamento. Istanza, questa, già ben presente nei giovani, anche se soffocata, prima dell'arrivo nella scuola del prof. Keating.

In sostanza, perché si possa condurre una squadra a raggiungere le performance desiderate e risultati apparentemente impossibili, è necessario che si tenga ben presente la necessità di sintonizzare i valori dell'azienda, cioè di chi la guida, con quelli delle persone che partecipano all'organizzazione. Qui in realtà sta il problema del college, gli studenti non sono nemmeno considerati come parte attiva del processo formativo, bensì semplicemente come recettori passivi di una diffusione di conoscenza, impartita dall'alto che non valorizza le differenze dei singoli all'interno del gruppo.

In questi casi emerge un modello formativo-organizzativo di tipo gerarchico nel quale sono esclusi gli apporti innovativi che non provengono dal vertice.

Per certi aspetti possiamo intravedere nell'organizzazione del college i tratti dell'organizzazione della fabbrica visti nel film *Tempi moderni*.

In questo modo si disperdono utili energie vitali per sostenere la competizione, che anche nel caso del college stava sullo sfondo dell'azione, come si può cogliere nelle parole di apertura del preside che rivendicava per Welton il primato delle scuole preparatorie dello stato.

Ci si potrebbe a questo punto chiedere come sia possibile far coincidere i valori dell'organizzazione con quelli dell'individuo che entra a farvi parte.

Esclusa immediatamente la via coercitiva per ragioni etiche, ma anche pra-

tiche perché si tratta di agire su temi che attengono al pensiero delle persone che per sua natura è libero indipendentemente dalla condizione in cui il soggetto agisce, diciamo che l'unica via possibile è quella dell'ascolto e del dialogo.

Nei fatti, possiamo tentare di approfondire il tema ponendoci dapprima nella situazione nella quale un individuo ancora non partecipi all'organizzazione, poi nella situazione nella quale l'individuo invece sia già inserito nell'organizzazione.

Vediamo il primo caso. Un individuo chiede di entrare a far parte dell'organizzazione. La congruenza dei valori dell'individuo con quelli aziendali dovrebbe essere valutata nell'attività di selezione attraverso sistemi che consentano in forma colloquiale ed esperienziale, mai con domande dirette sull'argomento, di capire se questa condizione esista o possa venire a crearsi. Bene, questo è facile a dirsi, ma difficile a farsi, prima di tutto perché chi è preposto alle attività di selezione normalmente – anche perché questa è spesso la sua formazione – tende a premiare l'esperienza tecnico-operativa e la professionalità della persona, cioè il saper fare, prima delle sue attitudini personali e relazionali, cioè il saper essere.

Un errore compiuto in questa fase ci introduce al secondo caso, cioè al caso in cui si scopra successivamente in azienda la non coincidenza di valori tra il soggetto e l'impresa.

Questa situazione potrà manifestarsi con almeno due diverse modalità: quella tipica di Welton nella quale i valori sono derisi "nei corridoi", ma il comportamento dei soggetti mascherà questo loro pensiero disperdendo energie in forma inconsapevole, oppure quella in cui le differenze di valori emergono e possono essere affrontate.

Analizziamo prima questo secondo caso che appare più semplice, anche perché il film ci dà un bellissimo esempio al riguardo, seppur diffuso all'interno del percorso narrativo e perciò a volte difficilmente individuabile rispetto alla dimensione che altri fatti mostrano. Mi riferisco alla relazione che corre tra il prof. Keating ed il prof. McAllister, sempre sullo sfondo rispetto alla trama principale. Dal dialogo che i due hanno durante il pranzo si apprende che appartengono a due scuole di pensiero diverse, e questo era evidente anche nel loro comportamento in aula. Ma il dialogo, per l'appunto, ha iniziato a chiarire che pur nella diversità di punti di vista si possono trovare convergenze, al punto che McAllister sarà l'unico docente che manterrà un rapporto amichevole con Keating anche nella fase delle accuse che gli sono rivolte e non solo, nelle scene finali, infatti, lo si intravede insegnare latino non in aula bensì all'esterno della scuola in una strada appena pulita dalla neve che abbondantemente aveva imbiancato il paesaggio.

Passiamo al caso di più difficile soluzione, cioè a quello nel quale i valori apparentemente sono condivisi, ma in realtà sono derisi, almeno da una parte, o anche solo da una persona dell'organizzazione. La difficoltà della soluzione può

derivare da due circostanze: chi guida l'organizzazione non è sensibile a questo tema, chi guida l'organizzazione è sensibile, ma non trova il tempo per farlo.

Quando la sensibilità esiste e si tratta solo di questioni di tempo, il conflitto che, prima o poi, esploderà per l'incoerenza dei valori potrà riportarci nella condizione precedente dove il dialogo potrà agire, ovviamente non potendo sempre garantire il successo per l'iniziativa che si intraprende.

Quando la sensibilità non esiste, invece, si arriverà, prima o poi, allo sconfito, con il risultato dell'abbandono del campo da parte di qualcuno, nel film il prof. Keating. Questo risultato non è funzione di ciò che è giusto fare, ma dei rapporti di potere all'interno dell'organizzazione, rapporti che evidentemente potranno cambiare nel tempo, nella fattispecie del film facendo intravedere un percorso irto di difficoltà negli anni a venire per il preside Nolan.

Ma è necessario che i valori di una persona coincidano in tutto con i valori dell'organizzazione in cui lavora? Evidentemente no, in quanto si tratta di due diverse sfere del sociale, che attengono l'una all'individuo l'altra ad un collettivo organizzato.

È, invece, necessario che non vi siano contrasti tra i valori dell'individuo e quelli dell'organizzazione. Le differenze che si rilevano tra valori tra loro compatibili e complementari pongono, infatti, le condizioni per l'espressione di vitali sinergie di condotta nell'organizzazione.

A questo punto possiamo continuare la nostra riflessione sui valori ponendoci due altri quesiti, per capire come agiscono concretamente in azienda e se siano soggetti al cambiamento.

Il primo dei due aspetti è rilevante per dimostrare l'utilità pratica di un sistema di pensiero fondato sui valori. In realtà, quando si tocca questo tasto ci si trova spesso di fronte a persone dallo sguardo tra l'incredulo ed il tollerante, quasi a sottolineare che l'ascolto è regalato sulla fiducia e l'amicizia e non tanto dettato dall'interesse.

D'altra parte, mentre è facile dimostrare l'utilità pratica di un concetto attinente ad aspetti tecnici, il compito risulta molto più difficile quando si volge l'attenzione verso concetti a carattere socio-psicologico.

Ciò premesso, non posso esimermi dalla sfida che cercherò di affrontare anche con l'aiuto di Wella Italia che potrebbe rappresentare un utile benchmark per chi volesse muovere in questa direzione, scontando la necessità di adattare il modello alla singola realtà aziendale.

In un documento della società elaborato nell'ambito di un ambizioso e, per certi aspetti, avveniristico progetto denominato "Future in Progress", si trova un punto dedicato ai valori che "rappresentano la cultura di Wella ed ispirano i nostri comportamenti".

Sin qui, nulla si aggiunge rispetto a quanto detto nelle pagine precedenti: i valori sono i punti di riferimento che muovono la nostra azione. Il docu-

mento, però, ci aiuta quando prosegue con l'esplicitazione dei valori che stanno a fondamento dell'azione di Wella.

Considerato l'obiettivo che ci siamo proposti, è utile riportare integralmente nella Figura 1 le pagine del testo che esplicitano i valori aziendali.

Figura 1 - I valori di Wella Italia

Senso di Appartenenza

Condividere i valori aziendali ed essere fieri di appartenere ad un Gruppo internazionale

Impegno

Dare il meglio di se stessi nello svolgimento del proprio lavoro per raggiungere gli obiettivi aziendali

Cultura del Noi

Nessuna direzione, reparto o persona è più importante degli altri, perché l'azienda è un'unica squadra e ciascuno col proprio lavoro, contribuisce al suo successo

Competenza e professionalità

Sviluppare ed applicare in modo efficace le più aggiornate conoscenze tecniche a problemi ed a situazioni pratiche anche nuove, privilegiando il lavoro di gruppo, perché questo permette di condividere le esperienze e di ottenere i risultati migliori. Queste sono condizioni irrinunciabili per essere migliori della concorrenza e per vincere le sfide sul mercato

Lealtà

Essere, a tutti i livelli, persone corrette, trasparenti e costruttive nei rapporti con gli altri. Orientare sempre la propria attività agli obiettivi dell'azienda

Riconoscimenti

È basilare riconoscere un lavoro ben fatto, ma anche gli sforzi profusi. Occorre celebrare le piccole vittorie ed il raggiungimento degli obiettivi

Positività

Vivere il lavoro con entusiasmo, passione ed energia. Avere spirito d'iniziativa ed orientarsi alla soluzione dei problemi

Dinamismo e disponibilità al cambiamento

Essere creativi, innovativi e disponibili a mettere in discussione le proprie opinioni, il modo di lavorare ed il proprio ruolo, quale presupposto per la crescita personale ed aziendale

Coerenza

Fare ciò che si dice, comportandosi secondo i valori aziendali

Fonte: documentazione aziendale

Ora, al di là di una discussione che si potrebbe sviluppare sulla "lista" dei valori, discussione che scaturirebbe dall'applicazione del nostro pensiero ad una realtà diversa qual è quella che noi conosciamo, credo più produttivo orientare l'attenzione su qualcuno dei valori citati per mostrarne il rilievo pratico.

Ad esempio, a proposito del valore "riconoscimenti" si legge che: "è basilare riconoscere un lavoro ben fatto, ma anche gli sforzi profusi. Occorre celebrare le piccole vittorie ed il raggiungimento degli obiettivi".

In termini culturali, e perciò di azione, questo significa che in azienda viene premiato l'impegno ancora prima del risultato, sulla base dell'assunto che non si può acquisire un risultato senza impegno e che se il risultato non ci fosse, comunque, si sarebbe usciti da quella situazione con un arricchimento di conoscenza, la conoscenza dovuta alle ragioni che hanno impedito il raggiungimento del risultato desiderato.

Sottolineare questo significa fornire un preciso codice di condotta al management ed agire concretamente dal lato della motivazione del personale. Azione sostenuta decisamente nella seconda parte del pensiero citato, in cui si sottolinea che vanno celebrate le piccole vittorie oltre al raggiungimento degli obiettivi per compensare le svariate "sconfitte" - tecniche o relazionali - che quotidianamente si incontrano nell'aggravigliato sistema delle relazioni di impresa¹¹.

Allo stesso modo si potrebbero discutere gli altri valori, per trarne indicazioni pratiche di azione, ma credo che questo possa essere lasciato al lettore, onde evitare l'impressione che il caso proposto possa essere assunto come modello assoluto di riferimento.

Credo si possa concludere qui la riflessione sul primo dei due punti proposti, non prima però di avere sottolineato l'importanza che l'esplicitazione e condivisione dei valori riveste nei confronti delle innumerevoli occasioni di dubbio che il management può incontrare sulla via del processo decisionale.

Veniamo, così, al secondo dei quesiti formulati, cerchiamo quindi di rispondere alla domanda se i valori possano o meno cambiare nel tempo.

Direi che a questo punto la risposta è pressoché immediata: sì, i valori possono mutare nel tempo. L'immediatezza viene dall'applicazione estesa di uno dei valori riportati nell'esempio precedente: dinamismo e disponibilità al cambiamento.

Sappiamo nei fatti che "tutto scorre", ma oggi molto più velocemente di un tempo, e questo fatto di per sé porta il cambiamento a connotarsi tipi-

¹¹ La quotidianità dell'agire nelle organizzazioni porta normalmente le persone a subire una serie di sconfitte connesse ad errori, fraintendimenti, imposizioni, giochi di potere, *mobbing* e così via. Per affrontare questa situazione dal punto di vista psicologico, è necessario che il soggetto riceva anche dei riconoscimenti, non importa quanto grandi. Per questo è importante la celebrazione delle piccole vittorie o, come in altro modo si dice, è importante per il leader "sorprendere le persone a fare nel modo giusto". Si tratta, insomma, di ricordare che è importante rilevare anche i piccoli risultati positivi, perché di norma si è portati a sottolineare solo gli errori ed i risultati negativi. Il tema è trattato da Franco D'Egidio, *L'impresa guidata dai valori*, cit.

camente all'azienda che vive per rispondere all'incessante divenire dei bisogni espresso dal mercato.

Ciò detto, è ben vero che sarà molto più viscoso il procedere verso il cambiamento dei valori piuttosto che quello del portafoglio prodotti o dell'organizzazione della produzione. Tuttavia non possiamo assumere come fissi i valori guida, perché il divenire delle tipiche relazioni ambientali può creare le condizioni per mutarli, poiché essi consentono una coerente interpretazione dell'epoca in cui l'azienda vive. Una delle condizioni potrebbe anche scaturire da una irreversibile crisi aziendale che richiede un *turnaround* guidato da un nuovo management i cui valori entrano prepotentemente nell'azienda.

Sin qui abbiamo analizzato il problema dei valori in senso unidirezionale, cioè abbiamo visto i valori come i principi che ci consentono di interpretare il nostro tempo, definendo il nostro modo di viverlo.

Tuttavia la realtà di fatto rappresentata da alcuni grandi marchi affermate come Coca-Cola, Nike, Benetton e Microsoft, solo per fare qualche esempio, induce anche a considerare la possibilità che l'azienda con i propri pro-dotti e la propria comunicazione possa anche raccogliere, in modo più o meno consapevole, l'eredità di centro di produzione di valori e stili di vita lasciata da altre forme di organizzazione sociale oggi in evidente generalizzata crisi, si pensi ai partiti politici.

Questa possibilità apre un orizzonte di analisi su un territorio in gran parte inesplorato e costellato di numerose e preoccupanti "trappole" per la centralità del cliente e, prima ancora, della persona e dell'individuo nel divenire delle relazioni socio-economiche¹².

Mia, come a volte si spiega al termine di un film, questa è un'altra storia.

5. *Carpe diem*, ovvero il significato del tempo nella vita e nell'azienda

Tenendo conto degli spazi che ci siamo imposti per lo sviluppo del commento delle diverse parti del testo e dell'ambizioso titolo dato a questo paragrafo, mi trovo ora in estrema difficoltà.

Cercherò così di affrontare il tema evitando accuratamente la discussione sul concetto di tempo, dando per scontato che sia chiaro un qualcosa che ad-

¹² Il tema è oggetto di attenzione in un testo di Federico Brunetti, "The Cluetrain Manifesto: Customers and Employees as People", nei Conference Proceedings del 7th World Congress for Total Quality Management, *Business Excellence. Make it happen!*, Verona, 25-27 giugno 2002, vol. 1, Cueim, Verona, 2002.