prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

VISION ORGANIZZATIVA: INDICAMI LA META E TI SEGUIRÒ

Pubblicato il13 Novembre 2015 di Ferranti Paolo e Niccolini Federico

Categoria: Organizzazione: Teorie e Progettazione

L'identificazione e la comunicazione della vision organizzativa rappresentano attività critiche per i leader che vogliano stimolare il cambiamento. Questo articolo mostra come, comunicando l'immagine di un futuro collettivo, i leader possano stimolare i follower a perseguire realmente la vision dell'organizzazione a cui appartengono.

INTRODUZIONE

La vision è un concetto di largo uso nelle organizzazioni da ormai più di due decenni. Aziende non profit e private, soprattutto quelle di medie e grandi dimensioni, fanno un utilizzo strategico e operativo rilevante di tale variabile organizzativa.

Catturando questa dinamica organizzativa, studiosi come Peter Senge, Jim Collins e Jerry Porras hanno affrontato il tema, pubblicando libri ed articoli che hanno riscosso un grande successo tra manager e consulenti.

Tuttavia, nonostante tali contributi e l'importanza assunta nella realtà aziendale, quello della vision rimane ancora oggi un tema poco trattato da gran parte delle riviste organizzative.

In tale scenario, è da guardare con particolare interesse il lavoro pubblicato recentemente sulla rivista

Organization Science[1] da un gruppo di studiosi olandesi guidati dal professor Stam dell'Erasmus University di Rotterdam.

Ricerche precedenti (Emrich *et al*. 2001, Kirkpatrick e Locke, 1996; Awamleh e Gardner, 1999; Hunt *et al.* 1999, Baum *et al.* 1998) avevano dimostrato che la comunicazione della vision può influenzare indicatori generali di efficacia della leadership (ad esempio, la valutazione del leader da parte dei follower, le attitudini dei follower, e soprattutto la performance). Tuttavia, non è ancora chiaro né come la comunicazione della vision possa stimolare il perseguimento di quest'ultima (sia da parte degli individui che dei gruppi), né come la stessa comunicazione riesca a influenzare i risultati della leadership.

L'articolo dei ricercatori olandesi offre un quadro teorico integrativo volto a spiegare come la *comunicazione della vision*, motivando i follower mediante la descrizione di immagini del futuro del gruppo, conduce al perseguimento della vision stessa.

Come già fatto da altri autori in precedenza (gli stessi Collins e Porras nel 1996 e Senge nel 1992), nell'articolo le vision sono definite come *immagini future,* differenti dagli altri obiettivi perché gerarchicamente sovraordinate e più a lungo termine. Partendo da una simile concezione, il contributo si concentra sulla comunicazione della vision e sul come i leader possono esprimere al meglio il relativo contenuto.

Per gli autori, la chiave del successo della comunicazione della vision risiede nel motivare i follower a desiderare di realizzare la vision.

Per perseguire con efficacia la vision due capacità risultano essenziali: la *persistenza* e la *flessibilità*. La prima fa riferimento ad un maggiore o più duraturo impegno verso la realizzazione della vision (indicatori di questa capacità possono essere il "duro lavoro" e la perseveranza), mentre la flessibilità attiene alla creatività e alla ricerca di modi e mezzi differenti per il raggiungimento del futuro desiderato.

Per spiegare come la comunicazione della vision possa stimolare i follower a perseguire la stessa, i ricercatori di Rotterdam partono dagli studi sul *concetto di sé* e sull'*identità* dei follower.

Il *concetto di sé* rappresenta un sistema interpretativo dinamico fatto di pensieri, schemi, obiettivi e immagini che ognuno ha di sé e che ha profondi effetti sulle percezioni, cognizioni, emozioni, motivazioni e comportamenti di ciascuno. Agendo su di tali immagini i leader potrebbero influenzare la concezione di sé dei follower e, indirettamente, il comportamento e le motivazioni di questi ultimi.

La comunicazione della vision può dunque divenire uno strumento per migliorare la comprensione di se stessi e motivare le persone a comportarsi nel modo ritenuto necessario per il raggiungimento del futuro desiderato.

[1] Stam, D., Lord, R. G., Knippenberg, D. V., & Wisse, B. (2014). An image of who we might become: Vision communication, possible selves, and vision pursuit, *Organization Science*, *25*(4), 1172-1194.

IL RUOLO DELL'IMMAGINE FUTURA DI SÉ DEI FOLLOWER NELLA COMUNICAZIONE DELLA VISION

Una parte dell'immagine che ognuno ha di sé è orientata al futuro. Tale immagine futura può essere vista a livello personale (chi potrei divenire), o riferita a un collettivo (chi potremmo divenire). I "futuri collettivi possibili" sono proprio insiemi di immagini, pensieri e idee interiorizzate e relative al futuro di un collettivo che un individuo/gruppo possiede.

Individui diversi possono sviluppare differenti immagini personali del futuro, le quali tuttavia potrebbero motivare tutti verso il perseguimento di uno stesso futuro collettivo. In questo senso, le visioni possono fornire una base sulla quale sviluppare immagini collettive del futuro.

La domanda alla base del lavoro riguarda il come la comunicazione della vision conduca al perseguimento individuale di un futuro collettivo.

Per rispondere a tale interrogativo, gli autori propongono una serie di passaggi logici, basati su due punti fermi del proprio ragionamento:

1. la comunicazione della vision da parte del leader favorisce la creazione di un'immagine futura collettiva (c.d. "sé possibile collettivo");
2. a sua volta tale immagine futura stimola i follower a perseguire la vision.

Per suscitare nei follower il desiderio di perseguire la vision, l'immagine futura collettiva dovrebbe avere determinate caratteristiche:

- anzitutto la *desiderabilità*: più il futuro desiderabile, più i follower saranno motivati a realizzare la vision;
- la *realizzabilità*: il perseguimento della vision dipende dal grado in cui un follower crede che le proprie azioni volte alla creazione del futuro collettivo possano aver successo;
- la *centralità*: ossia l'importanza del futuro da raggiungere rispetto all'immagine che i follower hanno di se stessi;
- la *complessità*: dipende dal numero di aspetti differenti che compongono l'immagine del futuro collettivo;
- la *natura normativa*: distingue ciò che si *dovrebbe* diventare in futuro, da ciò che si *vorrebbe*

In base a tali caratteristiche, per gli autori la *persistenza* nel perseguimento della vision è legata alla presenza di un'immagine del futuro collettivo desiderabile, fattibile, centrale, e riferita a chi o cosa si dovrebbe diventare.

La *flessibilità* è più legata ad un futuro collettivo maggiormente complesso e ancora desiderabile.

COME LA COMUNICAZIONE DELLA VISION INFLUENZA LO SVILUPPO DI IMMAGINI DI FUTURI COLLETTIVI

Le immagini del futuro fanno parte del concetto che ognuno ha di sè e determinano come ciascuno interpreta le informazioni. I leader, attraverso il loro modo di comunicare la vision, possono influenzare tali immagini nei follower e le modalità di elaborare le informazioni di questi ultimi.

Ciò che Stam e colleghi definiscono "*concetto di sé attivo*" è costituito da un insieme di elementi salienti e attivati dell'identità di ciascuno, i quali hanno particolare influenza sulle cognizioni, emozioni e comportamenti.

Per la letteratura la vision dovrebbe essere riferita a valori collettivi. In particolare i c.d. "valori auto-rilevanti" rappresentano stati finali desiderati astratti che guidano cognizioni, emozioni e comportamenti delle persone e perciò rappresentano componenti chiave dell'immagine che ognuno ha di sé. Comunicando la vision, i leader possono enfatizzare ed attivare precisi valori "auto-rilevanti" nell'immagine di sé dei follower, favorendo così la creazione di un legame tra tali valori e il possibile futuro suggerito dalla vision. Questo processo, grazie all'importanza dei valori "auto-rilevanti", i quali trascendono specifici contesti e periodi di tempo, colloca il possibile futuro collettivo in una posizione più centrale rispetto al futuro individuale.

Nel comunicare la vision, dunque, più un leader enfatizza valori collettivi, più saranno salienti i valori collettivi "auto-rilevanti" per i follower, e maggiore sarà la centralità e la complessità dell'immagine del futuro collettivo dei follower.

Oltre ai valori, un altro aspetto rilevante riguarda il ruolo degli obiettivi intermedi rispetto alle visioni e agli stati finali più astratti. Per favorire il perseguimento della vision, i leader dovrebbero comunicare obiettivi intermedi tangibili. Secondo i ricercatori olandesi, se i leader enfatizzano soprattutto obiettivi collettivi intermedi, per i follower risulteranno salienti gli obiettivi collettivi auto-rilevanti, e il possibile futuro collettivo sarà percepito come più fattibile e complesso.

Come già evidenziato anche da Senge (2006) in tema di padronanza personale, anche la consapevolezza della differenza tra la situazione corrente e il futuro desiderato gioca un ruolo importante nella motivazione al perseguimento della vision. Associare la vision alla realtà corrente spinge gli individui ad accrescere la propria concezione di sé e a desiderare di unirsi agli altri per realizzare possibili futuri collettivi. Tuttavia, se lo scostamento appare eccessivo, gli individui potrebbero considerare la vision come irraggiungibile: i futuri possibili producono benefici se mostrano in modo convincente come la situazione corrente è fortemente collegata al possibile futuro.

Per stimolare il perseguimento della vision, dunque, il leader dovrebbe sottolineare non solo gli elementi di coerenza ma anche le differenze esistenti tra la realtà corrente e il futuro desiderato. Sottolineando più gli scostamenti, i leader motiveranno i follower ad accrescere la propria concezione di sé, e il possibile futuro collettivo risulterà più desiderabile. Se, invece, ad emergere sono principalmente le coerenze, i follower saranno motivati a mantenere stabile il sé, e maggiore sarà la centralità dell'immagine del futuro collettivo da essi sviluppato.

Una parte della letteratura sulla leadership ha osservato come i leader, esprimendo fiducia verso i follower ed i rispettivi valori, possano influenzarne l'auto-valutazione (soprattutto attraverso l'autostima). Per gli autori, la comunicazione della vision può migliorare l'auto-valutazione dei follower spingendo gli stessi a vedere il gruppo come più capace di raggiungere i propri obiettivi, e quindi il futuro collettivo come più raggiungibile e desiderabile di quello individuale.

Enfatizzando l'autostima del gruppo e mostrando fiducia, i leader possono migliorare la positività delle auto-valutazioni dei follower, così come la rispettiva percezione circa la fattibilità e la desiderabilità del futuro collettivo.

Mantenendo invece l'enfasi sulle aspirazioni (promozione) e mostrando emozioni ad essa collegate (gioia, entusiasmo), l'immagine del futuro possibile sviluppata dai follower è probabile che risulti più focalizzata su ideali.

Nel caso in cui poi il leader scegliesse di approcciare la vision in modo difensivo, ponendo il focus su cosa evitare (prevenzione), mostrando anche emozioni ad essa collegate (relax o anche timore), i follower sarebbero spinti a sviluppare un'idea del futuro possibile più focalizzata su ciò che è necessario fare.

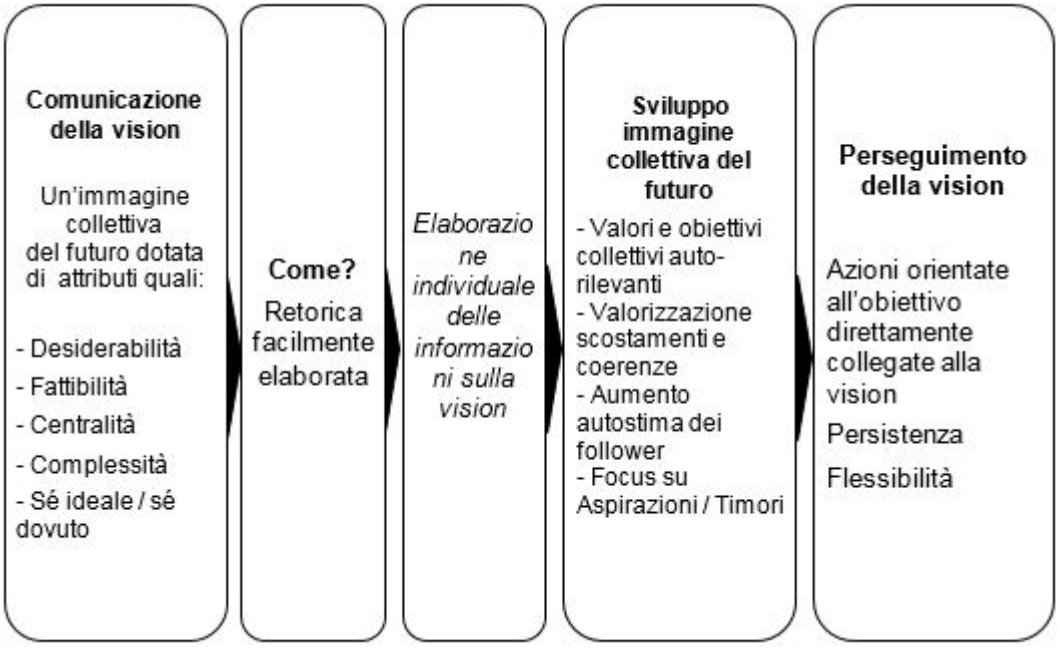
COMUNICAZIONE DELLA VISION, ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI DEI FOLLOWER E POSSIBILI FUTURI COLLETTIVI

Oltre agli effetti inconsci prodotti sui follower, la comunicazione della vision diviene più efficace se riesce a incentivare i follower ad elaborare le informazioni sulla stessa vision, integrandole con le proprie conoscenze. Ciò può verificarsi in due modi: consapevolmente, ossia attraverso un'attenta osservazione delle informazioni rilevanti (elaborazione centrale); o in modo meno consapevole, attraverso le emozioni (elaborazione periferica). In questo senso, dunque, più un follower elabora consciamente le informazioni sulla vision, più centrale e complessa sarà l'immagine del futuro collettivo che egli sviluppa.

Nel comunicare la vision, differenti sono i metodi a disposizione dei leader per aumentare la persuasività del futuro atteso e motivare i follower ad elaborare le informazioni sulla vision. Tra questi, l'articolo suggerisce di ricondurre la vision alle vite dei follower, di stimolare questi ultimi a personalizzare la vision attribuendole un significato soggettivo e in alcuni casi perfino di comunicare un senso di urgenza e di disagio e intollerabilità della situazione attuale.

Gli autori sottolineano, inoltre, la necessità di assicurare ai follower la piena comprensibilità della vision anche ricorrendo a immagini tangibili, che definiscano una retorica facilmente elaborabile (parole e massaggi familiari, figure retoriche, metafore, immagini e simboli), capace di agevolare i follower nell'elaborazione delle informazioni relative alla vision.

Fig. 1 Come la comunicazione della vision conduce al perseguimento della vision da parte dei follower



Fonte: Rielaborazione da Stam *et al.*, 2014.

Come la comunicazione della vision conduce al perseguimento collettivo della vision?

Sino a questo punto, si è detto come la comunicazione della vision conduca verso la creazione di immagini di futuri collettivi, ma non si è ancora focalizzata l'attenzione sull'aspetto cruciale per il leader: come la percezione individuale di tali immagini possa tradursi in una vision collettiva realmente perseguita da un gruppo di persone.

Immagini di futuri possibili, condivisione e perseguimento di una vision collettiva

La comunicazione della vision può motivare il collettivo al perseguimento della vision stessa, attraverso immagini condivise di possibili futuri collettivi. Al pari di molti concetti organizzativi (come la cultura), dunque, anche il futuro possibile diviene un costrutto osservabile a più livelli. Per gli autori, più un futuro possibile è condiviso dai membri del gruppo, più la vision collettiva risulterà realmente perseguita.

Come le percezioni individuali del possibile futuro collettivo divengono condivise

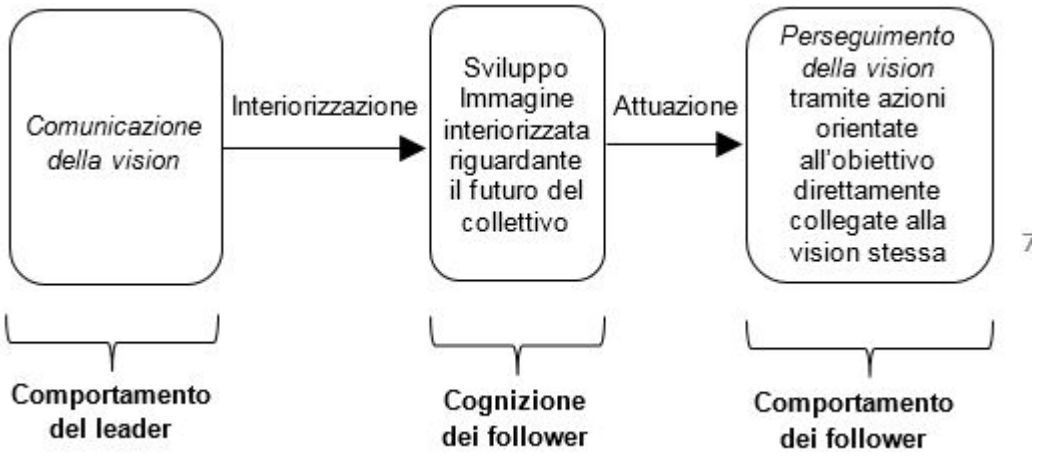
I processi attraverso i quali i singoli giungono alla condivisione dell'immagine del futuro collettivo attengono sia all'*elaborazione collettiva* delle informazioni (scambio, discussione e integrazione di idee, conoscenze e intuizioni), sia all'*identificazione* (creazione di immagini collettive, di un senso di unità tra i membri a livello di interessi e obiettivi).

In particolare, l'identificazione, è un processo che spinge i follower a discutere e "abbracciare" la vision. Enfatizzando valori, principi, obiettivi e interessi collettivi, la leadership può aumentare l'identificazione da parte dei follower nel collettivo stesso.

IMPLICAZIONI PER I LEADER

Sino ad oggi non era mai stato proposto un framework concettuale utile per comprendere le dinamiche riguardanti la comunicazione ed il perseguimento della vision a livello individuale e collettivo. Il quadro proposto dai ricercatori nord-europei aiuta i leader a comprendere l'importanza della comunicazione della vision all'interno del processo che, tramite lo sviluppo di immagini condivise di futuri collettivi, condurrebbe al perseguimento della vision stessa.

Fig. 3 Il modello generale di comunicazione della vision proposto da Stam e colleghi



Fonte: Rielaborazione da Stam *et al.*, 2014

Tale framework appare rilevante soprattutto per i leader che adottano lo stile cosiddetto trasformazionale, i quali, agendo sull'immagine che ognuno ha di se stesso, cercano di stimolare una "trasformazione" da parte dei follower. A tal proposito, il modello approfondisce ed estende le riflessioni già esistenti sulle modalità di percezione e condivisione del carisma del leader da parte dei follower. Ciò avverrebbe non solo tramite le percezioni individuali, ma anche attraverso il processo di condivisione sociale che conduce all'azione collettiva e che potrebbe essere migliorato dai leader e manager ricorrendo a particolari modalità e strumenti comunicativi quali simboli e metafore.

Il concetto di "persuasione" usato nel titolo dell'articolo non deve far pensare ad una "degenerazione manipolativa" (Grandori, 1995) della vision. La logica esposta nel presente lavoro è da leggersi in una prospettiva di tipo bottom-up. Sarebbe un errore, infatti, considerare la comunicazione della vision e la persuasione effettuata dai leader come un processo di "indottrinamento" nei confronti dei follower. Il contributo va inquadrato nella prospettiva della vera leadership visionaria (Nanus, 1992), a cui è associato un processo di maturazione endogena dei follower che, seguendo un andamento bottom-up, consenta ai follower stessi di sviluppare un'immagine del futuro autenticamente condivisa e pertanto perseguibile con impegno (Senge, 2006).

Anche per questo è importante che nelle aziende il processo di envisioning venga seguito da professionisti ed esperti di dinamiche organizzative e non sia operato esclusivamente, come spesso accade soprattutto nel contesto italiano, da esperti di comunicazione tout court o di marketing. L'esperto di human resource management e di organizzazione potrà in modo più organico e sistemico contribuire alla formazione di una classe di leader trasformazionali, capaci di comunicare le proprie visioni e suggerire loro una serie di strumenti efficaci per favorirne la profonda comprensione e la reale condivisione da parte dei follower.

Riguardo al contenuto della vision, lo studio evidenzia infatti quanto sia importante che i leader definiscano vision desiderabili, raggiungibili, centrali nell'immagine che i follower hanno di se stessi.

In definitiva, riteniamo che il lavoro pubblicato su *Organization Science*, sebbene forse meno appassionante per il lettore rispetto a quelli più comprensibili di Senge o di Colline e Porras, offra tuttavia un coraggioso "appiglio" per provare a comprendere e studiare più approfonditamente una variabile organizzativa che da sempre, fin dalla costruzione della prima delle tre grandi piramidi d'Egitto, ha influenzato l'efficacia di ogni organizzazione.

Cosa aggiungere dunque al lavoro dei ricercatori olandesi?

Anzitutto, alcuni esempi di casi aziendali che aiutino a capire passaggi e concetti non sempre semplici.

In secondo luogo, un chiarimento riguardo a cosa potrebbe realmente intendersi per vision organizzativa e quali sono le differenze con concetti come mission e valori chiave.

Partendo dal celebre articolo di Collins e Porras intitolato "Building your Company's Vision" (a sua volta sintesi eccellente del libro "Built to Last", tradotto in 34 lingue ma non in italiano), nei prossimi numeri della rivista forniremo dei casi concreti di vision rivelatesi particolarmente efficaci e capaci di contribuire al successo di aziende come Sony o Hewlett Packard. In seguito, cercheremo di chiarire con precisione cosa intendersi per vision, per mission e per valori chiave, concetti usati troppo spesso in modo intercambiabile nella realtà

aziendale

Bibliografia

Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, *10*(3), 345-373.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology*, *83*(1), 43.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, *74*(5), 65.

Emrich, C. G., Brower, H. H., Feldman, J. M., & Garland, H. (2001). Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness. *Administrative Science Quarterly*, *46*(3), 527-557.

Grandori, A. (1995). *L'organizzazione delle attività economiche*. Il Mulino.

Hunt, J. G., Boal, K. B., & Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *10*(3), 423-448.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, *81*(1), 36.

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

Senge, P. 2006. *The fifth discipline*. Random House, London, UK.

Stam, D., Lord, R. G., Knippenberg, D. V., & Wisse, B. (2014). An image of who we might become: Vision communication, possible selves, and vision pursuit, *Organization Science*, *25*(4), 1172-1194.