

VALORI E AZIENDA

Per fornire una definizione di valore che renda ragione della sua proprietà più essenziale, è utile richiamare il punto di vista del filosofo americano Dworkin, il quale, citando il poeta greco Archiloco, afferma: “La volpe sa molte cose, ma il riccio ne sa una importantissima”. L’iniziale ambiguità di queste parole è, in realtà, specchio di una posizione etica, ancor prima che filosofica: la volpe – o, meglio, le volpi – conoscono e concepiscono il comportamento etico come una pluralità di situazioni che, di volta in volta, richiedono l’appellarsi ad un supporto valoriale, che si presenta all’azione soggettiva come elemento relativo; il riccio, d’altra parte, concepisce il valore in primo luogo come unità trascendentale, dunque indipendente ma al contempo funzionale alla situazione in cui ci si trova. La metafora della conoscenza del riccio di qualcosa di importantissimo, fa riferimento a ciò che costituisce essenzialmente il valore, ovvero il suo essere tale in sé e per sé: il valore è ciò che è innanzitutto indipendente per poter essere universale e, soprattutto, condivisibile.

Il valore esiste indipendentemente dalle contingenze, ed è da intendersi come una componente di difficile trasmissione mediante un corso di formazione o una condivisione di esperienze con i propri colleghi. Il mondo dei valori è qualcosa di più nascosto, e che può essere assorbito intimamente solo al termine di un percorso graduale e spesso inconsapevole. Il valore è una credenza stabile, secondo la quale una condotta o un fine è preferibile ad un’altra per una persona o un gruppo sociale; tale definizione comporta numerose implicazioni: il valore influenza e determina secondo differenti gradi e aprioristicamente la condotta e le scelte della persona.

Tale concezione di valore influenza certamente il processo di *Talent Acquisition* o di *Recruiting*, portando le aziende a chiedersi come poter individuare la presenza o l’assenza di tutti quei valori che l’impresa condivide e che vanno anche a costituirne il tessuto

strategico. Il classico colloquio di selezione potrà essere utile per capire quali sono i valori che la persona ha introiettato. In tale contesto potrebbe risultare utile la somministrazione di un questionario che rilevi il grado di condivisione di alcuni valori rispetto ad altri.

Shalom Schwartz, psicologo sociale e ricercatore cross-culturale, ha elaborato una classificazione circolare di dieci valori di base, che ad oggi rappresenta la catalogazione più utilizzata nello studio dei valori individuali in diversi paesi. Secondo lo studio condotto dai ricercatori, l'importanza attribuita ad un valore rispetto ad un altro potrebbe essere funzionale alla distinzione, ad esempio, di categorie di consumatori, elettori nel momento in cui i valori sembrano guidare le decisioni e quindi il comportamento.

Ognuno possiede numerosi valori ai quali si attribuisce, in maniera più o meno consapevole, diversi gradi di importanza: un individuo, ad esempio, può possedere i valori riconducibili all'auto-direzione e rifuggire quelli relativi al conformismo. Se ogni categoria di valori si differenzia dall'altra, lo studioso afferma che, tuttavia, vi sono delle caratteristiche comuni a tutte le "famiglie" di valori. Innanzitutto, i valori sono profondamente legati agli affetti e diventano un tutt'uno con i sentimenti: se, ad esempio, la sua libertà decisionale sul luogo di lavoro viene minata – elemento per cui il valore è ancor più pregnante – un individuo si attiva nel tentativo di proteggerla. I valori si riferiscono non ad azioni specifiche ma ad obiettivi, che motivano le azioni; essi di conseguenza trascendono le azioni e contingenze specifiche. Altra caratteristica comune al mondo valoriale è l'idea secondo cui i valori fungono da modelli o da criteri. I valori guidano la selezione o la valutazione delle azioni, delle politiche, delle persone e degli eventi. La persona giudica il buono e il cattivo a seconda del proprio sistema valoriale che, come sistema ordinato, indirizza e guida l'azione.

Lo studio di Schwartz può inserirsi a pieno diritto nel dibattito tra professionisti delle Risorse Umane, in quanto costituisce un'indagine su aspetti valoriali non direttamente

riscontrabili nella persona, ma che risultano sempre più importanti nel più ampio quadro di una corretta selezione e valorizzazione delle Risorse Umane. Le persone che compongono l'impresa vengono quindi considerate il cuore dell'organizzazione: esse infatti danno spessore alla realtà aziendale con professionalità e valori condivisi. In tale contesto la gestione strategica delle risorse umane mirata al conseguimento di caratteristiche come motivazione, coinvolgimento, identificazione e crescita, risulta essere un elemento fondamentale per stimolare atteggiamenti pro-attivi nei confronti dell'organizzazione, consentendo così all'impresa di mutare velocemente e di adattarsi più facilmente alle richieste di mercato.

Individuare talenti nel nuovo secolo è l'obiettivo che ogni Azienda lungimirante deve perseguire. I processi di ricerca e selezione del personale tendono a strutturarsi con l'obiettivo di ricercare il maggior potenziale. Esistono alcuni indicatori di potenziale grazie ai quali poter condurre una più accurata selezione delle risorse. Il primo indicatore è sicuramente la motivazione – caratteristica ritenuta stabile nel tempo – intesa sia come la volontà di raggiungere i propri obiettivi lavorativi e personali, sia lo spendersi per il conseguimento di obiettivi condivisi. Altre quattro componenti sono fondamentali nell'individuazione del talento: la curiosità, intesa come la ricerca di nuove conoscenze ed esperienze, l'intuito, capacità di analisi delle informazioni in un'ottica propositiva e progettuale, l'impegno, orientamento innato ad usare l'emotività e la logica e la determinazione intesa come quella caratteristica trasversale utile al raggiungimento degli obiettivi e il superamento delle avversità.

Enrico Cernicchi