

Mission, Values & Vision

A cura di Pietro Bevilacqua, libero adattamento da Norton 2001

M V V (Norton 2001)

Mission

- Perché l'organizzazione esiste

Valori

- I principi guida dell'organizzazione

Vision

- Il quadro, dipinto a parole, del futuro dell'organizzazione

MVV nella PA italiana

Mission

- Perché l'organizzazione esiste (Leggi – TUEL, Statuto)

Valori

- I principi guida dell'organizzazione (Statuto, parte politico-valoriale degli indirizzi di governo)

Vision

- Il quadro, dipinto a parole, del futuro dell'organizzazione (indirizzi di governo)

Schema per formulare la mission nell'Azienda (Norton 2001)

- ***Noi esistiamo per*** (scopo primario, bisogno da soddisfare o problema risolto)
- ***Ci rivolgiamo a*** (clienti principali o destinatari della nostra azione)
- ***Al fine di*** (il nocciolo dei servizi offerti)
- ***Cosicché*** (esito a lungo termine che definisce il successo dell'organizzazione).

La mission nella PA locale

- ***Noi esistiamo per*** (lo scopo primario, il bisogno da soddisfare sono definiti per Legge in modo fisso e intangibile al singolo soggetto pubblico).
- ***Ci rivolgiamo a*** (i destinatari dell'azione sono definiti per Legge in modo fisso e intangibile al singolo soggetto pubblico)
- ***Al fine di*** (i grandi obiettivi dell'azione di governo, pochi e alti)
- ***Cosicché*** (quali ricadute sono attese dall'azione di governo).

Esempi di mission formulata - 1

La città di Charlotte

- La mission della città di Charlotte è assicurare la fornitura di servizi pubblici di qualità, che promuovano la sicurezza, la salute e la qualità della vita dei cittadini.
- Identificheremo e risponderemo ai bisogni della comunità, e ci focalizzeremo sul Cliente attraverso:
 - Creazione e mantenimento di servizi efficienti ed efficaci;
 - Attrazione e mantenimento di dipendenti capaci e motivati;
 - Uso della pianificazione strategica.

Esempi di mission formulata - 2

Canine Companions for Independence

- "*C. C. for I.*" è un'organizzazione non profit che aiuta le persone disabili fornendo loro cani per assistenza altamente addestrati e un sostegno continuo, al fine di assicurare un servizio di qualità

Esempi di mission formulata - 3

“Internal Revenue Services” federale degli USA

- La mission del “*IRS*” è fornire ai contribuenti americani un servizio di altissima qualità aiutandoli a capire e a fare fronte alle loro responsabilità di contribuenti, e far sì che tutti applichino la legge fiscale con integrità e correttezza.

Esempi di mission formulata - 4

Police Bureau of Portland Oregon

- La mission del P. B. of Portland è mantenere e migliorare la qualità di vita della comunità operando nei confronti di tutti i cittadini per preservarne la vita, garantire il mantenimento del rispetto dei diritti umani, proteggere la proprietà, promuovere la responsabilità individuale e l'impegno della comunità.

Esempi di mission formulata - 5

Goodwill Industries of Southern California

- La mission di Goodwill Industries of Southern California è far crescere la qualità di vita delle persone che hanno disabilità o altri tipi di handicap assistendoli perché diventino produttivi ed autosufficienti, attraverso la formazione, l'addestramento e la creazione di opportunità di lavoro

Esempi di mission formulata - 6

Public Radio International

- La mission di PRI è fornire agli ascoltatori una programmazione specifica che dia informazioni approfondite ed esperienze culturali essenziali alla comprensione di un mondo diverso ed indipendente

Esempi di mission formulata - 7

American Cancer Society

- AEC è l'organizzazione sanitaria volontaria basata sul principio di comunità esteso a tutta la nazione e dedita ad eliminare il cancro in quanto maggior problema sanitario mediante prevenzione, salvando vite e diminuendo la sofferenza da cancro attraverso ricerca, educazione, patrocinio e servizio.

Esempi di mission formulata - 8

3M

- Risolvere problemi irrisolti in modo innovativo.

Wal-Mart

- Dare alla gente comune la possibilità di acquistare le stesse cose dei ricchi.

Walt Disney

- *Make people happy* - Rendere felice la gente

Valori

- I valori sono principi universali che guidano un'organizzazione, rappresentano i "credo" profondi dell'organizzazione e vengono mostrati e dimostrati nei comportamenti quotidiani del personale.
- I valori di un'organizzazione concludono apertamente quali siano i comportamenti attesi da ognuno.
- I valori devono sostenere la mission ed aiutare a raggiungere gli obiettivi.

Valori: le domande di Collins

- Quali *core values* porti nel tuo lavoro, cioè i valori che ritieni fondamentali anche indipendentemente da un ricompensa ad essi correlata?
- Come descriveresti alle persone che ami i *core values* irrinunciabili nel tuo lavoro e quali speri che siano irrinunciabili anche nelle loro vite lavorative?
- Se ti svegliassi domattina con una somma di denaro sufficiente per ritirarti dal lavoro per il resto della tua vita, continueresti a mantenerti fedele a questi *core values*?
- Ritieni che questi saranno valori validi tra cento anni così come lo sono oggi?
- Vorresti che l'organizzazione continuasse a mantenere questi valori anche se, ad un certo momento, uno o più d'uno di essi diventassero uno svantaggio competitivo?
- Se tu dovessi avviare una nuova azienda domani, in un diverso settore, quali *core values* porteresti nella nuova organizzazione, indipendentemente dalle nuove attività?

Vision 1

Martin Luther King - Lincoln Memorial - 28 agosto 1963.

"... oggi vi dico, amici miei, che nonostante le difficoltà e le delusioni del momento, io ho ancora un sogno. E' un sogno che ha profonde radici nel sogno americano.

Sogno che un giorno questa nazione risorgerà e vivrà davvero il significato profondo del suo credo: "Noi riteniamo che queste verità siano del tutto evidenti: che tutti gli uomini sono creati uguali".

Sogno che un giorno, sulle rosse colline della Georgia, i figli di quelli che una volta erano schiavi e i figli di chi invece ne era il padrone potranno da fratelli sedere insieme allo stesso desco.

Sogno che un giorno i miei quattro bambini vivranno in un paese dove non saranno giudicati dal colore della loro pelle ma dalle loro qualità personali.

Ho un sogno oggi".

Vision 2

John Fitzgerald Kennedy - Congresso del 25 maggio 1961 –
Richiesta dell'impegno del Congresso per la spedizione
dell'uomo sulla luna:

"... adesso è tempo di sfide di più lungo periodo, è tempo per una nuova grande impresa americana, è tempo per questa nazione di assumere chiaramente un ruolo di guida nelle conquiste spaziali che per molte ragioni noi consideriamo la chiave del nostro futuro sulla terra.

Credo che questa nazione debba impegnarsi per raggiungere l'obiettivo di portare l'uomo sulla luna e farlo ritornare sano e salvo sulla terra, e questo entro la fine di questa decade".

Vision: regole per una efficace formulazione 1

- **Essere concisa.** Le migliori formulazioni di vision sono quelle che catturano l'attenzione e generano immediato trasporto. Il Presidente Kennedy non ha fatto giri di parole, ma ha semplicemente indicato la sua vision, cioè fare atterrare l'uomo sulla luna entro la fine della decade. Se ci si aspetta che tutti nell'organizzazione agiscano e decidano in riferimento alla vision, il meno che si può fare è creare qualcosa di semplice e memorabile, una sorta di slogan sintetico del futuro dell'organizzazione.

Vision: regole per una efficace formulazione 2

- **Bilanciare elementi esterni ed interni.** Gli elementi esterni della vision pongono il *focus* sul modo in cui l'azienda pubblica o non profit cambierà o migliorerà il mondo (o parte di esso) nel caso che conseguisse il suo scopo. Piuttosto che dire "Noi raddoppieremo l'attuale capacità di servizio", gli elementi esterni della vision devono spingere a concludere che il mondo sarà un luogo migliore a seguito degli sforzi dell'organizzazione. Per esempio "tutti i bambini avranno accesso a cure sanitarie di qualità". Di converso, gli elementi interni della vision descrivono come l'organizzazione apparirà quando sarà finalmente chiara la sua vision esterna. Invece l'uso delle risorse umane, il mix di servizio e prodotto, le partnership e l'uso delle tecnologie possono essere parte della vision interna.

Vision: regole per una efficace formulazione 3

- **Essere attrattiva per tutti gli stakeholder.** Una formulazione di vision che si concentra su un solo gruppo a detrimento degli altri non conquisterà un durevole sostegno nei cuori e nelle menti dell'organizzazione. La vision deve rivolgersi a chiunque porti interesse al successo dell'organizzazione: addetti, finanziatori, eletti, clienti e comunità, per indicarne solo alcuni.

Vision: regole per una efficace formulazione 4

- **Essere coerente con la mission e i valori.** La vision è un'ulteriore traduzione della mission (Perché esistiamo) e dei valori dell'organizzazione. Se la mission suggerisce di risolvere i problemi della comunità e uno dei "core values" è la costante innovazione nell'erogazione del servizio, allora nella formulazione di vision ci dovrebbe essere un riferimento all'innovazione nell'erogazione del servizio. Va ricordato che nella vision si sta dipingendo a parole un quadro dello stato futuro che si desidera raggiungere e che condurrà alla realizzazione della mission, e così è bene assicurarsi che mission, valori e vision siano allineate.

Vision: regole per una efficace formulazione 5

- **Essere verificabile.** Se si fa uso del gergo più recente o specialistico, la vision può diventare nebulosa e difficilmente intelligibile. Quindi occorre scrivere la propria formulazione di vision in modo chiaro e chiaramente rivolto al target di riferimento. Mentre mission e values non cambieranno, occorre aspettarsi che la vision possa cambiare poiché è pensata e scritta per realizzarsi in un limitato periodo di tempo predefinito.

Vision: regole per una efficace formulazione 6

- **Essere realistica.** La vision non deve essere il sogno collettivo del management aziendale. Deve essere solidamente radicata nella realtà. Per assicurarsi di ciò occorre una chiara e precisa conoscenza del contesto, delle sue figure chiave e delle tendenze emergenti.

Vision: regole per una efficace formulazione 7

- **Essere ispiratrice.** Ancora, la vision rappresenta un quadro a parole del futuro dell'organizzazione, così da ispirare il team a dare il necessario tono emotivo per raggiungere questo scopo. La formulazione di vision non solo deve guidare, ma anche alimentare la passione collettiva del personale. Per essere ispiratrice, la vision deve prima di tutto essere comprensibile a chiunque, dalle figure più marginali alle figure di punta dell'organizzazione. Non serve il vocabolario per questo esercizio, ma ci si deve focalizzare invece sulla profonda conoscenza dell'ambito di azione dell'organizzazione per comporre una formulazione che sia significativa per tutti.