

Il concetto di governance

Ogni sistema di governance ha per obiettivo la direzione del processo di creazione di valore all'interno dell'azienda sì da rispondere alle aspettative dei diversi portatori di interesse esso si riferisce tanto all'azione di governo che alla direzione e al controllo.

Tuttavia recentemente ci si è concentrati a seguito degli scandali quali Parmalat, Cirio, Enron, World Com, ecc. sul tema delle regole trascurando l'azione di governo e le modalità del suo esercizio, peraltro sarebbe ingenuo ritenere che una corretta redazione dei bilanci sia sufficiente per ottenere un "buon governo", in realtà occorre considerare anche i processi interni alle singole aziende in modo da allineare norme interne ed esterne, scelte strategiche, sistemi organizzativi e gestionali interni, processi e comportamenti.

Tutti questi aspetti devono diventare un sistema di valori individuali e collettivi, entrando a far parte della cultura aziendale e questo può avvenire solo tramite una corretta gestione delle conoscenze.

La strategia e le politiche aziendali rappresentano, nell'ambito delle funzioni di governo, l'espressione più elevata in cui si manifesta il ruolo imprenditoriale e manageriale dell'alta direzione, il legame tra governance e strategia è essenziale al fine di soddisfare le aspettative degli stakeholder, fondamentale è la capacità di rinnovare il modello, definire nuove partnership, acquisire nuovi mercati, in sostanza mettere in discussione anche le situazioni più convincenti.

E' possibile, pertanto, individuare distintamente tre dimensioni della governance aziendale da implementare in ottica integrata :

- *compliance*, aderenza a determinate regole interne ed esterne;
- *performance*, allineamento degli obiettivi individuali con gli obiettivi strategici, i singoli obiettivi assegnati e il rischio desiderato;
- *Knowledge*, la competenza e la cultura interna.

Il controllo delle *performance* nonché della *compliance* non sono sufficienti ad assicurare il processo di creazione di valore, quest' ultimo è in realtà fortemente influenzato dalla *knowledge* ossia dalla cultura aziendale (principi, valori e convinzioni) e dalla capacità di condividere le conoscenze organizzative.

Il sistema di governance è pertanto lo strumento fondamentale per coordinare e integrare le varie conoscenze necessarie nell'organizzazione, in tal senso acquistano particolare importanza le modalità attraverso cui le conoscenze vengono condivise e di tali modalità se ne dovranno curare le strutture di governo.

Il bisogno di integrare le conoscenze richiama l'esigenza di adottare una serie di linguaggi e strumenti atti a favorire la comunicazione e l'allineamento operativo, occorre tuttavia tenere presente che integrare non vuol dire

necessariamente omogeneizzare, in quanto vi è la necessità di bilanciare le diversità locali, costituenti i punti di forza dell'azienda, con la convergenza mediante l'allineamento al fine di preservare le diversità locali quali presupposti per rapide risposte al variare dei bisogni sul territorio, senza per questo tuttavia compromettere l'unitarietà aziendale.

Si parla di una economia dominata dalla logica delle reti in cui il tutto è dotato di una forza maggiore della semplice sommatoria delle parti, in questi scenari estremamente dinamici acquista importanza la capacità di *innovazione e creatività*.

Tali capacità sono in genere espressioni all'interno delle organizzazioni di individui creativi auto-organizzati in comunità collaborative, in grado di sviluppare nuove idee e progetti con un forte coinvolgimento emotivo. Il ruolo delle reti è fondamentale per fare emergere la *creatività* individuale, occorre tuttavia evitare la creatività per forza al fine di non cadere nella banalizzazione, la creatività infatti si manifesta spesso all'improvviso all'interno di gruppi impegnati a dialogare per altri fini.

Anche l'*innovazione* può avere un duplice ruolo, di cambiamento e miglioramento o al contrario come forza distruttiva, a seconda se in sintonia o meno con la strategia aziendale, il collante comunque per entrambi è la capacità di collaborare e confrontarsi con i membri del gruppo.

I benefici di una rete di tipo collaborativo risiedono nella agilità e rapidità ai cambiamenti, nella pervasività della conoscenza che crea innovazione, nonché nella capacità di creare sinergie riducendo costi e tempi, d'altronde la partecipazione a tali reti crea in ciascun membro un senso di riconoscimento e stima. Il passaggio a tali comunità auto-organizzate da un'organizzazione strettamente gerarchica è favorito con la cessione di parte del controllo e del potere da parte della struttura centrale, ma parallelamente devono svilupparsi nuovi codici di comportamento organizzativo.

Gli individui che partecipano a tali comunità sono fortemente motivati in quanto lavorano per obiettivi comuni, condividendo idee e non a seguito di imposizioni gerarchiche, viene a perdersi l'atmosfera pesante e repressiva, d'altronde il gruppo ben omogeneizzato manifesta una creatività maggiore rispetto ai singoli componenti.

Fino ad oggi la gestione progettuale è stata focalizzata sulle *technicality* non lasciando molto peso:

- ai rapporti tecnico – sociali che vengono ad influire sul progetto;
- alla quantificazione del livello di criticità del progetto e ai suoi effetti sull'organizzazione;
- alla valorizzazione economica in termini laterali al progetto di ulteriore creazione e produzione.

Vi è di fatto una propagazione di effetti non solo sull'insieme dei progetti aziendali (portafoglio), ma sull'intera organizzazione con riferimento anche ai portatori di interessi esterni.

Abbiamo detto che l'azienda non è più un sistema monolitico da governare con metodi automatici di ispirazione ingegneristica, ma bensì un sistema dinamico dai rapporti interni ed esterni complessi, in un mondo dai confini non più chiaramente definiti ma bensì aperti.

Cambia pertanto la funzione dell'uomo all'interno dell'organizzazione che acquista sempre più una propria personalità, anche questo frutto della nuova struttura sociale affermatasi dagli anni '70 in poi, fondata sul riconoscimento della diversità e del ruolo personale di ciascuno, in cui l'uomo è alla ricerca di una propria autoregolazione.

La complessità che si crea pone problemi concreti di auto-organizzazione periferiche di ogni sistema aperto, per cui diventa sempre più difficile prevedere il futuro e allo stesso tempo governare l'instabilità lasciando aperte le varie opzioni, questo non porta a negare il modello tradizionale semplicemente se ne sottolinea l'insufficienza.

Il modello a rete che oggi predomina nei modelli aziendali dal punto di vista operativo presuppone ampie deleghe con una notevole capacità di identificare, collaborare e risolvere i problemi, avendo come focalizzazione il cliente e il capitale relazionale, questo in quanto il contesto economico attuale è caratterizzato da :

- velocità di cambiamento sempre più accelerata;
- interconnessione stretta tra elementi ritenuti fino a poco tempo fa distinti (esempio utenti e fornitori);
- prevalere degli aspetti immateriali costituiti da informazioni, relazioni e conoscenze su quelli fisici.

I principi a cui si rifà una azienda adattiva sono:

- l'auto-organizzazione;
- la disorganizzazione creativa;
- la condivisione;
- la flessibilità strategica;
- l'organizzazione a rete;
- i circoli virtuosi;
- la learning organization.

Le conseguenze di una tale strategia sono :

- sostituzione di procedure ripetitive (efficienza) con una capacità di adattamento (efficacia);

- flessibilità dell'organizzazione costituita da un insieme di capacità modulari in grado di rimodularsi in base ai bisogni di clienti interni ed esterni;
- la revisione delle strategie non è più rigidamente pianificata in quanto temuta come elemento dirompente nell'organizzazione rigidamente strutturata;
- cresce la capacità di ascolto del cliente e di strutturarsi sui suoi bisogni (feedback);
- la comunicazione diventa centrale;
- vi è una maggiore attenzione agli indizi provenienti dal mercato e alle preferenze emergenti;
- Il know how non è più incorporato solo nei prodotti ma sempre più nelle persone e pertanto diventa fonte di creatività e innovazione.

In tale struttura il capitale intellettuale è determinante per permettere l'adattamento dell'impresa all'ambiente esterno ed esso ricomprende non soltanto le capacità professionali ma anche emotive, motivazionali e sociali, ossia l'uomo nella sua intera personalità, e proprio per questi fattori esso è altamente volatile.

Questo pone il problema della valutazione della personalità umana e della sua scelta, essendo non più un automa dal comportamento programmato posto in una struttura tayloristica, ma un soggetto fornito di ampie deleghe che sviluppa la propria personalità all'interno dell'organizzazione aziendale. *La libertà di manovra fornita al singolo comporta l'assunzione di responsabilità e di capacità positive relazionali e le potenzialità che ne derivano possono piegarsi sia in uno sviluppo creativo che, in caso di scelte errate, in dinamiche conflittuali distruttive e paralizzanti, riacquista centralità l'azione manageriale come scelta e coordinamento.*

Secondo la teoria tradizionale del management questi vive l'organizzazione dall'esterno, come una realtà oggettiva da predeterminare, concentrato sugli aspetti funzionali dell'organizzazione, alla ricerca di nessi causali per prevedere il futuro, in questa visione vengono enfatizzati gli aspetti prevedibili dei sistemi organizzativi.

A questa visione accentrata e ingegneristica sempre più si precisa e contrappone una diversa prospettiva, in cui il punto di partenza sono gli esseri umani quali membri di una rete complessa di relazioni per cui è assurdo una pretesa oggettività da trasformarsi in modelli.

I singoli interagiscono nella struttura continuamente in una ininterrotta creazione della realtà, nella quale molti elementi imprevedibili intervengono nel processo di auto-organizzazione.

Il manager deve evitare di assumere un carattere decisionista fondato esclusivamente sulle proprie esperienze, ma deve piuttosto creare dei possibili scenari impensati tuttavia intuibili attraverso un dialogo creativo con gli altri. Viene a formarsi una probabilità di scenari impensabili che il rimescolamento

delle dinamiche informative garantiscono, immaginare e governare quanti più scenari futuri possibili risulterà quindi il vero talento del manager.

In questa ricerca se non bastassero le proprie individuali capacità occorre costituire team con personalità diverse, in quanto le strategie "miste" risultano essere ottimali nella valutazione dei possibili scenari complessi.

Abbiamo detto che l'azienda è:

- un organismo costituito da mezzi di comunicazione e uomini che possono essere lavoratori interni, collaboratori, interlocutori esterni, oltre alle parti fisse di supporto;
- l'efficienza è determinata dalle relazioni;
- l'insieme di tali relazioni hanno un naturale grado di "sensibilità" alle condizioni iniziali, per cui piccoli cambiamenti nella struttura relazionale hanno grosse influenze nella struttura operativa e funzionale;
- l'impresa quale organismo complesso opera in un ambiente in continuo cambiamento, per cui tende ad auto-organizzarsi in termini adattivi;
- il futuro non è prevedibile ma resta imprevedibile e turbolento.



Da quanto finora detto ne consegue che:

- deve esservi una capacità dell'impresa di vivere sull'orlo del caos, rinnovandosi continuamente in termini creativi e non statici;
- i processi decisionali sono fenomeni indeterminati che nascono da conflitti, dilemmi e caos;
- il capitale relazionale si estende ai fornitori, ai clienti, ai famigliari e alle istituzioni;
- le differenze interne e la conflittualità regolata costituiscono non un disvalore, ma un valore ulteriore per l'impresa.

Le patologie organizzative che possono riscontrarsi nelle aziende sono pertanto:

- lo scollamento tra organizzazione reale e formale;
- l'efficienza aziendale è spesso valutata in termini di pura riduzione dei costi e delle strutture e non sulla reale efficienza espressa dal personale e dall'organizzazione residua;
- le ristrutturazioni organizzative vengono spesso effettuate senza individuare le reali leadership e le comunità produttive interne auto-organizzate;

- sono trascurate le rilevanti interne risorse intangibili a favore di una semplicistica valutazione contabile;
- i processi decisionali non prevedono il coinvolgimento orizzontale, al fine di completare e semplificare la complessità informativa nascente da qualsiasi decisione.

Bibliografia

- AA.VV., Dalla Corporate all'integrated governance: il ruolo del controllo di gestione, in "E. & M.", 87-93, 3/2007;
- Denaro, Informazione, Comunicazione: le carte vincenti del nuovo CFO, intervista a Enrico Parazzini, in "E. & M.", 29-34, 2/2005;
- C. Mazzucchelli, Organizzazione e complessità, Complexlab. Com ;
- Una tomografia assiale delle organizzazioni (TAO), Complexlab. Com

