

IMPARARE A DELEGARE

Sergio Sabetta

L'evoluzione aziendale

Obiettivo di ogni sistema di governance è dominare e dirigere il processo di creazione di valore attuato all'interno dell'azienda sì da rispondere alle aspettative dei diversi portatori di interesse.

Esso si riferisce tanto all'azione di governo che al sistema attraverso cui vi è la direzione e il controllo delle aziende.

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 sufficientemente corretta redazione dei bilanci sia il viatico 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. Di fondamentale importanza è la capacità di rinnovare il modello di business, definire nuove partnership, acquisire nuovi mercati, mantenere in definitiva una adeguata combinazione prodotto – mercato, tecnologia – modello di business, 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 al 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 o 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 – organizzatesi da un'organizzazione strettamente gerarchica deve essere favorito con la cessione di parte del controllo e del potere da parte della struttura centrale, necessita pertanto sviluppare 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 si che viene a perdersi l'atmosfera pesante e repressiva che talvolta si instaura. Dobbiamo considerare che il gruppo ben omogeneizzato ha una valenza ben superiore alla somma dei singoli, manifestando una creatività maggiore rispetto ai suoi 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 affermata 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 clienti e venditore, concorrenti e partner);
- 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'inefficienza 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-organizzatesi;
- sono trascurate le rilevanti interne risorse intangibili a favore di una semplicistica valutazione contabile;

- i processi decisionali non prevedono il coinvolgimento orizzontale dell'impresa, al fine di completare e semplificare la complessità informativa nascente da qualsiasi decisione.

Questo determina un fattore di novità dato dalla ridondanza delle informazioni.

La comunicazione come creazione di valore

La comunicazione interna, come già osservato in più occasioni, è la struttura energetica dell'organizzazione e indice del suo stato di salute, una sua distorsione in qualunque suo aspetto comporta un lento declinare della funzionalità organizzativa.

La velocità di trasmissione della comunicazione all'interno della struttura in relazione alla distorsione subita nei vari passaggi, può considerarsi un indicatore del funzionamento dell'organizzazione e dell'individuazione dei punti di sofferenza.

Deve tenersi presente che il valore dell'informazione è proporzionale alla capacità del soggetto che la acquisisce di utilizzarla, se si considera che la mole di informazione da trattare è a sua volta in proporzione alla maggiore o minore incertezza ambientale, ne consegue che le variazioni delle forme organizzative portano a variazioni nella capacità di trattare quantità variabili di informazioni.

La sovrabbondanza di informazioni se da un lato comporta un rumore di fondo, dall'altro migliora la fiducia tra i membri dell'organizzazione agevolando il trasferimento di conoscenze implicite con una maggiore efficienza nella soluzione dei problemi e nella creazione di conoscenza la conoscenza a sua volta è sempre meno un sapere stretto di contenuti trasformandosi in realtà in capacità di codificare e decodificare messaggi.

Non essendo la produzione e circolazione di informazioni distribuita in modo uguale, l'accesso ad esse comporta terreno per nuovi poteri e conflitti, d'altronde il puro accesso non è sufficiente senza una adeguata capacità di elaborazione in presenza di una globalizzazione che rende fluido l'ambiente.

Vi è una stretta interrelazione fra crescita della conoscenza data dall'elaborazione della informazione e fiducia, le quali si alimentano vicendevolmente con una sempre maggiore importanza rispetto alle macchine ed ai mezzi di investimento.

Se si considera da un punto di vista aziendalistico l'importanza delle reti telematiche nell'accrescimento dell'informazione, nella riduzione dei costi di transazione e nel favorire un incontro più puntuale ed efficiente fra domanda e offerta vi è una riduzione dell'organizzazione come strumento di coordinamento entrando la riorganizzazione entro una logica di processi alternativa al modello per funzioni, che in una dimensione aziendale verrebbe ad integrarsi in un "*Business Dynamic Network*", catena del valore la quale collega tra loro fornitori, intermediari,

distributori e clienti finali in un'unica impresa estesa che deve competere con altri sistemi di impresa

Tecnicamente il processo di comunicazione è un'attività in cui compaiono : fonte o emittente, messaggio, canale, ricevente, feedback (risposta). Pertanto, la comunicazione è un processo a due vie, andata e ritorno del messaggio (Modello di *Laswell*), in cui i flussi sono regolati dal "sapere" e dalla autorevolezza e non più dal potere e dalla gerarchia.

Essa rappresenta uno dei pilastri della qualità totale permettendo il coinvolgimento di tutti i dipendenti nei processi aziendali di miglioramento, in funzione di una migliore capacità di risposta alle richieste degli utenti.

I tipi di comunicazione all'interno di una organizzazione sono tre :

1. Comunicazione organizzativa, ossia comunicazioni ufficiali verso i propri dipendenti;
2. Comunicazione tra persone o gruppi ;
3. Comunicazione informale, questa rispetto alla comunicazione formale si sviluppa con modalità incontrollabili sia alla fonte che nei successivi passaggi, normalmente alterando in maniera irreversibile il messaggio originario. Queste comunicazioni informali hanno un notevole peso nel processo decisionale dei manager, in quanto sostituiscono in molti casi l'analisi di una eccessiva mole di dati difficilmente analizzabili.

Il processo di direzione si fonda essenzialmente sull'intuito e non su conoscenze di tipo logico sequenziale. Contrapposta alla visione logico sistematica della conoscenza di derivazione occidentale vi è una visione in cui la "creazione di conoscenza" non deriva dalle banche dati, bensì da una conoscenza informale operativa accumulata con l'esperienza temporale dei quadri intermedi, elementi di massimo valore da non rimpiazzare massicciamente nella reingegnerizzazione con l'informatica.

Abbiamo detto che l'informazione è un fattore di produzione se non il principale che si aggiunge al lavoro e al capitale, più correttamente è la conoscenza, di cui l'informazione è parte, a rappresentare l'ulteriore fattore di produzione. Essa è un bene che non si consuma con l'uso, ma anzi ne trae beneficio, sopravvivendo e consolidandosi solo se messa alla prova e confrontata con altre conoscenze. Diventa in un tale contesto difficile separare nettamente la produzione di conoscenza e la gestione / distribuzione delle informazioni.

L'accumulo di conoscenza può avvenire o in forma implicita mediante esperienza diretta o esplicita tramite riflessioni su tale esperienza. La qualità della conoscenza è determinata dalla "varietà" dell'esperienza all'interno

dell'organizzazione che porta il singolo individuo a elaborare proprie prospettive, tali prospettive per non rimanere a livello personale ma confluire nella conoscenza organizzativa hanno bisogno di un "magma" dove essere rielaborate.

Il terreno adatto per tale opera di interazione è costituito dal gruppo autonomo ed auto - organizzantesi, composto da diversi elementi provenienti da svariate funzioni.

Sostanzialmente vengono a valorizzarsi la conoscenza tacita quale premessa per la conoscenza esplicita, la creazione di nuova conoscenza rispetto alla semplice misurazione e gestione della conoscenza esistente ed il coinvolgimento di tutti i dipendenti nell'innovazione rispetto alla concentrazione in pochi individui selezionati.

Tuttavia sorgono almeno tre problemi:

1. la conoscenza per essere diffusa ha bisogno di essere codificata in quanto difficilmente la conoscenza tacita è trasferibile dai singoli o dalle piccole comunità, ma nel momento stesso in cui viene codificata risulta facilmente imitabile e quindi perde quel carattere di unicità che le fa acquisire valore ;
2. la conoscenza formalizzata diviene statica e perde dinamismo rispetto alla velocità del cambiamento e quindi interesse per l'organizzazione ;
3. la codificazione della conoscenza costa e aumenta la complessità dell'utilizzazione dell'informazione, questo fornisce la spiegazione del cosiddetto "paradosso della società dell'informazione", per cui non sempre si producono gli attesi incrementi di produttività.

L'organizzazione deve sempre avere presente la natura del suo vantaggio competitivo quale sistema di competenze/conoscenze distintive. Ogni processo di lavoro nel generare prodotti o servizi, genera parallelamente conoscenza che si trasferisce circolarmente tra i singoli e il gruppo e viceversa. La conoscenza rispetto alle tradizionali risorse (terra, lavoro, capitale) presenta un carattere transnazionale dovuto alla facilità di trasferimento, senza alti costi, ed alla capacità di generare il cambiamento.

Dall'inizio del XX secolo la quantità di lavoro, di materie prime e di energia è diminuita costantemente, parallelamente è cresciuta la quantità di informazione e conoscenze incorporata nella produzione (*Thurow*), consegue che il capitale intellettuale, quale risorsa umana, assume un valore strategico per l'organizzazione.

La patrimonializzazione della conoscenza, ossia la sua diffusione nel contesto organizzativo, necessita una formalizzazione della conoscenza tacita e la sua diffusione attraverso adeguate strutture organizzative.

Essendo l'apprendimento individuale il nodo strategico dello sviluppo aziendale occorre curare i canali della comunicazione aumentandone possibilmente la velocità e diminuendone la gerarchizzazione sino a sviluppare l'apprendimento individuale continuo.

L'innovazione informatica ha organizzato in un reticolo integrato la maggior parte del sistema produttivo, all'interno di questo network vi è facilità di informazione, con conseguente trasmissione in tempo reale del cambiamento e delle decisioni amministrative o di investimento. In pratica si crea il paradosso nel settore produttivo che gli attori economici pur distinti e anche in competizione, sono strettamente correlati tra loro.

Il collegamento tra visione strategica e azione deve essere basata su una visione economica di cui matrice comune di supporto è l'apprendimento. Questo nasce dal modello mentale con cui il soggetto delinea la rete di relazioni di causa ed effetto con cui spiegare il funzionamento di un sistema ed i suoi limiti (*Sterman*).

Si tratta di una realtà in continuo movimento che comporta riaggiustamenti mentali provocati dall'apprendimento nel soggetto e nell'organizzazione.

In prima istanza si può dire che la forte incertezza stimoli forme di apprendimento con caratteri prevalenti di sintesi e di sperimentazione, mentre in contesti con limitata aleatorietà assumano maggiore rilievo i caratteri di analiticità e strutturali o istituzionali. Questi ultimi assumono massima importanza ai bassi livelli della gerarchia, mentre salendo lungo la catena gerarchica acquista importanza la sperimentazione e sintesi (*Olivotto*).

L'essenza dell'organizzazione produttiva è data dall'esigenza di apprendimento continuo e dalla sua diffusione all'interno dell'organizzazione, questo in rapporto all'esigenza aziendale di adattarsi ad un ambiente esterno non prevedibile.

Ma in un ambiente esterno turbolento è essenziale monitorare continuamente anche i processi comunicativi, ricordando che vi deve essere un sistema valoriale forte e condiviso, coerente con la storia passata e l'immagine futura, nonché con l'evoluzione dei valori sociali.

Il messaggio che dovrà essere forte e unificante deve coinvolgere utenti e dipendenti, amalgamando le esigenze dell'organizzazione con quelle dell'ambiente.

La comunicazione precedentemente dall'alto verso il basso ha assunto attualmente carattere orizzontale proprio in un'ottica di elasticità organizzativa.

Si deve tenere presente che la struttura organizzativa determina i canali di comunicazione con le procedure di coordinamento e controllo, tali canali potranno essere lineari, rotanti, a stella a seconda dell'apertura comunicativa.

La comunicazione dovrà essere :

- Finalizzata al conseguimento degli obiettivi gestionali ;
- Pragmatica, cioè fondata su fatti e non su opinioni ;

- Trasparente e chiara senza influenze legate a valutazioni e aspettative non dichiarate ;
- Supportare e quindi centrata sull'ascolto e il feedback ;
- Trasmettere e ricevere “messaggi emotivi” che supportino i processi di integrazione con l'organizzazione.

Occorre tenere presente che ogni atto comunicativo inserendosi in un vissuto organizzativo interpersonale viene a modificare tale relazione interpersonale.

La comunicazione può operare nel dominio della razionalità tecnica ed avere carattere operativo e prescrittivo (Circolari ed ordini di servizio), oppure nel dominio della razionalità organizzativa ed avere carattere indefinito, in continua evoluzione, tesa a ridurre l'incertezza, pertanto scarsamente formalizzata.

Dobbiamo considerare che il management a causa della velocità e imprevedibilità delle trasformazioni non cerca di prevenire il cambiamento pianificando ma si preoccupa di costruire un'organizzazione “adattiva” in grado di percepirla e di adattarsi ad essa. Si sviluppano i concetti di comunicazione, informazione e “destabilizzazione” quale premessa per acquisire la capacità di reagire in maniera rapida e adeguata alla “sorpresa” (*Chris Meyer*).

La leadership quale delega

In una leadership gli aspetti fondamentali sono quattro:

- la capacità di adattamento;
- la capacità di far convergere le persone verso un obiettivo comune, avente una forte caratterizzazione;
- la necessità di dedicare tempo alla ricerca di se stessi;
- la necessità di determinare i sistemi di valore.

Occorre che le persone sentano che saranno trattate con equità e lealtà e che è offerta loro un'opportunità di crescita personale e organizzativa.

I leader devono pertanto essere impegnati a creare un clima organizzativo che favorisca oltre che le performance anche un senso di orgoglio e determinazione; per fare questo devono essere forniti di un'intelligenza emotiva frutto dell'esperienza.

L'intelligenza emotiva che, proprio perché frutto dell'esperienza, può essere migliorata con uno sforzo protratto nel tempo possiede alcune caratteristiche

specifiche che sono l'*autoconsapevolezza emotiva*, l'*empatia*, la *fiducia in se stessi*, l'*autocontrollo* e la *capacità di ascolto*.

Oggi giorno la necessità di una forte flessibilità organizzativa porta a ridurre i livelli dirigenziali, ma al contempo crea la necessità dello sviluppo di capacità di leadership in gruppi di persone più ampie al fine di creare team adattabili a seconda dei processi di lavoro; la leadership deve diffondersi ai vari livelli ma gli interessati devono essere anche selezionati e preparati perché è estremamente pericoloso distribuire cariche senza adeguata preparazione. Si realizza in altre parole un progressivo distacco tra posizione nei ruoli e leadership.

Infatti se nella prima e seconda rivoluzione industriale vi era la convinzione che la realtà tecnologica era una macchina da costruire e comandare, dalla recente ed ultima rivoluzione informatica è nata l'immagine della realtà come di una rete adattabile a piacimento grazie alle interconnessioni.

Tuttavia per rendere sostenibile il processo in un ambiente instabile occorre che i leader siano ancorati a una serie di valori e principi ben identificabili dai collaboratori. Inoltre, deve esplicitarsi la capacità di distinguere tra l'urgenza del quotidiano e le situazioni emergenti, lavorando sulla qualità dell'attenzione; infatti come sopra detto in questi tempi vi è una esplosione di informazioni da cui nasce la necessità di filtrare ed ordinare le stesse per poterle convertire in azioni con la conseguente necessità di impegnare tempo e risorse, ma vi è anche l'opportunità di distribuirle interconnettendo le varie unità al fine di facilitare l'accesso all'intelligenza, valorizzando il fattore umano.

E' stato osservato che gran parte della complessità sul lavoro nasce dalla mancanza di attenzione verso le persone con cui si lavora e dalla perdita di significato delle azioni compiute rispetto ai valori dell'organizzazione (*D. Chattrjee*).

Fondamentale è la creazione di un "ciclo virtuoso" in cui il leader comunichi i propri scopi e la propria visione, limitando le voci incontrollate e motivando, ma contemporaneamente ascolti i collaboratori sia come suggerimenti che come paure.

Da quanto finora detto emerge chiaramente la stretta connessione tra leadership propositiva ed etica in quanto, se i singoli possono avere comportamenti scorretti per se stessi, è il "pensiero di gruppo" (*groupthink*), con la conseguente pressione verso il conformismo (*J. Janis*), e la "cultura aziendale" più in generale a favorire decisamente i comportamenti distruttivi sui team.

Una leadership deve possedere le seguenti caratteristiche (*Sir Peter de la Billiere*):

- evitare di soffocare l'innovazione, generare conflitti e creare sudditanza (culto della personalità) per propria inadeguatezza;
- delegare, motivando ed ascoltando;
- avere chiari gli obiettivi, in modo tale da creare un processo dinamico basato sulla vision condivisa e la conseguente fiducia;
- capire la realtà attuale, senza confonderla con i propri desideri;
- fornire l'esempio per la squadra, trattando gli altri come si vorrebbe essere trattati;

- adattare il proprio stile di leadership alle esigenze della squadra.

Come può ben vedersi sono caratteristiche complesse che dovranno essere esercitate e professionalizzate senza improvvisazioni, considerando le personalità individuali profonde.

Stili di direzione

La dottrina elenca vari stili di direzione adatti alle varie tipologie di funzione, ne possiamo elencare ai nostri fini tre:

- **Burocratico** – distaccato e preoccupato degli aspetti normativi e regolamentari, scarsamente coinvolto emotivamente nell'attività che svolge, adatto ad organizzazioni che agiscono in ambiente stabile e con funzioni ripetitive, es. attività amministrativa e contabile;
- **Collaborativo** – preoccupato degli aspetti comunicativi e dei rapporti con i collaboratori, teso a coinvolgere gli stessi mediante deleghe, adatto ad organizzazioni che agiscono in ambienti instabili in cui necessitano decisioni adattive continue ai vari livelli, es. staff di studio o di progettazione;
- **Partecipativo** – mantenendo la propria centralità partecipa ai problemi operativi dei collaboratori, interessandosi delle difficoltà incontrate nell'attuazione delle direttive e nelle attività quotidiane, es. settore vendita e marketing.

Se questo da un punto di vista teorico nella pratica gli stili di direzione non sono così rigidamente distinti, dovendosi alternare nello stesso soggetto con ampie sfumature da uno all'altro.

I manager deve essere una persona capace di comprendere con intelligenza e affrontare con coraggio le contropartite, i costi e gli effetti circolari di qualsiasi attività.

Occorre evitare sia la catatonia stuporosa ossia esitare senza decidere e sia la catatonia agitata decidere senza esitare, ossia valutare la complessità del problema non riducendo a valori equiparabili solo economicamente, quello che è fondamentale è la capacità di immaginare scenari impensati attraverso un dialogo creativo con gli Altri, si tratta quindi di passare da una visione deterministica ad una probabilistica, in altre parole evitare di passare da un manager esclusivamente pianificatore con piani quinquennali a un manager pompiere che corre solo dietro alle urgenze impreviste.

Se da una parte si deve evitare la nostalgia di come si lavorava bene una volta, non per questo si dovrà finire travolti dall'ansia della gestione della complessità

senza comprenderla. La complessità se da una parte smonta la tipologia del manager tutto d'un pezzo, orgoglioso, sempre coerente fino alla morte professionale, chiuso nel suo bunker ufficio assediato dai problemi, dall'altra deve evitare il manager ondivago che non avendo propri scenari da perseguire insegue le mode e le idee degli altri, senza formarsene di proprie.

Questa insicurezza determinata dall'instabilità può indurre ad una riduzione dell'attività al puro intervento a supporto di meccanismi e relazioni ben visibili e tangibili fino a diventare un puro esecutore di decisioni altrui, ma può anche indurre ad una propria sovrastima che induce il manager alla supposizione di una propria capacità taumaturgica sui problemi aziendali, magari fornito di eccellenti doti velocistiche.

Abbiamo già detto che di fronte alla complessità ci si può rifugiare sulla tangibilità delle relazioni interne, operando esclusivamente sulla base di una conoscenza perfetta del sistema quale fosse una macchina, sognando modelli matematici antiansiogeni e puntando esclusivamente sulla tecnologia, ma perdendo di vista l'uomo e il suo capitale intellettuale ed emozionale con conseguenze spiacevoli da un punto di vista funzionale.

La stessa attività lavorativa può ridursi ad una autoschiavizzazione se non viene dato spazio ai rapporti creativi e alla capacità di delegare.

Nella delega occorre distinguere tra obiettivi, cosa si vuole ottenere, e mezzi, come si può realizzare.

Bisogna essere coscienti che in qualsiasi organizzazione è fondamentale indicare gli obiettivi con estrema precisione, ma non è altrettanto sempre opportuno indicare i mezzi per raggiungere tali obiettivi. Una volta indicata la meta non è vincente limitare il margine di manovra dei collaboratori riducendoli a meri esecutori, il come deve essere delegato nel limite del possibile, questo comporta la liberazione di energie e pensieri inaspettati, naturalmente maggiore è la delega maggiore dovrà essere la qualità del capitale umano in una catena di obiettivi – mezzi.

Lavorare per team

Solitamente vi è una notevole distanza tra dichiarazione di principio e pratiche gestionali ricorrenti. Non dobbiamo pertanto limitarci alla pura analisi di clima sulla qualità dell'ambiente di lavoro, ma dobbiamo riuscire a rappresentare il rapporto tra fattori organizzativi, variabili psicologiche e comportamenti organizzativi che ne derivano.

Le consulenze esterne non sempre portano ad un'analisi profonda del contesto, ma in molti casi si limitano a proporre schemi e interventi standard, d'altronde vi è una tendenza dei responsabili del personale a giustificare il proprio ruolo più che

affrontare i problemi, per giunta aggrovigliati e resi pericolosi dalla presenza di necessità ultronee alla pura organizzazione, né il top management molte volte orientato al breve periodo se ne interessa più di tanto.

La motivazione profonda ha più a che fare con l'identificazione che con le tecniche di persuasione e di leadership, dobbiamo considerare che gli individui non decidono solo sulla base dell'utilità attesa associata alle varie alternative disponibili, ma anche sulla base della propria identità in rapporto all'identificazione con l'organizzazione.

Attualmente vi è un aumento di domanda di identità da parte delle persone che riflettono nel lavoro la ricerca di qualcosa di superiore rispetto al puro incentivo economico, diventa più difficile controllare i comportamenti sulla base della standardizzazione dei processi e la definizione dei compiti secondo un modello tayloristico, dove attualmente i ruoli sono interdipendenti con forme organizzative mutevoli e vi è un ampio spazio di discrezionalità nei comportamenti degli individui tale da trasformarsi in molti casi in una vera e propria autonomia difficile da regolare e incentivare in maniera analitica.

Tanto più il contesto è flessibile e destrutturato con un grosso contenuto culturale, tanto più interviene l'identità e pertanto l'identificazione sociale nell'organizzazione mediante l'orgoglio dell'appartenenza per qualità o prodotti al momento di prendere delle decisioni.

In definitiva il vero leader è colui che crea l'identificazione e pertanto l'appartenenza all'organizzazione ben oltre i confini rigidi delle gerarchie e delle funzioni. Come è ben risaputo se le persone all'inizio scelgono l'azienda alla fine è il rapporto con il capo che le induce a lasciare, le esigenze di soddisfare i bisogni primari materiali non è scindibile dai bisogni secondari e in quest'ottica l'elemento economico acquista anche la valenza di riconoscimento professionale o di equità interna in termini di compensazione per le richieste insoddisfatte.

Appare pertanto fondamentale evitare l'applicazione acritica di norme altrui, occorre considerare che la velocità di un'organizzazione dipende dalla performance dei più lenti e su questo occorre valutare che incentivi poco equilibrati si ripercuotono su tutta la piramide inducendo a comportamenti opportunisti e non virtuosi, di fatto un boomerang.

EXTERNALIZZAZIONE

Lo stesso *outsourcing* deve essere usato con prudenza in quanto a fronte dell'abbattimento immediato dei costi deve scontare due problematiche: evitare la perdita del *core administrative* con conseguente impoverimento organizzativo e non indurre ad uno svilimento del personale.

La forte identificazione con l'organizzazione può costituire inoltre un ottimo antidoto a comportamenti mobbizzanti, limitando i danni per eventuali patologie latenti, quanto detto sembra in contrasto con l'introduzione di un precariato permanente al puro fine di contenere i costi, si palesa chiaramente la possibilità di un quasi certo scollamento difficilmente recuperabile mediante corsi di formazione, incentivi economici e tecniche di persuasione.

L'identificazione con l'organizzazione facilita la cooperazione la quale crea una cultura idonea al successo organizzativo, dobbiamo considerare che un eccesso di

competizione non regolato e pertanto subito, ma non accettato dai membri, porta alla lunga alla non accettazione pacifica dei leaders emergenti con allontanamento di una parte del personale e chiusura organizzativa all'esterno per permanenti lotte interne con conseguente diseconomia, come d'altronde è da rifuggire da una identificazione tale da scoraggiare aspetti critici ed una bassa conflittualità tale anch'essa da fare emergere nuovi punti di vista.

Dobbiamo al riguardo ricordare la lezione di *Philip Selzenik* in "Leadership in Administration", laddove sottolinea la differenza tra organizzazione e istituzione, ricordando che mentre a livello organizzativo prevale una logica di pura efficienza amministrativa a livello di istituzione vi è una "missione" da perseguire con conseguente incorporazione di valori e programmi che danno alla struttura una forte identità e integrazione.

Vi sono pertanto due leadership una prevalentemente gerarchica e direttiva con funzioni di adattamento e stabilizzazione (*routine leadership*), l'altra essenzialmente creativa che oltre a perseguire l'efficienza dell'organizzazione lavora per trasformarla in istituzione attraverso l'individuazione della missione, la difesa dei valori e la composizione dei conflitti con la creazione di un consenso interno sulla "missione" attraverso modi di agire e di pensare (*creative leadership*).

Sorge naturale l'osservazione che una tale leadership nasce solo da una profonda condivisione dei valori di cui lei per prima deve essere intrisa.

La necessità di procedere mediante gruppi di lavoro fa sì che vi debba essere un dibattito interno in cui possano emergere contrasti personali tali da sfociare in veri e propri tentativi di sabotaggio se non vi è una forte identificazione con l'organizzazione, pertanto un individualismo esasperato porta all'incapacità di poter operare in gruppo con forti risentimenti e conseguente frammentazione operativa.

Il lavoro di gruppo se da una parte si fonda su personalità equilibrate che traggono beneficio da uno scambio reciproco, dall'altro permette al capo di estrinsecare non l'autorità ma la competenza, le capacità e le doti morali necessarie per essere riconosciuto leader ed avere anziché dei semplici dipendenti dei preziosi collaboratori.

Da un punto di vista metodologico andrebbe analizzato lo scenario in cui agisce l'organizzazione e le linee di sviluppo possibili, la situazione interna, la storia precedente e il trend, si evidenziano quindi le aree di criticità, si organizza la raccolta dei dati e si riattivano le tecniche di stimolazione della creatività, giungendo a definire il problema e a organizzare la soluzione.

Deve, comunque, sempre tenersi presente che la visione dell'organizzazione e le soluzioni possibili sono condizionate dal sistema di rappresentazioni mentali dell'attore sociale inteso come soggetto dotato di razionalità limitata.

La risoluzione dei problemi è da considerarsi come fonte principale di apprendimento, in quanto la creazione di nuove pratiche di lavoro viene successivamente concettualizzata sia sotto il profilo gestionale che tecnico.

Un'effettiva elaborazione delle informazioni è possibile solo quando i problemi complessi sono stati semplificati, partendo per l'assunto che la capacità umana di elaborazione della conoscenza è limitata.

Particolarmente rilevanti sono i gruppi che formalmente o informalmente si formano all'interno dell'azienda, essi possono essere classificati in gruppi di base, primari e secondari, di lavoro. Importante è evitare il formarsi di gruppi informali con propri leader che si contrappongano alla struttura ed ai leader formali, si deve tendere perciò a fare coincidere leader formali e informali. Più la struttura è dirigistica più facile è la formazione di gruppi informali nei quali i singoli possono ottenere protezione e conseguire qualche ruolo gratificante.

I gruppi di lavoro hanno una importanza fondamentale nella creazione della conoscenza, in quanto si ha la possibilità di condividere e comunicare quanto appreso singolarmente oltre al fatto che vi è uno scambio di informazioni all'interno del gruppo. I caratteri fondamentali del gruppo sono l'interazione, ciascuno dei membri del gruppo stimola gli altri e ne risponde ossia vi è un sistema di individui interagenti (*Homans*), l'interdipendenza, vi è una totalità dinamica per cui il cambiamento di un solo elemento modifica gli altri (*Lewin*), la percezione, la coscienza di essere un gruppo e di agire in modo unitario verso l'ambiente (*Smith*), la motivazione, un insieme che soddisfa anche bisogni individuali (*Bass*).

Affinché il gruppo possa essere fonte di conoscenza occorre preliminarmente costruire la fiducia reciproca tra i componenti e l'unica maniera per costruire tale fiducia consiste nel condividere le esperienze di ciascuno, che costituiscono la fonte primaria della conoscenza implicita.

Il lavoro di gruppo deve sviluppare:

- l'integrazione degli obiettivi del gruppo e dell'organizzazione;
- la gestione delle differenti competenze.

Elemento chiave nel gruppo è comunque sempre la comunicazione che deve garantire lo scambio di informazioni ed il clima aziendale, infatti le persone che operano nel gruppo devono sapere quando immettere, ricevere ed utilizzare le informazioni, inoltre il gruppo non dovrà avere superspecialisti ma solo esperti generici questo per evitare la frantumazione dello stesso e permettere di responsabilizzare il personale con il decentramento di ampi poteri decisionali, si deve evitare tuttavia che si crei un conformismo di gruppo appiattito sulle personalità forti, di fatto annichilendo la creatività.

Analisi di alcuni casi di media/piccola imprenditorialità

Mentre nelle grandi e medie dimensioni si manifestano problemi manageriali tipici dei fattori quantitativi (collaboratori, numero di prodotti e di unità produttive,

dispersione sul territorio) con soluzioni standardizzate, nelle dimensioni minori le soluzioni dovranno essere valutate volta per volta si che possono affiancarsi a soluzioni organizzative elementari soluzioni più complesse quali risposte alla complessità contingente. Non vi è, pertanto, alcun rapporto diretto tra semplicità organizzativa e dimensioni dell'impresa come può ben dedursi dagli esempi di seguito esposti.

Anche l'innovazione non è patrimonio esclusivo delle grandi organizzazioni aziendali e di costosi progetti di ricerca prolungati nel tempo, ma può essere patrimonio anche di realtà minori che sappiano apprendere per osmosi dall'ambiente circostante mediante incontri casuali, scambi di informazioni non programmati, visite di routine, osservazioni ambientali o altre circostanze anche del tutto fortuite.

L'innovazione si concretizzerà in miglioramenti qualitativi del prodotto e in politiche di marchio che, nel modificare nominalmente la combinazione strategica aziendale, ne propongano una visione originale, si dovrà tuttavia evitare una perenne agitazione alla ricerca del nuovo che allontanando collaboratori fidati sfaldi la continuità dell'impresa e un suo consolidamento, in altre parole si dovrà evitare l'innovazione fine a se stessa e non rientrante in una visione strategica tesa a soddisfare la richiesta di produzioni complesse fondate su *variabilità, personalizzazione e creatività*.

Gefran S.p.A. – Opera nell'area dell'automazione e nel controllo dei processi produttivi, divenendo in trent'anni uno dei leader in fatto di sensori e componenti per l'automazione. Il Gruppo ha fatturato nel 2006 centonove milioni, con 812 dipendenti, 8 stabilimenti produttivi e presenza diretta in 9 paesi, oltre a diverse filiali commerciali. Sebbene il Gruppo sia di medie dimensioni le singole aziende appartengono al segmento delle piccole imprese, raggiungendo elevate specializzazioni produttive ma mantenendo al contempo una perfetta integrabilità e personalizzazione dei prodotti.

Il processo di crescita è avvenuto seguendo alcune specifiche linee di azione:

- ricerca e sviluppo;
- internazionalizzazione;
- acquisizioni e cessioni;

che si sono inserite in una ricercata modalità organizzativa per cui le singole aziende del Gruppo sono autonome al fine di favorire la ricerca nella massima specializzazione di frontiera, mentre al Gruppo spetta il mantenimento di un orizzonte comune e l'offerta integrata al cliente.

La ricerca avviene in collaborazione con qualificati centri di ricerca ed università europee circostanza che comporta costanti investimenti in innovazione del processo e aggiornamento del personale.

L'internazionalizzazione con filiali in Germania, Francia, Svizzera, Belgio, Brasile, Inghilterra e prossimamente in Turchia, India e Russia ha portato al ridursi

del fatturato realizzato in Italia nel periodo 2001/2006 dal 53,2% al 39,3% e il contemporaneo forte aumento in Asia dal 5,4% al 21,3% e nei paesi europei non UE dal 3,4% all'8,2%, l'impresa, oltre che al normale abbattimento dei costi, segue di fatto anche il riposizionamento geografico dei propri clienti.

L'acquisizione e cessione di aziende avviene in funzione del know-how contenuto in esse, come nel caso dell'ISI (Industrial Sensor Inc.) di Boston e la Co.Re.Ci. di Lione con molta attenzione all'opera di integrazione.

Vi è nell'insieme un'alta attenzione ai collaboratori dimostrata dai costi di selezione, inoltre l'anzianità aziendale e funzionale unita alla forte motivazione del personale ha portata ad una alta identificazione con l'azienda.

L'abbattimento di molte barriere formali gerarchiche avviene attraverso riunioni di breve durata, una capillare circolazione delle informazioni relative alle problematiche aziendali, una politica di ampie deleghe manageriali e diffusa assunzione di responsabilità.

La composizione del Consiglio di amministrazione chiarisce il modello di governance, esso è composto da una figlia del proprietario, con la chiara volontà di perpetuare nel tempo la vocazione familiare della proprietà, da amministratori e imprenditori di importanti realtà locali, testimonianza di un forte radicamento sul territorio, e da tre amministratori indipendenti secondo le raccomandazioni del Codice di autodisciplina.

Dell'Orto S.p.A. – E' un'impresa familiare forte con un fatturato di 53 milioni di euro e 410 dipendenti, concentrata sulla produzione di carburatori per importanti case automobilistiche quali BMW e Renault.

Fin dall'inizio ha sempre presidiato tutte le fasi critiche (fusione, lavorazione meccanica e montaggio) con una visione opposta a quella terzista tradizionale.

Negli anni '90, con l'introduzione dei sistemi a iniezione, si entra in una fase critica da cui se ne esce mediante la collaborazione con i clienti per lo studio di un nuovo componente, che si concretizza nel corpo farfalla, successivamente viene ridotto l'impatto ambientale dei gas di scarico secondo la nuova sensibilità ambientale.

L'azienda cresce anche per il confronto continuo con attori di spessore quali Honda, Suzuki, Yamaha e Kawasaki che introducono il concetto di Total Qualità, e riesce ad introdurre negli ambienti di lavoro BMW e Renault dei propri uomini in modo da progettare e produrre secondo le esigenze della clientela.

La capacità di prendere decisioni evitando dispendiosi rinvii, unito alla delocalizzazione della produzione, permette non solo di risparmiare sui costi di produzione ma anche di cimentarsi e assorbire nuove idee.

L'obiettivo organizzativo è di raggiungere un pieno livello di deleghe perdendo parte del carattere "padronale", dopo avere chiarito la compagine sociale che si era andata appesantendosi con il sovrapporsi delle generazioni.

Rigoni di Asiago S.p.A. – Nel 2000 l'azienda fatturava circa 9 milioni di euro con una quindicina di dipendenti, mentre nel 2006 ha raggiunto un fatturato di 35

milioni di euro e una trentina di dipendenti, la previsione per il 2007 è di un ulteriore incremento del 20% nel volume di affari con un fatturato di 40 milioni incentrato nelle produzioni biologiche (marmellate, miele, ecc.).

In questo caso l'innovazione di prodotto e di processi passa attraverso due società di private equity (Sviluppo Italia e Veneto Sviluppo) in grado di fornire le risorse finanziarie necessarie, consistenti in investimenti per oltre 4 milioni di euro. Entrate nel 2000 nel capitale sociale con una quota rispettivamente del 12% e del 30%, le due finanziarie ne sono uscite nel 2005 come da contratto, questo ha comportato delle innovazioni gestionali consistenti nella redazione di un business plan aggiornato ed approvato annualmente dai soci, la certificazione dei bilanci, report trimestrali con informazioni sul mercato, sulla concorrenza, sulle materie prime, sui clienti e fornitori.

Occorre sottolineare infine il forte radicamento sul territorio che ha favorito l'immagine salutista (montagna) dei prodotti aziendali, nonché l'accesso ai partner finanziari, radicamento che non ha tuttavia impedito per ridurre i costi di produzione l'apertura di due società in Bulgaria con il fine ulteriore di allargare i mercati esteri essendo attualmente questi solo il 6% del fatturato.

Princi ditta individuale – E' una impresa di produzione e commercializzazione di pane fresco e di altri prodotti farinacei, impiantata con 5 negozi sul territorio metropolitano milanese secondo una ben precisa strategia che fa riferimento all'alta tensione abitativa residenziale nonché all'intenso traffico di pedoni in determinate zone di attrazione come uffici o centri di svago (cinema, teatri, gallerie). Vi sono da 1000 a più di 2000 scontrini al giorno per negozio con una forza lavorativa complessiva di 105 addetti.

L'innovazione si sviluppa lungo tre direzioni:

- ciascun negozio propone continue innovazioni per stagioni, mesi e settimane;
- un continuo ripensamento finalizzato per stare al passo con i mutamenti degli stili di vita dei clienti;
- ogni negozio ad eccezione delle caratteristiche peculiari correlate al contesto in cui insediato, condivide alcuni tratti comuni utili alla gestione e all'immagine presso i clienti, l'evoluzione avviene pertanto in sintonia con la piazza seguendone gli aspetti umorali dei cui segnali deboli l'imprenditore deve farne carico.

La ricerca qualitativa del prodotto è accompagnata da un forte ascolto alle esigenze dei clienti e alla predisposizione di ambienti di vendita gradevoli il tutto è sorretto da un attento addestramento del personale con ampie deleghe.

Bibliografia

- M. Barone – A. Fontana, Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo, F. Angeli, 2005;
- AA. VV., La pratica del problem solving, F. Angeli, 2007;
- AA.VV., L'azienda globale, vol. I, voce "leadership", Boroli editore, 2006;
- S. Olmeti, G. Valotti (a cura di), Organizzazione delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, Egea ,2003;
- AA.VV., Dalle Corporate all'Integrated governace : il ruolo del controllo di gestione, in " E.& M.", 87/99, 3/2007, ETAS;
- N. Antonucci, Il Complexmanager e l'arte di prendere decisioni, Complexlab. Com;
- M. Bergami, La decisione di partecipare, Il Mulino, 2002;
- C. Crosta, Selezionare, acquisire e mantenere le risorse umane, F. Angeli, 2004;
- Denaro, informazione, comunicazione: le carte vincenti del nuovo CFO, intervista a Enrico Parazzini, in " E. & M.", 29-34, 2/2005, ETAS;
- E. Fossati, La gestione strategica ed efficiente dei gruppi aziendali, Giuffrè, 2004;
- G. Graci, La complessità e la dinamicità dei progetti non possono più essere gestite e governate solo con le technicality del project/program/portafolio management, Complexlab. Com;
- G. Del Mare, Quali prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo, F. Angeli, 2005;
- J. Luft, Psicologia e comunicazione, Isedi, 1975;
- C. Mazzucchelli, Organizzazione e complessità, Complexlab.com;
- C. Mazzucchelli, Complessità e organizzazioni. Fattori emergenti e nuovi paradigmi, Complexlab. Com;
- C. Mazzucchelli, Innovare, collaborare, comunicare, Complexlab.com;
- P. Muti, Comunicare nell'impresa, F. Angeli, 1990;
- P. Preti – M. Puricelli, Storie di straordinaria imprenditorialità, in " E. & M.", 3/2006, 3-4/2007, ETAS;
- S. Rega – R. Lodovici, Dal business coaching al coaching etico, F. Angeli, 2005;
- P. Selznick, La leadership nelle organizzazioni, F. Angeli, 1976;
- Una tomografia assiale delle organizzazioni (TAO), Complexlab. Com;
- H. Tajfel, Gruppi umani e categorie sociali, Il Mulino, 1999;

TAVOLE

GOVERNANCE

- ***Compliance*** : aderenza alle regole, principi, procedure;
- ***Performance*** : corretto allineamento degli obiettivi individuali agli obiettivi strategici e al rischio desiderato;
- ***Knowledge*** : profilo intimo dell'azienda, competenze e cultura.

Le dimensioni della governance devono essere integrate (integrated governance)

TIPI DI COMUNICAZIONE INTERNA

- Comunicazione organizzativa;
- Comunicazione tra persone e gruppi;
- Comunicazione informale.

MODALITA' DELLA COMUNICAZIONE

- Finalizzata al conseguimento degli obiettivi;
- Pragmatica, fondata su fatti e non opinioni;
- Trasparente e chiara non legata a valutazioni e aspettative non dichiarate;
- Centrata sull'ascolto e il feedback;
- Fondata sulla trasmissione di “messaggi emotivi” che supportino i processi di integrazione con l'organizzazione.

PROBLEMI DI TRASMISSIONE DELLA CONOSCENZA

- Necessità di codificare la conoscenza per la sua trasmissione con conseguente perdita della sua unicità che le dà valore e possibile limitabilità;
- Qualsiasi conoscenza formalizzata diventa statica;
- La codificazione della conoscenza aumenta i costi e la complessità della sua utilizzazione.

ASPETTI FONDAMENTALI DELLA LEADERSHIP

- Capacità di adattamento;
- Capacità di coinvolgere le persone verso un obiettivo comune;
- Necessità di introspezione;
- Necessità di determinare i sistemi di valore.

CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP

- Evitare di soffocare l'innovazione, generare conflitti e creare sudditanza;
- Delegare, motivando ed ascoltando;
- Chiarezza di obiettivi in modo da condividere la vision e creare la fiducia;
- Capire la realtà distinguendola dai propri desideri;
- Costituire esempio per la squadra, trattando gli altri come si vorrebbe essere trattati;
- Adattare il proprio stile alle esigenze della squadra.

DELEGA

- **Obiettivi** : cosa si vuole ottenere;
- **Mezzi** : come si può realizzare;

Fissare gli obiettivi, delegare i mezzi.

Ampiezza della delega in funzione della complessità dei problemi e della qualità dei collaboratori.

AZIENDA ADATTIVA

- Autoorganizzazione;
- Disorganizzazione creativa;
- Condivisione;
- Flessibilità strategica;
- Organizzazione a rete;
- Circoli virtuosi;
- Learning organization.

PATOLOGIE NELLE RIORGANIZZAZIONI

- Scollamento tra organizzazione reale e formale;
- Pura riduzione dei costi e mancata valutazione dell'organizzazione residua;
- Ristrutturazione effettuata senza individuare le reali leadership e le comunità produttive interne auto-organizzatesi;
- Mancata valutazione delle risorse interne intangibili a favore di una semplicistica valutazione contabile;
- Mancato coinvolgimento orizzontale dell'impresa.

STILI DI MANAGER DA EVITARE

- **Catatonìa agitata** – decidere senza riflettere;
- **Catatonìa stuporosa** – esitare senza decidere;
- **Manager pianificatore** – piani rigidi pluriennali;
- **Manager pompiere** - intervento solo sulle urgenze;
- **Manager rigido** – orgoglioso e chiuso nelle sue assolute certezze;
- **Manager ondivago**- insegue le mode e le idee degli altri;
- **Manager taumaturgico** – sicuro della bontà dei suoi interventi nella risoluzione dei problemi;
- **Manager esecutore** – a supporto di meccanismi ben visibili e di decisioni statisticamente corrette.

LAVORO PER TEAM

- Fattori organizzativi;
- Variabili psicologiche;
- Comportamenti organizzativi.

Valutazione dei tre elementi nella formazione del team.

CARATTERI FONDAMENTALI DEL GRUPPO

- **Interazione** - ciascun membro stimola e reagisce agli altri;
- **Interdipendenza** - il cambiamento di un solo elemento modifica il gruppo;
- **Percezione** – coscienza di appartenere ad un gruppo;
- **Motivazione** – la soddisfazione è singola e collettiva insieme.

INIBITORI DELLA CREATIVITA'

- Atteggiamenti sbagliati, pensieri e frasi killer del tipo:
 - Non funzionerà mai
 - Abbiamo già provato altre volte senza successo
 - Può essere o A o B

- Blocchi mentali o emozionali

- Influssi ambientali negativi:
 - Un clima di lavoro depresso
 - Un'organizzazione troppo burocratica
 - Stile di direzione autoritario

- Anni di esperienza nel settore che consolidano i termini culturali irrigidendoli