

EUGENIO NUNZIATA , LUIGI DE BERNARDIS

CONTROLLO GERARCHICO, DELEGA, GOVERNANCE • 1

La complessità degli aspetti coinvolti nei sistemi di coordinamento e controllo è tale da imporre di ricercare una schematizzazione delle caratteristiche di questi sistemi.

In tal senso, queste possono essere ricondotte a tre grandi aree omogenee:

- le modalità normative;
- le modalità relazionali;
- le modalità performative.

In estrema sintesi, infatti, si può dire che le domande cui un sistema di coordinamento e controllo deve poter rispondere sono le seguenti:

- Quali sono i compiti delle unità organizzative?
- Come vengono coordinati e collegati i risultati del lavoro delle singole unità?
- Come e chi risolve i conflitti?
- In base a quali criteri giudicare la congruità delle risorse impiegate e dei risultati ottenuti e la coerenza di questi ultimi con le strategie dell'organizzazione?

Possiamo dire che le **modalità normative** indicano il modo con cui si identifica il "come deve essere fatto il lavoro e chi lo deve fare", le **modalità relazionali** individuano i modi attraverso i quali si interagisce tra ruoli diversi e si regolano deleghe ed impegni, e le **modalità performative** riassumono i criteri in base ai quali occorre misurare i risultati in relazione agli obiettivi definiti.

Alla luce di questa schematizzazione, è possibile identificare nelle moderne organizzazioni una tendenza evolutiva dei sistemi di coordinamento e controllo; essa appare ancora più significativa se correlata al diffondersi di nuove configurazioni microstrutturali di tipo "team based". L'evoluzione sta riguardando sia le singole modalità, nei loro strumenti attuativi, sia la stessa presenza o "intensità"

• Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione degli autori.

¹ Una precedente versione è stata pubblicata in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007



delle tre modalità, con un'attenuazione delle modalità normative ed una maggiore enfasi su quelle relazionali e, soprattutto, performative.

1.1. Modalità normative

La tendenza relativa alla presenza di modalità di coordinamento di tipo normativo segue l'andamento declinante della stabilità dei mercati.

Un tempo la chiusura dei mercati internazionali, la presenza di numerosi monopoli, il ritmo contenuto di innovazioni tecnologiche, giustificava e sosteneva la possibilità di poter redigere un insieme di norme scritte e formalizzate senza timore di dover procedere a continue modifiche.

In un simile contesto, l'attenzione era rivolta alle norme ed alle procedure più che alla gestione delle risorse umane, le quali erano chiamate ad eseguire i mansionari legati alle posizioni occupate. In tal senso, l'unica attenzione formativa rivolta ai collaboratori era di tipo addestrativo: insegnare come applicare norme e procedure.

I meccanismi di controllo, in un simile contesto, avevano tre caratteristiche più evidenti:

- il ruolo del capo gerarchico presentava componenti legate alla verifica del lavoro svolto dai collaboratori attraverso una fase di analisi, correzione ed autorizzazione finale del processo;
- l'approccio era di tipo "tayloristico", mirato principalmente a garantire un elevato rapporto tra unità prodotte ed ore lavorate da parte del personale, partendo dall'assunto di base che obiettivo primario del lavoratore era minimizzare il proprio sforzo;
- il giudizio sul contributo dei collaboratori si basava sulla verifica della capacità di rispettare nei comportamenti quanto previsto nei mansionari.

Gradualmente l'apertura dei mercati è giunta fino alla fase attuale di globalizzazione, molti monopoli sono stati abbattuti od attenuati grazie a provvedimenti legislativi ad hoc e le tecnologie informatiche hanno tenuto ritmi di sviluppo crescenti in modo esponenziale.

Ciò ha reso strategica la flessibilità delle risorse umane, cambiando di fatto i parametri di valutazione dell'apporto dei collaboratori.

La capacità di eseguire quanto previsto dal mansionario non è più sufficiente in quanto la vera competenza è saper rispondere a sollecitazioni ogni volta diverse.

L'attenzione si sposta dalle regole da seguire alla motivazione delle persone chiamate ad interpretare un ruolo lavorativo. Pertanto, approcci basati sull'uso di strumenti quali il mansionario sono stati abbandonati dapprima dalle aziende che operavano sui mercati internazionali, poi da quelle nazionali, in seguito dalla Pubblica Amministrazione.

Successivamente, all'enfasi sulla produttività si è associata un'attenzione alla qualità dei prodotti e dei servizi, attuata anche grazie agli orientamenti del Total Quality Management. Quest'ultimo ha evidenziato l'utilità di fondare i processi di lavoro su manuali della qualità tesi, oltre che a regolare il lavoro, anche a sostenere atteggiamenti lavorativi ed attenzione verso il miglioramento continuo.



Negli anni novanta sono emerse alcune tendenze quali:

- l'attenzione alla catena del valore fondata sui processi di business;
- il venir meno di marcati confini tra il fornitore esterno e quello interno, tra cliente esterno ed interno, tra unità organizzative interne e nodi esterni di una rete;
- la consapevolezza del valore imprescindibile della “conoscenza” come asset aziendale.

Alimentare di continuo le capacità e le conoscenze delle persone in azienda, è diventata la principale modalità di incremento del valore dell'impresa.

1.2. Modalità relazionali

Sotto il profilo relazionale, inteso come le modalità attraverso le quali si interagisce tra ruoli diversi e si regolano deleghe ed impegni, l'evoluzione che si può rilevare è la tendenza verso forme che valorizzino la comunicazione e la condivisione di obiettivi e valori.

Come accennato, nelle strutture gerarchico-funzionali compito del capo di un'unità organizzativa è quello di:

- controllare che quanto previsto nei mansionari venga svolto senza deviazioni;
- prendere tutte le decisioni legate a situazioni non previste.

L'approccio burocratico presenta come limite quello di non riuscire a valorizzare i contributi individuali e, di conseguenza, a retribuirli con adeguate ricompense, presupponendo una coincidenza tra obiettivi personali e quelli generali dell'organizzazione. La già richiamata mutevolezza ambientale ha reso non più tollerabile questo “difetto” degli aspetti legati al controllo nell'approccio burocratico.

Tuttavia, la staticità dei mercati consentiva di standardizzare i comportamenti lavorativi degli operatori: il controllo gerarchico era pertanto, limitato a verificare il rispetto delle regole e degli standard e, solo in casi circoscritti, ad intervenire per decidere come rispondere a situazioni impreviste. Questo sistema può andare in crisi a fronte di due situazioni:

- 1) la delegittimazione del capo autoritario-gerarchico
- 2) l'aumento delle varianze di contesto rende necessario una maggiore responsabilizzazione dei collaboratori ed una maggiore disponibilità alla flessibilità operativa.

L'unica via era dunque quella di richiedere una partecipazione creativa in termini di flessibilità nell'interpretare **regole** che assumono sempre più valore di “linee guida”.

Ma tale partecipazione non essendo misurabile e negoziabile, è ottenibile solo attraverso una maggiore legittimazione del “capo” come “*leader*” riconosciuto dal gruppo.

La creazione ed il mantenimento di una posizione di *leadership* è principalmente una questione di stile di comunicazione.



Una comunicazione efficace deve essere tale da creare negli altri componenti del gruppo una sorta di *followership*. La creazione di un rapporto con i propri collaboratori passa per l'attuazione di una precisa strategia di comportamento da parte del *leader* che, «..., per essere efficace, deve selezionare nel proprio repertorio quei comportamenti di comunicazione in grado di toccare la corda giusta del seguace, risultando in un mutamento di attitudini e di comportamento in linea con il fine desiderato» (Tannenbaum, 1977).

Come appare evidente, questa prospettiva muta in modo radicale il fine stesso del controllo, muovendo l'attenzione dal "garantire il rispetto delle norme", facendo leva sull'autorità, al presidiare "la coerenza tra gli obiettivi aziendali e quelli delle persone" nell'organizzazione, a tutti i livelli.

Il controllo si incentra, pertanto, sulla verifica della conoscenza e condivisione ad ogni livello delle decisioni prese e delle mete da raggiungere.

Il raggiungimento dell'obiettivo della condivisione di obiettivi e valori garantirebbe di per sé una forma di autocontrollo e renderebbe sfumata la presenza di organismi deputati all'**etero-controllo**.

Naturalmente, questo obiettivo non può che conseguirsi per effetto di un processo di transizione culturale che consenta alle persone di abituarsi – mediante forme di evidenziazione dei risultati – a spostare l'attenzione dedicata nel corso del loro tempo lavorativo dai compiti da adempiere agli obiettivi da raggiungere.

Il processo di interiorizzazione dei valori aziendali appare come un fenomeno culturale e, in quanto tale, lungo e delicato durante il quale il controllo deve, da un lato, garantire la continua tensione verso gli obiettivi, dall'altro verificare che, coloro ai quali nel gruppo o nel *team* sia stato demandato un ruolo di coordinamento, adottino una strategia comportamentale e comunicativa tesa a favorire l'apporto creativo e la crescita in termini di conoscenza da parte dei componenti del gruppo.

Il controllo sugli aspetti quantitativi, qualitativi, e performativi tradizionali si sposta quindi verso gli utilizzatori finali dell'informazione, mentre all'alta direzione spetta la verifica di coerenza dell'organizzazione.

1.3. Modalità performative

Le principali dimensioni utilizzate per la misurazione delle performance sono mutate negli anni e sono sinteticamente classificabili come segue:

- aspetti legati alla valutazione quantitativa del risultato economico e della produttività;
- aspetti legati alla soddisfazione dei clienti;
- aspetti legati alla valutazione di elementi intangibili spesso connessi alla motivazione ed apprendimento delle persone;
- aspetti legati all'andamento degli scenari del contesto esterno;
- aspetti legati alla integrazione di tutte le prospettive combinate (ad esempio utilizzando strumenti quali la Balanced Scorecard).



Un'altra schematizzazione sulle dimensioni di misurazione delle performance è stato riportato da Rolstadas (Rolstadas, 1998).

L'autore fa riferimento a diverse elaborazioni di Sink e Tuttle (Sink, 1985; Sink e Tuttle, 1989) che hanno individuato sette criteri - tra loro interagenti - utili alla determinazione della performance aziendale.

I sette criteri riportati sono i seguenti:

- 1) L'**efficacia**, che implica fare le cose giuste, al momento giusto, con la qualità giusta, ecc. Definendo il criterio come un rapporto, l'efficacia può essere definita come il rapporto tra output effettivo e output atteso;
- 2) L'**efficienza**, che rappresenta il problema dell'utilizzazione ottimale degli input nel processo di trasformazione, definita come il rapporto tra le risorse che si prevede di consumare e le risorse realmente consumate;
- 3) La **qualità**, in cui la qualità stessa rappresenta un concetto estremamente ampio. Ai fini di una maggiore concretezza, la qualità potrebbe essere misurata in cinque o sei punti;
- 4) La **produttività**, che rappresenta il rapporto tradizionale fra output ed input;
- 5) La **qualità della vita lavorativa**, che rappresenta un contributo fondamentale per un sistema che funziona bene;
- 6) L'**innovazione**, che rappresenta un elemento chiave per mantenere e migliorare la performance;
- 7) La **redditività/budgetability** (capacità di controllare e gestire il *budget*), che rappresenta l'obiettivo ultimo di qualsiasi organizzazione.

Il vero valore aggiunto di questo schema concettuale è rappresentato dall'interrelazione tra i sette criteri.

In tal senso «priorità viene data all'efficacia, vale a dire la definizione delle cose giuste da fare. Si passa poi all'efficienza ed alla qualità. Se questi tre concetti sono stati messi in pratica, si avrà probabilmente un'organizzazione produttiva. La qualità della vita lavorativa e l'innovazione vengono considerati elementi equilibratori della funzione perché possono sia far aumentare, sia far diminuire la performance.

Il mantenimento di una performance elevata in queste aree determina spesso risultati di breve periodo (redditività per le organizzazioni a scopo di lucro e *budgetability* per le organizzazioni senza scopo di lucro). Ancora una volta ciò contribuisce al conseguimento di risultati di lungo termine (eccellenza, sopravvivenza e crescita)». (Rolstadas, 1998).

Rispetto al primo punto, il mondo industriale ha posto, già da parecchi anni, l'attenzione sull'utilizzo efficiente delle risorse ed il controllo ha avuto il compito di valutare nel tempo questo aspetto. D'altro canto, sono stati, in passato, anche analizzati i possibili effetti negativi che l'attenzione rivolta dagli organi di governo dell'impresa alla valutazione delle persone in riferimento ad obiettivi relativi alle performance possono generare nella gestione dell'impresa, (Merchant, 1990).



L'indagine empirica presentata era tesa a verificare l'attendibilità delle forti critiche rivolte ai sistemi di controllo i quali: tendono a scoraggiare le nuove idee, provocano un orientamento culturale eccessivamente a breve termine, stimolano la manipolazione dei dati ed altre forme di distorsione delle informazioni e provocano frustrazioni e resistenze nel management.

Da questa ricerca è emerso che la maggior parte dei manager intervistati è stata spinta dal sistema di controllo a compiere azioni che non massimizzavano gli obiettivi del proprio centro di profitto, tra cui azioni di manipolazione dei dati relativi ad obiettivi di performance di breve periodo.

Ulteriore elemento negativo indotto dai sistemi di controllo è costituito, nell'analisi empirica di Merchant, dal favorire da parte dei *manager* un atteggiamento miope, eccessivamente orientato al breve periodo.

Una modalità tradizionale di controllo industriale è quella basata sugli standard. Essi sono costituiti da una previsione di quelli che dovrebbero essere gli utilizzi delle risorse in termini di materie prime, energia e manodopera.

Il controllo sulle performance avviene in tal caso in modo relativamente semplice calcolando le necessità di risorse (materie prime, manodopera, energia) che sarebbero necessarie in base allo *standard* per realizzare un determinato output produttivo (un certo mix di prodotti finiti) con le risorse realmente impiegate.

Successivamente, a questo tipo di controllo, che incentivava la produzione veloce (in termini di manodopera) ed economica (in termini di materiali) si sono affiancati obiettivi in termini qualitativi, incentivando il rispetto degli *standard* quantitativi con il vincolo del contenimento, entro limiti prefissati, degli scarti e dei resi di produzione.

Vi è stato anche più di qualche tentativo di mutuare questa impostazione nei servizi (anche pubblici), ri-definendo il concetto di unità di produzione (pratiche, controlli, ecc.) e misurandoli sulla base di standard di tempo/uomo.

In realtà, spesso il risultato non è stato confortante e le informazioni derivanti sono apparse assai poco gestibili portando spesso a semplificazioni eccessive della realtà dei servizi che, per definizione, devono essere adattivi.

Sempre di più, in seguito, la competizione si è spostata sulla capacità di vendere valore aggiunto incorporando componenti di servizio anche nei prodotti industriali. La crescente automatizzazione dei processi produttivi ha portato le aziende occidentali ad avere sempre maggiore necessità di monitorare le cosiddette *overheads* (spese generali), che trovavano peso crescente nei conti economici delle imprese.

A supporto sono venute le tecniche dello Z.Z.B., dell'O.V.A., e dell'Activity Based Costing, che ha trovato nei cosiddetti "*cost-driver*" una forma di valorizzazione delle attività poste in atto in una o più funzioni aziendali. Questa tecnica contabile è evoluta in forme manageriali individuate come *activity based-management* e, più in generale, in una gestione aziendale basata sul monitoraggio delle prestazioni sui processi.

Gli indicatori di performance saranno allora un insieme di parametri che valutano la rispondenza del prodotto/servizio ai requisiti individuati dai clienti come fattori chiave di successo.



Questo tipo di organizzazione spinge quote sempre maggiori del proprio personale ad assumere un atteggiamento "imprenditoriale", in quanto tutti operano concettualmente su di un "mercato", operando come clienti/fornitori interni ed esterni.

In questo modo appare più chiara l'applicabilità dei sistemi di misura delle performance anche ai servizi ed alla pubblica amministrazione.

Un approccio di questo tipo evita infatti la riproposizione in contesti diversi di sistemi prettamente industriali.

Il controllo gerarchico, secondo Mintzberg, può esplicarsi secondo cinque diverse modalità.

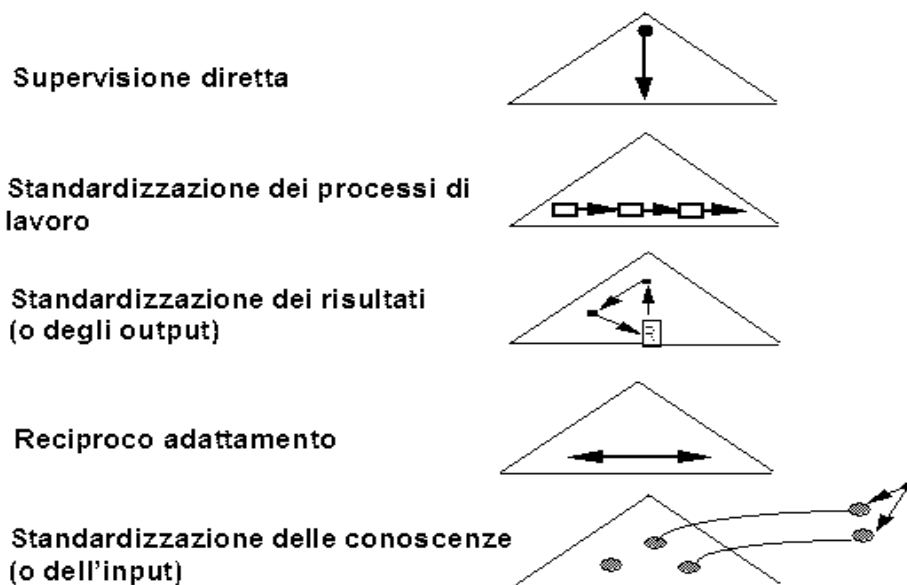


Fig. 1 - La modalità di controllo nelle organizzazioni (elaborazione da Mintzberg)

La prima forma di controllo, supervisione diretta, è quella più tradizionale in cui il capo di un gruppo verifica "fisicamente" che le persone stiano svolgendo i loro compiti.

È una forma in cui non solo la comunicazione tra operatori è vista negativamente ma anche quella tra capo e collaboratore è ammessa praticamente solo in una direzione. La seconda forma di controllo, standardizzazione dei processi di lavoro, è quella che prevede la normazione delle fasi di una procedura e la verifica da parte del capo (anche non contestualmente) che i passi siano stati svolti in modo corretto.

È una forma adatta a contesti molto stabili. Viceversa appare assolutamente non opportuna laddove diventa strategica una capacità di adattamento in contesti mutevoli. È la forma che forse meglio rappresenta la visione negativa del termine "burocrazia".

La terza forma, standardizzazione dei risultati, è quella che meglio può accogliere l'autoregolazione intesa come capacità di conseguire gli obiettivi assegnati nell'ambito di precisi limiti di delega.

Quando il *team* sa di essere valutato solo sulla capacità di conseguire risultati a certi livelli di *performance*, passano in secondo piano modalità quali la supervisione ed il rispetto procedurale.

È invece la forma migliore per contesti di mercato turbolenti in cui diventa impossibile la proceduralizzazione. La modalità per “reciproco adattamento”, è una forma “meno intrusiva” di controllo adatta in contesti in cui lo scambio di conoscenze è basilare. Essa meglio si riconosce nelle organizzazioni per processo.

L’ultima forma (standardizzazione delle conoscenze) è quella che, garantendo lo scambio continuo di esperienze e conoscenze tra tutti coloro che sono accomunati dagli stessi obiettivi rende possibile ottenere una standardizzazione in alto dei comportamenti e del contributo lavorativo; esso lo si riconosce bene nelle comunità di pratica.

Tornando alle domande iniziali, la si può riformulare chiedendosi quale forma di coordinamento dovrebbe prevalere nelle strutture *team*.

Il presupposto della nostra riflessione è che i *team* rappresentino una soluzione vincente laddove creatività e flessibilità sono tra i fattori chiave di successo. La flessibilità non potrebbe essere supportata da un controllo basato sulla standardizzazione dei processi di lavoro, il quale appare più adatto a contesti stabili. La standardizzazione dei risultati è, invece, una forma che, sviluppando una tensione verso l’efficacia, appare adatta a supportare *team* flessibili.

Peraltro, l’aspetto della standardizzazione delle conoscenze è stato ampiamente trattato come elemento di crescita dell’organizzazione, così come il reciproco adattamento è evidentemente un approccio indispensabile quando l’organizzazione assume una conformazione a rete con nodi vitali.

Sul piano, quindi, dei meccanismi di delega-controllo si dovrebbe realizzare una soluzione in cui la struttura gerarchica, usando un mix di queste tre modalità di controllo (standardizzazione dei risultati, reciproco adattamento e standardizzazione delle conoscenze), governa quella ampia delega che è necessaria al *team* per operare in maniera autoregolata per il raggiungimento degli obiettivi negoziati.

A tal fine appare necessario in particolare che i *team* abbiano conoscenza e siano aggiornati in merito a:

- obiettivi assegnati e loro grado di raggiungimento;
- risorse disponibili e loro grado di utilizzo;
- limiti di delega.

Questo è il meccanismo delega-controllo che è necessario si instauri in presenza di un *team*, e deve avere riflessi diretti sulla configurazione e sui Sistemi Informativi di supporto alle decisioni e quindi sul Sistema di Programmazione e Controllo.



Riferimenti bibliografici

Merchant K.A., (1990), "The effects of financial controls on data manipulation and management myopia", Accounting Organization and Society vol 15, n.4.

Rolstadas A.(1998), "Enterprise performance measurement, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18 N. 9/10,

Tannembaum R., Weschler I.R., Massarik F. (1977), "La direzione degli uomini. Leadership e nuovi stili di direzione nelle imprese", Franco Angeli, Milano.

