

Lettera

Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

La trama e l'ordito: il quadro di comando per le Alte Direzioni

IL QUADRO DI COMANDO E LE LEVE CHE LO COMPONGONO

Tutte le Organizzazioni - pubbliche e private, incluse quelle *non profit* - sono accomunate dalla stessa **missione** (per non risultare di peso alla Società): **creare valore nel continuo**.

Per le Imprese, l'accento prevalente è sul valore economico; per le altre Istituzioni, sul valore sociale, ferma restando l'importanza della gestione economica.

Per conseguire lo scopo precitato, ogni Alta Direzione deve saper manovrare un "quadro di comando" caratterizzato da sette leve, tutte fondamentali:

- tre fattori di successo (la trama)
- quattro aspetti trasversali (l'ordito).

I tre fattori di successo sono:

- la qualità del **Sistema di Governo**
- la qualità della **Leadership**
- la qualità della **Cultura** (individuale e del contesto di cui si tratta).

I quattro aspetti trasversali sono:

- il livello di **Intelligenza diffusa**
- l'**Innovazione continua a tutto campo**
- il livello di **Flessibilità**, sotto tutti i profili rilevanti
- la **Semplicità**, a sua volta sotto tutti i profili rilevanti.

Questa Lettera illustra sinteticamente ognuna delle sette leve, ai fini di offrire una visione d'insieme. I singoli temi saranno poi sviluppati singolarmente (ad eccezione della *Leadership* e dell'*Innovazione*, già trattate precedentemente) in successive Lettere.

I TRE FATTORI DI SUCCESSO (LA TRAMA)

Sistema di Governo¹

Per **Sistema di Governo** intendiamo

L'insieme di criteri e strumenti necessari per assicurare ad una Organizzazione, nel rispetto delle regole, creazione di valore nel continuo, attraverso l'efficacia strategica e l'efficienza gestionale.

Per una Organizzazione, il Sistema di Governo equivale all'"anatomia" per una persona umana.

Un "sistema", per essere tale, non può avere una composizione lasciata alla completa discrezionalità di chi lo progetta e/o lo gestisce. Sarebbe come se ogni persona umana da una parte desiderasse piena funzionalità e dall'altra lasciasse al caso il prevedere o meno il cuore, i polmoni, il naso, la bocca e così via. In sintesi, un *non senso*.

Nell'epoca della globalizzazione e dell'accelerazione, le parti di un Sistema di Governo devono essere solide per poter competere nell'oceano e ben lubrificate ed "imbullonate" per poter sostenere positivamente una velocità crescente.

In sintesi, i contenuti del Sistema di Governo devono rispondere ad una logica di sistema unitario.

La struttura anatomica (*cosa*), fermo restando le necessarie personalizzazioni in rapporto al tipo di attività ed alla dimensione, presenta molti aspetti comuni in tutte le Organizzazioni.

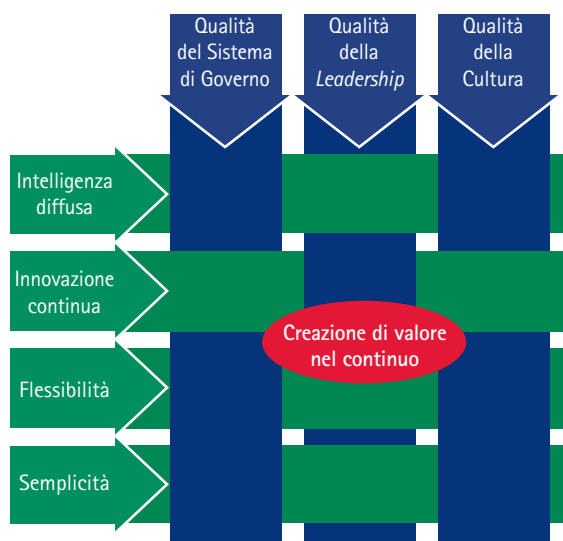
Cambia invece il modo (*come*) di interpretare i singoli contenuti, ovvero i singoli organi.

Un Sistema di Governo non può, da solo, costituire un pilota automatico in grado di generare valore nel continuo.

La professionalità e "l'arte" della *Leadership* fanno la differenza.

Così come nel caso degli esseri umani, non basta essere nati con tutti gli organi e la piena funzionalità per avere successo.

La trama e l'ordito



¹ Da non confondersi, nel caso delle Imprese, con la *Corporate Governance*, il cui campo di applicazione è limitato alla salvaguardia dell'integrità ed ai Consigli di Amministrazione. Ci vuole ben altro per riuscire a generare valore nel continuo.

FILO LOGICO

La missione di qualsiasi Organizzazione (pubblica o privata, non profit incluso) è creare valore nel continuo.

Si tratta di saper manovrare un "quadro di comando" caratterizzato da sette leve fondamentali:

- **tre fattori di successo (la trama)**
 - la qualità del Sistema di Governo
 - la qualità della **Leadership**
 - la qualità della **Cultura** (individuale e del contesto di cui si tratta).
- **quattro aspetti trasversali (l'ordito)**
 - il livello di **Intelligenza diffusa**
 - **Innovazione continua a tutto campo**
 - il livello di **Flessibilità**, sotto tutti i profili rilevanti
 - la **Semplicità**, a sua volta sotto tutti i profili rilevanti.

Sistema di Governo (da non confondersi, per le Imprese, con la *Corporate Governance*)
È l'insieme di criteri e strumenti necessari per assicurare ad una Organizzazione, nel rispetto delle regole, creazione di valore nel continuo, attraverso l'efficacia strategica e l'efficienza gestionale.

Il Sistema di Governo equivale all'"anatomia" per una persona umana. I suoi contenuti devono rispondere ad una logica di sistema unitario.

Un Sistema di Governo non può, da solo, costituire un pilota automatico in grado di generare valore nel continuo. La professionalità e "l'arte" della *Leadership* fanno la differenza.

Leadership
 (vedere Lettera n. 14 - novembre 2007)
Il ruolo e le responsabilità primarie di chi occupa posizioni importanti per il risultato sostenibile complessivo.

Leader devono essere tutti i titolari di significative responsabilità. Non basta la persona che detiene la responsabilità massima.

Un leader oggi deve essere capace di guidare altri leader.

Cultura
È ciò che determina i comportamenti individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello di contesto rilevante e a livello individuale.

La qualità del Sistema di Governo e la qualità della Leadership sono l'espressione della Cultura dell'Organizzazione. La Cultura è il *software*, il resto è l'*hardware*.

Ogni Organizzazione deve definire e gestire, con estrema efficacia ed efficienza, gli aspetti della Cultura considerati vincenti.

Intelligenza diffusa

È la risultante di tre fattori

- Conoscenza
- Competenza
- Apprendimento sistematico (far tesoro delle esperienze, non ripetere gli stessi errori, ecc.).

È fortemente inadeguato, come nel caso europeo della cosiddetta Strategia di Lisbona, porre l'accento sulla

"Società della Conoscenza":
 è più che mai necessario essere una **"Società dell'Intelligenza":**

La conoscenza è una risorsa, l'Intelligenza è una capacità.

Innovazione continua a tutto campo

(vedere Lettere n. 17 - aprile 2008 e n. 18 - maggio 2008)

È il processo di trasformazione di una nuova idea in un concreto valore aggiunto percepito dal cliente e/o dal bilancio dell'Organizzazione di cui si tratta.

Nell'attuale realtà di crescente "accelerazione" e, quindi, di progressiva riduzione dei cicli di vita, la capacità competitiva si fonda su una Innovazione continua sistematica ed efficace.

Non basta l'Innovazione di prodotto e/o di processo: occorre un'Innovazione sistematica a tutto campo.

Flessibilità

È la capacità di anticipare, prevenire e, comunque, di adattarsi in modo relativamente agevole a realtà imprevedibili e/o impreviste, assicurando la possibilità di cogliere tempestivamente le nuove opportunità e di prevenire le minacce e, nel contempo, la tutela della buona salute dell'Organizzazione nel continuo.

La Flessibilità va perseguita in tutte le sue dimensioni fondamentali:

- Strategica
- Organizzativa/Gestionale
- Economica/Patrimoniale
- Finanziaria
- Mentale/Culturale/Comportamentale

Gli unici limiti oggettivi alla Flessibilità sono i Valori.

Semplicità

È ciò che serve per far tutto nel modo più efficace ed efficiente. Niente di più, niente di meno.

La massima Semplicità interna rappresenta l'unica risposta concreta alla complessità esterna. Essere semplici è difficile perché la Semplicità è l'essenza della profondità.

La Semplicità va perseguita in tutte le sue dimensioni fondamentali:

- Strategica
- Organizzativa
- Gestionale
- Mentale/Culturale/Comportamentale

Conclusioni

È necessario un approccio integrato e sistemico: se anche uno solo dei sette aspetti è inadeguato, il depotenziamento dell'Organizzazione è molto significativo.

L'ottimizzazione sistematica dei sette aspetti costituisce la miglior tutela del presente e del futuro delle Organizzazioni e dei territori di loro ubicazione, dei posti di lavoro e della loro retribuzione.

Un Sistema di Governo lacunoso e mediocre può, invece, compromettere da solo il successo o, comunque, penalizzare fortemente i risultati.

Nel caso delle Imprese, le carenze diffuse dei Sistemi di Governo sono certamente tra le cause principali delle difficoltà italiane a generare grandi dimensioni.

Leadership

Per *Leadership* intendiamo

*Il ruolo e le responsabilità primarie
di chi occupa posizioni importanti
per il risultato sostenibile complessivo.*

Il tema della *Leadership* è già stato trattato nella Lettera n. 14 (novembre 2007) dal titolo “*Leadership* in questa epoca”. A tale Lettera si fa rinvio per maggiori dettagli.

Si ricordano qui di seguito i principali requisiti necessari ad un *leader* oggi:

- Capacità di assicurare all’Organizzazione di cui si tratta una **visione del futuro** e di tradurla in **obiettivi** concreti e misurabili (chi si vuol diventare/essere, entro quando).
- Grande **incisività realizzativa**.
- Concreta **prospettiva internazionale**.
- Forte **senso etico**.
- Capacità di assicurare all’intera Organizzazione un’**identità** forte e positiva.
- Capacità di **gestire il cambiamento**.

I requisiti della *Leadership* non si possono limitare alla sola persona che detiene la responsabilità massima.

In un’epoca di discontinuità, *leader*, per il loro campo di competenza, devono essere tutti coloro che sono titolari di significative responsabilità. Nessuno, infatti, sarebbe in grado di assicurare una valida visione del futuro per tutte le aree di responsabilità.

Un *leader* oggi deve essere capace di guidare altri *leader*.

Cultura

La qualità del Sistema di Governo e la qualità della *Leadership* sono l’espressione della qualità della Cultura dell’Organizzazione di cui si tratta.

Ogni Organizzazione è una realtà di Cultura e di persone. La Cultura è il *software*, il resto è l’*hardware* o, se si preferisce, la Cultura è l’*anima*, il resto è il *corpo*.

È noto che nessun sistema può funzionare bene senza un *software* valido.

Spesso, anche da *mass-media* autorevoli, la Cultura viene riferita ad aspetti in buona misura astratti, di erudizione, per pochi eletti, generalmente associati solo ad arte, letteratura, teatro e simili.

Sono interpretazioni molto poco utili al Paese, alla Società, alle Organizzazioni, ai singoli individui.

Noi optiamo per la seguente definizione di **Cultura**

Cultura è ciò che determina i comportamenti individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello di contesto rilevante e a livello individuale.

Ogni risultato (buono o cattivo) è frutto dei comportamenti. I comportamenti, a loro volta, sono frutto della “testa” delle persone (vale a dire della loro Cultura e della loro mentalità) e delle caratteristiche influenti del contesto in cui esse vivono ed operano, a cominciare dal Sistema di Governo.

La Cultura è la causa profonda dei risultati. Gestire la Cultura significa gestire i risultati.

Altrimenti si è condannati a tamponare gli effetti, dimenticando le cause.

La gestione della Cultura è parte fondamentale della gestione strategica.

Non c’è niente di più concreto e di più gestibile della Cultura.

A tutti i livelli, da quello individuale a quello di interi territori, è necessario definire gli aspetti della Cultura considerati vincenti di fronte alle sfide di questa epoca. Una volta definiti, occorre gestirli con estrema efficacia ed efficienza.

I QUATTRO ASPETTI TRASVERSALI (L’ORDITO)

Intelligenza diffusa

Ai fini di questo documento, consideriamo **Intelligenza** come la risultante di tre fattori:

- **Conoscenza**
- **Competenza**
- **Apprendimento sistematico** (far tesoro dalle esperienze, non ripetere gli stessi errori, ecc.).

C’è molta confusione nell’uso dei termini e, non meno, dei concetti. Spesso si usa il termine “conoscenza” come inclusivo anche di “competenza” mentre la distinzione è sostanziale.

La condivisione della conoscenza è un processo collettivo. Lo sviluppo delle competenze è anche e soprattutto una sfida individuale.

È fondamentale distinguere gli stadi importanti del processo che porta a buoni risultati:

- essere informati per conoscere
- conoscere per capire (qui avviene già una severa selezione perché, come è noto, “*tutti guardano, ma pochi vedono*”)
- avere capito per agire con cognizione di causa
- agire con cognizione di causa per risolvere/conseguire.

La conoscenza è il “petrolio” del cervello. È necessaria, ma non è *sufficiente*.

Analogamente, non è sufficiente agire perché non si devono confondere gli sforzi con i risultati.

In sintesi, è vago, parziale e, quindi, fortemente inadeguato porre l’accento, come nel caso dell’Unione Europea con la cosiddetta Strategia di Lisbona, sulla “**Società della Conoscenza**”: è più che mai necessario essere una “**Società dell’Intelligenza**”.

La conoscenza è una risorsa, l’Intelligenza è una capacità.

Salvo rare eccezioni, il successo deriva non dal caso/fortuna, ma soprattutto dal merito, figlio dell’Intelligenza. L’Intelligenza si intreccia con la Cultura.

Ottimizzare il livello di Intelligenza diffusa significa ottimizzare l’efficacia, l’efficienza e non meno il livello di Flessibilità (vedere *infra*) generali.

Innovazione continua a tutto campo

Il tema è già stato oggetto di trattazione nelle Lettere n. 17 (aprile 2008) e n. 18 (maggio 2008) dal titolo “*Ricerca e Innovazione*”. A tali Lettere si fa pertanto rinvio per maggiori dettagli.

Nell’attuale realtà di crescente “accelerazione” e, quindi, di progressiva riduzione dei cicli di vita, la capacità competitiva si fonda su una Innovazione continua sistematica ed efficace.

Fino a non molti anni fa, l’Innovazione era un fatto straordinario. Oggi, diventa una necessità quotidiana: in buona misura, ognuno, all’interno del suo ambito operativo, deve *innovare* sistematicamente, non solo *gestire*.

Per **Innovazione** intendiamo

Il processo di trasformazione di una nuova idea in un concreto valore aggiunto percepito dal cliente² e/o dal bilancio dell'Organizzazione di cui si tratta.

L'Innovazione è in una parte piccola, ma fondamentale (indicativamente il **10%**), **intuizione**/colpo di genio; in larga parte (indicativamente il **90%**), **processo sistematico**, molto impegnativo che coinvolge numerose funzioni operative dell'Organizzazione.

La parte di "intuizione", sia pure percentualmente ridotta, è fondamentale, perché, altrimenti, non è Innovazione, ma solo **miglioramento**.

Il miglioramento non va confuso con l'Innovazione.

Ha lo scopo di fare durare più a lungo ciò che già esiste, è un processo di continuità, evolutivo.

L'Innovazione ha lo scopo invece di rendere superato ciò che esiste, è un processo di discontinuità.

La necessità di Innovazione efficace non si limita, come nel passato, all'Innovazione di prodotto e/o di processo. È necessaria un'Innovazione sistematica a tutto campo.

L'Innovazione organizzativa e concettuale condiziona e condiziona sempre più la capacità competitiva almeno quanto l'Innovazione di prodotto o di processo.

Flessibilità

Per **Flessibilità** intendiamo quanto segue

Capacità di anticipare, prevenire e, comunque, di adattarsi in modo relativamente agevole a realtà imprevedibili e/o impreviste, assicurando la possibilità di cogliere tempestivamente le nuove opportunità e di prevenire le minacce e, nel contempo, la tutela della buona salute dell'Organizzazione nel continuo.

La Flessibilità richiede un approccio integrato e sistemico. Perseguire la Flessibilità solo in specifici aspetti si traduce generalmente non nel risolvere il problema, ma nel trasferirlo in altre parti del sistema.

In altre parole, occorre assicurare la Flessibilità in tutte le sue dimensioni fondamentali:

- Strategica
- Organizzativa/Gestionale
- Economica/Patrimoniale

² Nel caso di Organizzazioni diverse dalle Imprese, per cliente si intende la Società.

- Finanziaria
- Mentale/Culturale/Comportamentale

Gli unici limiti oggettivi alla Flessibilità sono i Valori esplicitamente e consapevolmente adottati.

Semplicità

La massima Semplicità interna rappresenta l'unica risposta concreta alla crescente complessità esterna.

Per **Semplicità** intendiamo

Ciò che serve per far tutto nel modo più efficace ed efficiente. Niente di più, niente di meno.

Ma essere semplici è difficile perché la Semplicità è l'essenza della profondità. È stato acutamente osservato che complicare è facile, semplificare è difficile.

La Semplicità, come la Flessibilità, richiede un approccio integrato e sistemico.

Nuovamente occorre assicurare la Semplicità in tutte le sue dimensioni fondamentali:

- Strategica
- Organizzativa
- Gestionale
- Mentale/Culturale/Comportamentale.

CONCLUSIONI

I tre fattori di successo (la trama) e i quattro aspetti trasversali (l'ordito) costituiscono il quadro di comando per le Alte Direzioni delle Organizzazioni pubbliche e private, alla luce delle caratteristiche distintive della realtà di questa epoca.

Se anche uno solo degli aspetti è trascurato, è lacunoso, è inadeguato, il depotenziamento dell'Organizzazione di cui si tratta è molto significativo.

Il tutto richiede un approccio integrato e sistemico.

La creazione di valore nel continuo attraverso l'ottimizzazione sistematica dei tre fattori di successo e dei quattro aspetti trasversali, nel rispetto delle regole, costituisce la miglior tutela del presente e del futuro delle Organizzazioni e dei territori di loro ubicazione, dei posti di lavoro e della loro retribuzione.

Nel caso di un'Impresa, questa è di gran lunga la più importante "responsabilità sociale".

La prossima Lettera tratterà il tema dell'Unione Europea.

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO III
NUMERO 20
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2008
Tutti i diritti
sono riservati.
DIRETTORE
RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Stampa: Arcus 2000
S.r.l. Arti Grafiche
Via Oriani, 91
21100 - Varese

REDAZIONE:
Ambrosetti S.p.A.
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso
il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

 The European House
Ambrosetti