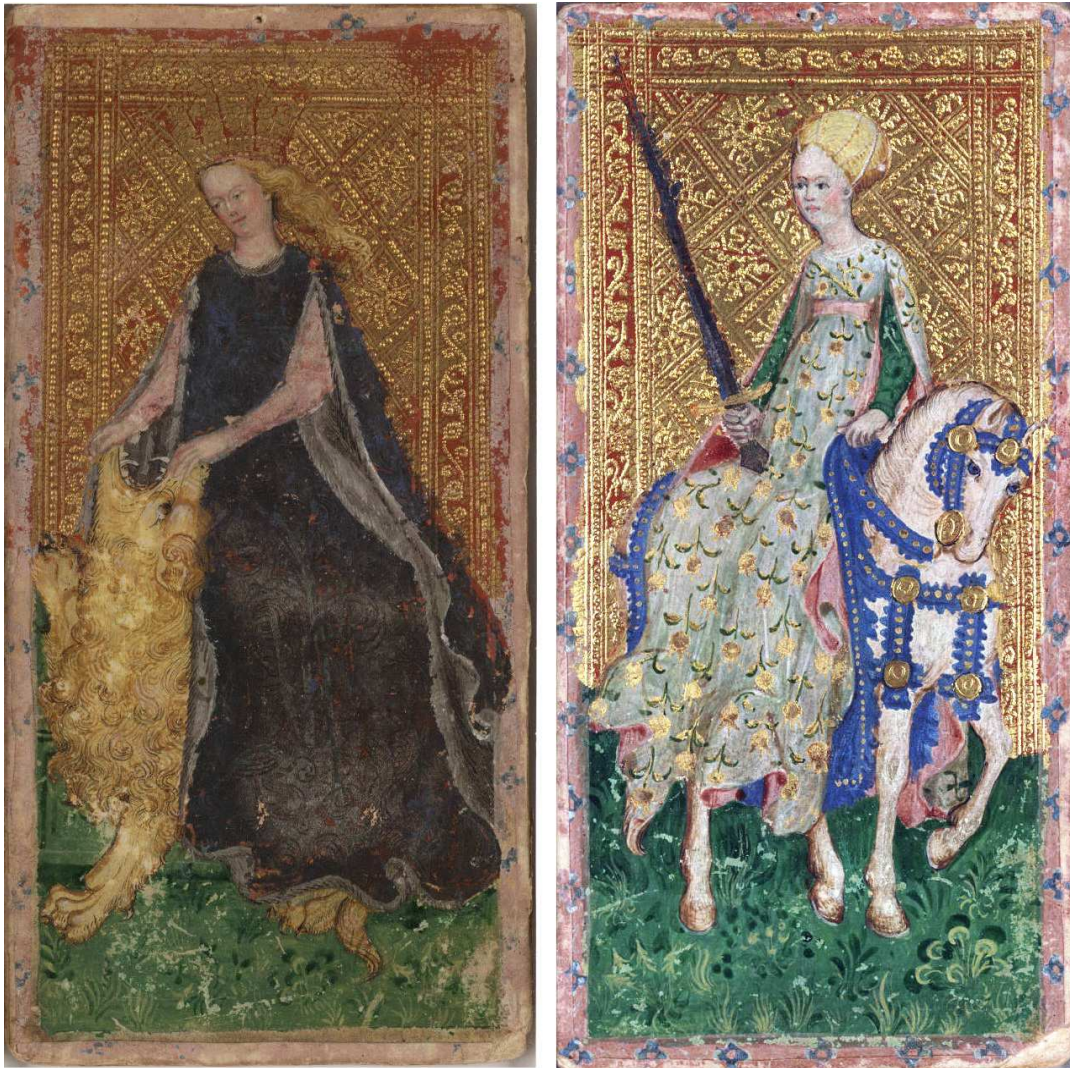


# **COMPLIANCE E INTELLIGENZA ORGANIZZATIVA**

## **INTERVISTA A STEFANO SEDDA**



*Dialoghi*

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo  
Anno VIII, numero 1**

# *Dialoghi*

***Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo***

**Comitato di Redazione:** Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

**Referente Scientifico:** Lauro Mattalucci

**Direttore Responsabile:** Elena Sarati

**Hanno contribuito a questo numero:** Maristella Bellosta, Lauro Mattalucci, Danilo Presti, Elena Sarati, Stefano Sedda.

**L'opera di Michelino da Besozzo (?), *Carte dei tarocchi Cary-Yale*, 1442-47, Biblioteca dell'Università di Yale, è introdotta da Lauro Mattalucci.**

Sito della rivista:  
[www.dialoghi.org](http://www.dialoghi.org)

## COMPLIANCE E INTELLIGENZA ORGANIZZATIVA - INTERVISTA A STEFANO SEDDA

Il tema della *compliance* e di un modo nuovo di guardare alle norme, alle regole, è oggi al centro dell'attenzione: in una variabilità di contesti molto forte, il rispetto delle regole diventa un modo di presentarsi sul mercato (e di apparire affidabili davanti a tutti gli *stakeholder*) e di comunicare il proprio operato in conformità con standard precisi, costruendo un profilo d'impresa etica e credibile.

Non solo: essere "compliant" significa anche imparare a gestire la complessità attraverso l'intelligenza organizzativa.

Abbiamo chiesto a Stefano Sedda, co-autore insieme a Gianfranco Bettoni e Alberto Gandolfi del testo *Compliance & Management. L'intelligenza delle regole per il vantaggio competitivo*, edito da Franco Angeli, di chiarirci il senso del valore che oggi assume la *compliance* anche in termini di sviluppo organizzativo, con particolare attenzione proprio all'intelligenza organizzativa e ai modelli di leadership.

***Stefano, tu e i co-autori nel vostro testo fate riferimento al concetto di intelligenza organizzativa in relazione alla norma come chiave per la gestione della complessità: come le regole, l'attenzione alla compliance, possono recepire (e diventare a loro volta) intelligenza e apprendimento organizzativo?***

La complessità si può gestire attraverso l'aumento della propria intelligenza organizzativa, appunto, ossia una intelligenza collettiva (il cui risultato generale è sempre superiore a quello della somma dei singoli componenti) che si fonda da un lato sull'assorbimento di conoscenze esterne, dall'altro sulla diffusione di conoscenza interna e all'interno di una organizzazione.

Qui per conoscenza si intende una esperienza di valore (anche proveniente dal contesto esterno, appunto) che riesce a diffondersi portando valore aggiunto: se vogliamo si collega al concetto di *knowledge management*.

Come si inserisce il tema delle regole? Il vero *Knowledge Management*, dal mio punto di vista, lo fanno proprio le regole. Non qualsiasi regola, ma le "regole intelligenti", cioè quelle che vengono costruite su una base di esperienza e di riflessione sull'esperienza. Il processo è (in sintesi): vedo come si è sviluppato un evento, lo leggo, lo studio, capisco perché si è sviluppato bene, e se si è sviluppato in senso contrario cerco di capire come migliorare, ne ricavo delle *lessons learned* e vi faccio derivare un sistema di regole.

Prendo un esempio da un campo del quale mi sono occupato, quello del trasporto aereo: l'incidente del DC 10 Air Florida che nel 1982 si schiantò sul fiume Potomac poco dopo il decollo e provocò 78 morti. L'incidente fu determinato da un errore del pilota in una condizione di tempesta di neve, per cui non erano stati attivati i dispositivi anti-ghiaccio. In

particolare, dalle registrazioni delle conversazioni tra Primo Ufficiale (Co-pilota) e il Comandante a un certo punto si evince che il co-pilota fece ripetutamente notare al Comandante che le letture ottenute dagli strumenti non corrispondevano alla realtà (l'aereo non stava utilizzando la potenza necessaria per il decollo) ma il Comandante non lo ascoltò e proseguì: diversamente ci sarebbe stato il tempo necessario per annullare il decollo, cosa che non avvenne. Questo episodio – che fu studiato – determinò importanti cambiamenti nella formazione dei piloti: oggi in qualsiasi compagnia aerea tutti di norma devono fare corsi per imparare ad ascoltare e a comunicare (a farsi ascoltare), all'interno del programma CRM (*Crew Resources Management*), il quale nasce proprio dalla lettura di un evento che ha prodotto una “regola intelligente”.

Questo esempio ci dice come la comprensione in profondità di un evento, e la conseguente trasformazione in regola, può diventare “intelligenza” non solo nei confini organizzativi ma può investire le pratiche di un intero settore.

Naturalmente stiamo qui parlando di intelligenza replicabile – quella non replicabile, che varia considerevolmente in considerazione del contesto, non può essere standardizzata –, cioè quella che si può utilizzare per risolvere un problema che da qualche parte si è già verificato ed è stato criticamente analizzato. La “regola intelligente” è dunque legata all'intelligenza replicabile e all'utilizzo di una esperienza già avvenuta.

### ***Leadership e compliance: come si intende questo nesso? Come il valore della compliance, del “seguire le regole” dentro e fuori l'organizzazione può influenzare i comportamenti manageriali?***

Più che influenzare i comportamenti manageriali intendo che la leadership deve includere la trattazione e gestione delle regole. Il leader ha due compiti: il primo è creare “regole intelligenti”; il secondo gestire quelle che esistono nel miglior modo possibile per l'organizzazione o il sistema che governa.

Di conseguenza su un piano strategico deve scegliere (stante il fatto che alcune sono obbligatorie) le regole che vuole introdurre, e sul piano operativo deve far capire il senso delle stesse regole a chi le deve applicare. Un leader “entra” nello spirito delle regole, le comprende, sceglie se portarle nell'organizzazione o no, e una volta presa questa decisione deve coinvolgere in modo attivo tutte le persone sul modo migliore per renderle applicabili (perché esistono sempre le variabili di contesto): la regole infatti non sono un corpus rigido, ma qualcosa che si sviluppa, si attua nell'organizzazione. Per esempio, la scelta di una forma contrattuale è una scelta strategica, ma poi la parte applicativa è legata alla realtà con cui un leader deve confrontarsi.

### ***Compliance e reputazione: una nuova strada nel (lungo, e talvolta retorico) dibattito sull'etica d'impresa?***

Certo! La *compliance* è la cosa più semplice, il modo più veloce ed efficace di veicolare il profilo etico di un'impresa. Normalmente ci si mette molto tempo a raccontare quanto si è corretti: se però qualcuno ha stabilito regole valide in tutto il mondo (e riprendo l'esempio delle compagnie aeree, per esempio sugli standard di sicurezza) che definiscono uno standard, significa che il sistema è stato validato e riconosciuto come coerente con un certo sistema di valori.

Si prenda la certificazione SA 8000 (*Social Accountability*) che identifica uno standard internazionale di certificazione volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale legati alla responsabilità sociale d'impresa. Significa che qualcuno (in questo caso il CEPAA (*Council of Economical Priorities Accreditation Agency*)) ha definito che cosa vuol dire concretamente essere *social accountable* con precisi standard universalmente riconosciuti. Nel momento in cui un'impresa aderisce a tali standard non ha bisogno di ribadire ogni volta il proprio profilo etico: è implicito nell'adesione alla norma. Che significa qualcosa di concreto.

Pensiamo alla catena di fornitura, a come si sta muovendo ad esempio il mondo della moda dopo alcuni scandali relativi proprio ai fornitori scelti. Un'azienda con una *supply-chain* complessa non riesce a controllare ogni nodo della catena: chiede ai soggetti coinvolti di conformarsi a principi terzi e di sottoporsi alle verifiche.

L'adesione alla norma diventa un modo efficace e veloce per proporsi sul mercato secondo certi standard etici: si può dire che è un antidoto alla retorica!

<p>Gianfranco Bettoni, Alberto Gandolfi, Stefano Sedda, <i>Compliance &amp; Management. L'intelligenza delle regole per il vantaggio competitivo</i>, Milano, Franco Angeli.</p> 	<p>Dalla quarta di copertina</p> <p><b>Il primo volume dedicato alle nuove funzioni del compliance management: perché e come introdurlo nelle organizzazioni.</b></p> <p>Che cosa possono fare le organizzazioni per raggiungere il successo in un contesto complesso come quello attuale? Globalizzazione, reperibilità delle materie prime, evoluzione tecnologica, delocalizzazione, modifiche normative, variabilità di collaboratori e clienti sono alcune delle sfide che devono affrontare, in un quadro socio-economico caratterizzato da migrazioni di massa, mutamento delle alleanze geo-politiche e sfide ambientali.</p> <p>Per governare un sistema così complesso è necessario possedere un eguale livello di complessità. I sistemi organizzativi devono perciò focalizzarsi sulla capacità di reagire a tale complessità e i manager devono allenarsi a gestirla con flessibilità.</p> <p>Per questa ragione è indispensabile un nuovo modo di guardare alle norme, alle regole, agli standard, una nuova visione della cosiddetta compliance. Da un lato essere "compliant" significa sottrarsi al rischio di venire annullati dal mercato, che non ama chi non segue le regole, o dalle autorità chiamate a farle rispettare. Consente di comunicare la propria affidabilità e trasparenza agli stakeholder, garantendosi la capacità di sopravvivenza nel tempo, e di attrarre chi cerca una partnership duratura.</p> <p>Dall'altro essere "compliant" rappresenta la vera soluzione per la gestione della complessità: le regole contengono infatti l'intelligenza e l'esperienza di chi le ha create e sono un linguaggio semplice e universale, come i semafori o le rotonde stradali nella vita quotidiana.</p>
--	--