

STIGMERGIA E IMPRESSION MANAGEMENT



Gennaio 2018

PRESENTAZIONE

Stefano Modena

Managing Partner Governance Advisors

Il termine stigmergia proviene dalle parole greche *stigma*, che possiamo tradurre con marchio o impronta, e *ergon*, cioè lavoro o, ancor meglio, risultato di una azione. La stigmergia è, quindi, “l’incitamento al lavoro” prodotto da un individuo che, modificando l’ambiente con una propria azione, interagisce con gli altri influenzando e provocando altre azioni. Questo meccanismo è da tempo studiato in natura, e in particolare tra gli insetti sociali come formiche e termiti, e riconosciuto come quel meccanismo che è alla base del coordinamento di molti soggetti senza la regia di un capo. Di fatto è un fenomeno che permette di moltiplicare l’intelligenza di ogni individuo dotando il gruppo di capacità infinitamente superiori. Ricerche basate sul comportamento delle formiche sono riuscite a generare algoritmi collaborativi, i cosiddetti *ant-algorithm*, che sono stati applicati alla robotica per la soluzione di problemi di coordinamento e controllo. Il funzionamento di questi algoritmi è possibile grazie all’utilizzo di *variabili stigmergiche* che contengono informazioni per la comunicazione indiretta. Viene da chiedersi quanto e come la stigmergia funzioni anche nelle relazioni umane. Sicuramente esistono contesti in cui si possono riscontrare questi comportamenti, come nell’ambito dello sviluppo di programmi di software oppure Wikipedia. Questo caso è un esempio tipico, in cui ogni fruitore può contribuire autonomamente alla realizzazione dell’opera espandendo e approfondendo quanto iniziato da altri.

Un’azienda è normalmente condotta da un Consiglio di Amministrazione, di per sé organismo sociale complesso composto da singole persone impegnate nel raggiungimento di risultati comuni. Oggettivamente ognuno dei suoi componenti modifica e adatta i propri comportamenti sulla base dell’azione altrui, e comunicazioni non verbali rafforzano o indeboliscono quelle verbali e formali. I CdA sono, per definizione, gli organi in cui si prendono decisioni, e ove fenomeni di stigmergia possono aumentare l’efficacia del gruppo, ossia far prendere decisioni migliori. Ci siamo chiesti, quindi, se e come siano riscontrabili questi comportamenti nei Consigli di Amministrazione; la Survey che presentiamo vuole verificare empiricamente la presenza di meccanismi di influenza riconducibili al fenomeno della stigmergia e alla gestione della percezione altrui. Per analizzare praticamente il fenomeno sono stati individuati tre fattori, in grado di orientare le dinamiche decisionali dei consigli di amministrazione, che portano a riconoscere comportamenti stigmergici: la presenza di processi e routine organizzative, l’influenza esercitata dai comportamenti passati e la leadership. Per valutare l’esistenza di meccanismi di comunicazione indiretta tra i singoli, riconducibili al fenomeno della stigmergia, si è fatto ricorso alle variabili chiave tipiche dell’*Impression Management* in grado di indirizzare il processo decisionale, ossia la credibilità, la fiducia, la leadership e la trasmissione di feedback.

Il modello non solo costituisce la base per l’analisi della situazione attuale, ma consente di individuare i punti da sviluppare in vista di applicazioni in altre aree di conduzione e gestione dell’azienda. In particolare crediamo che ci possano essere interessanti sviluppi sul sistema di controllo interno, fino ad ora dipendente da meccanismi prescrittivi formalizzati attraverso procedure e verifiche. Tali meccanismi, tipici dei contesti organizzativi di grandi dimensioni, tendono a valere solo all’interno di determinate ipotesi, e non sono in grado di prendere in considerazione variazioni e imprevisti. La stigmergia, invece, spinge i diversi attori ad agire sulla base di stimoli e non di situazioni, dando luogo a riposte adeguate, e innescando azioni di contenimento, controllo, e correzione più efficienti. Un argomento di grande interesse per tutti coloro che si occupano di corporate governance, che siamo sicuri, avrà un grande sviluppo.

INTRODUZIONE

Noemi Adanti
Università La Sapienza

L'obiettivo di questa Survey è comprendere se le modalità di funzionamento dei processi decisionali degli organi di Corporate Governance, in particolare dei Consigli di Amministrazione, siano comparabili al fenomeno della stigmergia, o intelligenza sciame.

Con il termine stigmergia ci riferiamo al curioso meccanismo osservabile nel mondo animale, per il quale i singoli agiscono in maniera coordinata anche in assenza di un piano interamente conosciuto o di un supervisore in grado di esercitare una qualche forma di controllo nei loro confronti.

Tale comportamento è stato riscontrato dai biologi principalmente fra le termiti (nella costruzione dei propri termitai), all'interno delle comunità di formiche (per la ricerca delle fonti di cibo) e nel volo degli stormi di uccelli (che si muovono in maniera perfettamente sincronica, come se fossero un unico individuo).

Indagare un fenomeno di questo tipo in un organismo sociale complesso, quale il Consiglio di Amministrazione, può apparire, nella migliore delle ipotesi, ambizioso, o addirittura bizzarro, ma può essere interessante per capire il funzionamento delle interrelazioni grazie alle quali gli individui giungono ad una decisione condivisa.

Vi sono diversi studi che hanno approcciato tale tematica. L'economista inglese Paul Ormerod, nel suo "Butterfly Economics", assimila il meccanismo con il quale le formiche si procacciano il nutrimento ad una serie di situazioni più o meno complesse del mondo umano: la scelta fra due o più ristoranti adiacenti, la variazione dei prezzi all'interno dei mercati finanziari, la diffusione della criminalità e del divorzio, l'oscillazione dei cicli economici. Il presupposto di fondo è che individui ed imprese non agiscono in maniera isolata, ma via via si adattano e modificano il proprio comportamento alla luce di ciò che fanno gli altri.

La ricerca si focalizza sul Consiglio di Amministrazione, in quanto organo decisionale per eccellenza delle imprese. L'intento è di avvicinare il concetto di stigmergia alla teoria dell'*Impression management*, ossia al processo attraverso il quale gli individui cercano di controllare le percezioni altrui. Gli studiosi sono soliti distinguere due canali principali: l'*Impression management* verbale ed i comportamenti non verbali. Mentre alla prima tipologia appartengono la presentazione di sé stessi, la descrizione dell'organizzazione di appartenenza, il desiderio di conformità, il giustificarsi, lo scusarsi, la ricerca di approvazione, la valorizzazione degli altri e lo scambiarsi favori, alla seconda appartengono le espressioni facciali, la gestualità, il tono di voce ed il linguaggio del corpo.

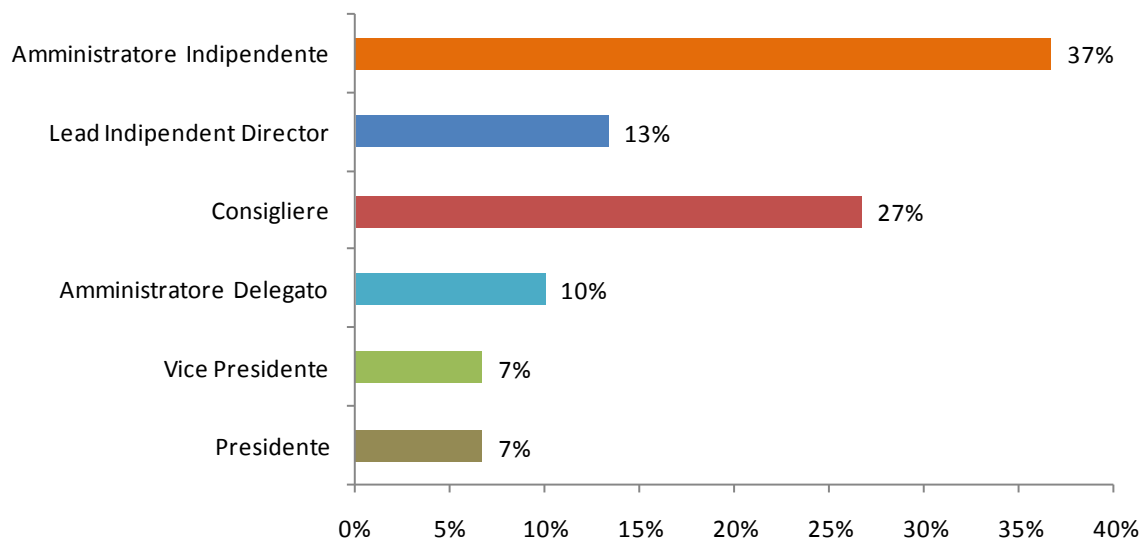
La Survey ha voluto indagare l'esistenza di meccanismi di comunicazione indiretta tra i singoli, riconducibili alla stigmergia. Inoltre si è cercato di individuare quelle variabili chiave, ricavabili dalla vasta letteratura sull'*Impression management*, quali la credibilità e la leadership, in grado di indirizzare il processo decisionale del Consiglio di Amministrazione.

L'analisi empirica è stata realizzata somministrando ad un campione di 30 consiglieri un questionario composto da 19 domande. I quesiti sono stati formulati in modo da richiedere unicamente di riflettere sui comportamenti all'interno del Consiglio di Amministrazione.

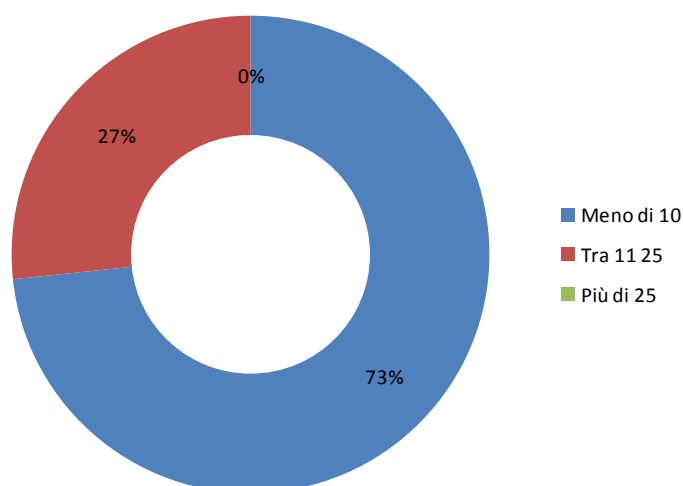
La Survey, oltre a verificare la validità delle ipotesi di ricerca descritte in precedenza, tenta di riflettere su una serie di concetti, interessanti, ma soprattutto utili, al fine di motivare, in maniera compiuta, le conclusioni che permetteranno di rispondere alla domanda iniziale, vale a dire l'eventuale presenza, nelle interazioni tipiche fra membri dei Consigli di Amministrazione, di meccanismi di influenza riconducibili al fenomeno della stigmergia, e di comportamenti ispirati alla teoria sulla gestione delle percezioni altrui.

ANALISI DEL CAMPIONE**Carica ricoperta nel CdA.**

Alla ricerca hanno risposto il 37% di amministratori indipendenti, 27% di consiglieri, 13% di Lead Independent Director, 10% di Amministratori Delegati, 7% di Presidenti ed un altro 7% di Vice Presidenti.

**Numero di componenti del CdA.**

Il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione di appartenenza dei rispondenti è composto da gruppi di piccole dimensioni. Il 73% è formato da meno di dieci persone e il 27% da un numero compreso tra dieci e venticinque.

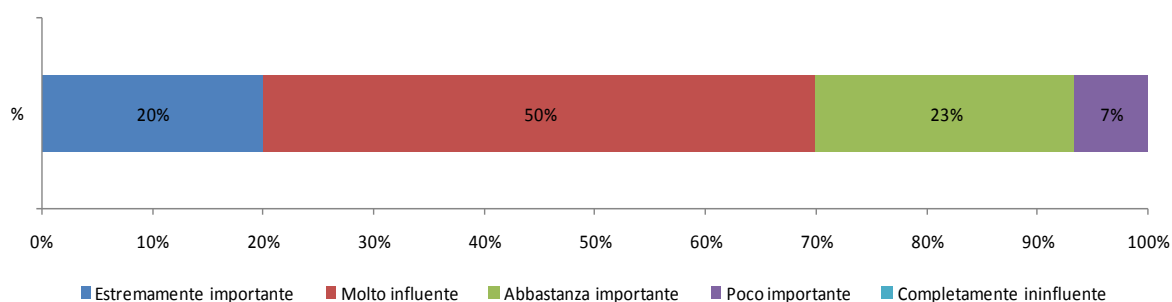


RISPOSTE AL QUESTIONARIO

PARTE I: INFLUENZA DEI VALORI

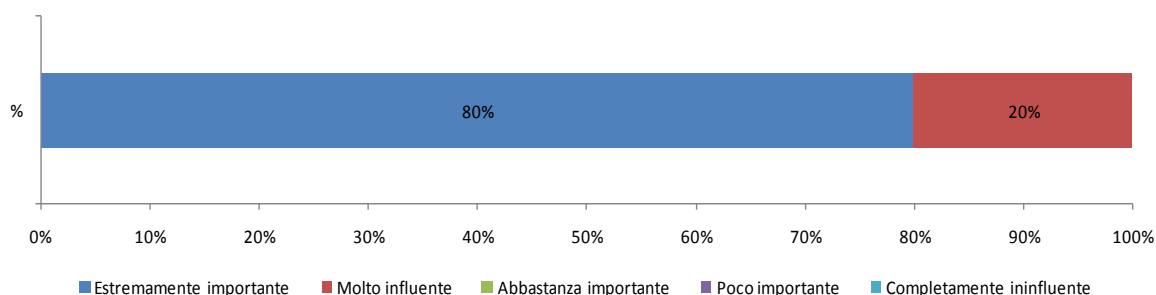
Il primo gruppo di domande chiede ai soggetti intervistati un giudizio in merito all'influenza esercitata da una serie di valori sul proprio comportamento, quale membro di un gruppo che ha l'obiettivo di prendere una decisione condivisa.

1. Coerenza delle proprie decisioni nel corso del tempo.



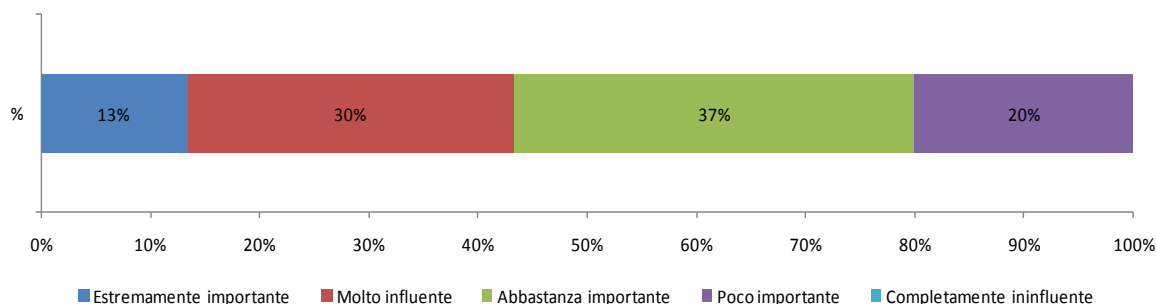
Il 70% degli intervistati dà un grosso valore alla coerenza delle proprie decisioni nel corso del tempo, giudicandola "Estremamente importante" o "Molto influente". Ne consegue la difficoltà al cambiamento legata all'inerzia.

2. Integrità e moralità delle proprie decisioni.



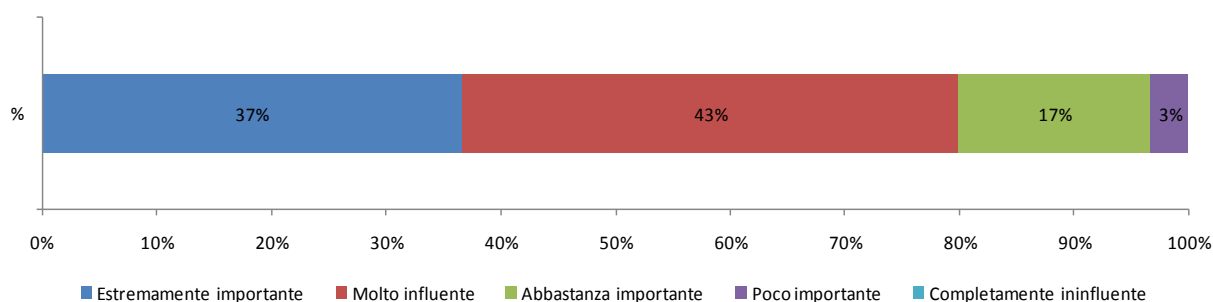
L'integrità e la moralità delle proprie decisioni sono considerate "Estremamente importanti" dall'80% dei soggetti e "Molto influenti" dal restante 20%. Le risposte ricevute non lasciano dubbi sull'integrità morale degli Amministratori.

3. Legittimazione sociale delle proprie decisioni.

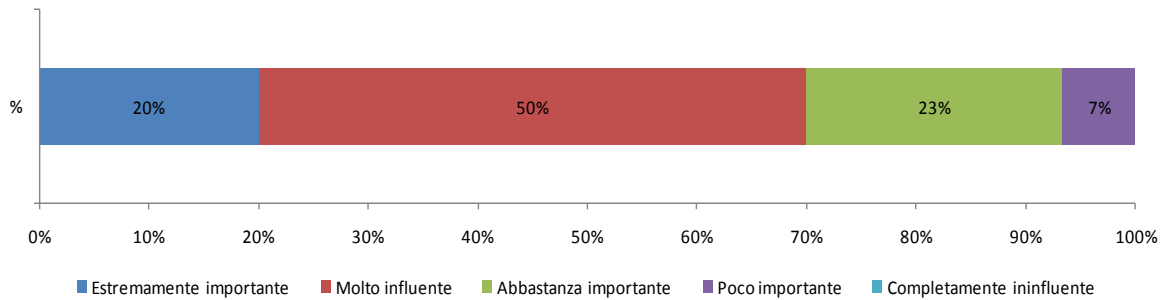


Il senso di approvazione da parte degli altri componenti del Consiglio di Amministrazione, ossia la legittimazione all'interno del consiglio, è considerata "Estremamente importante" o "Molto influente" dal 43% degli intervistati. Le risposte sembrano indicare un alto grado di indipendenza dei consiglieri, le cui idee non si appiattiscono facilmente a quelle della maggioranza.

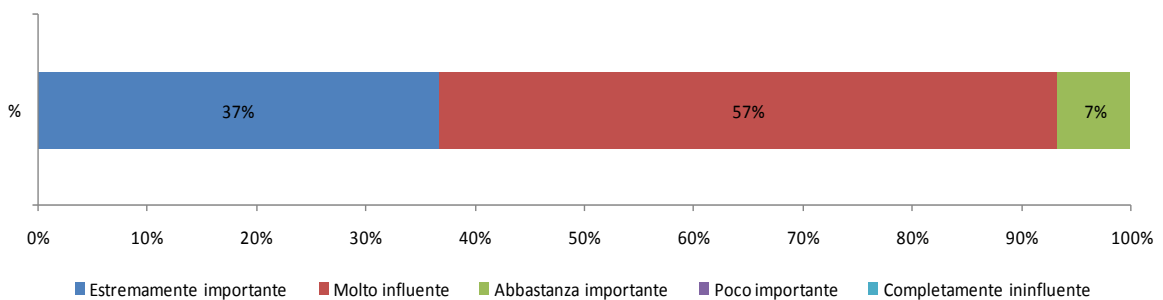
4. Presenza di coordinamento a livello centrale.



La presenza di coordinamento a livello centrale durante le riunioni consiliari è considerata "Estremamente importante" dal 37% degli Amministratori, sintomo della capacità del gruppo di auto coordinarsi, anche se il 43% lo ritiene "Molto influente". Possiamo dire che per l'80% dei consiglieri il coordinamento è necessario per il buon funzionamento del CdA.

5. Livello di indipendenza delle proprie decisioni.

Il livello di indipendenza delle proprie decisioni è ritenuto “Estremamente importante” o “Molto influente” da parte del 70% dei soggetti.

6. Esistenza di un certo grado di fiducia e affidabilità nelle interazioni.

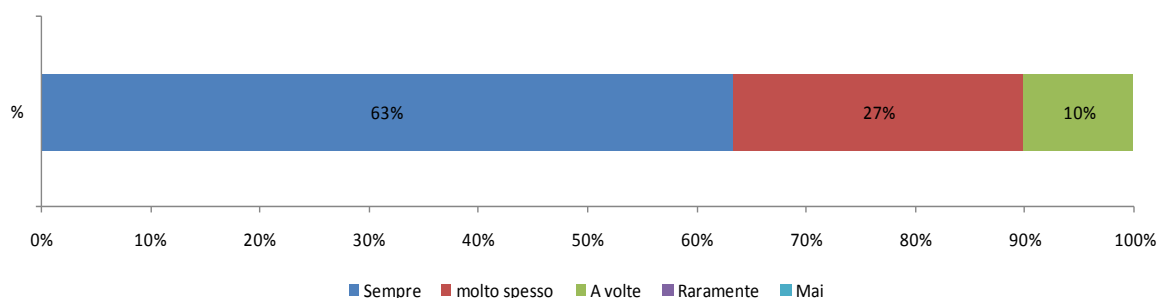
La fiducia e l'affidabilità nelle interazioni consiliari hanno un grosso valore, e sono giudicate “Estremamente importante” dal 37% e “Molto influente” dal 57% degli amministratori, con un totale del 93%.

PARTE II: FREQUENZA DEI COMPORTAMENTI

Il secondo gruppo di quesiti chiede ai consiglieri con quale frequenza sono soliti dedicarsi ad alcune attività, che sono state selezionate sulla base dei comportamenti tipici ricavabili in parte dalla letteratura sulla stigmegia, ed in parte da quella sull'Impression management.

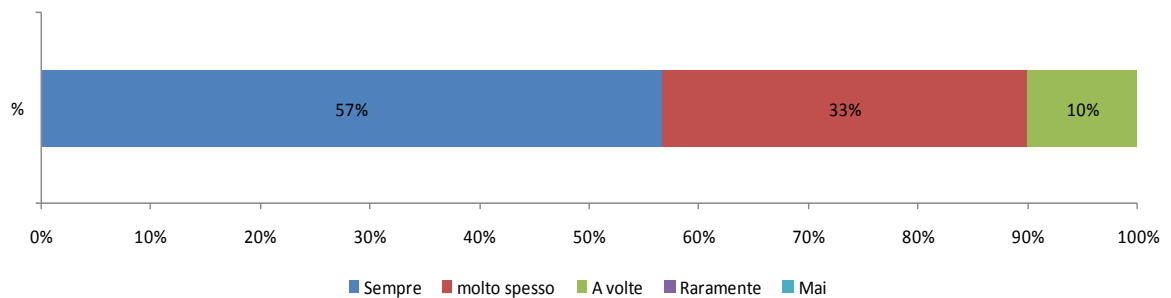
Alcune domande si rifanno alla ricerca e alla trasmissione di feedback all'interno del Consiglio di Amministrazione, considerato che tali informazioni potrebbero costituire la forma più elementare di segnale all'interno di interazioni umane delicate come quelle analizzate. La diffusione del feedback viene indagato sia da un punto di vista positivo sia da un punto di vista negativo. Nel primo caso si intende come un giudizio favorevole su azioni e/o decisioni, che potrebbe condurre ad una loro reiterazione nel tempo e all'istituzionalizzazione quali routine organizzative. Nel secondo caso ci si riferisce alla comunicazione di eventuali mancanze e/o inefficienze sulle azioni e/o decisioni attuali, il che potrebbe stimolare a compiere qualcosa di differente successivamente.

7. Motivazione delle proprie ragioni.



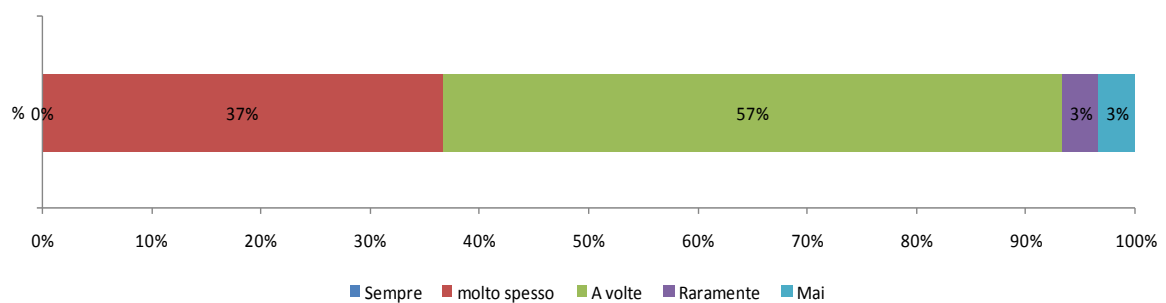
Il 63% dei rispondenti afferma di motivare sempre le proprie decisioni nel caso in cui siano difforni da quelle dalla maggioranza.

8. Ammissione delle proprie responsabilità.

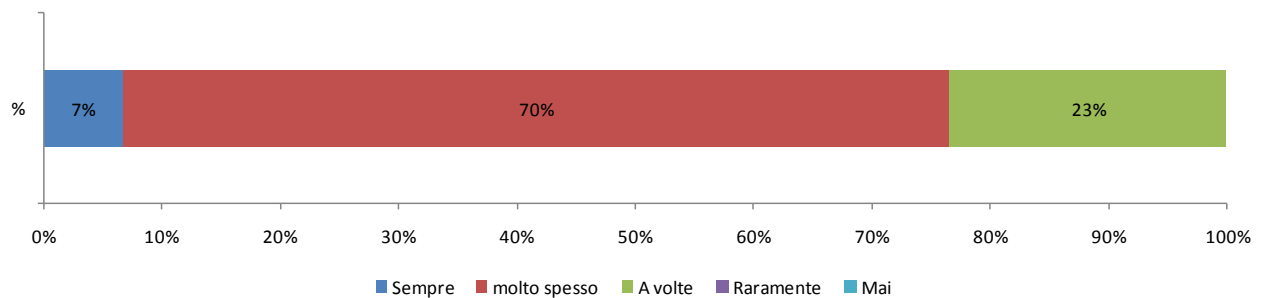


Il 57% degli individui sembra ammettere sempre le proprie responsabilità in caso di errore.

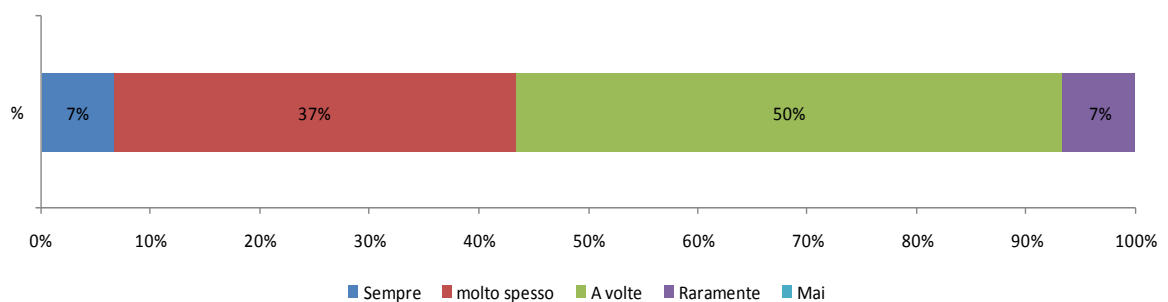
9. Ricerca di feedback positivo.



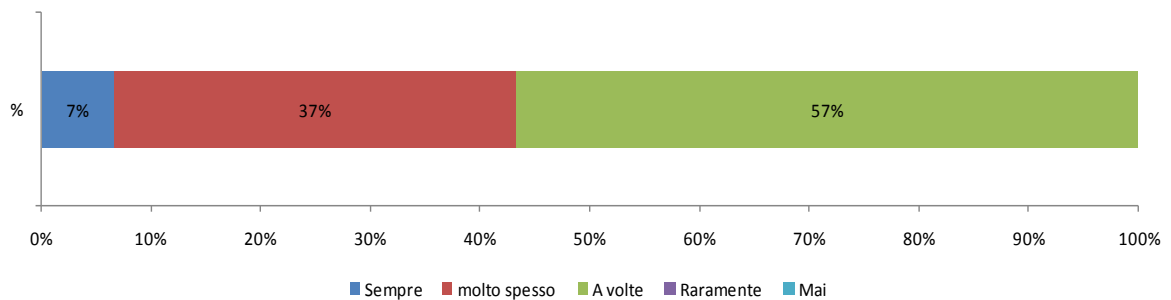
Il 57% degli amministratori afferma di dedicarsi solo "A volte" alla ricerca di feedback positivo nei confronti del proprio operato. Complessivamente il riscontro della propria attività è importante per il 90% dei componenti del CdA, un atteggiamento normale considerato che si tratta di un organo collegiale in cui è normale il confronto delle posizioni.

10. Trasmissione di feedback positivo.

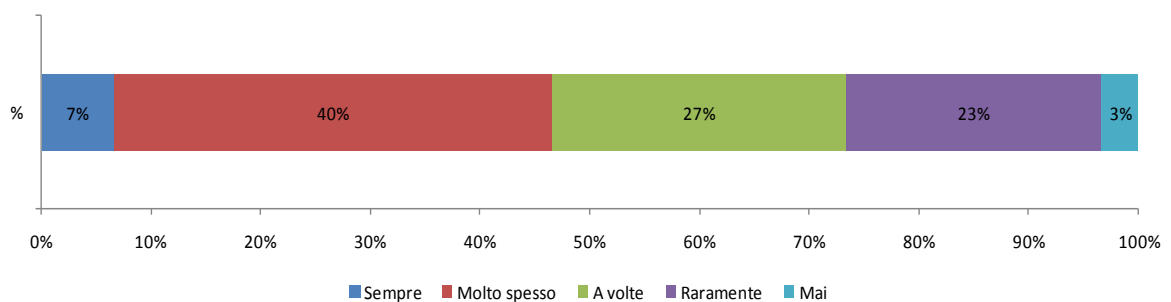
Il 77% dei soggetti ammette di trasmettere “Sempre” o “Molto spesso” il proprio feedback positivo agli altri membri del Consiglio di appartenenza.

11. Ricerca di feedback negativo.

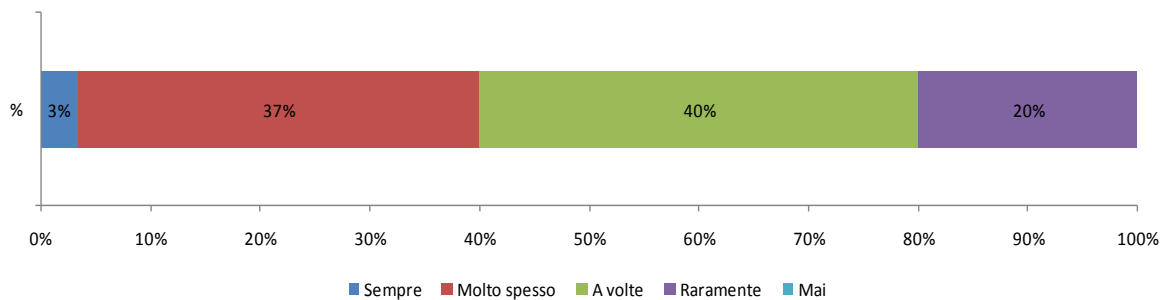
Il feedback negativo nei confronti del proprio operato è ricercato attivamente dal 44% del campione.

12. Trasmissione di feedback negativo.

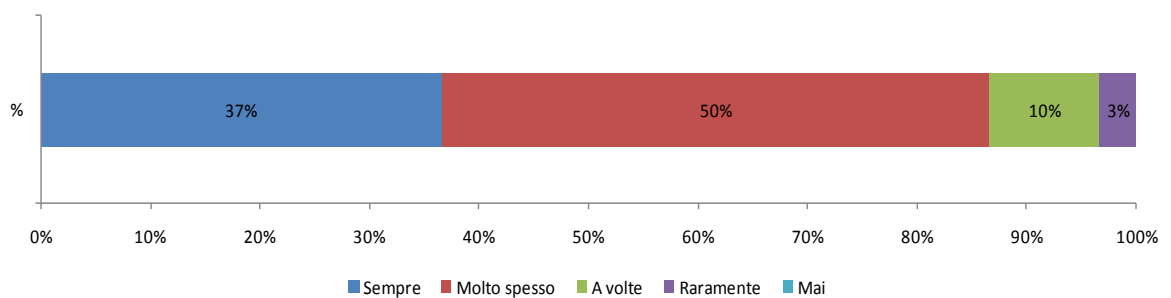
Il 57% dei consiglieri trasmette solo “A volte” il proprio feedback negativo ai colleghi.

13. Adeguamento della propria immagine a quella dell’organizzazione.

Solo il 26% dei consiglieri afferma di adeguare “Raramente” o “Mai” la propria immagine a quella dell’organizzazione di appartenenza. Un risultato in controtendenza rispetto all’indipendenza dimostrata dalle risposte precedenti, che evidenzia un tentativo, confermato dal 47% del campione, di mimetizzarsi con l’ambiente circostante.

14. Formazione di reti e coalizioni interne.

Il 40% dei soggetti ammette di tentare “Sempre” o “Molto spesso” di formare reti e coalizioni interne nel Consiglio di cui fa parte. Una strategia collaborativa che cerca di far prevalere la propria posizione con la collaborazione dei colleghi.

15. Osservazione linguaggio non verbale.

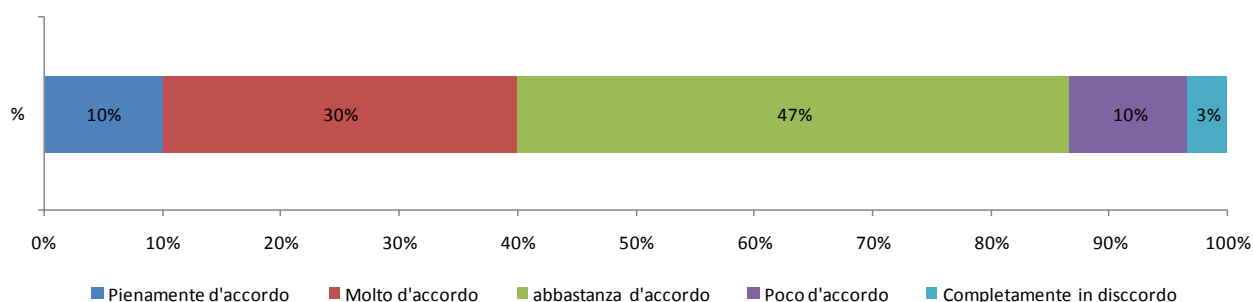
L'87% degli amministratori osserva in maniera consapevole il linguaggio non verbale dei colleghi. Una conferma della presenza e dell'importanza della comunicazione indiretta anche in un contesto dove è apprezzata la franchezza e la chiarezza.

PARTE III: BOARD EVALUATION E COMUNICAZIONE

Il terzo gruppo di domande, consente di valutare temi tipici della Corporate Governance da un punto di vista inatteso. Due quesiti si concentrano sull'analisi dell'attività di board evaluation, che potrebbe consentire il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del processo decisionale del Consiglio di Amministrazione, in quanto il meccanismo di autovalutazione consente di riconoscere le eventuali difficoltà e stabilire best practice che potranno diventare le routine organizzative future.

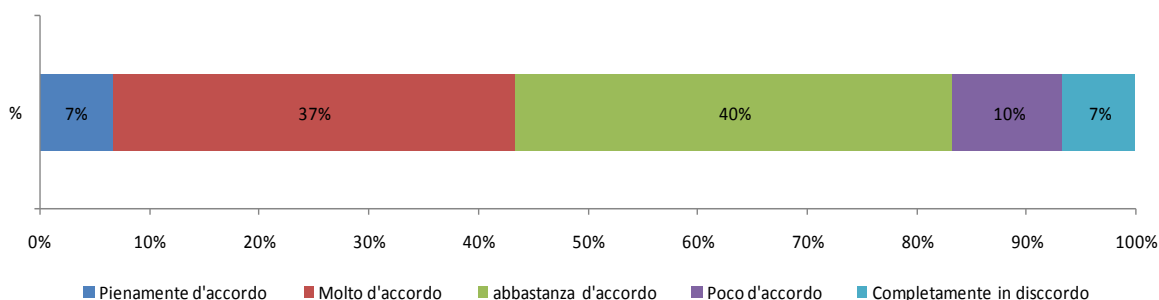
Altre due domande richiedono una riflessione sul valore dei mezzi di telecomunicazione utilizzabili, che potrebbero agevolare la diffusione delle informazioni all'interno del Consiglio. Questi interrogativi si ricollegano alla letteratura che riconosce un carattere stigmergico alle comunicazioni tramite piattaforme digitali e, inoltre, consente di comprendere se interazioni di questo tipo possano sostituirsi agli incontri di persona.

16. Utilità della Board Evaluation per l'autocontrollo.

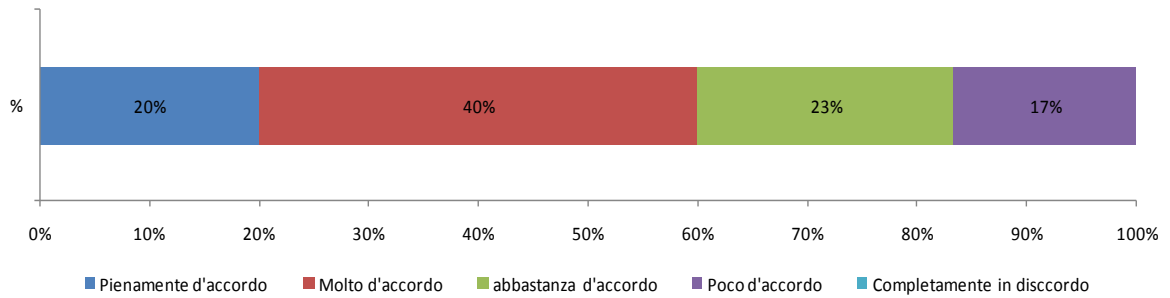


Solo il 40% dei rispondenti considera la Board Evaluation un buon mezzo di autocontrollo dell'operato del CdA, una percentuale, in fondo bassa, rispetto all'utilità dello strumento.

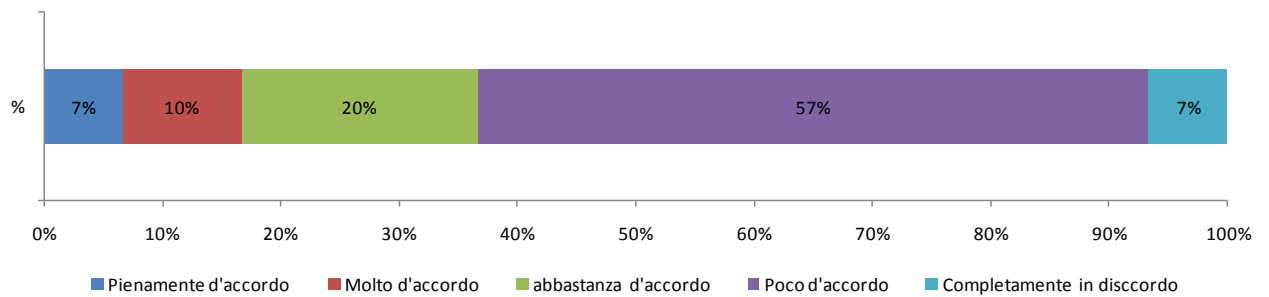
17. Utilità della Board Evaluation per migliorare il coordinamento.



Meno della metà (44%) dei consiglieri crede che possa agevolare il coordinamento tra i membri del Consiglio.

18. Impatto positivo delle telecomunicazioni nella circolazione delle informazioni.

Il 60% dei rispondenti è “Pienamente d'accordo” o “Molto d'accordo” con l'affermazione secondo la quale la diffusione dei mezzi di telecomunicazione agevola la circolazione delle informazioni fra i partecipanti.

19. Impatto negativo dei mezzi di telecomunicazione sulle interazioni dirette.

Il 57% del campione non crede che i mezzi di telecomunicazione possano sostituirsi al valore delle interazioni dirette all'interno del Consiglio.

CONCLUSIONI

Salvatore Esposito De Falco

Ordinario di Corporate Governance Università La Sapienza

Le dinamiche decisionali delle imprese appaiono sempre più condizionate da coalizioni di comando che tendono a modificarsi in funzione delle differenti convergenze di interessi. Tali coalizioni spesso determinano modifiche negli assetti di equilibrio tra maggioranza e minoranza, di fatto invertendo le fonti del potere decisionale d'impresa. Gli studi sulla stigmergia, possono spiegare il funzionamento dei Consigli di Amministrazione, laddove ogni membro tende a modificare e adattare i propri comportamenti anche sulla base dell'azione altrui, soprattutto se quest'ultima proviene da soggetti dotati di leadership e carisma personale.

I risultati di questa indagine evidenziano come la fiducia e l'affidabilità nelle interazioni consiliari abbiano un grande valore per i membri di un CdA (oltre il 93%). Questo substrato fiduciario costituisce il fondamento della comunicazione stigmergica non verbale, in quanto favorisce il sussistere di una reciproca simpatia e accettazione degli altri che consente di mantenere o aumentare, ai soggetti più carismatici, la propria influenza, nonché produrre i cambiamenti desiderati nelle relazioni interpersonali.

La comunicazione stigmergica sembra avvalersi soprattutto di meccanismi interazionali di feedback. Per oltre il 90% dei rispondenti è importante la ricerca di feedback positivi nei confronti del proprio operato. Tale fattore è evidentemente ancor più importante nell'ambito di un organo collegiale; oltre il 77% dei rispondenti ammette di trasmettere "sempre" o "molto spesso" il proprio feedback positivo agli altri membri del CdA.

Una buona percentuale di consiglieri (47%) ammette di adeguare la propria immagine a quella dell'organizzazione, ossia di essere predisposto ad adeguarsi alle scelte della maggioranza, a prescindere dalla propria opinione; ciò a dimostrazione che risulta molto più importante cooperare con il gruppo, piuttosto che dissentire. Anche questo è un meccanismo socio-psicologico particolarmente favorevole alla diffusione di meccanismi comunicazionali stigmergici. Infine ben l'87% dei rispondenti conferisce valore al linguaggio non verbale dei colleghi, quasi alla stessa stregua del linguaggio verbale.

In definitiva, questo lavoro dimostra come si riscontrino fenomeni di comunicazione stigmergica nei meccanismi decisionali di un CdA, che lasciano immaginare orientamenti e tendenze nella creazione di nuove coalizioni di comando orientate ad una maggiore stabilità. I meccanismi di comunicazione spingono gli attori consiliari ad agire sulla base di stimoli non verbali, che di per sé sono più reattivi di fronte a situazioni/eventi imprevisti e/o improvvisi. In queste circostanze potrebbero risultare più determinanti ed efficaci, rispetto a procedure e verifiche tipiche dei comuni sistemi di controllo interno.

Gli organi collegiali sono predisposti a favorire meccanismi di comunicazione non verbale, perché basati sulla reciproca fiducia, sulla condivisione degli interessi, sulla simpatia e l'accettazione degli altri. Tutti questi fattori trovano massima espressione all'interno di un CdA e sembrano favorire l'efficacia di una leadership comunicativa, rendendola più credibile ed accettabile. Questa leadership comunicativa, tuttavia, va sempre ricondotta ad un singolo individuo carismatico o può anche formarsi dal consolidarsi di routine comportamentali nel corso del tempo? E' ipotizzabile che la comunicazione stigmergica assuma una valenza ed una "sostanza apersonale", che si manifesta soprattutto nelle interazioni decisionali collegiali, moltiplicando l'intelligenza di ogni individuo e dotando l'organo sociale di capacità decisionali superiori? La condivisione stimolata da azioni di comunicazione non verbale può portare alla configurazione di nuove coalizioni di comando più stabili nel tempo? Su questi interrogativi bisognerà sicuramente approfondire la ricerca.

GOVERNANCE ADVISORS

Governance Advisors è una boutique di consulenza specializzata in corporate governance che riunisce l'esperienza di professionisti in grado di apportare soluzioni innovative ad alto valore aggiunto.

La corporate governance è un potente strumento competitivo, Governance Advisors assiste i propri Clienti nell'implementazione delle migliori pratiche di governo societario per aumentare la capacità di adattamento a un ambiente in continua evoluzione.

Governance Advisors ricerca soluzioni personalizzate, frutto di un'approfondita analisi dei bisogni dei propri Clienti, studiate per migliorare l'efficienza della conduzione aziendale

CONTATTI



Via Edmondo De Amicis, 45

20123 - Milano

governance@governanceadvisors.it

Tel.: 02 8424 1076

Fax 02 8940 7837



www.governanceadvisors.it

I dati raccolti nella Survey sono stati trattati in forma aggregata e anonima nel rispetto della disciplina in materia di trattamento dei dati personali di cui al D.Lgs. 196/2003. I contenuti della Survey sono riconducibili unicamente ai dati forniti espressamente dai partecipanti. Governance Advisors S.r.l. si riserva il diritto, come previsto dalla normativa vigente, di utilizzare i dati raccolti per finalità statistiche, di studio e di ricerca.

Governance Advisors S.r.l. non si assume alcuna responsabilità in relazione all'utilizzo e alla diffusione dei dati pubblicati.

Governance Advisors S.r.l. -Tutti i diritti riservati"