

L'evoluzione e il ruolo dei sistemi di controllo diagnostico nel contesto “agile”

*Bruno De Rosa**

Received: 16 May 2025

Accepted: 30 November 2025

The evolution and role of diagnostic control systems in the “agile” context

Abstract

The adoption of logics aimed at fostering organizational agility has profoundly changed the structure of traditional managerial models. This implies the need to revise control systems in a direction aimed at making “radical decentralization” (O’Grady, 2019) choices effective and fostering the emotional involvement of employees. The role played by measurement systems has always been particularly important, so it should come as no surprise that there have been significant evolutions in these forms of control. In agile companies, measurement plays an important role in nurturing interactive control mechanisms so as to capture the whole breadth of strategic uncertainties» (Tuomela, 2005). However, proper development of goal-setting processes and effective operation of diagnostic control systems maintain an important role in these contexts as well. These systems must clearly move in the same direction in which the overall control system evolves and thus take on a new physiognomy compatible with the new information and control requirements. In this contribution one of the possible evolutionary forms represented by the «collaborative goal-setting protocol» (Doerr, 2018) called OKR is analyzed.

Keywords: Management Control Systems, Agile companies, Organizational agility, Decentralization, Performance measurement, Objective and Key Results

* University of Trieste, Department of Economics, Management, Mathematics and Statistical Sciences (DEAMS). E-mail: bderosa@units.it

1. Introduzione

La numerosità e l'intensità delle determinanti che spingono le aziende a ricercare di sviluppare quella "competenza dinamica complessa" (Walter, 2021) normalmente definita "agilità" giocano un ruolo sempre più rilevante nei contesti competitivi moderni (Rigby et al., 2020). La forza di tali fenomeni è tale da aver, di fatto, portato a un sostanziale ripensamento delle logiche stesse con cui viene sviluppata e analizzata la strategia aziendale, al punto che vi è stato chi ha provocatoriamente voluto decretare la "fine del vantaggio competitivo" (McGrath, 2013). È, infatti, oramai pacificamente assodato che la competitività di un'azienda moderna non riposa esclusivamente nella sua abilità di selezionare e svolgere in maniera eccellente attività che la differenziano dai competitor creando valore per i clienti (Porter, 2008), o di erigere e sostenere barriere alla concorrenza che preservano i vantaggi acquisiti in passato, ma richiede – soprattutto – la capacità di rimanere costantemente agile di fronte a un cambiamento incessante dell'ambiente competitivo e del mercato, se necessario mutando dinamicamente la propria configurazione interna e la propria interrelazione con l'ecosistema di riferimento.

In un contesto del genere diventa sempre più importante la capacità da parte dei manager di individuare e di predisporre le condizioni necessarie affinché l'attività aziendale si sviluppi all'interno di un contesto culturale e strutturale capace di incoraggiare la creatività, favorire l'innovazione e promuovere l'adattabilità (Roberts, 2007, Balzano and Bortoluzzi, 2024) Si assiste così a un sostanziale ripensamento degli archetipi tradizionali di progettazione organizzativa, ripensamento che induce a enfatizzare il ruolo assunto dalle variabili "soft" e a privilegiare, nell'analisi del funzionamento del sistema aziendale, le interrelazioni che si pongono tra le diverse componenti piuttosto che lo studio delle performance isolate da queste raggiunte (Leonardi and Contractor, 2018). Sotto il profilo del controllo ciò implica la ricerca di configurazioni complessive di meccanismi di controllo (Bedford and Malmi, 2015) capaci di facilitare la ricerca dell'agilità organizzativa e dotate di adeguati livelli di coerenza interna.

Una delle modalità attraverso le quali si cerca di acquisire una maggior "capacità di rispondere rapidamente alle condizioni del mercato" consiste nell'adozione di logiche di "decentramento radicale" (Cooper and Slagmulder, 1998, Lee and Edmondson, 2017) che vedono quali componenti elementari dell'organizzazione (le cellule dell'organismo "azienda") squadre a configurazione variabile dotate di estrema autonomia decisionale. Nella versione più estrema le organizzazioni sono viste come network, come *«movimenti aperti di persone, informazioni e/o materiali, senza una sequenza o un centro fisso»*

(Mintzberg, 2023). Naturalmente, all'esigenza di dotare il sistema aziendale dei requisiti della dinamicità e della flessibilità si contrappone la necessità di conferire al sistema le caratteristiche di stabilità e di struttura che servono a preservarne l'unitarietà (evitando la disgregazione) e a garantire ricadute positive in termini di resilienza, affidabilità ed efficienza (Bazigos et al., 2015). L'architettura complessiva delle aziende agili richiede, pertanto, la presenza di una infrastruttura di base di elementi stabili – spesso, non a caso, paragonata alle cosiddette "piattaforme digitali" (Aghina et al., 2015) – capace di sostenere e di connettere tra loro moduli organizzativi e modalità operative intercambiabili e adattabili che si relazionano tra loro prevalentemente sulla base di una logica di network, producendo iterazioni che conferiscono al sistema dinamicità e capacità di adattamento (Hopwood, 1996).

Una simile rivoluzione sotto il profilo delle logiche di progettazione organizzativa non poteva non provocare una sostanziale revisione delle logiche di controllo. La configurazione che viene data alla struttura organizzativa stabilisce, infatti, le responsabilità degli individui che operano all'interno dell'azienda (Ferreira and Otley, 2009), influenzando la loro motivazione e l'efficienza del lavoro dagli stessi svolto (Chenhall, 2003). Essa, inoltre, determina l'intensità e la direzione dei flussi informativi necessari per operare correttamente e condiziona significativamente la struttura e il funzionamento concreto dei sistemi di controllo, imponendo agli stessi il presidio di esigenze specifiche che possono essere soddisfatte solo con l'adozione di logiche e di meccanismi almeno in parte diversi da quelli tradizionali.

Particolarmente intensa, sotto questo profilo, è la rivisitazione che appare richiesta dai sistemi di misurazione delle performance e, più in generale, dalle modalità con cui viene realizzata e impiegata la "misurazione" in azienda (Hope, 2007). Se cambiano i soggetti decisori (in virtù del processo di delega spinta imposto dalle logiche di "decentramento radicale"), se il momento dell'analisi segue quello dell'azione invece di anticiparlo (a causa di un maggior peso dato alla strategia emergente rispetto a quella pianificata), se l'enfasi si sposta dall'analisi delle prestazioni dei singoli componenti del sistema a quella della qualità e dell'efficienza delle relazioni tra gli stessi, allora è del tutto evidente che il sistema di misurazione nel suo complesso deve essere totalmente ripensato. E tale ripensamento non può che svilupparsi secondo una logica che privilegia la valorizzazione del capitale umano, poiché è questo lo scopo perseguito dai propugnatori delle nuove modalità di organizzazione del lavoro. Gli epigoni delle logiche organizzative moderne mirano, infatti, a "mettere l'uomo – non le strutture, i processi o i metodi – al centro dell'organizzazione". (Hamel and Zanini, 2020).

In questo contributo si vogliono esaminare le evoluzioni imposte dall'accoglimento delle suesposte logiche, sulla struttura e sul funzionamento dei sistemi di controllo diagnostico (Simons, 1995). Il quesito originario che lo ha originato è il seguente: *qual è il ruolo che – in un contesto organizzativo orientato alla ricerca dell'agilità – i “sistemi di controllo diagnostico” possono svolgere?* La ragione che spinge a formulare un simile quesito è presto detta. La notevole affinità esistente tra la “filosofia agile” e le logiche di funzionamento dei “sistemi di controllo interattivo” potrebbe indurre, infatti, a qualificare troppo frettolosamente all'interno di questa categoria una parte significativa degli strumenti di misurazione delle performance utilizzati nelle organizzazioni che ricercano compiutamente l'agilità. La prossimità fra i principi della filosofia agile e le logiche dei sistemi di controllo interattivo emerge chiaramente nelle definizioni proposte da Simons e dalla letteratura successiva: i sistemi interattivi *«forniscono un programma e un forum per il dibattito e il dialogo faccia a faccia su base regolare»* e concentrano l'attenzione organizzativa sulle incertezze strategiche (Henri, 2006); essi sono utilizzati per *«ampliare le opportunità di ricerca e di apprendimento»*, stimolando raccolta di informazioni, dibattito e dialogo diretto (“face-to-face dialogue”) e processi di apprendimento organizzativo (Bisbe and Otley, 2004, Adler and Chen, 2011). A rafforzare questa possibile connessione vi sono, inoltre, gli studi che hanno cercato di stabilire delle relazioni forti tra uso interattivo dei sistemi di controllo e le capacità di “innovazione” o “creatività” (Henri, 2006, Müller-Stewens et al., 2020, Lopez-Valeiras et al., 2016, Di Berardino and Anees, 2024), sebbene in molti casi la relazione si sia dimostrata debole, ambigua o sostanzialmente inesistente (Bisbe and Otley, 2004, Bonner et al., 2002, Müller-Stewens et al., 2020). Pur non evidenziando direttamente relazioni statistiche forti tra i controlli interattivi e lo sviluppo di tali abilità, altri studi (Adler and Chen, 2011, Ahrens and Chapman, 2004, Davila and Ditillo, 2013), suggeriscono che le forme di controllo ricche di “interazione dialogica” (come i sistemi interattivi) possono svolgere una funzione “abilitativa” per il conseguimento di competenze quali la flessibilità e la creatività. Tuttavia, la stessa letteratura sottolinea che la distinzione fra uso diagnostico e uso interattivo riguarda anzitutto lo stile d'uso e non le caratteristiche di progettazione degli strumenti (Bisbe et al., 2019), mettendo in guardia gli studiosi rispetto a classificazioni e concettualizzazioni che derivano da applicazioni parziali del framework. (Mundy, 2010), ad esempio, sottolinea quanto segue: *«È importante studiare il framework nella sua interezza perché l'equilibrio e la tensione dinamica derivano dalle interrelazioni tra le leve. Isolare parti del quadro di riferimento*

significa ignorare l'interazione tra i quattro diversi usi del sistema di controllo. Un'implementazione parziale del quadro potrebbe anche non riuscire a delineare adeguatamente le leve, portando a una fusione di attributi e potenzialmente risultando in costrutti incompleti o imprecisi». La notevole interdipendenza tra le diverse leve è stata comprovata empiricamente (Widener, 2007) in un contesto nel quale si sottolinea il rapporto di dipendenza reciproca tra i sistemi interattivi e diagnostici (Khani and Varma, 2023), insieme a quelli "barriera", e l'importanza di utilizzare i sistemi di misurazione della performance in ottica tanto diagnostica quanto interattiva se si vogliono enfatizzare i benefici che gli stessi possono apportare. Va inoltre ricordato che la letteratura ha sottolineato come «*quasi tutti i sistemi di controllo gestionale vengono utilizzati a fini diagnostici*» mentre solo alcuni vengono effettivamente selezionati per un uso interattivo (Chong and Mahama, 2014). Ha evidenziato, inoltre, che attraverso tale scelta il top management «*invia messaggi all'intera organizzazione*» (Bisbe and Otley, 2004) in merito a quali sono le tematiche su cui dovrebbero concentrarsi l'attenzione e l'apprendimento organizzativo (Simons, 1991, Simons, 1995). Si sono, conseguentemente, studiate (Bisbe and Malagueño, 2009) le relazioni esistenti tra il tipo di "Management Accounting and Control System" (MACS) selezionato e le diverse "modalità di gestione dell'innovazione" (Roussel et al., 1991, Nieto, 2003, Park and Kim, 2005) utilizzate dall'impresa, sottolineando come la bontà di tale scelta dipenda dal "fit cognitivo" esistente tra MACS e "Innovation Management Mode" (IMM) e dalla sofisticazione informativa del sistema selezionato per essere usato interattivamente rispetto alle esigenze connesse al IMM seguito. Un passaggio essenziale di questo lavoro sarà, dunque, quello di ricercare un criterio discretivo sufficientemente forte per distinguere concettualmente tra loro le due leve. La risposta che verrà data al primo quesito porta comunque a riconoscere la permanenza di un ruolo precipuo svolto dai meccanismi che puntano a motivare e a coinvolgere emotivamente i dipendenti attraverso la fissazione di obiettivi e, dunque, in una logica di controllo diagnostico.

Chiaramente una simile conclusione rispetto al primo quesito impone di chiedersi *quali caratteristiche debba assumere un sistema di controllo diagnostico per rispondere adeguatamente alle esigenze di controllo che promanano dall'adozione del nuovo modello manageriale incentrato sull'adozione delle logiche che portano all'agilità?* La risposta a questa seconda domanda di ricerca verrà fornita attraverso lo studio di un "protocollo collettivo di fissazione degli obiettivi" che, pur trovando radici concettuali nei sistemi di MBO progettati nel 1954 da Drucker, può considerarsi sufficientemente moderno.

2. I sistemi di controllo diagnostico e le loro differenze con i sistemi di controllo interattivo

Nel definire i “sistemi di controllo diagnostico” Simon specifica che essi costituiscono «*la struttura portante dei sistemi tradizionali di controllo di gestione*» e che sono «*progettati per assicurare il raggiungimento degli obiettivi pianificati*» (Simons, 1995). Come si specificherà meglio tra breve, queste due affermazioni più che definire puntualmente le caratteristiche essenziali dei “sistemi di controllo diagnostico” rischiano di prefigurare una specifica modalità di impostazione: quella più “tradizionale”, appunto.

Pur essendo diventato un riferimento pressoché obbligato per l’analisi dei sistemi di controllo manageriali, il framework predisposto dall’illustre studioso è stato criticato in letteratura poiché contiene dei concetti non sempre perfettamente circoscritti o, come ha scritto taluno, che risultano “mal definiti” (Tessier and Otley, 2012a, Curtis et al., 2017, Bisbe et al., 2019, Bellora-Bienengräber et al., 2023). Appare dunque necessario procedere, innanzi tutto, a specificare le caratteristiche che servono a “qualificare” puntualmente l’insieme dei meccanismi e delle logiche di controllo che identificano i “sistemi di controllo diagnostico” in modo da poterli poi distinguere dagli altri.

Seguendo l’impostazione di fatto scelta da Simon, per definire i sistemi di controllo diagnostico conviene partire dal sottostante concetto di strategia che con tali sistemi si vuole implementare (Langfield-Smith, 1997, Curtis et al., 2017). La costruzione dell’intero framework avviene, infatti, sulla base del presupposto che i sistemi di controllo servono, in ultima analisi, a rendere concreta la strategia aziendale e che quest’ultima, essendo concetto complesso e articolato, non può essere riassunta in un’unica definizione (Mintzberg, 1987). Nel caso specifico dei “sistemi di controllo diagnostico”, il riferimento è alla strategia intesa come “piano”, ovvero all’insieme delle “linee guida” volte a delineare, in via anticipata, la direttrice lungo la quale si dovranno svolgere le attività aziendali. Si tratta di un percorso di formulazione della strategia che poggia su basi apparentemente razionali e che consente di sviluppare quella che (Rumelt, 2011) ha definito, in termini molto efficaci, «*la teoria del management sul futuro*».

La “variabile chiave di progettazione” (Simons, 1994) per i “sistemi di controllo diagnostico” è rappresentata dai livelli di prestazione a cui l’azienda vorrebbe ambire. Al piano, dunque, è collegata la fissazione di “obiettivi” che, almeno idealmente, dovrebbero motivare gli operatori a ingegnarsi e agire per raggiungere livelli di efficienza e di efficacia altrimenti non scontati. Naturalmente la mera fissazione degli obiettivi non è di per sé sufficiente a identificare una strategia (Rumelt, 2011). Senza un insieme di relazioni che li leghi tra di loro, stabilendo le relazioni di importanza e complementarità tra gli stessi, collegandoli con

le attività che si devono svolgere e le risorse che si hanno a disposizione, si è in presenza di una mera lista di cose da fare, non di una strategia.

Quanto sin qui affermato consente di fare alcune precisazioni che sono essenziali rispetto al percorso di analisi che si intende effettuare. Una di esse riguarda un aspetto di ambiguità in merito all'attribuzione, ai quattro sottosistemi che compongono il framework, della qualifica di controllo "positivo" o "negativo". In effetti, nell'utilizzo di questi termini Simons non è sempre particolarmente preciso, limitandosi a fornire delle definizioni «*molto ampie e generiche*» cosicché la nozione di controlli positivi e negativi finisce per abbracciare «*diversi aspetti in cui le idee di motivazione, ricompensa, creatività e apprendimento sono contrapposte a quelle di coercizione, punizione, prescrizione e controllo*» (Tessier and Otley, 2012b). Senza alcuna pretesa di esaustività sul punto si può, forse, osservare che una parte di questa ambiguità è, forse, voluta. Le rappresentazioni grafiche di sintesi fornite dall'autore, che descrivono le quattro leve come quattro vettori che spingono in direzioni opposte con un effetto che vuole essere di "bilanciamento" complessivo delle "forze" impresse al sistema azienda, servono a convogliare l'idea che i quattro sottosistemi possono essere esaminati, in combinazioni di due a due, sotto diverse prospettive. L'Autore, in tal modo, distingue sistemi che mirano ad ampliare la ricerca di opportunità e l'apprendimento da quelli che servono per concentrare la ricerca e attenzione; sotto un diverso profilo differenzia i sistemi che hanno come scopo comune quello di definire il dominio strategico, da quelli che – in specie se usati congiuntamente – aiutano a formulare e attuare la strategia aziendale. Ebbene, un'ulteriore contrapposizione – che risulta rilevante rispetto al ragionamento che si intende proporre di seguito – è quella che si determina tra i sistemi di controllo che si trovano nella diagonale che dall'alto a sinistra scende in basso a destra (collegando i sistemi di valori ai sistemi diagnostici) e quelli che occupano, invece, la diagonale ascendente (congiungendo i sistemi di controllo interattivo con i sistemi di confine). I primi hanno una funzione di motivante, di orientamento: sono, infatti, utilizzati dai manager per indurre gli operatori a compiere le azioni che si reputano corrette, a fare ciò che si ritiene giusto venga fatto (Merchant, 1982). I secondi, per contro, agiscono in termini opposti: servono a bloccare i comportamenti o le azioni che si vogliono evitare, poiché sbagliate o giudicate troppo pericolose. Sotto questo profilo, i "sistemi di controllo interattivo" sono orientati a individuare quelle "ipotesi", quelle "premesse" su cui riposa la strategia aziendale destituite di valore poiché obsolete o dimostrate errate. In tal modo evitano che le risorse aziendali vengano dissipate nello svolgimento di attività inutili, se non dannose, poiché legate a disegni strategici superati o sbagliati.

Quest'ultima osservazione appare rilevante rispetto alla soluzione di un'ulteriore possibile ambiguità che alcuni autori (Bisbe et al., 2007, Ferreira and Otley,

2009, Tessier and Otley, 2012b); considerano presente nello schema concettuale elaborato da Simon, quella relativa alla distinzione tra sistemi di controllo “interattivi” e “diagnostici”. Tale ambiguità è legata al fatto che le due leve non si distinguono tra loro per il fatto di utilizzare meccanismi di controllo necessariamente diversi, bensì per il modo in cui tali meccanismi vengono di fatto impiegati (Simons, 1995). Ebbene, a parere di chi scrive, una guida importante per distinguere le due forme di controllo consiste nel distinguere se il risultato delle stesse è quello di creare motivazione verso il raggiungimento degli obiettivi individuati o se, invece, la loro funzione precipua è quella di sviluppare un controllo “negativo” sui presupposti della strategia¹. Un’ulteriore considerazione può aiutare ad effettuare questa demarcazione, che è prioritariamente concettuale, non pratica, poiché come si è detto il dispositivo può anche essere lo stesso, ma essere impiegato, in taluni frangenti, in “modalità diagnostica” e, in altri, in “modalità interattiva”. Essa ha a che fare con le “misure” che vengono utilizzate per sviluppare il controllo. Si può in proposito osservare che se lo scopo della misura è quello di individuare direttamente un “obiettivo” che si vuole raggiungere o la distanza che separa l’azienda, o un suo sottosettore, dal raggiungimento del livello di prestazione desiderato, allora il controllo dovrebbe essere classificato di tipo diagnostico. Se, invece, ciò che si misura, è maggiormente rivolto a stimolare riflessioni, a instillare dubbi, in merito all’esistenza e al livello di importanza e/o gravità di possibili “incertezze strategiche”, allora il controllo svolto assume più propriamente la natura di “controllo interattivo”. Si deve, infatti, sottolineare che le “incertezze strategiche” – che rappresentano la variabile chiave di progettazione dei sistemi di controllo interattivo – sono entità per definizione non misurabili; sono, dunque, variabili “soft” di progettazione del sistema di controllo, esattamente come accade per i “valori e le competenze”.

Come già si è in parte premesso, questa puntualizzazione risulta necessaria ai fini del ragionamento che si vuole sviluppare in questo contributo, poiché le notevoli affinità tra le logiche di funzionamento dei “sistemi di controllo interattivo” e la “filosofia agile” possono indurre a qualificare ogni forma di misurazione svolta in contesto agile come appartenente a questo sistema di controlli. Un simile rischio si corre soprattutto se la misurazione di carattere diagnostico viene sviluppata secondo schemi e logiche che appaiono almeno in parte innovativi. Proprio per questo nei prossimi paragrafi verranno confrontate due diverse modalità di realizzazione dei sistemi di controllo di quest’ultimo tipo, una più tradizionale, molto vicina alle descrizioni fornite a fini esemplificativi da Simons nei suoi

¹ Ciò significa, evidentemente, che chi scrive non condivide la soluzione, proposta da (Ferreira e Otley, 2009), di dividere la classe dei controlli interattivi, originariamente individuata da Simons, in due.

scritti, e una, invece, più innovativa, che bene si adatta a essere impiegata nelle organizzazioni nelle quali viene adottato il paradigma del "decentramento radicale".

3. La modalità tradizionale di sviluppo dei sistemi di controllo diagnostico

«I sistemi di controllo diagnostici funzionano come le manopole sul pannello di controllo della cabina di pilotaggio di un aereo, consentendo al pilota di individuare i segni di un funzionamento anomalo e di mantenere le variabili critiche delle prestazioni entro i limiti prestabiliti» (Simons, 2008). Questa metafora, utilizzata da Simons per descrivere il funzionamento dei sistemi di controllo diagnostico, non è stata, chiaramente, scelta a caso. Essa, infatti, richiama una metafora precedente, quella con cui è stata originariamente descritta l'azienda dagli epigoni dello "Scientific Management" (Taylor, 2004). In questa prospettiva l'organizzazione viene vista come una "macchina", un insieme di "componenti" – di parti separate, ciascuna delle quali svolge una propria specifica funzione – che operano relazionandosi tra loro sulla base di uno schema, di un progetto, unitario predefinito. Il sistema così congegnato raggiunge il massimo livello di affidabilità e di efficienza quando le iterazioni tra le diverse componenti risultano il più possibile fluide e prevedibili. Da qui l'esigenza di gestirle in maniera strutturata, razionale, attraverso la ricerca di un "ordine" che viene imposto dall'alto. Non a caso, dunque, il sistema manageriale che deriva da questa impostazione è normalmente definito con la locuzione "Command and Control". In un tale contesto la divisione del lavoro (Smith, 1937) e la conseguente specializzazione delle mansioni assumono la natura di strumenti privilegiati per la ricerca dell'efficienza. Tali logiche impongono, successivamente, l'adozione di strumenti di coordinamento capaci di collegare tra loro le singole porzioni in cui il lavoro complessivo che deve essere svolto è stato suddiviso. L'obiettivo di tali strumenti è quello di rimuovere le iterazioni tra le componenti che non sono ritenute essenziali eliminando per quanto possibile la variabilità².

Tra le forme di coordinamento del lavoro sviluppate per rispondere a queste esigenze quella che probabilmente ha attirato maggior attenzione, soprattutto nelle aziende di una certa dimensione, è rappresentata dalla cosiddetta "standardizzazione degli output". Essa si esplica attraverso l'individuazione

² *«The basis of controlled activity is seen as reducing deviations between actual process outputs and those which are desired; that is, it focuses on negative feedback»*, (Berry et al., 1995)

sufficientemente precisa dei livelli quantitativi e qualitativi dell'output aziendale che si intendono raggiungere, livelli che vengono quindi trasformati in obiettivi assegnati ai dipendenti. In tal modo si lascia un margine di libertà al lavoratore che ha una certa discrezionalità nell'individuare le strategie operative che meglio ritiene lo possano portare al conseguimento del risultato (Newman, 1975) e nel contempo si evita – attraverso la definizione preventiva dei parametri essenziali dell'output – quella che (Drucker, 2012) definiva “la trappola delle attività” ossia la possibilità che gli operatori vengano coinvolti a tal punto nell'azione da perdere di vista lo scopo originario, quello per il quale l'attività stessa viene di fatto svolta.

Il controllo così strutturato assume la natura di controllo cibernetico (Flamholtz, 1996, Merchant, 1982, Berry et al., 1995). Attraverso la fissazione degli obiettivi esso svolge la funzione di focalizzare l'attenzione sui traguardi che il “vertice strategico” reputa rilevanti³. La logica è, dunque, quella della strategia che discende dall'alto. La fissazione e degli obiettivi e la misurazione delle prestazioni a essa collegata svolgono una duplice funzione: in una prospettiva ex-ante l'individuazione di livelli di prestazione che si immaginano raggiungibili sulla base delle risorse assegnate serve a motivare il comportamento di chi opera in azienda; inquadrata in una logica ex-post l'eventuale esistenza di scostamenti tra prestazioni desiderate e performance effettivamente conseguite consente di sviluppare un processo di feedback dal quale ottenere nuove informazioni che servono a correggere il funzionamento del sistema ed eventualmente a rivedere gli obiettivi inizialmente stabiliti, sulla base di una forma di apprendimento che è normalmente definita “one-loop”.

Uno degli aspetti critici della progettazione di questa forma di controllo, come correttamente osserva Simons, consiste nello stabilire il livello di difficoltà connesso al raggiungimento dei livelli di prestazione stabiliti come obiettivi. Il tema è estremamente rilevante poiché da un lato risulta legato alla spinta motivante che il sistema intende produrre sugli operatori, dall'altro è connesso al livello di “attendibilità” con cui gli obiettivi fissati possono considerarsi raggiungibili. Sul punto val forse la pena di osservare che il problema, non è di per sé inerente alla struttura logica del controllo qui considerato, ma si deve soprattutto a una generale propensione a utilizzare lo stesso insieme di misure per rispondere a esigenze conoscitive e gestionali molto diverse tra loro. Probabilmente con l'intento di giungere a una sorta di “effi-

³ «Formal goals or standards, which are necessary for diagnostic control, provide focus and motivation for the achievement of critical performance targets», (Simons, 1995)

cienza" nella produzione e nell'utilizzo delle informazioni che appaiono necessarie alla gestione, si utilizza insomma lo stesso parametro (lo stesso "numero") per alimentare processi gestionali e di controllo che in realtà andrebbero formalmente distinti (Bogsnes, 2016). Dovendo rispondere a bisogni e a problematiche spesso molto diverse, tali processi andrebbero, infatti, opportunamente differenziati. Dovrebbero, in particolare, essere realizzati prendendo in considerazione metriche differenti (magari relative alla medesima entità) e svolgersi con cadenze temporali specifiche, non necessariamente coincidenti. Si noti che un ragionamento del genere è già presente nell'analisi sui sistemi di controllo diagnostico svolta da Simon. Purtroppo, come già si è detto, nella pratica a questa esigenza non viene dato sufficiente peso, e il sistema viene progettato per rispondere in maniera cumulativa a tutte questa serie di esigenze differenziate. Il che ha portato a molto spesso a implementare dei sistemi che invece di produrre gli effetti desiderati in termini di motivazione e a indirizzare le decisioni e i comportamenti verso l'ottimizzazione del sistema aziendale e il pieno sfruttamento dei suoi vincoli, producevano effetti diametralmente contrari.

4. L'adozione di logiche organizzative diverse e il conseguente mutamento delle esigenze di controllo

Alla metafora originaria, che vede l'azienda come un sistema meccanico, se ne sono, nel tempo affiancate altre che hanno avuto e hanno il pregio di dare enfasi ad aspetti del fenomeno organizzativo in precedenza non adeguatamente contemplati. Poiché ogni metafora, così come ogni teoria che si nasconde dietro a essa, risulta inevitabilmente incompleta, falsa e fuorviante (Morgan, 1998) l'utilizzo combinato di più metafore consente agli studiosi delle scienze organizzative e manageriali di rispondere in modo adeguato all'oggettiva complessità che contraddistingue il sistema azienda.

La metafora che meglio aiuta a comprendere alcuni limiti dei sistemi di controllo cibernetico descritti nel paragrafo precedente è probabilmente quella che vede le organizzazioni come "organismi viventi" (McKinsey, 2017, Mundra, 2018) che ricercano con continuità un equilibrio dinamico all'interno dei loro habitat naturali, attraversando fasi evolutive più o meno intense. Ciò che rileva, sotto il profilo del controllo, è soprattutto l'opposta attitudine nei confronti del rischio che questa diversa prospettiva d'indagine comporta. Se in un sistema meccanico la variabilità rappresenta un problema che deve essere sostanzialmente contrastato (Davila, 2005), tutto cambia quando il riferimento si sposta a un organismo che per sopravvivere deve acquisire la capacità di adattarsi ai mutamenti che si

determinano nel suo ecosistema di riferimento. In un simile contesto la variabilità non può essere repressa, ma va se possibile “abbracciata” (Senge and Von Ameln, 2019): dovrebbe cioè trasformarsi da possibile minaccia in un’opportunità dalla quale occorre auspicabilmente saper trarre vantaggio. Il cambiamento di approccio è talmente radicale che vi è chi (Taleb, 2014) è indotto a teorizzare un nuovo concetto, quello di “antifragilità”, per identificare la capacità che gli attori competitivi devono sviluppare per trarre giovamento da variabilità e disordine. Diversamente dal concetto di “robustezza”, che serve a identificare chi sopporta le perturbazioni riuscendo a mantenere sostanzialmente inalterata la propria essenza, l’antifragilità qualifica il soggetto che ricerca consapevolmente l’instabilità in modo tale da poterla sfruttare per adattarsi e progredire (Aven, 2015, Hillson, 2023) operando “sull’orlo del caos” (Lewin, 1999). Andrew Grove, socio fondatore e CEO di Intel e ideatore del “protocollo collettivo per la fissazione degli obiettivi” denominato OKR, di cui si dirà meglio a breve, sul punto non avrebbe potuto essere più chiaro: «*Le cattive aziende vengono distrutte dalle crisi. Le buone aziende sopravvivono alle crisi. Le grandi aziende ne escono migliorate*»⁴ (Doer, 2018).

Un’ulteriore importante conseguenza del mutamento di prospettiva in tal modo introdotto si ha nella diversa natura che viene riconosciuta ai componenti elementari del sistema aziendale. Nell’impostazione tradizionale le singole posizioni organizzative sono individuate “dall’alto” utilizzando diversi parametri di configurazione con una logica che ricorda sostanzialmente il disegno di un sistema meccanico. Esse vengono, pertanto, progettate per svolgere una specifica funzione, più o meno ampia, a seconda dei fattori contingenti presenti e dei criteri progettuali seguiti. È poi il progettista che si occupa di individuare le forme di pianificazione e controllo e l’insieme dei collegamenti laterali necessari per connettere tra loro le singole posizioni e unità. L’ordine, come già si è detto, viene imposto dall’alto o, meglio ancora, “dall’esterno”. Nella visione organicista questa impostazione di fatto si perde. Se vengono accolti i principi del “decentramento radicale” le cellule vitali dell’organismo aziendale sono rappresentate da piccole unità prestazionali (“team”) con configurazione variabile e provenienza multifunzionale dotate di libertà organizzativa molto ampia (Ramos and Pavhlichenko, 2022). Tali “cellule elementari” sono inserite in un contesto caratterizzato dalla fissazione obiettivi sintetici di carattere generale, normalmente assai sfidanti (Collins and Porras, 1996), in una logica molto vicina a quella imprenditoriale (Bossert, Kretzberg e Laartz, 2018). L’autonomia è così ampia che

⁴ L’aforisma, citato da (Doer, 2018) pressoché unanimemente attribuito a Andy Grove in rete, dovrebbe risalire al 1994 e sembra essere originariamente citato in YU, A. 1998. *Creating the digital future: The secrets of consistent innovation at Intel*, Simon & Schuster Trade.

in alcuni casi⁵ le decisioni in merito alla dimensione e conformazione delle squadre sono demandate ai membri che le compongono (Hackman, 2002, Wageman and Fisher, 2014). In questo particolare contesto, dunque, il livello di "empowerment" è molto più spiccato rispetto al passato. Le singole squadre hanno una responsabilità integrale ("end-to-end accountability") sull'insieme delle attività che presidiano (McKinsey, 2017) e prendono autonomamente le decisioni in merito alle attività e alle risorse necessarie per perseguire gli obiettivi che sono stati di volta in volta individuati (Moe et al., 2021). Se nelle organizzazioni tradizionali il ruolo della gerarchia è sempre presente in quelle "agili" esso si stempera sino a perdersi quasi completamente (Lee and Edmondson, 2017, Kreutzer and Walter, 2025). Cambia, conseguentemente, il ruolo assegnato alle diverse figure manageriali (Hope and Fraser, 1997, De Smet, 2018, Bossert et al., 2018, Tarakci et al., 2023) e cambiano le esigenze informative che contraddistinguono l'organizzazione e le sue parti (Hope and Hope, 1997, Schüll et al., 2023). Mutano, inevitabilmente, anche le caratteristiche delle strutture e delle di controllo che possono adeguatamente soddisfarle (Kreutzer and Walter, 2025). In un contesto del genere, ad esempio, è fisiologico che le durate dei cicli di programmazione si accorcino rispetto a quelle tradizionali (Hope, 2007, Barrett, 2007, Morlidge and Player, 2010, Darino et al., 2019) e che vengano individuate forme di allocazione delle risorse dinamiche (Bogsnes, 2016, Moreira, 2017, Bogsnes, 2023) anziché statiche.

Un'ulteriore importante caratteristica che distingue il contesto lavorativo moderno rispetto a quello tradizionale è rappresentata dal livello di preparazione decisamente più elevato della "forza lavoro" e dalle spiccate aspettative che oggigià contraddistinguono i dipendenti. I sistemi di controllo tradizionali dovevano principalmente preoccuparsi di indirizzare i comportamenti di lavoratori che non apparivano in grado di rispondere autonomamente in modo adeguato alle sfide poste dalla normale variabilità connessa allo svolgimento di un qualsivoglia processo produttivo. Ciò ha condotto alla separazione dei ruoli decisionali da quelli operativi e al significativo ricorso alla standardizzazione (degli input, delle attività e degli output) quale forma basilare di controllo. Simili esigenze sono oggi decisamente meno sentite. La vera sfida che le imprese moderne si trovano a dover superare è, semmai, quella di riuscire a coinvolgere nel processo di creazione di valore un insieme di individui sempre più differenziati tra loro poiché dotati di competenze idiosincratice e profili motivazionali estremamente diversificati⁶.

⁵ Cosiddetti "self-designing" o "self-governing teams".

⁶ «Along with technological advances, recent demographic and socio-cultural trends have important implications for organizational control [...]. Three trends are especially important: an increase in workforce diversity and changing attitudes and values within and between generations» (Kreutzer and Walter, 2025).

Chiaramente l'architettura complessiva dei sistemi di controllo non può che adattarsi a questa nuova realtà, a questo nuovo modo di concepire il modello di gestione. Da apparati che servono essenzialmente a trasmettere il flusso delle informazioni e delle decisioni dal "vertice" verso la "base" della gerarchia aziendale (secondo una logica di implementazione della strategia chiaramente di tipo top-down), i sistemi di controllo devono evolvere, incorporando meccanismi in grado di sviluppare livelli adeguati di empowerment e di coinvolgimento emotivo. Da dispositivi che servono a "imporre il coordinamento dall'alto", sulla base di un "disegno preventivo" che cerca di individuare le modalità più corrette di funzionamento del sistema, devono trasformarsi in insiemi di logiche e meccanismi in grado di favorire il coordinamento spontaneo tra gli attori del sistema aziendale (Rompho, 2024, Wowerath, 2025, Wowerath, 2026). Vi è, dunque, una sorta di "evoluzione all'indietro" che cerca di recuperare anche per le organizzazioni complesse una delle forme di coordinamento che caratterizzano le strutture aziendali più semplici: il coordinamento reciproco, che qualcuno – non a caso – ha definito "coordinamento senza controllo" (Mintzberg, 2023).

Per risultare davvero efficace il processo di rivisitazione dell'idea di organizzazione non deve, naturalmente, limitarsi a produrre modifiche nei soli artefatti del controllo di gestione o di altre discipline manageriali, ma deve necessariamente spingersi più in profondità, sino a richiedere una revisione delle stesse premesse teoriche del management. Sulla base di quanto detto non può stupire se agli inizi del ventunesimo secolo si sono cominciate a mettere in discussione le stesse basi filosofiche delle teorie manageriali (Ghoshal, 2005) osservando che le concezioni sino a quel momento prevalenti non tenevano adeguatamente in considerazione il ruolo giocato dai soggetti agenti. Un importante frutto di questa rivisitazione epistemologica è indubbiamente rappresentato dallo sviluppo di un approccio innovativo al controllo di gestione denominato "costruttivismo pragmatico" (Cinquini and Nørreklit, 2022, Nørreklit, 2017) che si propone di studiare le modalità attraverso le quali gli attori aziendali contribuiscono, congiuntamente e fattivamente, attraverso le loro scelte e le loro azioni concrete, al «*processo di costruzione della realtà*» (Nørreklit, 2006). Tale processo si realizza, secondo la cornice interpretativa in esame, attraverso l'integrazione delle quattro dimensioni caratterizzanti la realtà (fatti, possibilità, valori e comunicazione, (Nørreklit et al., 2006) effettuata per il tramite della «*complessa rete di azioni e interazioni che le persone realizzano per organizzare le loro pratiche nel tempo e nello spazio e per creare strumenti, relazioni e istituzioni per il loro svolgimento*». Come si vedrà, proprio perché postula di fatto l'esigenza di «*attorialità*» e «*co-autoraggio*» (Cinquini et al., 2022b), l'approccio del "costruttivismo pragmatico" si presta particolarmente bene a spiegare le possibili ragioni del successo di alcune forme

innovative di misurazione delle performance (Cinquini and Norreklit, 2024) una delle quali viene descritta nel prossimo paragrafo.

5. Una possibile diversa configurazione dei sistemi di controllo diagnostico: la metodica OKR

Una delle forme evolutive verso cui si sono orientati i sistemi di controllo diagnostico è rappresentata dal *«protocollo collaborativo per la fissazione degli obiettivi di aziende, squadre e individui»* (Doerr, 2018) denominato "Objectives and Key-Results" o più brevemente OKR. Sebbene venga spesso frettolosamente qualificata come innovativa questa metodologia affonda le proprie radici concettuali nel solco tracciato molto tempo fa da Peter Drucker ed è stata sviluppata da Andy Grove (allora CEO of Intel) già negli anni settanta del secolo scorso (Rompho, 2024). Da allora è stata adottata oltre che dalla stessa Intel anche da molte aziende di successo, soprattutto nella Silicon Valley. Ciò nonostante, pur essendo stata descritta sotto il profilo manageriale in pubblicazioni orientate prevalentemente all'applicazione pratica, non sembra aver ricevuto ancora l'attenzione che probabilmente merita da parte dell'accademia (Wowerath, 2025).

Nella definizione fornita da (Doerr, 2018) è descritta come *«la metodologia gestionale volta ad assicurare che l'intera organizzazione concentri i propri sforzi sulle medesime tematiche considerate rilevanti, in maniera trasversale lungo tutta la dimensione organizzativa»*. L'esigenza fondamentale perseguita è, dunque, quella di ricercare la focalizzazione e l'allineamento di tutto il personale rispetto a un numero sufficientemente limitato di "temi" reputati essenziali per il successo aziendale (Niven and Lamorte, 2016, Rompho, 2024). Essa mira a coinvolgere i singoli operatori, ma anche a canalizzare gli sforzi individuali in modo tale da creare vero spirito di collaborazione e favorire il perseguimento collettivo delle finalità aziendali (Wowerath, 2025). La cooperazione interaziendale e la piena condivisione degli obiettivi rappresentano gli scopi principali di questo meccanismo di controllo e lo caratterizzano in tutte le sue fasi⁷. Non è un caso dunque se il sistema OKR viene descritto come insieme di *«contratti sociali cooperativi stipulati al fine di stabilire le priorità e definire il modo in cui verranno*

⁷ È questa una delle principali differenze tra i sistemi tradizionali di MBO e la metodologia OKR: mentre nell'impostazione classica gli obiettivi sono tendenzialmente fissati dal vertice aziendale e fatti percolare nelle parti inferiori della gerarchia aziendale attraverso un processo di scomposizione degli obiettivi di ordine superiore in obiettivi di livello inferiore che troppo spesso assume connotati fortemente burocratici, nei sistemi OKR al fine di creare engagement si richiede che circa la metà degli obiettivi siano creati "dal basso" – secondo una logica bottom-up – sebbene sempre con la collaborazione dei manager di livello superiore.

misurati i progressi» (Doerr, 2018). Si riconosce, in tal modo, esplicitamente, che l'accordo collettivo sugli obiettivi aziendali risulta la premessa essenziale per aumentare le possibilità che gli stessi vengano successivamente conseguiti. Sotto questo profilo il protocollo in questione sembra particolarmente adatto a essere utilizzato quale mezzo per sviluppare quel «*processo di integrazione tra diverse prospettive di analisi, scelta e modalità di comunicazione tra i diversi attori aziendali»* che rappresenta, secondo l'approccio del "costruttivismo pragmatico", il prerequisito essenziale per giungere alla costruzione condivisa di una realtà non illusoria (Trenca and Nørreklit, 2017, Cinquini et al., 2022a).

Sulla base anche di questa considerazione, un aspetto particolarmente interessante dei sistemi OKR è rappresentato, ad avviso di chi scrive, dalla struttura logico-formale che li caratterizza, struttura che ricorda almeno in parte quella della "Balanced Scorecard" (Kaplan, 2009). Come la sua stessa denominazione ricorda, il protocollo collaborativo in questione viene sviluppato a partire da due elementi base, tra loro strettamente interconnessi. Il primo viene identificato dal termine "Objectives" e fa riferimento ai risultati che si vogliono conseguire, formalmente espressi ricorrendo al linguaggio naturale⁸. Sebbene frequentemente fissati a livello individuale, gli obiettivi concorrono a definire e specificare i traguardi che l'organizzazione, nel suo insieme, vuole raggiungere. Devono essere rilevanti, concreti, orientati all'azione e capaci di catturare l'attenzione individuale per ispirare il comportamento collettivo. Se correttamente formulati contengono, inoltre, indicazioni specifiche in merito al periodo entro il quale i traguardi vanno raggiunti. Secondo Doerr gli obiettivi «*sono un vaccino contro il pensiero confuso e l'azione approssimativa»* (Doerr, 2018). La locuzione "Key Results" identifica, invece, i parametri di riferimento che consentono di specificare "come" (attraverso quali azioni) uno specifico obiettivo deve essere raggiunto, e nel contempo consentono di monitorare se lo stesso sia stato conseguito o meno. Sotto questo profilo possono pertanto essere definiti come «*gli enunciati quantitativi che misurano il livello di raggiungimento degli obiettivi»*⁹.

⁸ Un obiettivo è dunque rappresentato da «*una frase sufficientemente concisa che delinea un traguardo qualitativo di ampio respiro, progettato per spingere l'organizzazione nella direzione desiderata»* (Niven and Lamorte, 2016)

⁹ La definizione dei "risultati critici" si propone di chiarire quali sono gli esiti concreti delle azioni intraprese che consentono di comprendere se un obiettivo è stato o meno raggiunto. Essi rappresentano, dunque, il risultato dello sforzo compiuto per rendere chiari e misurabili gli obiettivi aziendali, che essendo espressi attraverso il ricorso al linguaggio naturale rischiano di rimanere nebulosi e vaghi se non adeguatamente specificati. Mentre gli "obiettivi" indicano la direzione nella quale deve essere convogliato lo sforzo collettivo, i "risultati" critici rappresentano le pietre miliari e servono a misurare il percorso effettivamente compiuto.

Come premesso, le due componenti strutturali del sistema sono tra loro fortemente interconnesse e si influenzano reciprocamente, pur avendo natura e finalità in parte diverse. (Doerr, 2018). I risultati critici servono a dare concretezza agli obiettivi collettivamente individuati, stabilendone la dimensione in termini numerici. Si riferiscono, pertanto, a entità che vengono reputate rilevanti ai fini del perseguimento del risultato desiderato e che devono essere conseguentemente misurate e monitorate. A parere di chi scrive, un aspetto interessante di questa struttura di controllo consiste proprio nell'utilizzo combinato del linguaggio naturale e della misurazione¹⁰. Le ragioni per cui questo abbinamento sembra particolarmente convincente in termini di capacità di "orientamento dei comportamenti" sono probabilmente legate al funzionamento del nostro cervello. Numeri e parole, infatti, sembrano in grado di attivare "moduli" e "circuiti" che sebbene indubabilmente collegati non sono necessariamente uguali (Beer, 1995, Dehaene, 2011, Kahneman, 2013). È dunque possibile che i due "segnali" si completino e rafforzino vicendevolmente, creando effetti positivi in termini di "focalizzazione dell'attenzione" e stimolando forme di "pensiero visionario" (Niven and Lamorte, 2016) e la "creatività". Questa duplice modalità di "espressione" delle linee guida sembra, inoltre, dare adeguato rilievo all'esistenza di diverse propensioni e diverse attitudini riguardanti gli attori, attori che, secondo la prospettiva del "costruttivismo pragmatico", sono i veri artefici del processo di creazione delle relazioni causali che determinano la realtà.

Le caratteristiche distintive che concorrono a qualificare la logica OKR come una forma innovativa di controllo diagnostico sono tendenzialmente quattro. La prima di esse consiste nella funzione da esso svolta in termini di indirizzo dell'attenzione e fissazione della priorità. Il sistema è, infatti, orientato a "forzare" le decisioni degli operatori inducendoli a prestare attenzione a pochi obiettivi rilevanti. Per tale via esso crea focalizzazione e allineamento di tutto il personale rispetto a un numero sufficientemente limitato di "temi" reputati essenziali per il successo aziendale. La seconda è, invece, rivolta a individuare le interdipendenze reciproche esistenti nell'azione collettiva e a sviluppare le opportune azioni di coordinamento. La differenza rispetto al concetto tradizionale di "piano" sta nel fatto che in questo caso il compito di creare il "tessuto di relazioni causali" che collegano tra loro gli obiettivi che si vogliono perseguire, è spostato sugli stessi soggetti che devono operare. Come si è detto, il sistema mira a sviluppare un insieme di «*contratti sociali cooperativi*» tra i membri di una data organizzazione volti a individuare le priorità collettive e a favorirne il perseguimento. Per questa ragione il sistema OKR postula l'assoluta trasparenza degli obiettivi individuali

¹⁰ Un'altra possibile forma di congiunzione tra linguaggio naturale e misurazione è rappresentata dalla "misurazione sfocata". Si veda in proposito Bagnoli (2007).

e di squadra. Diversamente da quello che tipicamente succede nei sistemi tradizionali di MBO dove l'informazione relativa agli obiettivi e al grado di raggiungimento degli stessi è attentamente compartimentata in un sistema OKR tutti devono conoscere tutto. Sapere quali sono gli obiettivi che guidano l'azione dei propri colleghi – qualunque sia la loro posizione organizzativa e il loro livello gerarchico – aiuta a stabilire relazioni, ricercando la collaborazione e l'appoggio di quei colleghi che hanno obiettivi congruenti ai propri e che, conseguentemente, possono essere interessati a unire gli sforzi (Wowerath, 2025). Si favoriscono, in tal modo, alleanze basate sulla ricerca comune di risultati connessi agli obiettivi considerati rilevanti (Niven and Lamorte, 2016). La terza caratteristica che concorre a qualificare questa modalità di controllo all'interno dei sistemi diagnostici consiste nel ruolo fondamentale in esso attribuito alla "responsabilità individuale" rispetto al raggiungimento degli obiettivi. I sistemi OKR sono animati da verifiche periodiche, nel corso delle quali vengono effettuate valutazioni oggettive e richiesti giudizi soggettivi sui risultati conseguiti, senza che vi sia alcun intento critico, punitivo o di ricerca del colpevole (Wowerath, 2025). L'obiettivo di queste sessioni periodiche di verifica è, semmai, quello di effettuare un esame il più possibile obiettivo delle prestazioni realizzate, al fine di sviluppare un processo di apprendimento e miglioramento continuo volto a raggiungere l'eccellenza (Darino et al., 2019). L'aspetto interessante – che ancora una volta distingue questo sistema di misurazioni delle performance rispetto a quelli tradizionali – consiste nel fatto che in logica OKR "assumere responsabilità" delle proprie prestazioni significa diventare consapevoli che le prestazioni complessive dell'organizzazione dipendono dalle modalità con cui vengono svolte le prestazioni individuali e dal livello di serietà, professionalità ed entusiasmo con cui il singolo collabora al raggiungimento dei risultati collettivi. Un soggetto è davvero "accountable" se assume pienamente su di sé la responsabilità di collaborare al meglio con gli altri al miglioramento continuo delle prestazioni collettive (Doerr, 2018). La quarta e ultima caratteristica si riferisce al grado di difficoltà connesso al raggiungimento degli obiettivi. In tale ottica il sistema di misurazione delle performance è programmaticamente orientato verso la ricerca proattiva della variabilità, nel senso che mira a creare pressione imprenditoriale (Simons, 2005) all'interno dell'organizzazione e orientando il comportamento di chi opera verso il conseguimento di risultati il più possibile ambiziosi. Si spingono, pertanto, gli operatori a fissare degli "obiettivi audaci e ambiziosi" secondo la teoria elaborata da Jim Collins. Le possibili ricadute negative in termini di motivazione vengono gestite sganciando, almeno parzialmente, il sistema dei premi e delle sanzioni dal pieno raggiungimento degli obiettivi fissati e suddividendo questi ultimi in due classi ("impegnati" e "aspirazionali") che comportano conseguenze diverse in caso di

mancato raggiungimento. Viene, per contro, aumentata l'enfasi sulla motivazione intrinseca e sui premi non monetari (Darino et al., 2019)

6. Conclusioni

L'evoluzione dei modelli manageriali verso logiche orientate all'agilità organizzativa richiede una profonda revisione del ruolo attribuito ai sistemi di controllo nelle organizzazioni moderne (Kreutzer and Walter, 2025). Tale cambiamento coinvolge non solo le modalità con cui questi sistemi vengono progettati, implementati e utilizzati, ma anche i principi che ne guidano il funzionamento.

Le direttrici lungo le quali si sviluppa questa trasformazione si manifestano nel superamento dei paradigmi meccanicistici tradizionali e nell'adozione di approcci che privilegiano il coinvolgimento emotivo e valoriale degli attori che partecipano al processo di creazione della realtà. Al centro del fenomeno organizzativo non vi sono più le strutture, i processi o i metodi, ma gli esseri umani, considerati come il fulcro su cui poggiano le future dinamiche aziendali.

In questo contesto muta, inevitabilmente, anche il ruolo della misurazione economica. Non sorprende, dunque, che le aziende agili abbiano introdotto significative innovazioni nell'uso delle informazioni di tipo quantitativo. Nuove metriche sono state concepite, così come nuove logiche di utilizzo delle misure sono state sviluppate. Una parte significativa di questo mutamento si è realizzato all'interno dei “sistemi di controllo interattivo”, concepiti per affrontare le incertezze strategiche. Ciò, tuttavia, non ha comportato la perdita di rilevanza o, peggio ancora, la scomparsa dei “sistemi di controllo diagnostico” che, invece, mantengono una loro specifica e autonoma funzione: quella generare motivazione verso “obiettivi condivisi” coinvolgendo emotivamente i dipendenti.

Il ripensamento complessivo delle logiche con cui le aziende sono concepite – e ciò tanto sotto il profilo teorico quanto sotto quello squisitamente pratico – ha, però, di fatto imposto un significativo cambiamento nella struttura dei “sistemi di controllo diagnostico”. Questi, da strumenti principalmente deputati al controllo di tipo cibernetico, si sono trasformati in apparati attraverso i quali gli operatori possono realizzare strutture trasversali di coordinamento in logica partecipativa. Nel paragrafo precedente è stato analizzata, quale esempio paradigmatico, una specifica configurazione dei “sistemi di controllo diagnostico”: il protocollo OKR.

A parere di chi scrive, se inquadrata secondo la prospettiva del “costruttivismo pragmatico”, tale metodologia di fissazione degli obiettivi offre ai manager e agli operatori delle interessanti opportunità per sviluppare una parte significativa delle attività necessarie per operare, a livello tanto locale quanto complessivo, il processo d’integrazione delle quattro dimensioni (fatti, possibilità, valori e comunicazione) considerate rilevanti ai fini della costruzione di una realtà funzionale per l’organizzazione nel suo insieme. Per comprendere appieno tali potenzialità e per poterle implementare efficacemente occorre però saper spostare l’attenzione dagli strumenti tecnici concretamente impiegati a «*ciò che accade “ai margini”*» delle attività di misurazione e gestione delle performance (Cinquini et al., 2023). È, insomma, necessario iniziare a dare adeguato peso alle componenti soggettive del controllo (Seal, 2017).

Riferimenti bibliografici

- Adler P.S., Chen C.X. (2011), Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity, *Accounting, organizations and society*, 36, pp. 63-85.
- Aghina W., De Smet. A., Weerda K., (2015), Agility: It rhymes with stability, *McKinsey Quarterly*, 51, pp. 2-9.
- Ahrens T., Chapman C. (2004), Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain, *Contemporary accounting research*, 21, pp. 271-301.
- Aven T. (2015), The concept of antifragility and its implications for the practice of risk analysis, *Risk analysis*, 35, pp. 476-483.
- Balzano M., Bortoluzzi G. (2024), Strategic Agility: An Introduction, *Strategic Agility in Dynamic Business Environments: Unveiling Foundations, Current Perspectives, and Future Directions*, Springer.
- Barrett R. (2007), *Planning and Budgeting for the Agile Enterprise: A driver-based budgeting toolkit*, Elsevier.
- Bazigos M., De Smet A., Gagnon C. (2015), Why agility pays, *McKinsey Quarterly*, 4, pp. 28-35.
- Bedford D. S., Malmi T. (2015), Configurations of control: An exploratory analysis, *Management Accounting Research*, 27, pp. 2-26.
- Beer S. (1995), *Brain of the Firm*, New York, Wiley.
- Bellora-Bienengräber L., Derfuss K., Endrikat J. (2023), Taking stock of research on the levers of control with meta-analytic methods: Stylized facts and boundary conditions, *Accounting, Organizations and Society*, 106, 101414.
- Berry A.J., Broadbent J., Otley D. (1995), The domain of organisational control, *Management control: theories, issues and practices*, pp. 3-16.
- Bisbe J., Batista-Foguet J.M., Chenall R. (2007), Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification, *Accounting, organizations and society*, 32, pp. 789-820.
- Bisbe J., Kruse A.M., Madini P. (2019), Coercive, enabling, diagnostic, and interactive

- control: Untangling the threads of their connections, *Journal of Accounting Literature*, 43, pp. 124-144.
- Bisbe J., Malaguero R. (2009), The choice of interactive control systems under different innovation management modes, *European Accounting Review*, 18, pp. 371-405.
- Bisbe J., Otley D. (2004), The effects of the interactive use of management control systems on product innovation, *Accounting, organizations and society*, 29, pp. 709-737.
- Bogsnes B. (2016), *Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential*, John Wiley & Sons.
- Bogsnes B. (2023), Beyond Budgeting and dynamic resource allocation, *Controlling & Management Review*, 67, pp. 8-17.
- Bonner J.M., Ruckert R.W. , Walker Jr O.C. (2002), Upper management control of new product development projects and project performance, *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 19, pp. 233-245.
- Bossert O., Kretzberg A., Laartz J. (2018). Unleashing the power of small, independent teams, *McKinsey Quarterly*, 18, pp. 67-75.
- Chenall R. H. (2003), Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, organizations and society*, 28, pp. 127-168.
- Chong K.M., Mahama H. (2014), The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness, *Management Accounting Research*, 25, pp. 206-222.
- Cinquini L., Mitchell F., Norreklit H., Tenucci A. (2022a), Metodologie sistemiche vs metodi centrati sull'attore nella gestione delle misure di performance, *Gestire la performance con il costruttivismo pragmatic: Un approccio Actor-based*. FrancoAngeli.
- Cinquini L., Norreklit H. (2024), Performance measurement for a better future. Available: <http://digital.casalini.it/10.3280/MACO2024-001002>.
- Cinquini L., Norreklit H. (2022), *Gestire la performance con il costruttivismo pragmatico: un approccio Actor-Based*, FrancoAngeli.
- Cinquini L., Norreklit H., Norreklit L. (2022b), Gli attori e la realta: Il costruttivismo pragmatico per il governo e controllo nelle aziende. *Gestire la performance con il costruttivismo pragmatic: Un approccio Actor-based*. FrancoAngeli.
- Cinquini L., Revellino S., Chiucchi M.S. (2023), La prospettiva della performatività e gli strumenti di misurazione e gestione della performance, *Management Control*, 3, pp 5-24, DOI: 10.3280/MACO2023-003001.
- Collins J.C., Porras J.I. (1996), Building your company's vision, *Harvard business review*, 74, pp. 65-78.
- Cooper R., Slagmulder R. (1998), Micro-profit centers. *Management Accounting (USA)*, 79, pp. 16-18.
- Curtis E., Lillis A.M., Sweeney B. (2017), Simons' levers of control framework: commensuration within and of the framework, *Advances in Management Accounting*. Emerald Publishing Limited.
- Darino L., Sieberer M., Vos A., Williams O. (2019), *Performance management in agile organizations*, New York.
- Davila A., Ditillo A. (2013), *Convergent creativity and management control systems: Managing stylistic innovation in fashion companies*, Seminar, IESEG School of Management, Lille.
- Davila A, T. 2005. The promise of management control systems for innovation and strategic change, *Controlling strategy: Management, accounting, and performance measurement*, pp. 37-61.

Bruno De Rosa

- De Smet A. (2018), The agile manager, *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 76-81.
- Dehaene S. (2011), *The number sense: How the mind creates mathematics*, OUP USA.
- Di Berardino D., Anees F. (2024), Creatività organizzativa ed individuale nelle piccole e medie imprese: il ruolo del sistema di controllo, *Management Control*, 1, pp 227-249, DOI: 10.3280/MACO2024-001011.
- Doerr J. (2018), *Measure What Matters: The Simple Idea that Drives 10x Growth*, Penguin UK.
- Drucker P. (2012), *The practice of management*, Routledge.
- Ferreira A., Otley D. (2009), The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management accounting research*, 20, pp. 263-282.
- Flamholtz E. (1996), Effective organizational control: A framework, applications, and implications, *European Management Journal*, 14, pp. 596-611.
- Ghoshal S. (2005), Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management learning & education*, 4, pp. 75-91.
- Hackman J.R. (2002), *Leading teams: Setting the stage for great performances*, Harvard Business Press.
- Hamel G., Zanini M. (2020), *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*, Harvard Business Press.
- Henry, J.F. (2006), Management control systems and strategy: A resource-based perspective, *Accounting, organizations and society*, 31, pp. 529-558.
- Hillson D. (2023), Beyond resilience: towards antifragility?, *Continuity & Resilience Review*, 5, pp. 210-226.
- Hope J. (2007), Beyond budgeting to the adaptive organization, *Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice*, pp.163-178.
- Hoper J., Fraser R. (1997), Beyond budgeting... breaking through the barrier to the 'third wave', *Management Accounting (London)*, 75, pp. 20-23.
- Hope J., Hope, T. (1997), *Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Hopwood A.G. (1996), Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information. *Accounting, Organizations and Society*, 6, pp. 589-590.
- Kahneman D. (2013), *Think, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, New York).
- Kaplan R.S. (2009), Conceptual foundations of the balanced scorecard, *Handbooks of management accounting research*, 3, pp. 1253-1269.
- Khani, A., Varma A. (2023), Simons levers of control disentangled: A quasi-experiment into the competitiveness of hybrid firms., *Management Control*, 2, pp. 19-41.
- Kreutzer M., Walter J. (2025), *Reconceptualizing organizational control: Managing in the age of hybrid workplaces, artificial intelligence, and the gig economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Langfield-Smith K. (1997), Management control systems and strategy: a critical review, *Accounting, organizations and society*, 22, pp. 207-232.
- Lee M.Y., Edmondson A.C. (2017), Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing, *Research in organizational behavior*, 37, pp. 35-58.
- Leonardi P., Contractor N. (2018), Better people analytics, *Harvard business review*, 96, pp. 70-81.
- Lewin R. (1999), *Complexity: Life at the edge of chaos*, University of Chicago Press.
- Lopez-Valeiras E., Gonzalez-Sanchez, M.B., Gomez-Conde J. (2016), The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation, *Review of Managerial Science*, 10, pp. 487-510.
- McGrath R.G. (2013), *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*, Harvard Business Review Press.

- McKinsey A.T. (2017), *The 5 trademarks of agile organizations*. New York: McKinsey.
- Merchant K.A. (1982), The control function of management. *Sloan Management Review*, 23, p. 43.
- Mintzberg H. (1987), The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30, pp. 11-24.
- Mintzberg H. (2023), *Understanding organizations... Finally!: Structuring in sevens*, Berrett-Koehler Publishers.
- Moe N.B., Šmite D., Paasivaara M., Lassenius C. (2021), Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development, *Empirical Software Engineering*, 26, p. 101.
- Moreira M.E. (2017), *The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations*, Winchester, Massachusetts, USA, Apress.
- Morgan G. (1998), *Images of organization: The executive edition*, Sage Publications.
- Morlidge S., Player S. (2010), *Future ready: How to master business forecasting*, John Wiley & Sons.
- Müller-Stewens B., Widener S.K., Möller K., Steinmann J.C. (2020), The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 101078.
- Mundra S. (2018), *Enterprise Agility: Being Agile in a Changing World*, Birmingham, Packt Publishing.
- Mundy J. (2010), Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and society*, 35, pp. 499-523.
- Newman W.H. (1975), Constructive control: Design and use of control systems. (No Title).
- Nieto M. (2003), From R&D management to knowledge management: An overview of studies of innovation management, *Technological Forecasting and Social Change*, 70, pp. 135-161.
- Niven P.R., Lamorte B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*, John Wiley & Sons.
- Nørreklit H. (2017), *A philosophy of management accounting: A pragmatic constructivist approach*, Taylor & Francis.
- Nørreklit L. (2006), The construction of truth: truth as integration and learning-a contribution to pragmatic constructivism.
- Nørreklit L., Nørreklit H., Israelsen P. (2006), The validity of management control topoi: towards constructivist pragmatism. *Management Accounting Research*, 17, pp. 42-71.
- O'Grady W. (2019), Enabling control in a radically decentralized organization, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16, pp. 224-251.
- Park Y., Kim S. (2005), Linkage between knowledge management and R&D management, *Journal of knowledge management*, 9, pp. 34-44.
- Porter M.E. (2008), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Simon and Schuster.
- Ramos C., Pavhlichenko I. (2022), *Creating Agile Organizations: A Systemic Approach*, Addison-Wesley Professional.
- Rigby D., Elk S., Berez S. (2020), *Doing agile right: Transformation without chaos*, Harvard Business Press.
- Roberts J. (2007), *The modern firm: Organizational design for performance and growth*, Oxford University Press, USA.
- Rompho N. (2024), Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? *Benchmarking: An International Journal*, 31, pp. 669-682.
- Roussel P.A., Saad K.N., Erickson T.J. (1991), *Third generation R&D: managing the link to corporate strategy*, Boston Harvard Business Review Press.
- Rumelt R.P. (2011), *Good strategy, bad strategy : the difference and why it matters*, New York, Crown Business.

Bruno De Rosa

- Schüll M., Hofmann P., Philipp P., Urbach N. (2023), Reporting in large-scale agile organizations: insights and recommendations from a case study in software development, *Information Systems and e-Business Management*, 21, pp. 571-601.
- Seal W. (2017), Researching performance management: An actor-reality perspective, *The Routledge Companion to Performance Management and Control*, Routledge.
- Senge P., Von Ameln F. (2019), We are not in control-embrace uncertainty and trust in what emerges. Peter Senge on the legacy and future of Change Management. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50, 123-127.
- Simons R. (1991), Strategic orientation and top management attention to control systems, *Strategic management journal*, 12, pp. 49-62.
- Simons R. (1994), How new top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategic management journal*, 15, pp. 169-189.
- Simons R. (1995), *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Simons R. (2005), *Levers of organization design : how managers use accountability systems for greater performance and commitment*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Simons R. (2008), *Control in an age of empowerment*, Boston, Mass., Harvard Business Press.
- Smith A. (1937), *The wealth of nations [1776]*, na.
- Taleb, N.N. (2014), *Antifragile: Things that gain from disorder*, Random House Trade Paperbacks.
- Tarakci M., Heyden M.L., Rouleau L., Raes A., Floyd S.W. (2023), Heroes or villains? Recasting middle management roles, processes, and behaviours, *Journal of Management Studies*, 60, pp. 1663-1683.
- Taylor F.W. (2004), *Scientific management*, Routledge.
- Tessier S., Otley D. (2012), A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management accounting research*, 23, 171-185.
- Tessier S., Otley D. (2012b), From management controls to the management of controls, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25, pp. 776-805.
- Trenca M., Nørreklit H. (2017), Actor-based performance management, *A Philosophy of Management Accounting*, Routledge.
- Tuomel T.S. (2005), The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management accounting research*, 16, pp. 293-320.
- Wageman R., Fisher C. (2014), Who's in Charge Here? The Team Leadership Implications of Authority Structure. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, chapter 21.
- Walter A.T. (2021), Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization, *Management Review Quarterly*, 71, pp. 343-391.
- Widener S.K. (2007), An empirical analysis of the levers of control framework, *Accounting, organizations and society*, 32, pp. 757-788.
- Wowerath C. (2025), Engaging the entire organization: how OKRs enhance integrative strategy implementation, *Journal of Business Strategy*, pp. 1-19.
- Wowerath C. (2026), Objectives and key results as a tool for middle managers to enhance the process of strategy implementation, *Journal of Business Research*, 202, 115774.
- Yu A. (1998), *Creating the digital future: The secrets of consistent innovation at Intel*, Simon & Schuster Trade.