Marina Capizzi

NON MORIRE DI GERARCHIA

RIDISEGNARE IL CAMPO DA GIOCO PER EVOLVERE COME PERSONE, TEAM E ORGANIZZAZIONI

FrancoAngeli

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Marina Capizzi

NON MORIRE DI GERARCHIA

RIDISEGNARE IL CAMPO DA GIOCO PER EVOLVERE COME PERSONE, TEAM E ORGANIZZAZIONI

FrancoAngeli

Testi e concept delle illustrazioni di Marina Capizzi

Illustrazioni di Pierdomenico Sirianni

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Apertura pag. 7

PARTE PRIMA
DA DOVE VENIAMO

La gerarchia tra "ideale" e "reale". Esame della vista » 11

Ri-disegniamo il campo da gioco! (1): La gerarchia è ovunque, ed è una risorsa » 51

Le gerarchie organizzative che abbiamo sperimentato finora » 59
La gerarchia delle persone (piramide relazionale) » 60
La gerarchia dei ruoli (piramide formale) » 63
La piramide di oggi » 77

Perché non riusciamo ad andare oltre? » 89
La concezione arcaica del potere » 92
Gerarchia e intimità: l'Altro gerarchico nelle nostre vite » 93
La paura diventa cultura » 102

INTERMEZZO
URGE UN'ISPIRAZIONE!

La gerarchia evolutiva che vive in noi » 111
La prima gerarchia? È nel corpo » 111
I tre livelli della gerarchia biologica: come funzionano? » 117

Ri-disegniamo il campo da gioco! (2): Chi comanda nelle organizzazioni? Una questione di "stato" » 131
Gerarchia biologica, gerarchia organizzativa: un unico circuito » 132
Gerarchia per evolvere o gerarchia per conservare? La scelta » 137

PARTE SECONDA
UNA SOLA GERARCHIA NON BASTA

Indicazioni di Metodo e di Lavoro pag. 145
Dieci indicazioni di Metodo » 147
Tre indicazioni di Lavoro » 150

Prima indicazione di Lavoro.
Abbassare i costi della paura » 153
La sicurezza psicologica è il primo interruttore » 153
Come si lavora per aumentare la sicurezza psicologica? » 162
Che cosa succede nei Team aumentando la sicurezza psicologica? » 167
L'Altro come partner: una gerarchia per co-regolarsi » 169
I piccoli gesti quotidiani per aumentare la sicurezza psicologica » 174

Seconda indicazione di Lavoro.
I Team come unità minima di trasformazione » 176
Qual è l'unità di base dell'organizzazione? » 176
Perché il Team ha un potenziale trasformativo più alto dell'individuo? » 183
Auto-organizzazione: la risorsa spontanea per fare emergere gerarchie vitali » 189
Sense&Respond: dare un metodo alla connessione » 197
Gli organi per percepire e rispondere: i tre cervelli per le persone e per i team » 203

Terza indicazione di Lavoro.
Ri-progettare la cultura e far emergere il purpose » 215
Che cos'è la cultura? » 215
Come si lavora sulla cultura? » 222
Le tre mosse per ri-progettare la cultura » 228
Il vantaggio evolutivo del purpose » 237
Purpose e profitto » 237
Purpose e gerarchia » 243
Il versante biologico del purpose » 246

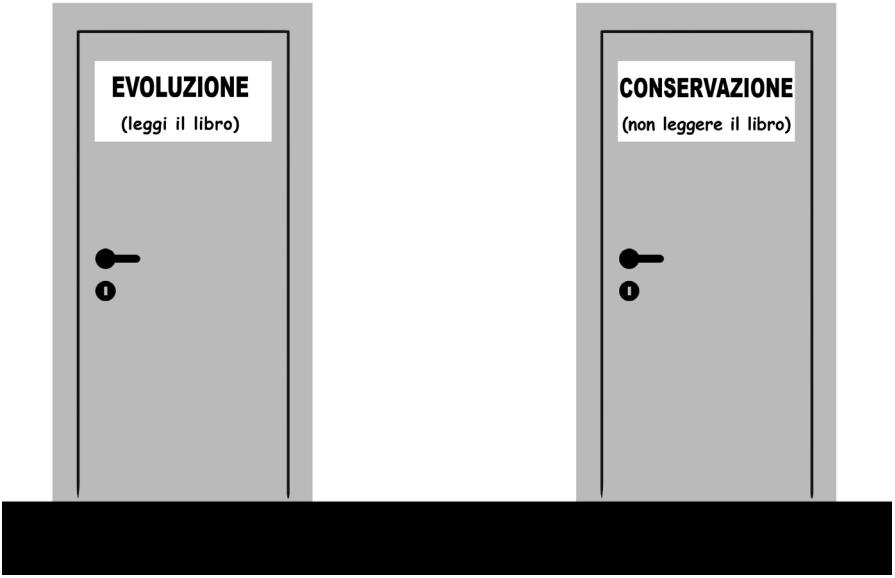
Riapertura » 257

Ringraziamenti » 259

Bibliografia » 261

Apertura

Quale porta prendete?



PARTE PRIMA
DA DOVE VENIAMO

La gerarchia tra "ideale" e "reale". Esame della vista

Mettere mano alla gerarchia fa tremare i polsi, vero? Questi timori sono fondati.
Le nostre organizzazioni sono tradizionalmente gerarchiche e, anche se sappiamo che sono ampiamente migliorabili, la maggior parte di noi ritiene la gerarchia imprescindibile in quanto garanzia di **ordine** e di **stabilità**.
Come possiamo riassumere la concezione della gerarchia diffusa nelle organizzazioni? Beh, direi che tutti noi, più o meno, pensiamo questo…

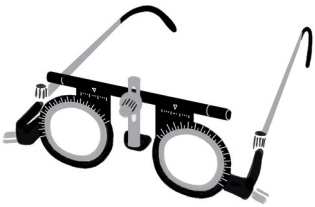
La gerarchia organizzativa è una struttura che alloca il potere decisionale sui ruoli manageriali – cioè su coloro che nell'organizzazione gestiscono le risorse, innanzitutto umane ed economiche – e che consente di **coordinare, pianificare** e **controllare** le attività di altri, rendendo **affidabili** ed **efficienti i processi di lavoro**. In particolare riteniamo che, nel funzionamento di un'organizzazione, ci siano alcuni punti cruciali che la gerarchia presiede:

- presa di decisioni;
- coordinamento e distribuzione delle responsabilità;
- individuazione delle priorità;
- realizzazione dei piani;
- ottimizzazione dei flussi operativi;
- controllo;
- comunicazione a cascata;
- uso ottimale delle risorse economiche;
- guida delle persone;
- meritocrazia.

Per iniziare il nostro viaggio è utile mettere bene a fuoco questi punti.
E per "mettere a fuoco" non c'è niente di meglio di un… esame della vista.

Pronti?

Esame della vista



La gerarchia favorisce e ottimizza la presa di decisioni

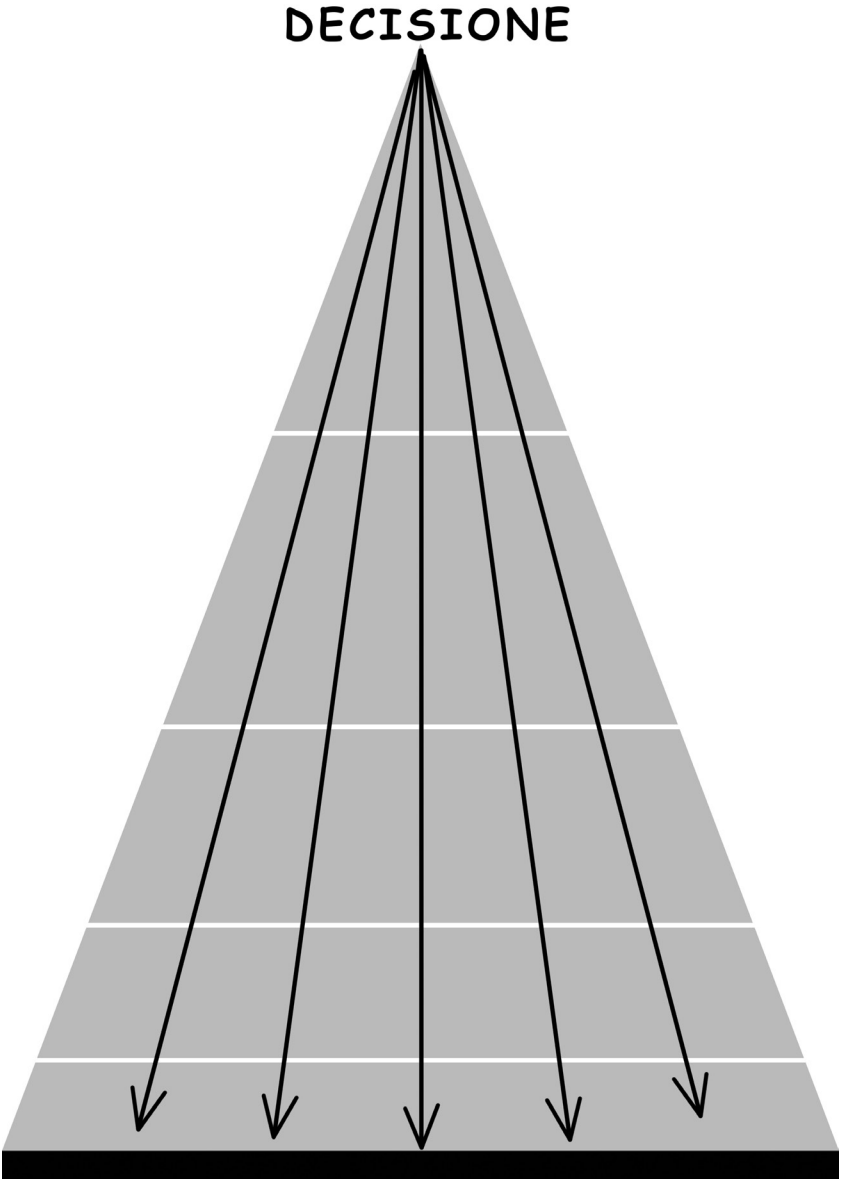
Le nostre organizzazioni sono strutture gerarchiche disegnate da una chiara architettura del potere decisionale. Per quanto riguarda le aziende, il disegno è noto: gli imprenditori fondano le imprese e i dipendenti, attraverso il loro lavoro, procurano e combinano risorse che consentono di produrre, sviluppare e offrire prodotti e servizi che, acquistati da clienti, generano un reddito. Il tutto coordinato e supervisionato da una gerarchia manageriale (costituita da top e middle manager) che, nella sua parte apicale, riporta a un consiglio di amministrazione che rappresenta gli investitori.
La gerarchia codifica il processo di **decision making** in modo chiaro basandolo sulla catena di comando, che costituisce il principale meccanismo di collegamento dell'intera organizzazione. In una struttura gerarchica, ruoli e responsabilità sono chiaramente definiti e disposti sulla piramide in funzione del potere decisionale ad essi attribuito. **Più si sale, più si ha l'autorità di decidere. Più si scende, più l'autorità decisionale tende a zero.** Questa struttura, nella sua essenza, non si trova solo nelle aziende, ma anche nelle organizzazioni no profit e nelle associazioni. Tutto questo è rappresentato dall'organigramma.
Sembrerebbe un sistema di funzionamento semplice ed efficace. Più si sale più si decide, più si scende più si mettono a terra le decisioni. Questa logica, non c'è dubbio, fornisce un'inquadratura efficiente del sistema decisionale.
Ma, come la mettiamo con la **distanza tra i problemi e le decisioni** che la gerarchia crea e rende strutturale? Le persone che lavorano ai piani bassi della gerarchia svolgono un ruolo essenziale per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta. Indipendentemente dal fatto che incontrino i clienti nei punti vendita, nelle filiali, nelle visite commerciali, rispondano da remoto o siano impegnati in unità produttive, si tratta di persone che conoscono molto bene i problemi che vivono tutti i giorni, relativi ai prodotti, ai servizi,

alle richieste dei clienti, e con ogni probabilità la maggior parte di loro si è fatta un'idea sulla loro soluzione.
Ma la gerarchia è costruita sulla "verticalità" e la verticalità uccide la *prossimità* e favorisce la distanza.
È molto probabile, infatti, che "quelli che stanno in alto" e che per ruolo hanno il dovere di decidere, non abbiano mai chiesto nulla a "quelli che stanno in basso" (cassiere/i, addette/i alla vendita, operaie/i di produzione…), né sulle idee che queste possono avere in merito alla soluzione dei problemi che incontrano tutti i giorni, né in merito alle migliaia di informazioni che possiedono perché in contatto tutti i giorni con clienti e utenti. Queste persone "che stanno in basso", nelle loro attività "operative" prendono sicuramente delle decisioni, ma ci sono tante altre decisioni che potrebbero prendere senza mettere a repentaglio l'intero sistema, anche perché nella maggior parte dei casi, nella quotidianità, molti problemi possono essere risolti da piccoli gesti. Ma chi sta alla base della piramide non è abituato a prendere iniziative, ha pochissimo potere decisionale e, magari, preferisce non rischiare prendendosi delle responsabilità. E quindi manda il problema in alto, demandandolo al proprio Capo perché lo risolva. Ma il Capo, a sua volta, sta al livello più basso della piramide rispetto ai livelli che stanno sopra di lui… e quindi, vuoi perché il suo ruolo effettivamente non gli consente di decidere, vuoi per inerzia, vuoi perché preferisce non prendersi la responsabilità, demanda la decisione al proprio Capo, il livello superiore.
Insomma, **la piramide è una struttura disegnata in verticale, dall'alto al basso, ma i problemi e le decisioni la risalgono continuamente sfidando le leggi di gravità**. **E più salgono più s'ingrossano**. E da problemi piccoli che richiedono piccole decisioni, diventano problemi sempre più grandi che richiedono grandi decisioni.
Direte: "Ma non c'è niente che impedisca a queste persone di proporre una soluzione o di prendere una decisione". Certo. Moltissime organizzazioni spendono soldi in corsi di formazione per insegnare ai Capi come si stimola l'iniziativa e come si ascoltano i collaboratori… Si fanno anche molti corsi per sollecitare i collaboratori ad assumere l'iniziativa. Il perché è ovvio: ci vuole un collaboratore che proponga e un Capo che ascolti. E poi cosa succede? Beh, pochissime persone propongono e pochi Capi stimolano l'iniziativa dei propri collaboratori anche perché, come molti di loro onestamente ammettono, poi temono di non riuscire a governarla. Il risultato? Le survey su engagement e motivazione nelle organizzazioni mostrano situazioni estremamente critiche. Il rapporto Gallup, nel *Global Workplace Report* del 2022, dichiara che, in Italia, solo il 4% delle per-

sone si sente coinvolto nel proprio contesto di lavoro. Si tratta del dato peggiore nella UE, che è comunque ultima nella classifica delle persone soddisfatte del proprio lavoro: solo il 14% si dichiara tale, contro il 33% di USA e Canada.
Ma non è finita qui. Anche chi sta più in alto, e vede problemi e decisioni approdare alla propria scrivania come salmoni, e deve prendere una decisione, non è messo meglio. Perché, stando in alto, **chi deve decidere spesso non conosce il problema o lo conosce superficialmente**. E, quindi, tutte le volte che deve decidere parte da lontano, deve guardarsi report su report, leggere numeri su numeri e ha un sacco di stress perché deve decidere su ciò che non vive direttamente, non ha sperimentato e toccato con mano. E quindi deve dedurre dai numeri, e non è affatto facile comprendere davvero questioni complesse partendo solo dai numeri… E allora quelli che devono decidere perché "stanno in alto" cosa fanno? Fanno **riunioni su riunioni**. E tutte queste riunioni creano un enorme collo di bottiglia: così, chi sta "in basso" e aspetta una risposta che risolva il problema che ha davanti, che cosa fa? Aspetta. Anche se, in molti casi, ha tutte le informazioni e le competenze necessarie per prendere direttamente quella decisione…
Direte: "E allora perché chi sta basso non la prende questa benedetta decisione? Forse perché non vuole assumersi la responsabilità…". Può darsi. Ma potrebbe anche essere che né chi sta in basso né chi sta in alto si sia mai posto veramente l'obiettivo di distribuire diversamente l'autorità decisionale e, badate, stiamo parlando di ridistribuzioni che non implicano un progetto di riorganizzazione! Questo è uno dei motivi più diffusi per i quali si muore di gerarchia, tanto in alto quanto in basso.
Quindi. Gerarchia e decisioni. Esame della vista.

La gerarchia favorisce la presa di decisione

Pensate a ciò che vedete tutti i giorni nella vostra organizzazione… Che cosa vedete? Qualcosa che assomiglia a questo?



O la quotidianità assomiglia più a questo?

La gerarchia favorisce il coordinamento e una chiara identificazione delle responsabilità

La piramide è una struttura fondata sulla divisione perché ciò che è diviso può essere meglio controllato. Dividere è indubbiamente la premessa migliore per attribuire responsabilità chiare. Ciascuno si occupa del proprio pezzo e cerca di ottimizzarlo e di presidiarlo al meglio. **E la gerarchia serve per rimettere insieme ciò che è stato diviso.** Tra le esigenze organizzative a cui la gerarchia risponde, quella del coordinamento è certamente una delle principali.
Già nel 2005, Harold J. Leavitt aveva scritto un libro in favore della gerarchia[1]. Pur riconoscendo la necessità di migliorarla, era giunto alla conclusione che per motivi pragmatici la gerarchia andava mantenuta.
Recentemente, negli Stati Uniti, è uscito un libro dedicato alla difesa della gerarchia: *Why managers matter*[2]. Che bisogno c'è di difendere la gerarchia, se tutti concordano sul fatto che, pur certamente migliorabile, ma alla gerarchia non abbiamo alternative? C'è bisogno eccome dicono gli autori, Nicolai J. Foss e Peter G. Klein, perché oggi la narrativa dominante descrive la gerarchia come modello superato da approcci partecipativi, come quello descritto da Gary Hamel e Michele Zanini in *Humanocracy*[3], l'*organizzazione Teal* di Frederic Laloux[4] e il *modello olocratico* di Brian J. Robertson[5].
Foss e Klein ritengono che questi modelli *bossless*, modelli organizzativi che non prevedono Capi, siano molto pericolosi per le organizzazioni perché eliminare i manager vuol dire privare l'organizzazione della funzione centrale dell'autorità manageriale: il coordinamento top/down.
Come giustamente osservano, la carenza di coordinamento è un punto molto critico nelle organizzazioni perché se il coordinamento non è efficace si generano problemi e conflitti a tutti i livelli. Assicurare il coordinamento è compito dei manager. Questo principio rappresenta il fondamento di un'intera scuola, e i due autori fanno riferimento ad una serie di autorevolissimi nomi che, nel tempo, lo hanno studiato e sostenuto: Max Weber, Chester

1. Harold J. Leavitt, *Top Down. Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*, Harvard Business School Press, 2005.
2. Nicolai J. Foss, Peter G. Klein, *Why managers matter,* PubblicAffairs, 2022.
3. Gary Hamel, Michele Zanini, *Humanocracy. Imprese straordinarie come le loro persone*, Ayros, 2021.
4. Frederic Laloux, *Reinventare le organizzazioni* (*Reinventing organization*, 2014), Guerini Next, 2016.
5. Brian J. Robertson, *Holacracy. Come superare la gerarchia* (*Holacracy*, 2015), Guerini Next, 2018.

Barnard, Ronald Coase, Herbert Simon, e Oliver Williamson, tre dei quali sono Premi Nobel. Ad esempio, il Premio Nobel Ronald Coase sostiene la potenza dell'accoppiata divisione del lavoro *e* coordinamento manageriale: la divisione del lavoro genera **costi di transazione**, il coordinamento manageriale riduce questi costi necessari per rimettere insieme i pezzi. La prima divide, il secondo rimette insieme: chiaro, no? Infatti, secondo Coase, è proprio grazie alla coesistenza di divisione del lavoro e coordinamento manageriale che i lavoratori ricevono i giusti input in termini di quantità, nel momento giusto e con la giusta velocità. E questo consente costi più bassi e prodotti e servizi più stabili. Anche Harold J. Leavitt[6] sostiene che le grandi organizzazioni sono sempre state gerarchiche e, se è vero che sono intervenuti cambiamenti importanti nella comunicazione orizzontale e nel focus posto sui team, la gerarchia resta insostituibile nonostante generi – Leavitt lo ammette – conflitto, dipendenza, sfiducia. Quindi, tutto ciò che possiamo fare è migliorarla e umanizzarla.

L'umanizzazione della gerarchia si pone in netta rotta di collisione con il progetto burocratico che, secondo Weber, è superiore a ogni altra forma organizzativa per precisione, stabilità, rigorosità e affidabilità e "sarà tanto più perfetta quanto più sarà 'disumanizzata', quanto più riuscirà a eliminare tutti gli elementi puramente personali, irrazionali ed emotivi che sfuggono al calcolo"[7]. In effetti, come sostengono Hamel e Zanini, la burocrazia (da *bureaucratie*, termine coniato all'inizio del XVIII secolo in Francia e traducibile con "governo degli uffici") "se paragonata alle organizzazioni dispotiche e caotiche che l'hanno preceduta (...) è stata una manna dal cielo", ed "è merito di grandi organizzazioni burocratiche se oggi un miliardo di persone sul pianeta possiede un'automobile, se 4 miliardi di individui hanno un cellulare"[8]. Purtroppo, proseguono gli autori, "la burocrazia ha moltiplicato il nostro potere d'acquisto ma ha avvizzito la nostra anima".

La burocrazia, infatti, produce norme, processi, procedure, apparati e strumenti di ogni genere sia per spezzettare e controllare, sia per cercare di rimettere insieme e coordinare ciò che è stato frazionato. Oltre un certo livello, pertanto, la "cura" burocratica peggiora la malattia che vorrebbe curare, e di cui è lei stessa la causa. Perché rimettere insieme quello che è stato frammentato all'origine comporta un bel daffare! Lo sappiamo, giusto? Pensiamo alla quantità mortifera di mail e riunioni quotidiane,

6. Harold J. Leavitt, *Top Down. Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*, cit.
7. Max Weber, *Economy and Society*, University of California Press, 1978.
8. Gary Hamel, Michele Zanini, *Humanocracy. Imprese straordinarie come le loro persone*, cit.

a ciò che viene rimandato e rimane in sospeso, alle difficoltà generate dalla distanza siderale dei silos funzionali… **Sbagliamo se diciamo che la maggior parte delle energie e delle attività manageriali, ogni giorno, sono dedicate a rimettere insieme ciò che è stato separato all'origine?**
Foss e Klein direbbero che questo è esattamente il lavoro dei manager, e che la gestione lo facilita in termini di chiarezza delle responsabilità e coordinamento. Il punto è capire se, in un mondo complesso come il nostro, si tratta di un compito possibile o di una "*mission impossible*"…
Quindi. Esame della vista.

La gerarchia favorisce il coordinamento e una chiara identificazione delle responsabilità

Così…?

O, meglio, così?

La gerarchia favorisce l'individuazione delle priorità

Il disegno che, grazie alla gerarchia, porta all'individuazione delle priorità è chiaro e razionale. Come sempre si parte dall'alto e poi si scende. Il punto di partenza, dal quale poi arriveremo alla definizione delle priorità, è il "progetto strategico" elaborato dal Vertice che riguarda l'intera organizzazione. "Il progetto strategico implica che tutte le energie e le risorse dell'organizzazione siano indirizzate verso un obiettivo generale ben definito e convincente"[9]. Il progetto strategico esplicita la ragion d'essere dell'organizzazione e viene anche chiamato "mission". Qualche esempio? "Portare un computer in tutte le case" o "mettere una Coca Cola in mano a ogni consumatore"…

Il progetto strategico focalizza l'azione di tutto il management e costituisce la base per sviluppare gli "obiettivi operativi" "che riguardano i compiti primari che un'organizzazione deve svolgere. (…) La definizione di obiettivi operativi per ogni compito primario fornisce la direzione da seguire per le decisioni quotidiane e per le attività all'interno delle unità organizzative"[10]. I manager devono quindi tradurre questa direzione in priorità, sulla base delle quali gestire le attività dei loro collaboratori.

Il processo è molto chiaro e razionale. La gerarchia è un potente supporto per l'individuazione delle "priorità". Peccato, però… **Nelle nostre organizzazioni l'individuazione delle priorità è più figlia del frazionamento che dell'obiettivo generale.**

La maggioranza delle nostre imprese ha un modello organizzativo funzionale dove persone che svolgono attività e hanno competenze simili vengono raggruppate verticalmente, dal Vertice fino alla base. Questo crea specializzazioni e famiglie professionali. La "casa" di queste famiglie professionali si chiama, appunto, funzione: Finanza&Controllo, Sistemi Informativi, Risorse Umane, Ricerca&Sviluppo, Acquisti, Produzione, Commerciale… Ognuno pensa che la propria funzione sia "il mondo". Non è così? Quelli che lavorano in Finanza pensano che il mondo sia la finanza, quelli che lavorano nella Produzione pensano che il mondo sia la produzione. E il Commerciale? Uguale. Il Personale? Anche. E via così per tutte le altre…

Talvolta, nelle aziende di una certa dimensione e/o quando ci sono business che richiedono un focus specifico, il modello funzionale è combinato con quello divisionale che prevede raggruppamenti autonomi per linee

9. Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale*, 13ª edizione originale, 7ª edizione italiana, Maggioli Editore, 2021. In questo passaggio Daft cita Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad, "Strategic intent", *Harvard Business Review*, luglio-agosto 2005.
10. *Ibid.*

di prodotto o, appunto, di business che utilizzano alcune funzioni centrali comuni. Se, invece, il modello è divisionale, ogni Divisione ha all'interno le proprie funzioni. E ogni funzione ha i propri obiettivi, le proprie competenze, il proprio linguaggio, i propri criteri di valutazione… Più alta è la specializzazione più aumenta il divario: si fatica a parlarsi, ascoltarsi, capirsi. Per di più, alcuni obiettivi funzionali presi separatamente sono antagonisti: ad esempio, in una banca, gli obiettivi del Commerciale (che deve vendere, tra gli altri servizi, mutui e finanziamenti vari ai clienti) e gli obiettivi dei Crediti che devono presidiare la solidità patrimoniale. In realtà, questi obiettivi sono solo due parti diverse, entrambe indispensabili, di un obiettivo aziendale più grande e comune: preservare la capacità della banca di generare valore nel tempo. Ma la gerarchia porta con sé la divisione interfunzionale perché – è il concetto che ci sta dietro – se ti dedichi solo a quell'ambito impari di più e lo presidi meglio. E quindi ti è più facile individuare anche le tue priorità. Questo disegno molto razionale, però, non tiene conto del fatto che:

- nessuna funzione organizzativa è in grado di realizzare i propri obiettivi senza il contributo delle altre funzioni;
- il lavoro va in orizzontale, cioè i prodotti e i servizi che un'organizzazione offre ai propri clienti/utenti, indipendentemente dal modello organizzativo adottato, possono nascere e andare per il mondo solo se attraversano orizzontalmente l'intera piramide. Il che è un modo per dire che prodotti e servizi sono il frutto del contributo di tutte le funzioni.

Tutti gli elementi che compongono un'organizzazione, quindi, sono interdipendenti.
Ma la gerarchia organizzativa si dispiega sulla verticalità.
E siccome l'integrazione con le altre funzioni è orizzontale, questo asse non è mai sufficientemente presidiato. Certo, ci sono meccanismi di integrazione orizzontale. Ci sono le regole, ci sono i sistemi informativi, i ruoli di collegamento come i coordinatori, le task force e in alcune aziende si usano molto i team interfunzionali. Ma **le funzioni creano confini, i confini creano territori, i territori chiamano alla loro difesa, se necessario, anche passando all'attacco**. In sintesi: i confini alimentano le lotte di confine. Non so che cosa succeda nella vostra ma, nella maggior parte delle organizzazioni, l'integrazione orizzontale è uno dei punti più critici. Ci sono manager che cercano la collaborazione ma, alla fine, l'approccio che prevale è quello di cercare la quadra a casa propria, incalzando i colleghi delle altre funzioni e confliggendo per ottenere ciò di cui si ha bisogno. Per questo si fanno molti corsi sull'orientamento al cliente interno

e sull'integrazione interfunzionale. Della serie… Calma, ragazzi, in questa organizzazione ciascuno di voi deve dare agli altri e ricevere dagli altri ciò che serve per fare il proprio lavoro. Tutti voi siete sia clienti sia fornitori interni. Quando, per svolgere le vostre attività e raggiungere i vostri obiettivi, dovete ricevere risorse e input da altre funzioni siete voi i clienti interni, e quindi fate bene a chiedere e pretendere ciò che vi serve per lavorare. Quando siete voi fornitori interni, avete il dovere di comprendere e fornire alle altre funzioni ciò che serve. Chiaro, no? Chiarissimo: "essere un cliente interno", infatti, conferisce il diritto di pretendere ciò che serve. E, indovinate un po'?

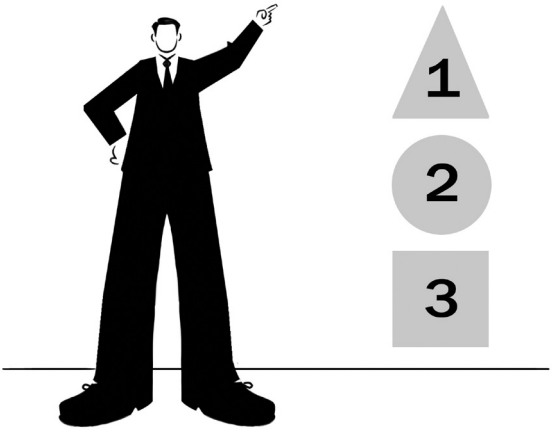
Nelle organizzazioni tutti si considerano clienti interni che, sulla base delle proprie priorità, reclamano, esigono, confliggono per ricevere dalle altre funzioni ciò che serve per raggiungere i propri obiettivi, che poi sono il punto su cui sono valutati. In un sistema siffatto nessuno sente la responsabilità di dare. Se tutti pretendono qualcosa dagli altri, le cose faticano a quadrare… e quindi? Quindi lo sappiamo già… riunioni su riunioni. **Nel frattempo, è facile dimenticarsi del cliente vero, quello esterno, che è l'unico vero cliente di tutte le funzioni**, che tiene in vita l'impresa comprando i prodotti e i servizi e, se siamo un'organizzazione davvero moderna, aiuta a co-progettarli – quanto dovremo aspettare per sbarazzarci di questa idea falsamente moderna del cliente interno?

Quindi **è logico che ciascuno abbia in mente che le vere priorità siano le proprie, e che questa mancanza di coordinamento si traduca in mille emergenze**, urgenze, interferenze, interruzioni che portano tutti a rivedere continuamente le proprie priorità.

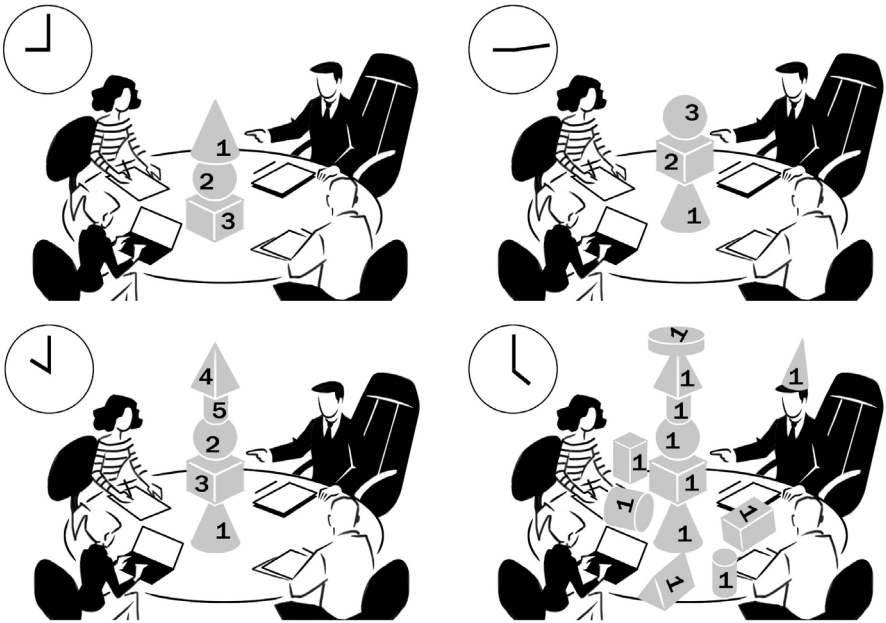
Allora… Esame della vista.

La gerarchia favorisce l'individuazione delle priorità

Vediamo questo?



O tutti i giorni vediamo più questo?

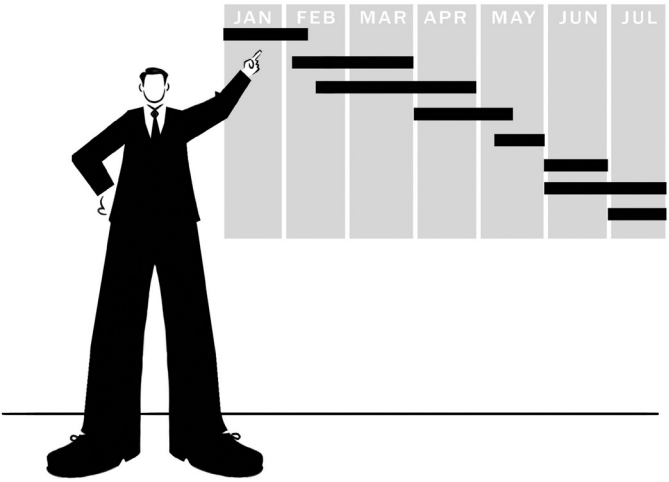


▶ La gerarchia presidia la realizzazione dei piani

La gerarchia tradizionale crea una **separazione tra chi pensa** (per individuare la strategia, costruire i piani, disegnare i processi, individuare le priorità e i compiti da assegnare) **e chi realizza**. Le persone pagate per pensare costituiscono il management tradizionale. Tra i contenuti di pensiero che i manager devono presidiare c'è la pianificazione, il cui contenuto cambia a seconda della posizione che il manager ricopre nella piramide gerarchica.
In cima alla piramide si pianificano progetti strategici: piani industriali, piani di ri-organizzazione, innovazione, acquisizioni di altre realtà, ecc. che fanno convergere le risorse verso obiettivi generali definiti che impattano su tutto o su una parte importante dell'organizzazione. Anche i Capi delle Business Unit e delle funzioni pianificano progetti strategici che riguardano la parte dell'organizzazione che gestiscono. E poi ci sono le pianificazioni di progetti operativi interni alle singole unità, e c'è la pianificazione delle attività all'interno dell'unità.
Bene. Quindi. Esame della vista.

La gerarchia presidia la realizzazione dei piani

Mettiamo a fuoco bene quello che succede tutti i giorni…
Così?



O, meglio, così?

La gerarchia ottimizza i flussi operativi e preserva l'efficienza e la produttività

Nel già citato *Why managers matter*, Nicolai J. Foss e Peter G. Klein mettono in guardia dai pericoli che corrono le società che si fanno affascinare dai modelli "bossless", in particolare dall'approccio descritto da Gary Hamel e Michele Zanini in *Humanocracy*, dall'organizzazione *Teal* che Frederic Laloux descrive nel suo *Reinventing organization* (più di 400.000 copie vendute nel mondo) e dal modello olocratico di Brian J. Robertson[11]. Come abbiamo già accennato qualche pagina fa, secondo Foss e Klein i modelli che vorrebbero abolire il management finiscono per generare inefficienze, mancanza di agilità e stagnazione, esattamente quello che vorrebbero evitare cancellando la gerarchia. Inoltre, l'assenza di Capi aumenta enormemente i costi di coordinamento di persone e attività, soprattutto quando si tratta di compiti e attività interdipendenti. Hamel e Zanini, sempre secondo Foss e Klein, hanno esagerato nel descrivere gli effetti della burocrazia sul business, sulle organizzazioni e sulle persone. Tutto è migliorabile e lo è anche la gerarchia ma i vantaggi che essa offre sono indubbiamente superiori agli svantaggi che crea. Per quanto riguarda Laloux e Robertson, le critiche sono basate su ragioni opposte: insufficienza di struttura nel primo caso, eccesso di struttura nel secondo.
Prima di procedere nel nostro ragionamento, vediamo che cosa propongono, in sintesi, questi due modelli.

L'**organizzazione *Teal* di Laloux** è basata su tre principi:

- *self-management*: "la chiave per operare efficacemente, anche su larga scala, con un sistema basato su relazioni paritarie, senza la necessità né di gerarchia né di consenso";
- *pienezza*: "le organizzazioni sono sempre state luoghi che incoraggiano le persone a presentarsi con un'identità "professionale", lasciando fuori dalla porta altre parti di sé (…) Le organizzazioni *Teal* hanno sviluppato un insieme coerente di pratiche che ci invitano a reclamare la nostra integrità interiore e a portare tutto ciò che siamo nel lavoro";
- *proposito evolutivo*: "le organizzazioni *Teal* sono viste come se avessero una vita e un senso di direzione propri. Invece di prevedere e controllare il futuro, i membri delle organizzazioni sono invitati ad ascoltare e capire ciò che l'organizzazione vuole diventare, quale proposito vuole servire"[12].

11. Brian J. Robertson, *Holacracy. Come superare la gerarchia*, cit.
12. Frederic Laloux, *Reinventare le organizzazioni*, cit.

Secondo Laloux, quello della *Teal* è il paradigma organizzativo legato al salto evolutivo che abbiamo di fronte a noi. Ci sono aziende nel mondo che lo hanno già realizzato da tempo. Queste aziende, profit e no profit, che operano in diversi ambiti con differenze dimensionali significative (anche sopra le 10.000 persone), si basano su unità auto-organizzate direttamente a contatto con il business. Per questo possono muoversi con altissima velocità decisionale e realizzativa. Al posto dei Capi, funziona il self-management di piccoli gruppi chiamati a risolvere i problemi che incontrano e a prendere le iniziative che servono. Se un problema o un'iniziativa è troppo grande per essere gestita autonomamente, vale la delega dal basso, che fa arrivare il tema sui tavoli di scarni uffici centrali o, se serve, del CEO. Poche regole e processi chiari consentono, tramite un elevato controllo sociale e un flusso di feedback costante, di presidiare gli standard di qualità e di redditività. Al posto di "mission" e "vision" calate dall'alto, le organizzazioni *Teal* sono mosse da un forte "proposito evolutivo" che orienta le persone nella quotidianità e fa convergere vocazione individuale e vocazione aziendale (ciò che l'organizzazione vuole realizzare per i propri clienti e la loro community). Tutti sono chiamati a mettere in campo la propria pienezza per percepire opportunità e minacce e a procedere con adattamenti costanti, coinvolgendo anche i clienti. In questo modo, non sono necessari progetti di change management in quanto il cambiamento avviene "naturalmente e continuamente, perché mosso da un'autenticità che potenzia l'azienda, attira le persone, consente loro di esprimere motivazione e talenti e di contribuire alla propria impresa. Così lo sviluppo individuale si intreccia con quello dell'organizzazione e il perseguimento del proprio progetto di vita incontra ciò che l'impresa aspira a realizzare"[13].

Il **modello olocratico di Brian J. Robertson**[14] è invece basato su una tecnologia sociale strutturata, nata in ambito informatico, che vuole semplificare le organizzazioni e i processi consentendo alle imprese di funzionare in maniera agile. La parola d'ordine di questo approccio è *Getting Things Done*. L'approccio olocratico è basato su una "Costituzione", documento fondativo che definisce le regole del gioco, e su un'allocazione del potere distribuito su processi e ruoli, necessari per realizzare il proposito, in modo da consentire la soluzione dei problemi localmente, dando più autonomia alle persone e ai team. L'organizzazione è vista come un sistema

13. Frederic Laloux, *Reinventare le organizzazioni*, cit.
14. Brian J. Robertson, *Holacracy. Come superare la gerarchia*, cit.

dotato di sensori – le persone – che danno vita ai ruoli e monitorano l'ambiente circostante. Tra le capacità umane più pregiate, infatti, c'è quella di percepire la tensione (positiva o negativa) tra ciò che è e ciò che potrebbe essere, e di adattarsi di conseguenza. Ogni tensione percepita indica la via da seguire affinché l'organizzazione possa realizzare al meglio il suo proposito, a patto che sia possibile tradurre le "tensioni" percepite in azioni rapide e efficaci. Questa "apertura" alle tensioni, rende evolutiva l'organizzazione. Distribuendo efficacemente il potere alle persone in prima linea, migliorano le prestazioni, aumenta la responsabilizzazione e la capacità di apprendere.
La struttura organizzativa di Holacracy è costituita da "cerchi" (i singoli "ruoli", le cellule dell'organizzazione, ma anche "sistemi di ruoli"). I cerchi sono elementi autonomi che, però, appartengono a un insieme più grande (come le cellule fanno parte di organi che, a loro volta, fanno parte di un organismo). Ogni cerchio dispone del potere necessario per auto-organizzarsi ma, essendo parte di un insieme più grande, deve rispettare le regole che presidiano la governance e l'operatività, garantendo il processo decisionale e assicurando l'allineamento con gli altri cerchi.

Entrambi questi approcci, secondo gli autori di *Why managers matter*, costituiscono un pericolo per le organizzazioni, per due motivi contrapposti.
L'organizzazione *Teal* manca di struttura, trasparenza, supervisione e leadership perché, senza ruoli e responsabilità ben definiti, senza regole formali e procedure, coordinare diventa difficilissimo, il decision-making si fa confusionario e fonte costante di conflitti, i disaccordi non possono essere rapidamente superati – come invece la struttura gerarchica consente di fare – e servono infinite riunioni e discussioni che rendono, di fatto, l'organizzazione incapace di adattarsi ai cambiamenti esterni. Invece, come sostiene Oliver Williamson, premio Nobel, è una prerogativa della gerarchia creare un "sistema di diritto interno" basato sulla tolleranza che permette di risolvere i conflitti attraverso la negoziazione. Questa è la ragione per la quale i conflitti organizzativi vengono raramente risolti in tribunale, perché la parte alta della gerarchia espleta questa funzione[15].
Per quanto riguarda il modello olocratico, il pericolo sta nell'estremo opposto. La presenza di una "Costituzione" che determina regole rigide e numerose crea una "camicia di forza" che disattende la promessa di maggiore libertà. Come riportato da una testimonianza raccolta da un'azienda che

15. Oliver Williamson, *Le istituzioni economiche del capitalismo*, FrancoAngeli, 1985.

ha sperimentato questo modello, il rischio è di usare il tempo più per capire come risolvere i problemi "olocraticamente" che per risolverli.

La sintesi di questi autori è che non ci sono alternative valide alla gerarchia perché, per quanto migliorabile, è la soluzione più efficace in merito a efficienza e produttività. Lo aveva già mostrato nei primi anni Sessanta Alfred Chandler[16] descrivendo come la gerarchia abbia permesso la nascita delle grandi imprese che, grazie alla loro struttura gerarchica, hanno sostituito le piccole proprio per la loro superiore efficienza e produttività. La gerarchia non ha alternative quando si tratta di coordinare un flusso di attività al minor costo perché crea l'ambente ideale per chiarire bene chi-fa-cosa. E la standardizzazione che essa promuove è una garanzia di qualità e di stabilità degli output.
Quindi, ok. Esame della vista.

16. Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (1962) e *The visible hand* (1977).