

Rottamiamo la gerarchia (per come la conosciamo)

È la distribuzione del potere decisionale, e non la leadership, a creare il campo nel quale operiamo. E il presidio dell'efficienza delle organizzazioni si sta evolvendo. Lo spiega bene un nuovo libro. Ecco come

di Marina Marinetti

CHI L'AVREBBE MAI DETTO? LA GERARCHIA IN AZIENDA È UNA FONTE DI INEFFICIENZA. «LA GERARCHIA CHE STRUTTURA LE NOSTRE ORGANIZZAZIONI È UN PRODOTTO DI EPOCHE CHE NON ESISTONO PIÙ»,

sostiene **Marina Capizzi**, co-founder di **Primate Consulting**, che sul tema ha appena pubblicato "Non morire di gerarchia" (edito da FrancoAngeli). Indiviando un "prima" e un "dopo". Nel passato «era possibile pianificare e guidare la domanda attraverso piani aziendali a lungo termine, c'era una netta divisione tra chi "pensava", "decideva" e "pianificava", da chi "eseguiva". Pochi (i Capi) dicevano a molti (i "sottoposti") cosa dovevano fare, e ne controllavano l'esecuzione. Oggi, nonostante molte aziende si ostinino a fare piani dettagliati a tavolino, i cambiamenti sono continui, repentini, inaspettati», dice.

E invece?

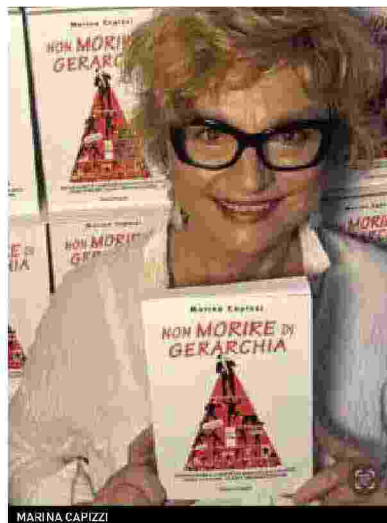
Serve presenza mentale, intelligenza, iniziativa e presa in carico ad ogni livello. Più che "Command/Planning & Control", oggi il vantaggio competitivo si fonda su "Sense & Respond": la capacità a tutti i livelli di percepire minacce e opportunità e rispondere velocemente. Cosa che la gerarchia che ci arriva dal passato rende impossibile.

Nell'attuale piramide, infatti, il potere decisionale aumenta salendo mentre il contatto con i clienti aumenta scendendo. In pratica, questo significa che più le persone lavorano a contatto con la fonte del reddito aziendale (clienti e utenti), meno hanno autonomia decisionale. I problemi per essere risolti devono risalire lungo la catena di comando fino ad approdare sulla scrivania del decisore. Qui, si devono mettere in fila per

attendere il loro turno (se mai arriverà). E il decisore, spesso, non avendo esperienza diretta di questi problemi deve fare riunioni su riunioni.

Quindi la gerarchia diventa fonte di inefficienza?

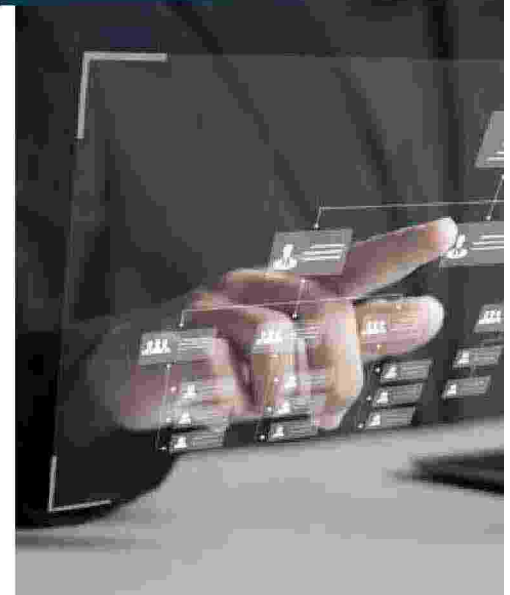
In pratica, i capi fanno da collo di bottiglia. Inoltre, la suddivisione e la parcellizzazione di obiettivi, competenze e attività nelle di-



MARINA CAPIZZI

“

I CAPI FANNO DA COLLI DI BOTTIGLIA E LA SUDDIVISIONE IN SILOS OPERATIVI RALLENTA I PROCESSI TRASVERSALI





verse funzioni creano "silos" che rallentano i processi trasversali. Negli ultimi decenni le aziende hanno sviluppato importanti evoluzioni tecnologiche ma la logica che sottende la gerarchia è rimasta pressoché immutata. Nonostante le frequenti riorganizzazioni, i progetti di change management, la formazione ai capi sulla leadership e i programmi di empowerment ai collaboratori, la scarsa delega e la mancanza di integrazione interfunzionali non sono mai state risolte perché sono un effetto strutturale di come oggi usiamo la gerarchia. Ma, mentre da decenni i libri dedicati alla leadership si sprecano, di gerarchia non parliamo mai. Peccato. Perché, come ho scritto nel mio libro "la gerarchia si mangia la leadership a colazione".

Ci sono alternative?

Il punto non è eliminare la gerarchia. Noi umani produciamo continuamente gerarchie: mentali, relazionali, valoriali, eccetera. Le produciamo perché la gerarchia è una struttura che crea un ordine basato sull'importanza, e questo ci aiuta a ridurre il caos e, quindi, a governare le cose. Dobbiamo però andare oltre l'idea che ci sia una sola gerarchia, cioè, quella che abbiamo ereditato dal passato che prevede, ad esempio, che decida sempre il più alto in grado. Non stiamo di-

ciendo che i capi non debbano più decidere, stiamo dicendo che va accorciata la distanza tra i problemi/opportunità e decisioni. Anzi, lasciare sempre la decisione al ruolo più alto, molte decisioni possono essere prese da chi è più vicino al problema, o da chi ha più competenza, o possono essere prese autonomamente dal team. E questo può essere fatto per piccoli step, senza necessariamente partire con una "riorganizzazione aziendale" (cosa che abbiamo fatto migliaia di volte lasciando intatta la logica gerarchia).

Sì, ma come?

Aumentare l'autonomia decisionale aiuta a stimolare l'iniziativa e la presa in carico, dando alle persone che non hanno ruoli manageriali la possibilità di dare un contributo di qualità e di ricavarne senso, motivazione e appartenenza. Per andare in questa direzione è molto importante assumere il team come unità minima dell'organizzazione (e non il singolo individuo, come invece fa la piramide che conosciamo), perché attraverso il lavoro di team le persone possono fornire

**MOLTE DECISIONI POSSONO
ESSERE PRESE DA CHI È PROSSIMO
AL PROBLEMA, ANZICHÉ
DAI VERTICI DELL'ORGANIZZAZIONE**

un contributo molto al di sopra di quello che potrebbero dare individualmente.

Esistono esempi concreti che lo dimostrano?

Per andare in questa direzione, ad esempio, nel 2018 abbiamo co-disegnato con il Gruppo Credem, uno dei Gruppi bancari più solidi e performanti d'Europa, un percorso che ha coinvolto tutte le 6.600 persone che lavorano in banca e nelle società del Gruppo. Protagonisti di questo progetto sono stati i team reali (cioè team costituiti da persone che

lavorano insieme, nelle filiali e negli uffici). Più di 800 team hanno avuto la possibilità di sperimentare autonomamente prassi orientate al miglioramento continuo finalizzate a migliorare il servizio al cliente, l'efficienza e il clima interno. Le sperimentazioni sono state scelte e valutate direttamente dai team, con il capo che svolgeva un ruolo di garante delle regole condivise, senza poter intervenire sulle decisioni del team (se conformi alle regole stabilite). Molte delle numerosissime sperimentazioni (più di 4.000) sono ora prassi quotidiane e molti team, insieme alle community che sono nate spontaneamente a valle di questo percorso, continuano tuttora a sperimentare nuove prassi di miglioramento e di innovazione.

Un altro esempio?

Anche in Fidia Farmaceutici, multinazionale italiana leader nella produzione dell'acido ialuronico e nella medicina rigenerativa, abbiamo co-disegnato un percorso di progettazione della cultura coinvolgendo tutte le 1.600 persone che operano in 14 Paesi. La cultura "auspicata", che è nata dal contributo di tutti, è molto sfidante perché richiede alle persone, ad ogni livello dell'organizzazione, un contributo per far evolvere le logiche gerarchiche tradizionali e migliorare l'integrazione tra le funzioni. Per aiutare le persone a trovar e il coraggio di esporsi per trasformare la "cultura attesa" in cultura "effettiva", l'azienda ha investito sulla sicurezza psicologica, la preconditione che aiuta le persone ad esporsi per dare il proprio contributo anche quando questo non va nella direzione della logica gerarchica tradizionale. Esempi: esporsi per esprimere il proprio disaccordo o proposte innovative, per condividere gli errori e cercare insieme la strada per non ripeterli anziché nascondersi per paura di essere puniti dal capo.