

L'impatto della gerarchia nel mondo delle assicurazioni

A tu per tu con Rossella Manfredi, direttore generale di Credemvita e di Credemassicurazioni



Marina Capizzi

Co-founder Primate e consulente di evoluzione organizzativa

Negli ultimi decenni le aziende hanno vissuto molti cambiamenti: continui progetti di change management, frequenti riorganizzazioni, evoluzione tecnologica costante, ma la logica che sta alla base del funzionamento aziendale della gerarchia, di fatto, non ha avuto alcuna evoluzione sostanziale.

Le nostre organizzazioni hanno da sempre una struttura gerarchica che, in sintesi, funziona così: il potere decisionale è conferito ai ruoli e

aumenta salendo, mentre la prossimità con i clienti aumenta scendendo. Da un lato, questo crea una grande distanza tra problemi e decisioni perché, per essere risolti, i problemi devono risalire la piramide per approdare sui tavoli dei decisori, rallentando enormemente la capacità di risposta del sistema. Dall'altro lato questo tipo di gerarchia, che abbiamo ereditato dal passato, separa chi pensa da chi fa, chi decide da chi "esegue", chi è responsabile e controlla da chi realizza.

È di questo che hanno bisogno oggi le nostre imprese? Nel mio libro "Non morire di gerarchia", (Franco Angeli), propongo un "esame della vista" per mettere a fuoco i costi della gerarchia, che continuiamo a mantenere sostanzialmente intatta anche se nata in mondi che non esistono più, dove era l'offerta che guidava la domanda e il cambiamento era lento e prevedibile. Certo, mettere mano alla gerarchia fa tremare i polsi perché il nostro pensiero sulla gerarchia è molto limitato. Infatti, parliamo sempre di leadership ma mai di gerarchia e, anche se facciamo continuamente corsi sulla delega e sull'empowerment

Negli anni la logica che sta alla base del funzionamento aziendale della gerarchia non ha avuto alcuna evoluzione sostanziale

Nel mondo del bancassurance la compagnia assicurativa risente inevitabilmente della cultura del gruppo bancario a cui appartiene

dei collaboratori, continuiamo a lasciare che decida il più alto in grado su tutti i problemi. E nel mondo delle assicurazioni? Vi siete mai chiesti quale impatto abbia la gerarchia, per come continuiamo ad utilizzarla oggi, sulle persone e sui risultati? Certo, il settore assicurativo è composto da realtà molto diverse tra loro, dalle mutue alle compagnie che basano la loro distribuzione sugli agenti, fino alle compagnie totalmente digitali passando per il bancassurance. Modelli molto diversi tra loro, connotati fortemente dalla loro storia, anche in termini di gerarchia.

Ne parliamo con **Rossella Manfredi**, direttore generale Credemvita e di Credemassicurazioni. Le abbiamo chiesto quali sono le caratteristiche principali della gerarchia nel mondo assicurativo. "La gerarchia delle assicurazioni è stata storicamente influenzata dalla seniority delle competenze, in un settore fortemente specialistico e quantitativo basato su modelli statistici e probabilità di accadimento degli eventi, i ruoli decisionali dell'organizzazione sono stati sostanzialmente ricoperti da leader di competenze più che da leader di persone. Questo modello ci ha consentito, in passato, di essere solidi e molto efficaci nella gestione dei rischi ma, in un mondo che cambia velocemente, ha evidenziato alcuni punti d'attenzione relativi alla propensione all'innovazione di prodotto e processo. Per competere in un contesto come quello attuale, con l'ingresso di nuovi players e una forte evoluzione nei bisogni e nelle aspettative dei nostri assicurati, abbiamo lavorato e stiamo lavorando costantemente per evolvere la nostra organizzazione ed il nostro modello gerarchico per renderli più agili, reattivi e al passo con i tempi".

E nel mondo del bancassurance? "Nel mondo del bancassurance - che è quello nel quale la dottoressa Manfredi opera - la compagnia assicurativa risente inevitabilmente della cultura del gruppo



Rossella Manfredi, direttore generale Credemvita e di Credemassicurazioni

bancario a cui appartiene". Il gruppo bancario, nello specifico, è il Gruppo Credem, che ha da tempo attivato un percorso di evoluzione della gerarchia ingaggiando in prima persona i manager con i loro team. "La mia esperienza maturata tra banca privata e assicurazione non ha rilevato significative differenze tra i due mondi, in entrambi siamo partiti da un contesto fortemente gerarchico che tuttavia si è trovato a competere in un mondo che cambia ad un ritmo molto più veloce del passato, con nuovi attori meno strutturati e quindi più rapidi ad adattarsi. Questo ha avviato un processo di snellimento della gerarchia per accelerare la presa di decisioni, la valorizzazione di tutti i talenti e del potenziale inespresso senza compromettere la stabilità. Lo snellimento delle gerarchie è certamente più semplice quando le filiere produttive e distributive rispondono sostanzialmente allo stesso azionista, la condivisione dei valori e degli obiettivi di lungo termine abilita strategie che non sono attuabili per realtà in cui produzione e distribuzione sono separate in termini di proprietà". Ciascuna realtà ha i propri vincoli e presenta specifiche opportunità. È bello vedere un'organizzazione che ha cominciato a lavorare sull'evoluzione della gerarchia, che sarà per tutti la sfida dei prossimi anni. Siamo pronti? I pionieri sono già in azione. Siamo tutti all'inizio di questa evoluzione. ■