



Schiavi delle illusioni nelle gerarchia aziendale

È un guru irriverente che va dritto alla sostanza delle cose, Henry Mintzberg. Nel suo ultimo studio, sfata i pregiudizi delle organizzazioni. E svela come è possibile cambiarle

*di Marina Capizzi**

Abbiamo avuto l'onore di conversare con il più grande studioso mondiale di organizzazioni, il professor Henry Mintzberg. Un guru irriverente che va dritto alla sostanza delle cose. "Capire le organizzazioni", finalmente è il titolo del suo ultimo libro pubblicato da Franco Angeli. Noi passiamo gran parte della nostra vita nelle organizzazioni: nasciamo in ospedale, andiamo a scuola, lavoriamo, acquistiamo beni e servizi, viaggiamo, ci curiamo... Dovremmo essere tutti esperti organizzativi, e invece no. Perché? Perché niente attiva di più i nostri pregiudizi delle organizzazioni. Anziché osservarle con lucidità abbiamo incrollabili certezze su come dovrebbero funzionare, su cosa fare per cambiarle. Da anni appli-

chiamo sempre le stesse ricette, anche se molti problemi non si risolvono mai. Siamo forse schiavi di illusioni quando cerchiamo di capire e di cambiare le organizzazioni? Questa è la prima domanda che poniamo al Professor Mintzberg. Lui conferma e descrive le illusioni più diffuse e pericolose. «La prima è l'illusione di poter misurare

**SPESSE NELLE ORGANIZZAZIONI
È CONSIDERATO REALE
SOLO CIÒ CHE VIENE
TRADOTTO IN NUMERI**

tutto. Spesso nelle organizzazioni è considerato reale solo ciò che viene tradotto in numeri. Ma non possiamo misurare tutto. Sappiamo il tempo di cottura di un hamburger ma non quanto tempo serva per mettere uno stent in un'arteria. Questa pretesa ci toglie lucidità».

«La seconda illusione riguarda la leadership eroica cioè l'idea che arriverà un "grande"

a salvarci. Nonostante questa aspettativa venga regolarmente disattesa, continuiamo a coltivarla dando troppa importanza alla leadership».

La terza illusione è legata alle riorganizzazioni senza sosta. Le aziende cambiamo spesso l'organigramma, spostano le persone e cambiano i nomi dei ruoli. Ma questo produce solo confusione. E allora perché si fanno così tante riorganizzazioni, Professore? «Perché questa è la cosa più semplice da fare. Riorganizziamo l'organigramma anziché riorganizzare le nostre teste per pensare in modo diverso. Così molti problemi restano irrisolti».

La quarta illusione riguarda la pianificazione strategica che, per Henry Mintzberg, è un ossimoro. Noi non pianifichiamo la strategia, la apprendiamo dagli errori, provando e sperimentando. All'inizio, potenzialmente, le strategie possono essere tante. Ma la strategia vera è quella che mettiamo in atto nel confronto continuo con la realtà.

La quinta illusione («forse dovrebbe essere la prima», dice) è il valore per gli azionisti. Sembra che le imprese esistano esclusivamente per coloro che acquistano le azioni al mattino e le rivendono alla sera, sembra che siano loro i proprietari dell'azienda (mentre il dipendente che ci lavora da anni non ha alcun diritto di proprietà dell'impresa). E l'ultima illusione, non per importanza, è la gerarchia. Questa idea che il nostro capo, la persona a cui riportiamo, sia la cosa più importante nell'organizzazione, più importante delle persone con le quali lavoriamo e con cui facciamo squadra, più importante del cliente. Inoltre, chi è in cima alla gerarchia è molto lontano da terra. Difficile gestire un'organizzazione da quella distanza. Misurazione, leadership, riorganizzazione, pianificazione strategica, azionisti, gerarchia... ma questi sono i pilastri su cui pog-



MARINA CAPIZZI, AUTRICE DI NON MORIRE DI GERARCHIA

giano le organizzazioni tradizionali... Il professor Mintzberg conferma che sono tutte illusioni pericolose.

Soffermiamoci sulla gerarchia. Di solito questa parola viene usata per descrivere la distribuzione dell'autorità, ma la gerarchia è una struttura mentale che ci permette di conferire un ordine di importanza alle cose. Tutti noi creiamo continuamente gerarchie di valori, di priorità, di competenze, di affetti, di amici, nemici... Chiediamo a Henry Mintzberg se nelle forme fondamentali da lui individuate da cui originano le organizzazioni intraveda, oltre alla gerarchia che alloca il potere decisionale, altre tipologie di gerarchia. Ed ecco la sua risposta: «Ci sono organizzazioni che hanno la forma di un'assemblea di professionisti, ad esempio, un ospedale. Qui la gerarchia che conta di più è la gerarchia di status. Medici, infermieri, specializzandi... Chi pubblica sulle riviste prestigiose sta più in alto. Altre realtà sono organizzate come una macchina programmata. In questa forma - dove tutto è standardizzato, pianificato, controllato e ognuno ha un ruolo e un compito - si trova la più forte gerarchia tradizionale basata sull'autorità. È una gerarchia che presidia l'efficienza, molto utile per far arrivare i treni in orario e per produrre prodotti di massa e servizi ripetitivi, come da McDo-

nald's». Questo però non vale per un ristorante gourmet e neanche per una casa cinematografica perché queste organizzazioni hanno una forma diversa, che Mintzberg chiama Progetto Pioneristico. Quale gerarchia conta? «La gerarchia di competenza. Qui ciascuno è un esperto di qualcosa, tutti si rimettono alle competenze degli altri e la creatività è molto importante».

Diverse gerarchie si trovano anche nello sport. Il football americano, ad esempio, è lo sport più burocratico che si possa immaginare, la sua forma è quella della macchina programmata. C'è una gerarchia tradizionale in campo, il

quarterback dà la strategia, tutti hanno un ruolo, chi può e chi non può prendere la palla. Ci sono molte regole e le persone sono sempre in fila, persino le cheerleader! Il calcio, l'hockey sul ghiaccio, il basket e il rugby, invece, sono una organizzazione-progetto perché c'è più flessibilità e conta il lavoro di squadra. Qui non c'è la gerarchia tradizionale perché in campo nessuno è il responsabile: le regole sono minime, le persone sono sparpagliate, possono esserci

giocatori migliori di altri ma lavorano insieme senza gerarchia.

Quindi una sola gerarchia non ci basta. Abbiamo bisogno di diverse tipologie di gerarchie. Parola di Henry Mintzberg.

Pensiamo alla maggior parte delle nostre organizzazioni, dove decide sempre il più alto in grado che spesso, a causa della distanza, è anche il meno competente. Pensiamo alla loro lentezza, alla difficoltà di rimanere connesse con i bisogni dei clienti e degli utenti, all'assenza di burocrazia quan-

do serve efficienza, e all'eccesso di burocrazia quando è necessario innovare, integrare, far nascere

nuove realtà. Pensiamo ai livelli di ansia del management costretto a prendere tutte le decisioni anche su aspetti che non conosce, e alla frustrazione di chi sta in basso alla piramide che non ha autonomia decisionale su problemi che, invece, saprebbe risolvere... Sì, Professor Mintzberg, per non morire di gerarchia, abbiamo bisogno di molte più gerarchie.

** autrice di "Non morire di gerarchia"*

**LA GERARCHIA NON È SOLO
LA DISTRIBUZIONE DELL'AUTORITÀ,
MA UNA STRUTTURA MENTALE
PER CONFERIRE ORDINE ALLE COSE**

