



dell'Arma dei Carabinieri **assegna**



STUDI MILITARI

Evolvere la gerarchia *Una sfida per aziende e istituzioni**

Marina Capizzi**

La gerarchia è da sempre il pilastro di aziende e istituzioni, ed è considerata la struttura che meglio garantisce ordine, chiarezza delle responsabilità e disciplina. Tuttavia, in un mondo sempre più complesso, caratterizzato da cambiamenti rapidi e imprevedibili, la gerarchia tradizionale sta mostrando nelle aziende limiti evidenti. La distanza tra chi vive i problemi sul campo e chi decide “in alto” genera rigidità e lentezza; la frammentazione dei compiti crea barriere e conflitti che ostacolano la collaborazione; il focus sul singolo limita l’investimento sui team che, oggi, sono il luogo privilegiato per raggiungere i risultati; la paura di esporsi non stimola le persone a condividere idee nuove, segnalazioni, proposte, errori, e non favorisce l’innovazione e l’apprendimento individuale e collettivo.

Questo è quanto accade nelle aziende private. Ci sono in queste riflessioni spunti interessanti per l’Arma? Ma da dove si parte per far evolvere la gerarchia tradizionale? E con quali benefici per le persone, i clienti e gli utenti?

Hierarchy has always been the cornerstone of companies and institutions, and is considered the structure most often seen as ensuring order, clarity of responsibilities, and discipline. However, in an increasingly complex world characterized by rapid and unpredictable change, traditional hierarchy is showing clear limitations in organizations. The distance between those who experience problems in the field and those who make decisions at the top creates rigidity and slowness; the fragmentation of tasks creates barriers and conflicts that hinder collaboration; the focus on the individual limits investment in teams, which are now the primary setting to achieve results; the fear of speaking up does not encourage people to share new ideas, observations, proposals, or mistakes, and does not promote innovation and individual and collective learning.

This is what happens in private organizations. Do these reflections offer useful insights for the Carabinieri? So where should we begin in evolving the traditional hierarchy? And what are the benefits for people, customers, and users?



SOMMARIO: 1. Introduzione. - 2. Le criticità della gerarchia tradizionale. - 3. Gli effetti sulle persone. - 4. Gerarchie di connessione.

* Articolo sottoposto a referaggio anonimo.

** Dottoressa, consulente di evoluzione organizzativa.

1. Introduzione

La gerarchia è la struttura d'ordine che costituisce da sempre l'asse portante delle nostre organizzazioni aziendali e istituzionali. Il disegno di una catena di comando chiara, veloce e ben organizzata ha consentito alle organizzazioni di realizzare i propri scopi, di crescere e mantenersi nel tempo. La struttura gerarchica, infatti, garantisce una suddivisione netta dei ruoli e delle responsabilità semplificando il coordinamento interno, l'assegnazione dei compiti e una risposta efficace e tempestiva. Grazie a questi vantaggi la gerarchia tradizionale resiste ad ogni cambiamento. Le innovazioni tecnologiche, di prodotti / servizi nonché le frequenti riorganizzazioni, infatti, non hanno mai intaccato il principio sul quale la gerarchia tradizionale si fonda: nella piramide gerarchica il potere decisionale e il potere sulle persone aumentano salendo. In pratica, chi sta "sopra" oltre a prendere decisioni è autorizzato ad esercitare azioni di comando e controllo sulle persone che stanno "sotto". Corollario importante di questo principio è che più si sale nella piramide gerarchica, più è richiesto alle persone di pensare, più si scende più è richiesto alle persone di eseguire. È vero che c'è modo e modo di gestire il potere gerarchico. Infatti, da diversi decenni molte organizzazioni investono sullo stile di leadership del management per potenziarne i comportamenti di ascolto e di coinvolgimento al fine di mettere, come dice lo slogan, le persone al centro. Ma agli investimenti fatti per fare evolvere lo stile di leadership non corrispondono altrettanti interventi per far evolvere la logica di distribuzione del potere decisionale che, nella sua essenza, rimane invariata: il compito di decidere, coordinare, pianificare e controllare le attività di altri, rendendo affidabili ed efficienti i processi di lavoro, è sempre demandato ai Responsabili. Dobbiamo dunque concludere che la gerarchia tradizionale sia la struttura più efficace per tutte le organizzazioni?

Nel mondo aziendale, la gerarchia tradizionale ha assunto la valenza di "organizzazione scientifica del lavoro" con il modello taylorista - elaborato nei primi anni del XX secolo, durante la seconda rivoluzione industriale¹ - che considera l'organizzazione un grande ingranaggio dove le persone devono eseguire compiti parcellizzati, codificati e ripetitivi, seguendo le istruzioni che arrivano dai capi. Questo modello nasce in un mondo dove si poteva governare, prevedere e controllare "dall'alto" perché era guidato dall'offerta. Ricordiamo la celebre frase di Henry Ford, legata al lancio del modello T (la prima auto destinata alla produzione di massa grazie alla creazione delle catene di montaggio): *puoi averla in qualsiasi colore desideri, purché sia nero*. Perché? Perché il nero era il colore che asciugava più velocemente. Questo mondo non esiste più.

1 Frederick Taylor, *The Principles of Scientific Management*: pubblicato nel 1911 diventò il riferimento fondamentale per la gestione delle imprese per tutto il 1900.

La competizione spinta si incrocia con la presenza di tanti “pubblici” dalle esigenze diverse e continuamente mutevoli, richiede velocità nella comprensione della domanda e delle sue evoluzioni, e la capacità di offrire prodotti e servizi adeguati ai cambiamenti. Questo significa che le aziende, per sopravvivere e prosperare, devono diventare “sensori” capaci di percepire e rispondere per stare al passo con il mondo, innovando i propri prodotti e servizi, sperimentando nuove strade e trovando nuove soluzioni. Più che un grande ingranaggio, oggi le organizzazioni aziendali assomigliano a organismi viventi che devono rimanere connessi con il proprio ambiente per evolvere e adattarsi ai cambiamenti. Certo, in un mondo semplice, dove era possibile programmare a lungo termine, bastava avere poche teste pensanti e tanti “operativi” chiamati a realizzare le decisioni prese “in alto”. Ma oggi? Viviamo in un’epoca di continui e imprevedibili sovvertimenti che spiazzano e cambiano le regole del gioco. Il tempo di percezione e risposta delle esigenze, delle minacce e delle opportunità si è ridotto drasticamente, e le realtà organizzative ora sono troppo complesse per essere gestite solo centralmente da persone lontane dal campo, cioè dal luogo dove si incontrano la domanda e l’offerta. Siamo sicuri che la piramide tradizionale sia ancora la struttura che garantisce alle aziende il miglior funzionamento per i clienti, gli utenti e i cittadini?

2. Le criticità della gerarchia tradizionale

La gerarchia è da sempre considerata la struttura che permette di prendere decisioni rapide basate sulla chiarezza delle responsabilità legate ai singoli ruoli. Ogni struttura gerarchica, infatti, è espressa da un organigramma dove ruoli e responsabilità sono chiaramente definiti: a ogni persona è assegnato un ruolo, e questo ruolo è codificato dalle cosiddette *job description* che ne elencano le responsabilità. Si tratta di un sistema di funzionamento semplice ed efficace, no? Eppure, le nostre imprese denunciano una lentezza strutturale nel prendere decisioni e spesso la confusione tra chi deve fare cosa regna sovrana. Perché? Perché la gerarchia tradizionale fatica a rispondere alle esigenze dei clienti, degli utenti e dei cittadini in un mondo di continui cambiamenti.

Per due motivi.

Il primo motivo è legato alla distanza strutturale fra problemi e decisioni che caratterizza la piramide tradizionale. Le persone che lavorano ai piani bassi della gerarchia sono quelle che incontrano tutti i giorni clienti e utenti, ne raccolgono le richieste, le lamenti, vivono in prima persona i problemi e potrebbero risolverne molti in loco se solo avessero una maggiore autonomia. Invece nella piramide tradizionale decide sempre il ruolo più alto. Quindi si genera un paradosso: il potere decisionale aumenta salendo ma il contatto con clienti e utenti aumenta scendendo.

In pratica, più si ha a che fare con clienti e utenti, meno si può decidere, e si deve attendere che la decisione venga presa “in alto”, dove le decisioni da prendere si addensano, si assommano, aspettando il loro turno. La piramide è una struttura disegnata *top / down* ma problemi e decisioni la risalgono continuamente sfidando le leggi di gravità. E più salgono più s’ingrossano. E da problemi piccoli, diventano problemi sempre più grandi. E i problemi grandi richiedono grandi decisioni. Chi sta in alto si trova dunque a prendere decisioni importanti su problemi che non vive in prima persona e, quindi, ha bisogno di tempo, di informazioni e di numeri per capirli prima di decidere. E quindi cosa si fa? Nelle aziende si fanno riunioni su riunioni tra manager. Si guardano soprattutto i numeri e li si interpretano per trovare delle soluzioni, perché i decisori non hanno l’abitudine di chiedere a chi sta “in basso” delucidazioni e proposte. Questo processo decisionale crea una distanza strutturale tra i problemi e le decisioni. Gli effetti sono giganteschi: i tempi si allungano, le riunioni si moltiplicano, la struttura si ingessa e la decisione che arriva non sempre è la più efficace.

Il secondo motivo che rende strutturalmente lenta la gerarchia tradizionale è la frammentazione. La maggioranza delle nostre organizzazioni ha un modello organizzativo funzionale dove persone che hanno competenze simili vengono raggruppate verticalmente, dal vertice fino alla base. Questo crea specializzazioni e famiglie professionali: Finanza & Controllo, Sistemi informativi, Risorse umane, Ricerca & Sviluppo, Acquisti, Produzione, Commerciale ... Ogni Funzione ha i propri obiettivi, le proprie competenze, i propri criteri di valutazione, il proprio linguaggio. La logica sottesa è che il frazionamento favorisce lo sviluppo di competenze e consente di esercitare con maggiore incisività il comando e controllo. Questo disegno molto razionale, però, non tiene conto del fatto che ogni funzione per realizzare i propri obiettivi ha bisogno del contributo delle altre e che, coerentemente, l’offerta di prodotti e servizi di un’organizzazione è il frutto del contributo di tutte le parti. Inoltre, linguaggi diversi rendono difficile l’ascolto e la collaborazione tra funzioni. Ciò che accade normalmente, quindi, è che l’organigramma diventa una mappa di 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. Infatti, nelle organizzazioni, l’integrazione interfunzionale è uno dei punti più critici. Certo, ci sono manager che cercano la collaborazione utilizzando le relazioni ma, alla fine, l’obiettivo funzionale prevale sull’obiettivo aziendale più grande e comune.

3. Gli effetti sulle persone

La distanza tra problemi e decisioni ha effetti potenti sulle persone. Primo fra tutti, la generazione di eccessivo stress “in alto” e di frustrazioni o di alibi “in basso”. Stress “in alto” perché, nelle nostre aziende, i manager sono sommersi da problemi

che arrivano dal basso su cui non hanno informazioni di prima mano e di cui non hanno esperienza, perché non li vivono in presa diretta, ma sui quali devono prendere decisioni. Frustrazione o alibi “in basso” perché le persone che tutti i giorni vivono i problemi (e le opportunità) hanno poca, se non nulla, autonomia decisionale, e quindi si demotivano oppure si deresponsabilizzano perché si aspettano che tutto venga risolto “ai piani alti”. E questo, oltre a mettere continuamente in discussione il legame di fiducia tra chi decide e chi agisce, non stimola le persone a lavorare in squadra e a sviluppare maggiori competenze per gestire con rapidità e responsabilità le situazioni che nascono sul campo.

Anche la frammentazione funzionale ha effetti sull’energia e sulla responsabilizzazione delle persone. L’organigramma che separa “il territorio” delle singole funzioni, infatti, non regge di fronte alla criticità e alle opportunità reali che spesso devono essere affrontate integrando competenze diverse, e dove le responsabilità sono sfaccettate. Succede dunque che si creino conflitti tra diverse funzioni per “accaparrarsi” un determinato progetto o, al contrario, che problemi trasversali rimangano orfani perché nessuna funzione li considera di propria competenza. Altro paradosso della piramide tradizionale: la gerarchia, che dovrebbe garantire chiarezza e responsabilità, genera zone d’ombra di cui nessuno si sente chiamato a farsi carico.

Un ulteriore effetto, generato dalla gerarchia tradizionale sulle persone, è la paura di mettere in discussione le decisioni prese dall’alto. La piramide, essendo composta da “superiori” che decidono le sorti dei “subordinati”, infatti, può trasformarsi in un potente meccanismo di generazione della paura che porta le persone a non esporsi quando servirebbe, per proteggersi. In azienda sono pochi i manager che ricevono regolarmente dai propri collaboratori punti di vista diversi dai propri o feedback che li mettano in guardia sulle decisioni da prendere. Quando troviamo un manager aperto e capace di ascoltare, spesso, è dovuto più a caratteristiche personali che a prassi aziendali consolidate. La paura di far sentire la propria voce, infatti, è rinforzata dalla cultura che vige nella maggior parte delle aziende. Ad esempio, è normale assistere a riunioni dove il manager, dopo aver parlato per tutto il tempo, chiedi: “ci sono domande?”, e non ci sia nessuna risposta. Di solito questo silenzio viene letto dal responsabile come conferma che tutto sia chiaro. Ma nella maggior parte dei casi non è così. Le persone preferiscono non esporsi facendo domande, esprimendo i propri dubbi e le proprie idee per paura di essere giudicati negativamente e di subire conseguenze.

Così si alimenta l’epidemia del silenzio che genera costi quotidiani molto alti perché, oltre ad abbassare il benessere delle persone, limita i contributi, impoverisce le soluzioni e, in un mondo complesso come il nostro, aumenta il rischio che vengano prese decisioni sbagliate.

La paura può anche costare vite, come nel caso della NASA quando, il 1° febbraio 2003, lo *Space Shuttle Columbia* si disintegrò al rientro nell'atmosfera, causando la morte dei sette astronauti a bordo. Le indagini mostrarono che alcuni ingegneri avevano rilevato un'anomalia già al lancio, segnalando la possibilità di danni fatali. Eppure, la loro voce non arrivò mai ai vertici della missione. Perché? Perché nessuno si sentì autorizzato a insistere. La cultura gerarchica della NASA scoraggiava la possibilità di mettere in discussione decisioni prese "in alto". Così, timori fondati restarono silenziati. Questo episodio drammatico dimostra come la paura nelle organizzazioni non sia solo un problema di benessere interno, ma possa avere conseguenze irreparabili su vite umane e sulla credibilità istituzionale. Quando la paura impedisce di parlare, la gerarchia diventa un ostacolo invece che una protezione. Le aziende si trovano quindi di fronte alla sfida di far evolvere la gerarchia tradizionale affinché torni ad essere una risorsa e non un limite. Ma come fare?

Nel mio libro, *Non morire di gerarchia*², indico due punti da cui partire per fare evolvere la gerarchia tradizionale:

- abbassare i costi della paura coltivando la sicurezza psicologica;
- aiutare i team a diventare più autonomi per aumentare il numero delle decisioni da prendere in loco, velocizzando i processi e migliorando la pertinenza e l'efficacia delle soluzioni.

3.1 Abbassare i costi della paura con la Sicurezza Psicologica

Il primo passo per fare evolvere la gerarchia è ridurre i costi della paura che la piramide può facilmente alimentare. Nelle organizzazioni la paura assume forme sottili: timore di sbagliare, di contraddire, di fare domande, di mostrarsi deboli e incompetenti. Rischi relazionali che le persone preferiscono non prendere anche a costo di abbassare l'efficacia del lavoro di tutti. Questi silenzi, infatti, costano caro: idee e proposte perse, errori nascosti che emergono troppo tardi e che si ripetono, opportunità mancate, poca soddisfazione per le persone, eccesso di stress per i manager e clienti/utenti insoddisfatti.

Amy Edmondson³, docente alla *Harvard Business School*, ha portato all'attenzione mondiale il *concept* della sicurezza psicologica, come ingrediente cruciale che abbassa la paura di esporsi e stimola le persone a dare il proprio contributo. Che cos'è la sicurezza psicologica? È la percezione all'interno dell'ambiente di lavoro che non si

2 Marina Capizzi, *Non morire di gerarchia*, 2023, Franco Angeli.

3 Amy Edmondson, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons Inc, 2018. Amy Edmondson, *Right Kind of Wrong: Why Learning to Fail Can Teach Us to Thrive*, Cornerstone Press, 2023, ha ottenuto il *Financial Times and Schroders Business Book of the Year 2023*. Entrambi i libri sono stati tradotti in più di venti lingue.

sarà puniti o umiliati se si condividono idee, domande, dubbi, errori con l'intenzione di migliorare il risultato comune. Le ricerche della Edmondson sulla sicurezza psicologica mostrano che i team che riescono a parlare apertamente, senza timore di ritorsioni, commettono meno errori, risolvono con maggiore velocità ed efficacia i problemi, sanno cogliere le opportunità che si presentano e reagiscono meglio alle crisi aumentando la loro resilienza e sviluppando competenze distintive. Ma attenzione. La sicurezza psicologica non comporta irresponsabilità e incoscienza delle conseguenze. Anzi. La sicurezza psicologica è sempre legata al coraggio di esporsi per contribuire al risultato comune. Infatti, la presenza di sicurezza psicologica nelle squadre cambia completamente il modo di lavorare e produce impatti positivi sull'innovazione, la gestione del rischio e dell'errore, su engagement e resilienza, aumentando la capacità dei team di decidere in autonomia. Perché se le persone percepiscono sicurezza psicologica, si sentono rispettate e ascoltate, si confrontano apertamente sui problemi, si sentono parte attiva, condividono intuizioni anche non perfette, le migliorano insieme e generano soluzioni innovative. Gli errori vengono segnalati subito dando la possibilità di correggerli in fase iniziale, prevenendo incidenti e riducendo costi di riparazione o danni reputazionali. I team si coordinano con fiducia, prendono decisioni migliori e più veloci. Le persone parlano apertamente di successi e fallimenti, condividono pratiche e conoscenze. In sintesi, la sicurezza psicologica è la base dell'apprendimento continuo e permette di superare i limiti della gerarchia tradizionale che, quando usa la leva della paura, alimenta l'obbedienza ma non sempre la responsabilità, la collaborazione e il *problem solving* (tratti che, come dimostrano le neuroscienze, non vengono stimolati ma limitati dalla paura). Anche i manager traggono vantaggio dalla sicurezza psicologica. Oltre ad avere team più produttivi e responsabili, infatti, mantengono più facilmente il polso della situazione perché ricevono informazioni più complete e trasparenti, raccolgono feedback, segnalazioni di criticità e opportunità, proposte di miglioramento e di innovazione. Questo alimenta anche la soddisfazione e la fiducia dei clienti e degli utenti con effetti positivi sulla reputazione esterna rendendo più attrattivo il luogo di lavoro.

3.2 Il team come unità minima dell'organizzazione

Il secondo passo per evolvere la gerarchia riguarda il team. Nella piramide tradizionale l'unità minima è l'individuo. Nelle aziende, infatti, i compiti vengono prevalentemente assegnati ai singoli, che poi sono valutati sul lavoro svolto individualmente senza considerare se hanno contribuito all'obiettivo comune. Anche la formazione, nelle aziende, è tuttora rivolta ai singoli. Questo andava bene quando i compiti erano parcellizzati ma la complessità del contesto, per raggiungere i risultati, richiede l'integrazione di diverse competenze e collaborazione dentro i team e fra team.

Posto che esiste una responsabilità individuale, le prestazioni oggi sono sempre più il frutto del lavoro collettivo. Le aziende più avanzate, infatti, stanno passando da una logica individuale a una logica di squadra. Non è più il singolo “eroe” a garantire la performance, ma un gruppo affiatato, capace di integrare competenze diverse e di reagire rapidamente. Nel modello taylorista l’individuo era l’esecutore meccanico degli ordini provenienti dall’alto, e agiva per ripetizione o passo passo attendendo le istruzioni. In un’epoca di incertezza, continui cambiamenti e complessità è il team la vera “cellula viva” dell’organizzazione: se è vicino al campo, ne percepisce i segnali e ha le competenze necessarie per analizzare e agire rapidamente, può decidere con autonomia rispettando le strategie generali ma senza attendere autorizzazioni infinite. Per questo è molto importante investire per far emergere il potenziale di team e svilupparne le competenze.

Il primo passo, lo abbiamo detto, è coltivare la sicurezza psicologica. Come si coltiva la Sicurezza Psicologica? Condividendo con il team questo tema e il perché è così importante, aiutandolo a “misurare” il livello di Sicurezza Psicologica percepita, identificando insieme i comportamenti che l’aumentano o l’abbassano, e sperimentando gradualmente quelli che la favoriscono. Questo lavoro prepara il terreno per introdurre o potenziare altre pratiche, quali:

- aumentare gradualmente l’autonomia del team usando il *debriefing* come strumento costante di lavoro per consentire alla squadra di analizzare le proprie azioni, individuando punti di forza e aree di miglioramento. Certo, perché funzioni, serve che il team si senta psicologicamente sicuro: ogni membro deve sentirsi libero di parlare, senza timore di essere giudicato;

- inserire il *feedback* reciproco e di team come prassi, non solo dall’alto verso il basso ma anche dal basso verso l’alto e tra pari, per alimentare la crescita personale e professionale. Il *feedback* è uno strumento potente perché riduce il nostro cono d’ombra e ci fornisce stimoli per migliorare come persone e come professionisti. Inoltre è un esercizio che allena ad affrontare le conversazioni difficili con trasparenza alimentando la percezione di Sicurezza Psicologica;

- sviluppare una cultura dell’errore moderna ed evoluta. Gli errori non sono tutti uguali. Ci sono quelli che dipendono solo da noi e possono e devono essere evitati. Quelli che dipendono solo in parte da noi, che devono essere il più possibile prevenuti sviluppando consapevolezza del contesto e visione prospettica. E poi ci sono gli errori intelligenti che, invece, sono da coltivare quando ci troviamo in un nuovo territorio e dobbiamo testare strade inedite. Sono questi gli “errori” che fanno progredire la scienza. Certo, sono errori che richiedono un lavoro preliminare e metodo: raccogliamo informazioni, facciamo ipotesi e poi le testiamo sulla scala più piccola possibile per capire se l’ipotesi che abbiamo fatto è corretta. Imparando

a distinguere gli errori e imparando insieme da quelli fatti, diventiamo più efficaci nell'affrontarli in maniera mirata, e questo abbassa il timore "assoluto" e "indistinto" di sbagliare che ci può portare a non agire;

➤ creare reti trasversali per favorire la collaborazione tra team per affrontare problemi complessi che superano i confini delle funzioni.

4. Gerarchie di connessione

Per le aziende, l'evoluzione della gerarchia sarà la sfida dei prossimi anni, anche per attrarre e mantenere i giovani e creare ambienti di lavoro stimolanti che aiutino ad esprimere il potenziale in ogni fase della vita professionale. Molti manager si sentono minacciati dall'idea di perdere potere. Alcuni temono che aumentare la Sicurezza Psicologica e dare una maggiore autonomia ai team si traduca in anarchia. In realtà, l'esperienza dimostra che quando il perimetro delle regole è chiaro, quando si dà alle persone la possibilità di far sentire la propria voce per contribuire alla missione comune e quando si coltivano competenze e autonomia, aumenta la responsabilità. La gerarchia non deve morire, ma deve evolvere. Verticalità e frazionamento, che per secoli hanno garantito ordine ed efficienza, oggi rischiano di produrre lentezza, rigidità, stress e demotivazione. Le aziende lo stanno imparando a caro prezzo, ma stanno anche sperimentando soluzioni nuove: sicurezza psicologica, team autonomi, connessioni trasversali. Il punto cruciale è comprendere che la gerarchia può essere uno strumento che alimenta la paura e l'autoprotezione, oppure una grande risorsa di connessione.

Noi umani abbiamo entrambe queste possibilità. Infatti, proprio il nostro corpo ci offre un modello sorprendente di gerarchia. Secondo il neuroscienziato americano Stephen Porges, autore della Teoria Polivagale - che ho ripreso nel mio libro applicandola alle organizzazioni -, la struttura portante del nostro Sistema Nervoso Autonomo (deputato, tra le altre funzioni, a percepire in ogni istante se siamo al sicuro o in pericolo) è una gerarchia, che può funzionare sia come sistema di difesa (attacco, fuga, immobilizzazione) sia come sistema di connessione (fiducia, collaborazione, apertura). Quando la gerarchia biologica è originata da uno stato di paura, genera chiusura e auto protezione, quando è originata da uno stato di connessione genera sicurezza, cooperazione e orientamento al bene comune. Così anche nelle organizzazioni: una gerarchia che fa leva sulle paure relazionali produce silenzi e rigidità; una gerarchia che promuove sicurezza psicologica genera fiducia, responsabilità, velocità e apprendimento. La sfida è trasformare la gerarchia in una risorsa di connessione, un'ossatura viva capace di unire rigore e capacità di adattamento, autocontrollo e collaborazione, apprendimento e velocità.

Ci sono in queste riflessioni spunti interessanti per l'Arma?

Bibliografia

- Amy Edmondson, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, John Wiley & Sons Inc, 2018;
- Amy Edmondson, *Right Kind of Wrong: Why Learning to Fail Can Teach Us to Thrive*, Cornerstone Press, 2023;
- Frederick Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911;
- Marina Capizzi, *Non morire di gerarchia. Ridisegnare il campo da gioco per evolvere come persone, team e organizzazioni*, Franco Angeli, 2023;
- Marina Capizzi, *La gerarchia occulta dei clienti e la competitività*, Il Sole 24 Ore, 2024;
- Marina Capizzi, *Perché l'attitudine alla connessione resta favorita*, Il Sole 24 Ore, 2024;
- Marina Capizzi, *Frenare l'ansia valorizzando la risorsa del tempo*, Il Sole 24 Ore, 2024;
- Marina Capizzi, *Perché la cultura conta per la crescita di un'azienda*, Il Sole 24 Ore, 2024;
- Marina Capizzi, *I risultati migliorano se la leadership è condivisa nel team*, Il Sole 24 Ore, 2024;
- Marina Capizzi, *I risultati dipendono dall'interazione tra singoli e team*, Il Sole 24 Ore, 2024;
- Marina Capizzi, *La gerarchia che viene dal passato*, Il Sole 24 Ore, 2023;
- Marina Capizzi, *Parlare di leadership ignorando il peso della gerarchia*, Il Sole 24 Ore, 2023;
- Marina Capizzi, *Schiavi delle illusioni nella gerarchia aziendale*, Economy, 2025;
- Marina Capizzi, *Il torcicollo organizzativo*, Economy, 2024;
- Marina Capizzi, *La sicurezza neuro-psicologica. Con la teoria polivagale, la base biologica della sicurezza psicologica*, Economy, 2024;
- Marina Capizzi, *Le illusioni manageriali*, Economy, 2024;
- Marina Capizzi, T. Capelli, *Di meeting in meeting l'azienda si spegne*, Economy, 2024;
- Marina Capizzi, *Benessere personale o benessere organizzativo?*, Il Sole 24 Ore, 2025;
- Marina Capizzi, *La gerarchia ai tempi del digitale*, Avvenire, 2025;
- Marina Capizzi, *Delega o autonomia? La differenza che decide il futuro delle organizzazioni*, HR On Line, AIDP, 2025;
- *Il coraggio di sbagliare*, intervista a Amy Edmondson a cura di Marina Capizzi, Economy, 2025;
- Marina Capizzi, *La sfida della semplicità*, Il Sole 24 Ore, 2025;
- Marina Capizzi, *Perché la sicurezza psicologica è una scelta strategica per la competitività*, Il Sole 24 Ore, 2025.

