



L'apologia della gerarchia

Maurizio Decastri

Milano, 22 febbraio 2018





Le parole diffuse

- Liquidità
- Complessità
- Ambiguità
- Non linearità
- Dinamismo
- Non familiarità
- Incertezza
- imprevedibilità
-
-

Inoltre, il contesto «raccontato» non aiuta....

- La crisi
- La disoccupazione
- I robot
- La violenza
- L'immigrazione
- Le aziende che chiudono
-
-

La reazione delle persone

- Paura
- Dubbi
- Insicurezza
- Disagio
- Ansia
- Preoccupazione
- Domande
-

Come se....



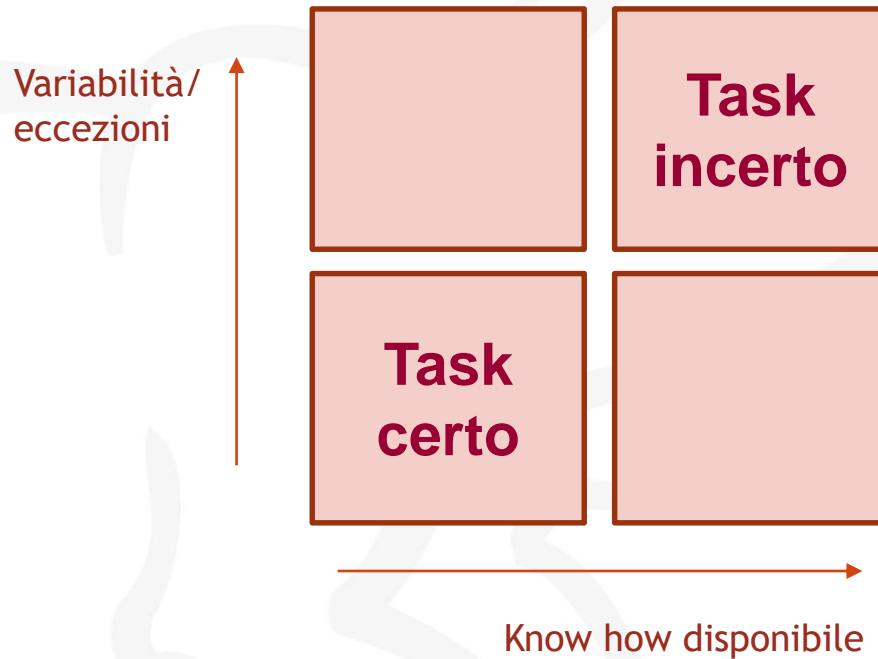
Che facciamo?

- Rendiamo tutti agili?
- Rendiamo tutti imprenditori?
- Rendiamo tutti psicologi di se stessi?
- E in più non diamo nemmeno la scrivania «propria»?...

Oppure....

- a. Riconosciamo che in fondo incertezza, complessità, ambiguità sono solo una parte del gioco.... E segmentiamo, stratifichiamo ...
- b. Riconosciamo che la sicurezza è un valore
- c. Torniamo ai basics

a. L'organizzazione a strati



L'uomo e la standardizzazione

Siamo stati progettati per agire routine. Prevalentemente...

Larga parte dei nostri comportamenti sono routinari e, almeno parzialmente, inconsapevoli

Le routine hanno due grandi vantaggi:

- a. La velocità
- b. Il «basso consumo»

Sicuri che...?

- Sicuri che i task incerti, liquidi, variabili, imprevedibili, ecc. ecc. siano i più diffusi?....
- Sicuri che le aziende «di successo» siano popolate di task incerti?
- Sicuri che i mestieri più sofisticati siano i meno standardizzati?....

Ad esempio



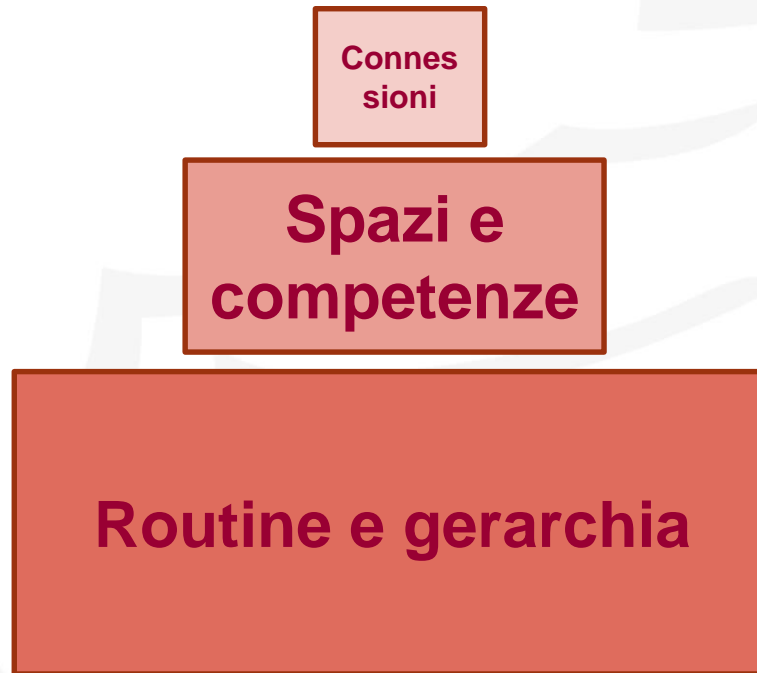
Ancora....



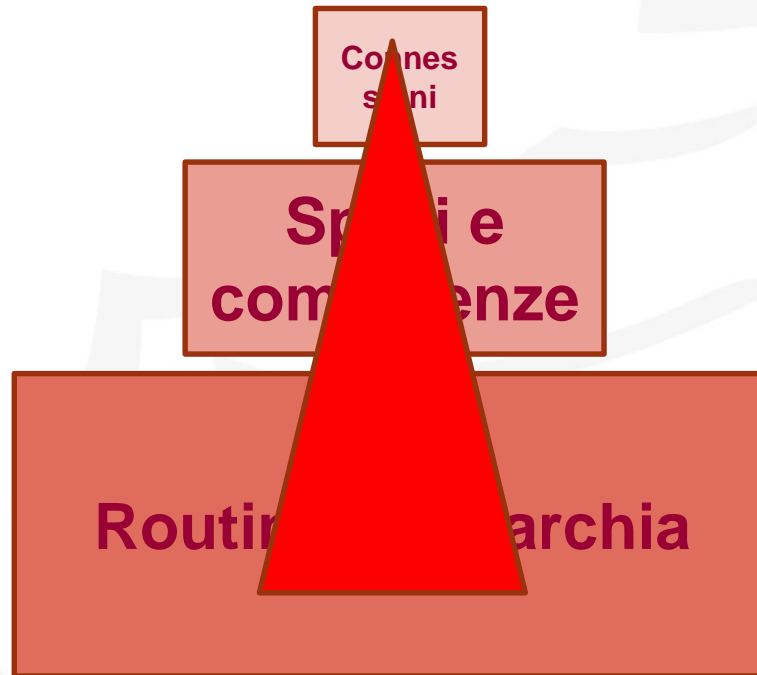
Ancora....



L'organizzazione a strati



In azienda, nei singoli ruoli



b. L'uomo e la sicurezza

In un mondo sempre più complesso e complicato, tornano di moda Maslow e i bisogni di sicurezza....

L'essere umano non è ancora perfetto...e ha bisogno del «capo branco»

E più gli costruiamo un contesto «ansiogeno», più cerca certezze

L'uomo e la qualità dei capi

Quale che sia il cambiamento che stiamo vivendo e che ci aspetta, un capo sempre ci sarà

Il problema è la gerarchia o sono i capi e le loro competenze «povere»?

- Non abbiamo capi selezionati con cura
- I nostri sistemi di carriera premiano competenze tecniche, appartenenza al clan, relazioni personali, logiche di potere...
- Le competenze manageriali sono poco diffuse
- I capi si sentono «imparati»

Un buona gerarchia è inevitabile



E vincente!



Il coaching (e altro) come protesi del manager

- Il coaching non è una protesi della managerialità «carente»? Il coach non è un modo per dare sicurezze, certezze, tranquillità?
- I sistemi sofisticati di performance management non sono «riempimenti artificiali» di vuoti manageriali? Progettare un sistema di performance management complesso non è dimenticare che va vissuto?
- Un arzigogolato sistema di formazione non è un modo per sentirsi a posto con le competenze manageriali?

c. I basics e i veri problemi: bravi capi

- Saper decidere
- Saper scegliere le persone
- Saper crescere le persone
- Saper motivare
- Saper dare il feedback
- Saper ascoltare
- Sapersi fidare
- Saper essere coerenti nel tempo e nello spazio

- *La ricerca dice che un bravo capo è il primo fattore motivante*

La buona organizzazione

- Definire la «mappa organizzativa»
- Definire i *giusti* spazi standardizzati
- Definire i *giusti* spazi «vuoti»
- Definire i profili di ruolo
- Definire i confini
- Definire le specializzazioni
- Definire i sistemi di coordinamento
- Definire

Il rispetto delle regole

- Sistemi «ufficiali» e sistemi informali sono spesso lontani
- Chi definisce le regole non sempre è a contatto con chi deve rispettarle
- I capi ogni tanto si vergognano a essere gerarchici
- Ci si occupa di motivazione, ma senza coglierne il significato algebrico

Infine, l'innovazione

Gerarchia e standardizzazione sono delle premesse indispensabili per fare innovazione, per pensare al futuro, per rispondere al cambiamento

L'organizzazione a strati consente di dare più tranquillità e di produrre più innovazione

Più si standardizza e si «comanda», più si riesce a fare innovazione, a essere liquidi, agili, creativi

C'era una volta....



C'è oggi.....



In sintesi

- a. Segmentiamo organizzazione e ruoli
- b. Diamo più sicurezze con una buona gerarchia
- c. Torniamo ai basics, facciamo una buona organizzazione