

# Rivincita della gerarchia

di ALBERTO FELICE DE TONI



In questa rubrica abbiamo più volte sostenuto che l'auto-organizzazione è la risposta migliore alla crescente complessità che le organizzazioni devono affrontare. Ma è possibile superare realmente il modello gerarchico?

Vi sono numerosi sostenitori dell'inevitabilità della gerarchia. Ad esempio, Leavitt nel suo libro dal titolo molto esplicativo *'Top-down. Perché le gerarchie sono necessarie e come renderle migliori'* sostiene che ogni organizzazione di grandi dimensioni è gerarchica. Anche se molti autori hanno previsto il superamento delle strutture gerarchiche, esse rimangono le configurazioni strutturali preminenti delle organizzazioni di grandi dimensioni. Leavitt prende atto dei cambiamenti avvenuti (canali di comunicazione orizzontali, enfasi sui team piccoli e collaborativi), ma tutto questo ha solo ammorbidito le gerarchie.

## MODELLO INELUDIBILE

Leavitt, che ha ben presente gli aspetti negativi della gerarchia, autoritaria e oppressiva, sottolinea che essa "favorisce la crescita di forme di dipendenza di tipo infantile che generano sfiducia, conflitto, adulazione, attaccamento al territorio, tradimento, comunicazione distorta e molti altri degli ingredienti che finiscono con l'avvelenare ogni organizzazione di grandi dimensioni". Ma, essendo insostituibile, l'unica soluzione possibile è quella di ridurre gli effetti negativi, migliorandola e umanizzandola.

Le motivazioni di queste tesi sono di ordine psicologico. La gerarchia offre "carte d'identità sociali che ci aiutano a mantenere l'illusione di essere al sicuro e di avere un ruolo ben preciso in un

**AUTO-ORGANIZZAZIONE** - ANCHE SE MOLTI AUTORI HANNO PREVISTO IL SUPERAMENTO DELLE STRUTTURE GERARCHICHE, ESSE RIMANGONO LE CONFIGURAZIONI STRUTTURALI PREMINENTI DELLE ORGANIZZAZIONI DI GRANDI DIMENSIONI



mondo sempre più insicuro e incerto" e forniscono "l'opportunità di ottenere potere, status e benessere, di salire la sospirata scala del successo".

Non sono pochi i casi nei quali il nuovo modello organizzativo, che ha visto una riduzione del ruolo della gerarchia, non riesce a stabilizzarsi nel tempo e ritorna a configurazioni più vicine all'impostazione tradizionale. Un esempio noto in letteratura è quello della azienda danese Oticon. All'inizio degli Anni '90, per superare la fase di stagnazione che l'azienda attraversava, il nuovo Ceo Lars Kolind ha ridisegnato in modo radicale l'organizzazione, ponendo al centro l'interazione, la collaborazione e la connettività del personale, dei clienti e dei fornitori. Si trattava di una nuova forma organizzativa basata su centri di conoscenza connessi in una struttura non gerarchica, che Kolind ha definito *'spaghetti organization'*. La nuova organizzazione si basava su un forte empowerment del personale, che era libero di scegliere a quali progetti partecipare. Il numero dei livelli gerarchici venne ridotto a due



e Kolind e altri dieci manager costituivano il team manageriale, mentre il resto del personale era organizzato nei progetti. La riorganizzazione ha consentito all'azienda di superare la fase di crisi, ottenendo ottimi risultati. Tuttavia, a distanza di anni, agli analisti esterni l'azienda appariva nella sostanza come una tradizionale organizzazione a matrice.

## ALLA RICERCA DI UN PERCHÉ

Sono state proposte diverse interpretazioni per questa regressione, come la necessità di far fronte a esigenze derivanti dai processi di professionalizzazione e di carriera; la difficoltà di allocare le competenze; i problemi di coordinamento e di condivisione delle competenze; i problemi di motivazione. I processi *bottom-up* della retorica ufficiale della Oticon sono entrati in contraddizione con i sempre più frequenti interventi dall'alto. Insomma, la gerarchia si è presa la rivincita.

La domanda che si pone è: perché il modello gerarchico resiste? Mentre nelle fasi iniziali di cambiamento in cui è necessario mobilitare il più possibile le energie, l'auto-organizzazione mostra la sua superiorità in termini di prestazioni, nella fase successiva di stabilizzazione dell'organizzazione riemergono i comportamenti tipici che si accompagnano alla gerarchia. È possibile superare i comportamenti che portano a rifugiarsi nella vecchia, cara e sicura gerarchia? La risposta nelle prossime rubriche.

detoni@uniud.it