

Gerarchia

Come gestire i ruoli in un mondo in cui i giovani scrivono al Papa sui social (e lui risponde).



Rimettere in discussione la forma organizzativa diffusa nelle nostre aziende è ormai una necessità all'ordine del giorno. Sono cambiate la concorrenza, la domanda, la tecnologia, le normative. E soprattutto sono cambiate le persone, non solo quelle all'esterno dell'impresa ma anche coloro che lavorano al nostro fianco e che sono cresciute con modelli di riferimento differenti da quelli di un tempo.

Nel concreto: le generazioni più giovani vivono una quotidianità in cui **la gerarchia è una componente a basso valore aggiunto.** La famiglia ha un livello di gerarchia molto inferiore rispetto al passato, il servizio militare ha un ruolo del tutto marginale in molti Paesi e **il web privilegia le relazioni orizzontali:** i capi di governo sono alla portata di un clic, gli idoli sportivi e del cinema parlano con noi. Persino il Papa è presente su X (ex Twitter) e dialoga con i suoi follower.

“Devi farlo perché l'ho detto io”. Una frase pronunciata spesso da chi ricopre un ruolo di autorità, in alto nella scala gerarchica di ogni tipo di organizzazione, anche non lavorativa, ma che per i più giovani non ha più alcun significato: certo, sicuramente possono adattarsi e obbedire al diktat, ma non lo capiscono e **la conseguenza è una probabile perdita di stima per chi ragiona in termini lontani dai loro e una sicura perdita di interesse per il lavoro e l'azienda in cui operano.**

Indice

1. Il ruolo dell'HR nell'organizzazione aziendale odierna, dal recruiting alla talent retention
2. L'organizzazione aziendale del futuro (e del presente)
3. Il ruolo della digitalizzazione nell'organizzazione aziendale orizzontale
4. L'era dell'"how to": perché corsi, guide e workshop su cosa fare (e come farlo) hanno sempre più successo
5. Gerarchia e organizzazione aziendale: qual è la differenza?

1. Il ruolo dell'HR nell'organizzazione aziendale odierna, dal recruiting alla talent retention

È evidente come oggi la società stia evolvendo velocemente cavalcando le sfide del progresso. La rivoluzione di Internet, dei social media e la connettività mobile hanno cambiato profondamente il tessuto delle relazioni private e professionali, con un forte impatto sulle realtà aziendali che sembra avere due parole chiave: **decentralizzare e degerarchizzare**.

Riformulare l'organizzazione aziendale è dunque una priorità dei nostri tempi, soprattutto nel caso classico dell'impresa caratterizzata da un'impostazione fortemente gerarchica del lavoro.

Sappiamo che probabilmente la differenza tra gerarchia, organizzazione aziendale verticale e orizzontale sono tematiche discusse quotidianamente da ogni HR Manager, ma se vuoi approfondire l'argomento trovi una panoramica completa nell'ultimo paragrafo di questo articolo.

Passando al cuore del tema, è importante osservare che **l'organizzazione orizzontale**, compatibilmente con le proprie esigenze aziendali, **permette una maggiore interazione tra i diversi settori e i singoli elementi dei team e una flessibilità che si adatta all'attuale mondo del lavoro**.

Risponde infatti in modo più efficace ai cambiamenti della società, del mercato, della tecnologia e quindi anche delle persone, in primis le generazioni dei millennial e quelle ancora più giovani che sono nate in un mondo già trasformato dal digitale.

Va da sé, quindi, che un'impresa organizzata in tale maniera risulti sicuramente più attrattiva per una persona che ricerca un luogo di lavoro capace di rispecchiare le proprie tendenze e il proprio modo di vivere, e quindi anche di lavorare: un vantaggio da sfruttare sia in fase di recruiting che in ottica di **talent retention**.

Quando l'addetto alle Risorse Umane di un'azienda si incarica della ricerca di nuovo personale, deve sempre raccontare in modo chiaro e trasparente quello che l'azienda ha da offrire, non solo dal punto di vista dei benefit e della retribuzione, ma anche dei valori, della cultura aziendale, del modo in cui l'impresa è organizzata per permettere ai propri collaboratori di performare al meglio.

Un'azienda che ha scelto di strutturarsi con un'organizzazione orizzontale offre ai candidati delle opportunità di lavoro differenti rispetto ad altre realtà e questo va sottolineato anche in fase di recruiting, perché potrebbe essere **una leva importante per attrarre nuovi talenti.**

In un'organizzazione orizzontale si ha più facilmente la possibilità di lavorare trasversalmente su diversi progetti e di collaborare con diversi team, acquisendo quindi maggiori competenze e potendo osservare da vicino ambiti di lavoro che non siano necessariamente il proprio. Questo permette di variare maggiormente le proprie mansioni e di avere un impiego più dinamico, fattore molto utile anche in chiave di talent retention perché consente ai collaboratori di essere sempre stimolati e di apprendere nuove skill.

Per supportare queste dinamiche, **è importante che le Risorse Umane facilitino l'apprendimento continuo dei colleghi** concedendo opportunità formative a coloro che volessero ampliare il proprio bagaglio di competenze.

I gruppi di lavoro hanno poi maggiore libertà di pensare in maniera creativa e di reagire in modo flessibile alle nuove sfide che si manifestano: una **cultura del gruppo** che valorizza la responsabilizzazione e quindi anche l'impegno e il benessere di tutti coloro che ne fanno parte, che possono contribuire significativamente al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. In questo senso **l'organizzazione orizzontale, se costituita da persone capaci di assumersi responsabilità e di collaborare con i propri colleghi, può incidere positivamente non solo sulla qualità della vita lavorativa, ma anche sulle performance aziendali.**

Naturalmente non tutte le aziende potranno sposare in toto in questo modello, però, rimanendo fedeli alla struttura interna che si ritiene più funzionale, si può provare a semplificare l'organigramma.

Qual è quindi oggi un nuovo ruolo per l'HR Manager? Ne abbiamo parlato con [Marco Rangoni](#), Consulente di Direzione, Team Facilitator & Agile Business Coach, esperto nell'accelerare i processi di business attraverso la crescita e la valorizzazione delle persone. Dopo 15 anni di vita aziendale nel mondo dell' ICT, oggi supporta Direzioni Aziendali, Manager e Imprenditori nello sviluppo di progetti di cambiamento generativo legati al valore di ogni risorsa, alla leadership diffusa e alla crescita del talento.



Marco Rangoni, Senior Consultant, Business Coach, Agile Certified Coach&Team Facilitator.

“In un mondo fluido e veloce come quello odierno, è necessario saper connettere i propri ruoli alle proprie abilità trasversali per amplificarne le potenzialità. Le capacità di una persona non devono essere stivate ordinatamente come in un silos, ma devono fondersi per poter generare risultati potenziati.

E' proprio questo **il compito richiesto oggi all'HR Manager: scoprire il talento nelle pieghe nascoste delle proprie risorse.**

Saper riconoscere le loro abilità fa sì che si riesca a valorizzare le persone a tutto tondo, facendo brillare ciascuna delle loro sfaccettature.

C'è inoltre un altro discorso da fare: **ascoltare la persona che si cela dietro ad un ruolo, non aiuta solo la valorizzazione delle risorse, ma aiuta nel creare empatia.** Come coach amo creare momenti di condivisione e connessione all'interno dei team e per questo spesso apro il confronto con domande che aiutano i partecipanti ad interagire tra di loro in modo diverso e creativo. Una domanda che proprio di recente ho posto durante un team coaching è stata: “Qual è l'insolito che è in te? Racconta qualcosa di te che gli altri non sanno.”

Le sorprese non sono mancate: tanti si sono scoperti accomunati dalla passione per il cucito o per il giardinaggio, altri hanno potuto mostrare lati più umani che come manager li hanno fatti uscire dalla visione gerarchica e rigida del loro ruolo.

Disvelare ciò che si cela dietro ciascuno, ci permette di capire come muoversi sulle sue stesse corde, come motivarlo al meglio, come avere più fiducia in lui, come sentirci più uguali e quindi più uniti nel parlare la stessa lingua.

Guidare le risorse comporta grande flessibilità e capacità di ascolto per capire le reali abilità di ognuno e riuscire a valorizzarle.

L'HR Manager ha il delicato compito di comprendere questi fini meccanismi e di fluidificare i rapporti per creare l'organizzazione.

E' il cosiddetto “**collante sociale**”, colui in grado di unire le sue risorse, farle comunicare, permettere loro di entrare in sintonia e collaborare, creando momenti di condivisione.

Una competenza strategica estremamente umana, fondamentale all'interno di ogni azienda.”

2. L'organizzazione aziendale del futuro (e del presente)

Se l'organizzazione aziendale sembra quindi essere in evoluzione in che direzione sta andando?

Come scrive Frederic Laloux nel suo [“Reinventing organizations”](#), **la resistenza al cambiamento organizzativo è radicata in tutto il mondo occidentale**. Il modello gerarchico è stato visto per decenni, se non di più, come l'unico possibile per ottenere la massimizzazione continua dell'efficienza. Ancora oggi nella maggioranza dei casi la strategia viene sempre decisa dalle figure apicali dell'organizzazione, mentre le altre risorse sono quelle destinate alle mansioni operative.

Con il passare del tempo, però, questo sistema ha iniziato a mostrare i primi segni di cedimento, e la ragione è evidente: **una struttura fortemente verticistica crea una naturale dispersione di informazioni tra chi svolge il lavoro e chi decide la via da seguire**, incapace di adattarsi a un mercato, come quello odierno, in continua evoluzione. E, come abbiamo visto, a cambiare non è solo il mercato, ma siamo anche noi in quanto parte di una società sempre più digitalizzata, sempre più orizzontale.

Sempre Laloux cita il grande economista [Peter Drucker](#), quando dice: “Il pericolo più grande nei momenti di turbolenza non è la turbolenza in sé, ma è **affrontarla con le logiche del passato**”. E ne abbiamo avuto conferma, ancora una volta, proprio nel recente periodo in cui ci siamo tutti ritrovati ad affrontare una pandemia che ha stravolto la nostra vita quotidiana e lavorativa.

Cambiare le modalità di lavoro, adeguare la struttura organizzativa ai tempi odierni e creare una cultura sana sono le sfide più urgenti non solo per la sopravvivenza delle organizzazioni, ma anche per farle crescere e prosperare nel futuro, diventando più reattive alle esigenze dei clienti e alle sfide digitali. **Rispondere ai nuovi stimoli e ai cambiamenti significa generare valore per l'organizzazione** e garantire importanza alle persone che vi operano.

Ora, però, anche CEO e Top Executive stanno comprendendo l'importanza di trasformare la propria organizzazione incentivando la collaborazione fra gruppi di lavoro, concedendo loro più autonomia nella definizione delle strategie e degli obiettivi e dando la possibilità di una maggiore autogestione anche ai singoli lavoratori.

Le risposte del management rivelano un forte orientamento a modelli organizzativi più flessibili e meno gerarchici anche se si considerano altri aspetti cruciali della vita aziendale. Ad esempio, **l'ambiente lavorativo è sempre più semplificato e regolato da sistemi dinamici e processi agili**, le postazioni di lavoro non sono sempre fisse, molti manager non hanno un loro ufficio e lavorano negli open space insieme agli altri colleghi. Oppure, ancora, il sistema strutturato di performance management verrà progressivamente sostituito da un **feedback continuo** sia individuale che di team tra pari livello.

La classe dirigente, insomma, è aperta al cambiamento organizzativo e all'adozione di strategie di change management orientate alla responsabilizzazione dei dipendenti, all'ampliamento della loro autonomia, al rafforzamento della collaborazione tra team e alla semplificazione dell'ambiente lavorativo. E una visione che mira a superare burocrazia, gerarchia, mancanza di collaborazione e avversione al rischio può influenzare positivamente anche le performance e la qualità della vita sul posto di lavoro.

Il rischio è invece che alcune persone possano sentirsi confuse e non sapere come comportarsi, magari assumendo comportamenti impropri nei confronti di colleghi e responsabili, soprattutto dove la divisione dei ruoli non è chiara e definita. Avere gerarchie appiattite potrebbe anche rallentare i tempi quando bisogna prendere decisioni, nel caso in cui non vi sia un'adeguata capacità organizzativa.

3. Il ruolo della digitalizzazione nell'organizzazione aziendale orizzontale

Ci troviamo oggi in piena era digitale e in uno scenario simile non sembra più così funzionale utilizzare un metodo rigido in cui probabilmente un ufficio non sa esattamente cosa faccia l'altro. Emerge quindi **un nuovo modello aziendale, espressione della società attuale e frutto dell'innovazione, della digitalizzazione dei processi, del paradigma della condivisione** che è fondamentale per le generazioni più giovani, dai millennial in poi, che sono cresciute sfruttando le potenzialità del web e del digitale e che costituiscono la forza lavoro più rappresentativa nell'economia mondiale attuale e dei prossimi decenni.

I social media e gli strumenti digitali portano infatti la collaborazione a un diverso livello rispetto a quello osservato prima del suo avvento. Pensiamo all'open source, al crowdsourcing, al peer to peer, alla social collaboration: tutti questi elementi lasciano immaginare uno sviluppo ulteriore delle realtà aziendali, con la tecnologia che crea spazio per **organizzazioni decentralizzate dove ogni unità è autonoma, il potere e la conoscenza sono distribuite e l'organizzazione è fluida**, capace di reagire prontamente alle sfide. Si costituiscono team auto-organizzati e autonomi che puntano alla **condivisione delle conoscenze**, alla fluidità e alla capacità di gestire e risolvere i problemi.

Una rivoluzione, quella digitale, che storicamente ha fatto fatica ad affermarsi appieno nel nostro Paese, ma che dal 2020 ha subito una forte accelerazione imponendo agli imprenditori la revisione dei processi di lavoro. Le due principali novità riguardano **la flessibilità della struttura organizzativa e l'introduzione di tecnologie sempre più avanzate**, la cui importanza è ormai sotto gli occhi di tutti. Le strutture organizzative rigide, infatti, faticano sempre di più a dare risposte efficaci in momenti di instabilità, anche di entità minore rispetto a quella che abbiamo vissuto negli ultimi due anni, e impiegano troppo tempo nell'adattarsi ai mutamenti socioeconomici.

Quest'ultimo aspetto è strettamente connesso alla **digitalizzazione e alla necessità sempre più impellente di implementare nelle aziende tecnologie per lo smart working, la cybersecurity, l'intelligenza artificiale, i big data, il social media marketing**. Senza avere una struttura organizzativa capace di gestire tutte queste innovazioni la vita dell'impresa sarà sempre più difficile, soprattutto pensando a mercati internazionali in cui i competitor sono più digitalizzati e i clienti si aspettano quei servizi rapidi e personalizzati che solo il digitale consente di fornire.

Un'organizzazione verticale farebbe più fatica a raggiungere questa velocità dei processi, con tutti quei passaggi tra le diverse gerarchie necessari per ogni richiesta; al contrario, **un'organizzazione orizzontale consente maggiore autonomia ai team di lavoro, permettendo di reagire velocemente a ogni input**.



“L'informazione è alla base di tutto”, spiega Marco Rangoni.

“Nelle navi a remi i rematori sospingono l'imbarcazione rimanendo in stiva, senza avere una visione di cosa ci sia all'esterno. In questo modo non vedono in che direzione stia andando la nave: devono avere fiducia nel capitano che da fuori, a prua, tiene d'occhio la meta. Ma la fiducia si può costruire solo sulla base di trasparenza e condivisione.

Il detentore delle informazioni ha il compito di comunicare non solo gli obiettivi ma anche le modalità per raggiungerli, in questo modo il team sa dove andare e come arrivarci collaborando.

Bisogna fare attenzione però: nelle organizzazioni meno strutturate la comunicazione sembra più fluida, invece paradossalmente a volte può risultare più rigida perché l'informazione si ferma al collo di bottiglia che è il capo.

Esistono poi organizzazioni più friendly, senza reali capi, in cui talvolta però non è chiaro chi sia il vero detentore del processo.

Nelle aziende agili che funzionano davvero, ognuno sa dove si trova, qual è il suo ruolo e la sua funzione.

In un'organizzazione tale, **dai KPI si passa agli OKR e un passo ancora ulteriore lo si fa quando si parla di autorganizzazioni**: in questo caso le persone si autoassegnano i premi in base al raggiungimento dei propri obiettivi. Si entra nella logica dell'autovalutazione e fissare a monte gli obiettivi è necessario.

In uno scenario simile nasce spontanea una domanda: **vogliamo essere leader o pusher?** Il manager può tirare o guidare il suo team: chi sa guidare ha dei follower che lo seguono, gli altri sono dei pusher che spingono collaboratori inconsapevoli verso una meta non condivisa.

Nel primo caso si ha un team proattivo, nel secondo una squadra che si fa trascinare passivamente.

In quest'ottica ci proiettiamo verso le skill del futuro per essere leader.

Se i nostri giovani con un tweet possono arrivare al Papa, **è necessario essere leader autorevoli, non autoritari.** Come farlo?

La leadership non è dettata da una targa o da una spilla: **i buoni leader sanno dare valore alle proprie risorse e ai giovani.**

Le nuove generazioni sono detentrici della tecnologia e dell'informazione condivisa: per essere autorevoli bisogna dar loro fiducia, porli alla guida di progetti e metterli alla prova.

In poche parole, insegnar loro a fare da soli.

La reale questione da porsi è: come posso, io leader, essere d'aiuto alle mie risorse perché riescano a guidare in prima persona i progetti?"

Questa la domanda guida di ogni manager/leader che vuole raggiungere un reale successo condiviso con il proprio team, la sfida è importante e spesso serve essere accompagnati in questo cambio culturale e verso l'acquisizione di nuove competenze relazionali.

4. L'era dell'”how to”: perché corsi, guide e workshop su cosa fare (e come farlo) hanno sempre più successo

Mentre la nuova forza lavoro altamente digitalizzata cambia la struttura delle imprese, in cui le competenze e i processi decisionali sono sempre più distribuiti, lo stesso accade nel mondo della **formazione**. **Rapidità, condivisione e personalizzazione** sono ancora una volta le parole chiave: queste sono le esigenze di chi oggi ha bisogno di acquisire o aggiornare le proprie competenze per essere in grado di svolgere nuove mansioni, come accade all'interno di un'organizzazione flessibile, fluida, con un'intensa collaborazione tra diversi settori e team di lavoro. La tecnologia, e il web nello specifico, concede a tutte le persone connesse questa preziosa opportunità: un **accesso facilitato all'apprendimento**, in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo ci si trovi.

Anche in questo caso, il valore della tecnologia in ambito formativo è stato riscoperto nell'ultimo periodo caratterizzato dalla pandemia e quindi dalla necessità di trovare sistemi in grado di permettere lo svolgersi di qualsiasi attività, anche quella formativa, da remoto. **L'apprendimento online è un modo flessibile ed economico per tutti i lavoratori di sviluppare competenze e accedere a informazioni preziose da qualsiasi luogo, anche nell'ambiente di lavoro domestico.**

La maggiore facilità di fruizione rende anche più semplice l'apprendimento continuo o **lifelong learning**, che, del resto, non è solo un effetto positivo dell'uso della tecnologia, ma ne è anche un prerequisito: la trasformazione digitale impone infatti uno sforzo per rimanere sempre al passo del cambiamento e quindi **un miglioramento delle proprie competenze per mantenere un vantaggio competitivo e adattarsi all'innovazione all'interno del proprio settore.**

Una sfida, dunque, lanciata dal digitale, che però ci fornisce anche tutti gli strumenti necessari per vincerla: se è vero che il cambiamento tecnologico progredisce a velocità spedita, è altrettanto vero che **le opportunità formative diventano sempre più agili e snelle**, spesso in forme di **tutorial e pillole formative** che possono essere messe immediatamente in pratica e che soppiantano il ricorso a intere giornate di formazione in aula.

Tutto questo ovviamente vale per la formazione all'interno di un'organizzazione ma può anche esulare dal contesto aziendale, proprio perché le opportunità di apprendimento sono ormai alla portata di tutti, sempre disponibili anche da casa per chiunque volesse aggiornarsi o acquisire nuovi strumenti. Il web è popolato da un grande numero di **tutorial e guide in grado di fornire una soluzione immediata a problemi di ogni genere**, molto spesso anche in forma gratuita. Così come sono molto diffusi anche i **corsi e i workshop organizzati da persone qualificate che mettono a disposizione il proprio sapere** e danno la possibilità a tutti gli utenti di approfondire determinati argomenti che possono essere utili sia per la propria attività lavorativa che per la vita quotidiana.

5. Gerarchia e organizzazione aziendale: qual è la differenza?

Diventa fondamentale ridefinire l'organizzazione aziendale nel panorama odierno. Non pensiamo, infatti, che "organizzazione aziendale" e "gerarchia" debbano necessariamente andare di pari passo: **qualcuno potrebbe anche confondersi considerando queste due espressioni un sinonimo dell'altra, ma non è affatto così.**

Come anticipato, vogliamo in questo paragrafo darvi un breve focus su quali siano le differenze reali tra i due termini.

L'organizzazione aziendale descrive l'assetto di un'azienda ed è caratterizzata da una divisione per gruppi di lavoro secondo un determinato criterio: **unità organizzative definite dalle loro competenze, dalle loro mansioni e dai loro obiettivi**, che dialogano attraverso i meccanismi di coordinamento che l'azienda sceglie di mettere in campo.

All'interno dei gruppi di lavoro, **troviamo tipicamente diversi livelli di autorità** esercitata dal responsabile nei confronti dei colleghi che, a loro volta, possono essere semplicemente operativi oppure avere un ruolo di coordinamento nei confronti di altri lavoratori. **L'insieme di queste relazioni di autorità costituisce la gerarchia di un'azienda.**

Il numero di persone che dipendono da un responsabile tende a essere tanto più ampio quanto più i responsabili e tutti gli altri lavoratori sono capaci e competenti, e le attività da controllare sono ripetitive e semplici. Viceversa, l'ampiezza dell'autorità del responsabile tende a restringersi in presenza di mansioni complesse o introdotte di recente.

Le strutture organizzative si distinguono quindi in orizzontali o verticali in base al numero di livelli gerarchici presenti. A parità di numero di lavoratori, una struttura orizzontale avrà unità organizzative di maggiori dimensioni e l'ambito del controllo da parte del responsabile, sempre che sia presente, sarà tendenzialmente più ampio rispetto alle strutture verticali, con un minor numero di figure manageriali e quindi anche un risparmio dei costi in termini salariali. Un altro vantaggio delle organizzazioni orizzontali è la minore distanza tra vertice aziendale e organi operativi, che velocizza e rende più tempestivi i processi decisionali e di comunicazione, evitando anche distorsioni interpretative.

Si potrebbe pensare, di contro, che le strutture verticali consentano un più efficace controllo da parte dei responsabili, in correlazione a un più ristretto ambito di controllo. E questo è senz'altro vero, ma bisogna considerare anche **il ruolo svolto dalla tecnologia nella tendenza all'adozione di strutture sempre più orizzontali**, in particolare per quanto riguarda la tecnologia informatica. Oggi, infatti, come abbiamo visto, le comunicazioni e il coordinamento a distanza sono resi molto più facili dall'utilizzo di strumenti digitali, che consentono di risparmiare tempo e denaro in cambio di un'organizzazione più fluida e snella dei processi lavorativi.

In conclusione quindi **rimodellare il proprio assetto organizzativo è oggi una priorità per tutte le realtà aziendali e l'HR Manager ha un ruolo chiave in questo processo**: il suo nuovo compito e la sua nuova sfida saranno riuscire a **fluidificare la comunicazione rendendo agile, rapida e fruttuosa la collaborazione tra le risorse.**

Per affrontare questo nuovo mondo,
l'HR può servirsi della metodologia Agile.
Ne trovi una panoramica approfondita nell'e-book:



Buona lettura!
Il team di Reverse

[Cerchi talenti in poco tempo? Affidaci una selezione!](#)

REVERSE

REVERSE

human
resources
science



www.reverse.hr

Milano - Bologna - Parigi - Berlino - Barcellona