

02 luglio 2017

La fine dell'organizzazione gerarchico-funzionale, un nuovo modello adatto ad una nuova era digitale

Luca Scarpa

Mercoledì 28 Giugno 2017 20:09

Siamo un'azienda molto strutturata di 300 persone ed abbiamo più volte provato a fare dei cambiamenti organizzativi per migliorare il servizio al cliente (tempestività, reattività, digitalizzazione servizi) senza significativi avanzamenti e abbiamo la sensazione che qualsiasi cosa si faccia si rischi di peggiorare. Cerchiamo suggerimenti su come riuscirci.



Viviamo in un'epoca ad alta complessità dove i modelli organizzativi e gestionali correnti sono ancora largamente basati sul concetto di "command and control" verticale, gerarchico funzionale, e si fa molta fatica a comprendere la natura altamente sistemica e non lineare del lavoro.

Anche se a molte aziende ed organizzazioni non è ancora del tutto evidente, tutti hanno urgente necessità di accettare la complessità e le sue implicazioni adottando una visione in sintonia con i nostri tempi.

Fino ad oggi le organizzazioni sono state create e organizzate in una matrice di gerarchia e funzioni verticali, la cui conseguenza inevitabile è l'esistenza di una serie di "pareti" o barriere che inducono le risorse alla ricerca di un risultato settoriale/personale sul presupposto, ingannevole, che la somma degli ottimi locali (massimizzare le vendite, efficientare i reparti, etc...) produca il miglior risultato per l'azienda nel suo complesso.

02 luglio 2017

In questo scenario, la comunicazione viene rallentata o addirittura completamente bloccata, l'innovazione si sforza di emergere dai ranghi della burocrazia, i progetti sono in ritardo e superano il budget, riducendo la qualità e rallentando il tempo di reazione ai cambiamenti del mercato.

Le principali implicazioni causa-effetto dell'organizzazione gerarchico-funzionale non sono spesso comprensibili in quanto le persone non hanno modo di capire le dirette implicazioni delle loro decisioni locali sull'andamento globale.

L'organizzazione gerarchica-funzionale riflette una visione del mondo meccanica, Newtoniana, dove la separazione tra funzioni sottende la necessità di controllo e le dinamiche dei processi sono lineari. Questo approccio manca di consapevolezza e della comprensione della nuova realtà dominata dalla crescente complessità, con livelli di interdipendenza senza precedenti a causa della digitalizzazione dell'economia e della proliferazione di normative e regolamenti a tutti i livelli (locale, nazione, continente, mondo)

Per superare questi limiti occorre adottare un'organizzazione sistemica che si concentri sulle interdipendenze e faccia sì che tutte le sue parti lavorino per un obiettivo comune. La realizzazione "pratica" di questo concetto è l'organizzazione vista come "rete di progetti" dove le competenze esistenti, una volta censite, vengano schedate "a capacità" finita per canalizzare positivamente l'energia dell'organizzazione verso il vero obiettivo comune minimizzando l'entropia.

In questa visione dell'azienda come "sistema", già introdotta da W.E Deming negli anni 50, e che oggi torna prepotentemente alla ribalta per la necessità di rivedere i processi in modo digitale e dare coerenza al mondo fisico e digitale, il ruolo del CIO (direttore dei sistemi informativi) potrebbe essere visto come l'"orchestratore" di queste interdipendenze (vecchie e nuove dovute alla digitalizzazione) affiancando il CEO in tutte le decisioni manageriali più importanti superando il paradigma della separatezza.

Lscarpa@adacta.it