

# Troppo gerarchia a bordo delle aziende

Serve una cultura organizzativa che favorisca i processi snelli e la creatività di chi prende le decisioni

di **Marco Vitale\***

**L**a storiella della corsa di canoe, riassunta a lato, su parecchi punti («tutti capitani») sembra riflettere i mali di alcune organizzazioni italiane, ma non tiene conto che proprio grazie alla disciplina, allo studio e al lavoro sodo, numerosi imprenditori italiani hanno portato in giro per il mondo il marchio del made in Italy.

C'era una volta, nel tredicesimo secolo, un giovane creativo, poco più di un ragazzo, che aprì una sfida con l'ignoto. Era di Venezia e voleva vedere il mondo e in particolare il Cipango, come allora si chiamava il Giappone. Non aveva dietro di sé nessun potere organizzato, nessuna incertezza, nessuna conoscenza o metodologia stabilizzata, nessun Stato, come avranno i grandi navigatori portoghesi Diaz e Vasco da Gama. Aveva spirito creativo, coraggio, audacia, spirito individuale. E vinse aprendo la via verso l'Oriente e stabilendo contatti preziosi tra civiltà diverse. Marco Polo divenne persino per tre anni governatore di una grande provincia cinese su nomina dell'imperatore Kublai Khan. Questa opera fu il prodotto dell'individualismo creati-

## ONLINE

Guarda la provocatoria «gara» tra i diversi stili aziendali e poi vota online il sondaggio: con quale atteggiamento si identifica l'ufficio dove lavori?  
[www.ilssole24ore.com](http://www.ilssole24ore.com)

vo, fu il prodotto di italiani, non di uno Stato italiano. Due secoli dopo un uomo sulla quarantina, un emigrante italiano che portò con sé sulla nave il libro di Marco Polo, voleva anch'egli raggiungere il Cipango, ma pensò che fosse raggiungibile via mare in direzione opposta a quella nella quale si era incamminato Marco Polo («Buscar el levante por el ponente»). Era solo, straniero, povero, con pochissimi mezzi e appoggi da parte di una donna, una regina che sfidò il parere contrario dei suoi dotti. «Colombo non era, è vero, né dotto né profondamente versato nella cosmografia ma possedeva qualcosa che va oltre il raggio della scienza. Le soluzioni a certi problemi non vengono date dalla scienza, ma dalla fede e dall'audacia degli uomini» (Prezzolini).

Fra Marco Polo e Cristoforo Colombo esiste una precisa relazione storica. Li unisce la creatività individuale, la passione, il coraggio, la visione, la perseveranza, l'audacia.

Contrapponendo questi grandi contributi alla civiltà umana, frutto della creatività piuttosto che della disciplina, della eterodossia, dell'indisciplina, dell'audacia individuale di italiani, coraggiosi e visionari, al-

la garbata e gustosa favola della corsa di canoe, non intendo in alcun modo sminuire o rifiutare il suo contenuto didattico. Essa pone in luce alcuni difetti nazionali sui quali è giusto riflettere, anche sullo stimolo dell'ironia della favola e cercare di correggersi. Già Sombart (rifacendosi attraverso Burckhardt al Novellino), ricordava di una città italiana del 1500 vittima della sindrome «Todos caballeros»: «La località un tempo, quando vi vivevano soltanto muratori e tessitori, era stata tradizionalmente ricca; ora che vi si vedevano soltanto speroni, staffe e cinture dorate invece di teloni e di attrezzi da muratore, e ora che ciascuno cercava di diventare dottore "utriusque iuris" o in medicina, notaio, ufficiale o cavaliere era subentrata invece la più nera mise-

ria». Male antico dunque quello di «Todos caballeros» che si unisce al male di mancanza di disciplina e di spirito di team.

Non vi è dubbio che la storia delle canoe si applichi perfettamente al parlamento italiano, al governo italiano, e a numerosi altri ambienti italiani come le Regioni Campania e Sicilia. Ma senza disciplina organizzativa intelligente e consapevole non si organizzano le, probabilmente, migliori Olimpiadi invernali come ha fatto Torino; non si vincono i campionati mondiali di calcio, pur partendo svantaggiatissimi; non si salva la Fiat che tutti, italiani e stranieri, dichiaravano persa; non si crea con Unicredit una delle migliori e più solide banche europee; non si affermano nel mondo stili di vita dalla ristorazione alla moda ai mobili rappresentati da aziende e marchi di grande qualità come Armani, Benetton, Zegna, Versace, Dolce & Gabbana, Bulgari, Artemide, Snaidero e tanti altri; non si alimenta così a lungo un mito di eleganza ed insieme di scienza, di spirito sportivo, di management, come la Ferrari.

Piuttosto c'è da domandarsi se in questa fase storica è proprio la disciplina la dote più richiesta per il management, quella che dobbiamo principalmente coltivare. Io non credo. Abbiamo davanti a noi mondi nuovi da scoprire sia sul fronte produttivo, che culturale, che sociale. Al management compete un ruolo essenziale in questa ricerca. Ma il management di cui abbiamo bisogno è un management di creativi, di coraggiosi, di eterodossi.

Questa è una verità schiacciante. Il mondo nuovo non lo costruiranno le formiche obbedienti, ma i nuovi viaggiatori, i nuovi esploratori, i nuovi capitani coraggiosi, i nuovi Marco Polo e Cristoforo Colombo. I generali tedeschi, ottimi tecnici e professionisti preparatissimi, persero nell'ultima guerra mondiale tutte le battaglie decisive perché erano troppo disciplinati, obbedienti e servili agli ordini deliranti che ricevevano. E nei campi di concentramento nazisti dominavano l'ordi-

ne, l'efficienza e la disciplina.

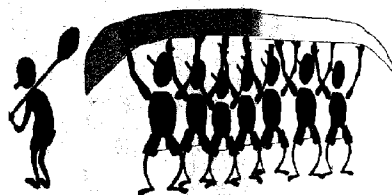
Eppure, Sun-Tzu, il più grande stratega militare e, con una lettura evolutiva, aziendale di tutti i tempi già 2.500 anni fa aveva scolpito nella pietra le parole che sono il fondamento della professionalità e della responsabilità individuale: «In guerra il generale riceve il comando dal sovrano... Ma (una volta ricevuto l'incarico) ci sono strade che non devono essere seguite, città che non devono essere assediate, posizioni che non devono essere attaccate, ordini del sovrano che non devono essere seguiti... Se il generale è sicuro che il combattimento si tramuterà in vittoria, allora deve dare battaglia, anche se il sovrano la vieta; se il generale pensa che il combattimento non porterà alla vittoria allora non deve combattere anche contro l'ordine del sovrano».

Se io faccio una critica al management italiano attuale non faccio quella trasmessa dalla favola ma piuttosto quella di essere troppo obbediente, quasi servile alla volontà della proprietà, diluendo così il proprio ruolo, la propria professionalità, la propria responsabilità.

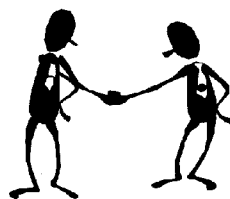
Per questo Fondazione Istud si appresta a lanciare il Premio Sun-Tzu nell'ambito del quale non verrà premiato il manager più «bravo» o di maggior «successo» o di maggior «visibilità» ma il manager che, con la sua opera, abbia dato prova di autonomia, coerenza, professionalità e responsabilità, onorando così la sua professione e il ruolo della stessa nella società.

*\* Presidente Fondazione Istud*

### La gara delle canoe: il Giappone batte l'Italia 2 a 0

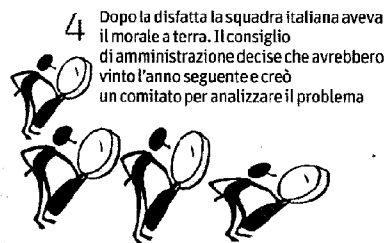
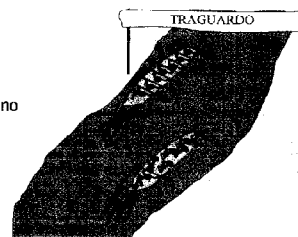


**1** La «Boat race» (la più celebre è quella che si disputa annualmente sul Tamigi tra un equipaggio dell'università di Oxford e uno di Cambridge) cioè la regata tra un equipaggio del made in Italy e un team giapponese circola nella business community da tempo, con periodiche accelerazioni facilitate dal web (qui una formulazione, adattata, di "Ana Arkia")

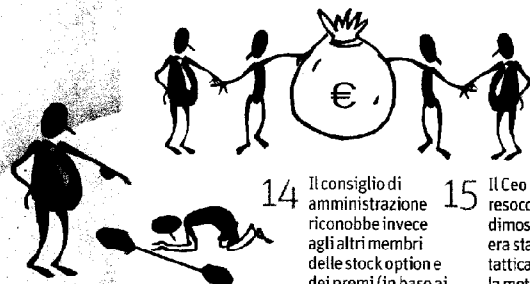


**2** È una storia paradossale (ma neanche troppo) che racchiude molte peculiarità della via italiana al management, dalle organizzazioni pletoriche invece che piatte all'utilizzo dei consulenti e alla disinvoltura nella distribuzione dei premi

**3** I due equipaggi si allenarono duramente e il giorno della regata erano al massimo della forma. I giapponesi vinsero con un chilometro di vantaggio



**4** Dopo la disfatta la squadra italiana aveva il morale a terra. Il consiglio di amministrazione decise che avrebbero vinto l'anno seguente e creò un comitato per analizzare il problema



**13** Il direttore generale licenziò il rematore per scarso rendimento.

**14** Il consiglio di amministrazione riconobbe invece agli altri membri delle stock option e dei premi (in base ai livelli gerarchici) per la grande motivazione che avevano provato ad infondere alla squadra

**15** Il Ceo preparò un resoconto nel quale dimostrò che: era stata scelta la miglior tattica possibile; la motivazione era buona; il materiale a disposizione doveva essere migliorato. Attualmente il consiglio di amministrazione sta pensando di sostituire la canoa



**5** Dopo varie analisi il gruppo - integrato dalle expertise dei consulenti internazionali - scoprì che i giapponesi avevano sette rematori e un capitano, sulla base dell'organizzazione piatta modello Toyota



**6** Gli italiani, invece, si erano organizzati con ben sette capitani e un solo rematore



**12** L'anno successivo la squadra di rematori giapponesi vinse la regata con oltre due chilometri di vantaggio



**11** Un'attenzione speciale andrà al rematore: dovrà essere il più qualificato, motivato e cosciente delle sue responsabilità

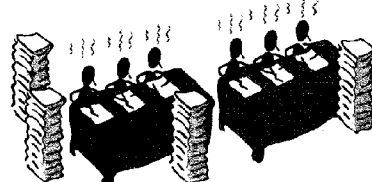
**10** La squadra ora si compone di: quattro capitani, due supervisor, un capo dei supervisor e un rematore



**9** In base al rapporto il Ceo si prese la responsabilità di cambiare la struttura del team



**7** Sulla base di questo studio l'amministratore delegato ebbe la brillante idea di rivolgersi a dei consulenti specializzati in Hr (Human resources) per analizzare la miglior formazione della squadra



**8** Dopo molti mesi di lavoro gli specialisti arrivarono alla conclusione che la squadra aveva troppi capitani e pochi rematori