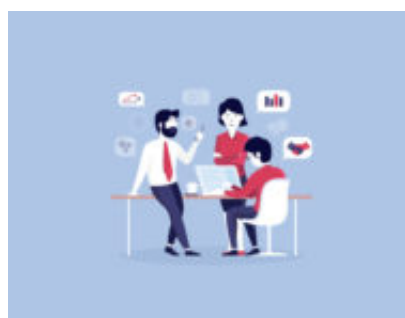


Liberarci dalla gerarchia. Lasciare ai dipendenti la libertà di prendere decisioni in piena autonomia

Author : Ugo Perugini

Date : 29 novembre 2018



Il mercato, secondo le idee di **Adam Smith**, è un'istituzione necessaria per la democrazia e la libertà e uno strumento per costruire relazioni sociali, anche se non può essere definito un luogo di relazionalità, a meno che tali relazioni non siano strettamente strumentali, cioè finalizzate al solo scopo di far funzionare il mercato.

Nonostante l'attenzione di Smith^[i] all'aspetto della socievolezza, della disponibilità a relazionarsi con gli altri da parte dell'essere umano (lui parla di *sympathy* e *correspondence of sentiments*), l'economista inglese è conscio che sentimenti o rapporti di benevolenza e altruismo possono complicare più che agevolare il meccanismo di funzionamento del mercato.

Dalla “mano invisibile” alla “catallassi”

La famosa “*teoria della mano invisibile*”, su cui si sono scritti fiumi di inchiostro, in sostanza si limiterebbe a confermare che grazie al libero mercato il corpo sociale si trova a godere di benefici che nessuno ha posto come fine delle proprie azioni, in quanto ogni individuo, egoisticamente, persegue soltanto vantaggi individuali. Anche se il fatto che i meccanismi del libero mercato siano inevitabili e gli effetti che ne derivano siano inattesi non è così scontato.

In seguito, tale teoria ha trovato nella “*catallassi*”, concetto portato avanti dal liberista **Friedrich Hayek**^[ii], un'evoluzione solo in apparenza più democratica e umanistica per la quale il meccanismo impersonale dello scambio di cui si alimenta il mercato non significa soltanto fare affari, ma anche “*rendere i nemici amici*”, il che porterebbe a credere che il mercato, la concorrenza, il commercio favoriscano anche relazioni e rapporti sociali. Cosa, purtroppo, non sempre vera.

D'altra parte, Hayek era anche convinto che il mercato non può essere considerato per sua natura giusto o ingiusto, anche quando produce sofferenze e distruzione, e che solo gli individui siano portatori di qualità come la giustizia e l'ingiustizia, la moralità e l'immoralità. Assunto piuttosto pericoloso perché in tal modo il mercato finisce per sfuggire a qualsiasi valutazione

etica.

Si tratta del principio della doppia moralità ben esemplificato dalla famosa affermazione di **Albert Carr**^[iii], quando sostiene “*Se un’azione non è strettamente illegale, e può dare un profitto, allora compierla è un obbligo dell’uomo d’affari*”. Fino ad arrivare al concetto dell’impresa *adiaforica*, il cui fine è quello di annullare la questione della responsabilità morale di ogni azione organizzata. Adiaforica sta, in pratica, per responsabilità “tecnica” che non può essere giudicata in termini morali di bene/male.

La domanda chiave, a questo punto, è: può un’impresa diventare “democratica”, liberarsi cioè dalla gerarchia, lasciare ai suoi dipendenti la libertà di prendere decisioni in piena autonomia e responsabilità?

Una nuova idea del mercato e delle imprese che in esso operano

In questi ultimi anni qualcosa sta cambiando. I teorici della nuova economia dell’informazione e della conoscenza, come **Manuel Castells**^[iv], vedono nella rivoluzione digitale i presupposti di un nuovo modo di produrre, caratterizzato da una redistribuzione del controllo sui mezzi di produzione, nuove forme di cooperazione sociale motivate da finalità extraeconomiche e dal conseguente ridimensionamento della proprietà privata.

Forse, si tratta di visioni troppo ottimistiche. Resta il fatto, incontrovertibile, che da molte parti si sente la necessità di una nuova visione economica che non si limiti più all’attenzione al bene privato e al profitto in senso stretto ma consideri e tenga conto anche del bene comune, riscoprendo un nuovo umanesimo nel lavoro che sia rispettoso della dignità della persona e dei valori etici dell’impresa.

Questa nuova visione dell’economia spinge le aziende verso una sempre maggiore collaborazione tra le persone che va oltre la gerarchia, favorisce la creazione diffusa e partecipata di contenuti e delle conoscenze (*co-creation*), incoraggia la socialità nella comunicazione, una maggiore sensibilità verso i problemi ecologici e richiede una visione etica sempre più forte e operativa nel rispetto delle persone.

Quanto sia possibile applicare queste teorie entro o al di sopra dei limiti di una visione mercatistica e capitalistica è tutto da vedere, dal momento che entrano in gioco valutazioni ideologiche o politiche su cui non è il caso qui di soffermarsi^[v]. Però, i presupposti sono decisamente interessanti e trovano anche diverse applicazioni pratiche.

La gerarchia non è più un vantaggio ma un ostacolo

Ci vorrà ancora tempo prima che si possa parlare del superamento di una certa mentalità aziendale basata sulla gerarchia nella gestione delle imprese. Ma che qualcosa si stia muovendo anche in questo senso è indubbio. Ricerche, studi ma anche esperienze dirette di aziende che cambiano il paradigma della loro struttura organizzativa, spesso a causa delle crisi che attraversano, ci sono e stanno ottenendo risultati positivi.

Queste aziende fanno il grande “salto” passando, con modalità e tempi diversi, da un sistema oligarchico o piramidale con decisioni prese dall'alto, a un sistema in cui si lasciano agire e decidere i dipendenti perché sono nella posizione migliore per farlo, essendo in grado di determinare i punti di forza, i problemi e il modo più efficiente di lavorare dell'azienda.

Il prof. **Isaac Getz** di Enterprise Libérée e professore di leadership e innovazione presso la **Business School ESCP Europe**, in Italia per una serie di conferenze e che ho intervistato qualche settimana fa, è tra gli ispiratori di questa nuova visione del lavoro. Per saperne di più, chi è interessato può leggere il libro, da poco pubblicato **dalla Guerini Next, che Getz ha scritto insieme a Brian Mc Carney e intitolato “Freedom Inc.”- Come liberare il potenziale delle persone e la performance delle imprese.**

Un libro tutt'altro che teorico, ricco di esempi concreti scaturiti dai numerosi incontri con manager, collaboratori di imprese che hanno portato al successo il loro processo di liberazione aziendale. Fenomeno che, partito dalla Francia e dal Belgio, si sta diffondendo ovunque, anche nel nostro Paese. Gerarchia e burocrazia vengono sostituite da una organizzazione più rispettosa dei dipendenti e basata sulla libertà.

Si tratta di una rivoluzione?

Il prof. Getz preferisce chiamarla “evoluzione” organizzativa. Non si tratta di un nuovo modello che fa tabula rasa del passato né esiste una precisa ricetta che possa andare bene per tutte le imprese. Si tratta di una filosofia che aiuta i datori di lavoro a costruire insieme ai propri dipendenti il modello organizzativo liberato più adatto ad affrontare un mercato in continua evoluzione.

La soluzione è semplice e si ispira al buon senso. Si è ormai capito che la motivazione si sviluppa quando ai dipendenti si concedono libertà e maggiori responsabilità, accordando loro fiducia, puntando sulla loro intelligenza e sulla capacità di prendere autonomamente le decisioni migliori.

Il Prof Isaac Getz sostiene che ci sono tante prove che dimostrano che trattare le persone come intrinsecamente uguali - con rispetto, dignità, considerazione, fiducia, imparzialità, equità, cortesia, grazia (usate la parola che preferite) - contribuisca sia ai loro risultati individuali e che a quelli dell'organizzazione^[vi].

Effettivamente, soddisfare questo bisogno porta il personale a fidarsi dell'azienda tanto da poter esprimere i propri bisogni fondamentali. La soddisfazione di questi altri bisogni fondamentali produce una gamma di comportamenti che puntano a quello che gli psicologi chiamano «padronanza e felicità» – in altre parole, benessere e vitalità – che, a sua volta, si traduce ancora più direttamente in risultati aziendali eccezionali.

Note

^[i] Vedasi il lavoro di Adam Smith *Theory of Moral Sentiments*.

[ii] *The Use of Knowledge in Society*.

[iii] <https://hbr.org/1968/01/is-business-bluffing-ethical>

[iv] Comunicazione e potere, egea.edizioni@unibocconi.it, ed. 2017.

[v] Ci sembra giusto, peraltro, segnalare la riscoperta da parte di numerosi studiosi contemporanei (Zamagni, Bruni) dell'“economia civile”, che risale alle idee di **Antonio Genovesi**, illuminista napoletano (1756), che ne fu teorizzatore e che si basa sull'assunto antropologico: *homo homini natura amicus* e non – hobbesianamente - *homo homini lupus*.

[vi] “Liberare il posto di lavoro”, per Getz, inizia dalla de-burocratizzazione e dalla ri-umanizzazione delle relazioni tra le persone, che devono basarsi sulla giustizia e sull'equità di trattamento, cosicché coloro che lavorano in azienda si sentano esseri umani non risorse umane.

Articolo a cura di **Ugo Perugini**