

Il capo non c'è più

La motivazione non dipende dalle persone ma dallo stile di management. Lo dimostrano i casi di successo delle aziende caratterizzate da un modello partecipativo

di **Alessandro Cravera**

Nel 1988 viene pubblicato in Brasile un saggio che in pochissimo tempo diventa il libro più venduto di tutti i tempi tra le pubblicazioni non-fiction. Si tratta di *Turning the tables*, scritto dal giovane imprenditore Ricardo Semler. Il successo attira l'attenzione degli editori internazionali che cambiano il titolo in *Maverick* e lo distribuiscono in tutto il mondo. Che cos'ha di particolare? Il libro narra della trasformazione di Semco da piccola azienda familiare con qualche problema di sopravvivenza ad azienda di successo, formata da più di 3.000 persone, con un incremento di fatturato da 4 a 220 milioni di dollari e un turnover del personale costantemente al di sotto dell'1% per vent'anni. I numeri però non dicono tutto. L'approccio gestionale adottato da Ricardo Semler fa sì che l'azienda diventi un caso di studio in 76 business school nel mondo e Ricardo venga nominato *Global leader of tomorrow* dal World Economic Forum. Al centro della rivoluzione Semco c'è il modello partecipativo: non esistono organigrammi, piani strategici quinquennali, carte dei valori, dress code o regole scritte, al di là del cosiddetto *Survival Manual*, una sorta di guida all'azienda per i neoassunti, costruita in forma di fumetto. Ecco altre caratteristiche del modello Semco:

- tutti i dipendenti, inclusi gli operai di linea, autogestiscono il proprio orario; non decidono solo

quando lavorare ma anche quanto lavorare;

- l'azienda non ha un auditing interno. Nessuno fa le pulci alle note spese. Semco si sforza di promuovere un clima di fiducia; e siccome tutti partecipano ai profitti dell'unità, hanno tutto l'interesse a evitare un comportamento fraudolento;
- una percentuale consistente di dipendenti fissa il proprio salario. Contemporaneamente, possono conoscere i salari corrisposti nelle altre aziende e i dati retributivi interni. I dipendenti sanno che se chiedono di essere retribuiti in maniera eccessiva, i colleghi si aspetteranno un trattamento analogo, a danno dei profitti.

Alla base del modello Semco vi è la convinzione che questi principi rappresentino una formidabile arma per rendere l'azienda più flessibile e competitiva, in grado quindi di affrontare meglio ambienti e mercati a elevata concorrenza e complessità. Come ha detto Ricardo Semler «Il primo principio da accettare è che se un dipendente non è interessato a un prodotto o a un progetto, quell'iniziativa non avrà mai successo».

Semco non è l'unica azienda nel mondo che ha trovato un modo per eliminare il coordinamento gerarchico. Il numero di dicembre 2011 di "Harvard Business Review" mette ad esempio in copertina il caso della Morning Star, la più grande azienda al mondo nella lavorazione del pomodoro, che lo scorso anno ha registrato un

fatturato di 700 milioni di dollari e da più di vent'anni adotta un modello manageriale fondato sull'autogestione con criteri molti simili a quelli utilizzati in Semco. È così convinta del valore del proprio modello che ha anche costituito una fondazione, il Self Management Institute, per promuovere i propri principi gestionali. Nel mondo ci sono molti altri casi di aziende di successo che stanno sperimentando nuovi approcci organizzativi e gestionali basati sull'auto-organizzazione. Recentemente "Il Sole 24 Ore" ha dedicato uno spazio al caso Valve, l'azienda statunitense *boss less* che vanta una produttività superiore a quella di Google. Una delle critiche che Semler e gli altri pionieri ricevono è del tipo: «Molto interessante, ma da noi non funzionerebbe, dovrebbe conoscere il tipo di persone con cui abbiamo a che fare...». Sono passati quasi cinquant'anni dalla pubblicazione del libro di Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, in cui si sottolineava il fatto che la motivazione non dipendesse dalle caratteristiche delle persone, ma dallo stile e dall'approccio gestionale adottato dai manager. A quanto pare, un tempo ancora non sufficiente a produrre significativi cambiamenti nella gestione d'impresa. ■



Alessandro Cravera
è partner Newton
Management Innovation