

# DALLE GERARCHIE ALL'ANTI-FRAGILITÀ: PERCHÉ LE AZIENDE DEVONO EVOLVERE, CON CORAGGIO

Intervista a **FRANCESCA MORIANI**, Ceo di Var Group

Di **Francesco Limone\***

**P**ER LA RUBRICA The Human Factor, in collaborazione con Digit'Ed, intervistiamo Francesca Moriani, Ceo di Var Group. Attraversiamo con lei l'attuale contesto segnato da incertezza, accelerazione tecnologica e trasformazioni sociali profonde. Scopriamo come Var Group ha avviato un percorso di evoluzione organizzativa che è innanzitutto culturale, affrontando con coraggio il rischio di percorrere strade nuove, alla ricerca di un sistema fondato su autonomia, responsabilità diffusa e nuove forme di leadership.

**Come sta cambiando il contesto in cui operano oggi le aziende e quali impatti ha sulle organizzazioni?**

Negli ultimi anni il mondo è diventato profondamente incerto e imprevedibile, come non lo era mai stato prima. Ci siamo abituati a questa dinamica, ma facciamo ancora fatica

a governarla. Gli scenari macroeconomici cambiano continuamente, così come il contesto geopolitico, e allo stesso tempo stanno cambiando i valori delle nuove generazioni e il loro modo di approcciare il lavoro e la vita.

La tecnologia è sempre più pervasiva: basti pensare all'evoluzione dell'intelligenza artificiale, che ha avuto una velocità che nessuno avrebbe saputo prevedere. Tutto questo rende il mondo non più lineare, ma estremamente complesso e veloce.

In questo scenario, i modelli organizzativi tradizionali non risultano più adeguati. Sono modelli gerarchici nati per gestire informazioni in

contesti lineari, dove poche persone decidevano raccogliendo informazioni. Oggi però, mentre queste informazioni vengono raccolte e sintetizzate, il mondo cambia più e più volte. Anche i piani strategici a lungo termine vanno riconsiderati: spesso già quelli annuali diventano obsoleti dopo pochi mesi.

Le organizzazioni gerarchiche sono diventate fragili e non più adatte a sostenere questa complessità.

**Qual è il percorso che avete intrapreso in Var Group per rispondere a queste trasformazioni?**

Per noi è stato chiaro che serviva un cambio di modello. L'obiettivo è diventare un'organizzazione anti-fragile, capace di adattarsi continuamente. Questo significa spostare il potere decisionale dove si trovano le informazioni, cioè nelle persone che vivono i processi e affrontano i problemi. Il percorso è partito anche da una forte attenzione alle persone, ma non nel senso retorico che spesso si sente. Io credo che 'persone al centro' sia una frase abusata, soprattutto se rimane solo uno slogan: dobbiamo inoltre smettere di definirle come risorse, non si può pensare di continuare ad utilizzare delle espressioni che tolgono lo status di persone. Ho sempre avuto una forte passione per le persone e per il loro sviluppo. Mi ha sempre colpito il fatto che ciascuno di noi si sdoppi tra vita privata e lavoro, perché le aziende spesso non ci hanno permesso di essere noi stessi. Questo genera frustrazione, che poi si riflette anche nella società. All'inizio ho commesso errori: pensavo che libertà significasse assenza di regole. Abbiamo tolto gerarchie e organigrammi, ma le persone si sono trovate disorientate. Ho capito poi

**Digit'Ed** è il polo di riferimento in Italia per la formazione delle imprese e uno dei maggior player a livello europeo con oltre 400 professionisti, 13 sedi in tutta Italia, più di 5.000 aziende clienti e un network di 1.300 docenti di estrazione manageriale e accademica.

**Scopri di più**



Francesca Moriani,  
Ceo di  
Var Group

POWERED BY

Digit Ed



che la libertà nasce da regole chiare, condivise e riconosciute. Abbiamo quindi costruito un percorso strutturato, investendo molto in formazione. Lavoriamo su aspetti come intelligenza emotiva, introspezione, cultura del feedback. E uno degli elementi più interessanti è che i benefici non si vedono solo in azienda, ma anche nella vita delle persone fuori l'azienda.

#### **Come si traduce questo approccio nel vostro modello organizzativo?**

Abbiamo costruito un modello che unisce due approcci. Da un lato l'Holacracy, che introduce una forte chiarezza: l'azienda è fatta di ruoli, ognuno con uno scopo e delle responsabilità precise. Questo elimina ambiguità e rende le persone autonome. Dall'altro lato abbiamo introdotto un modello di Platform Organization, che stimola l'imprenditorialità diffusa. All'interno dell'azienda esistono micro-imprese

con responsabilità anche economica, che possono decidere in autonomia come operare e investire. Questi due modelli insieme stanno dando vita a quella che chiamiamo una Open Platform Organization. Portare questo cambiamento a migliaia di persone non è semplice, anche perché veniamo da un sistema educativo e culturale che ci ha insegnato altro: competizione, controllo, paura dell'errore. Per questo la formazione è centrale e richiede investimenti importanti, così come le piattaforme tecnologiche che abilitano il modello.

#### **Che ruolo hanno tecnologia e intelligenza artificiale in questo percorso?**

L'AI è una delle forme di intelligenza che entrano nell'organizzazione, insieme a quella umana, di processo e collettiva. Ma da sola non basta. Se non cambiamo il modello organizzativo e i processi decisionali, l'AI resta marginale. Può aiutare a scrivere meglio

una mail o a recuperare informazioni, ma non genera vero valore. Per sfruttarla davvero, dobbiamo integrarla nei processi decisionali e nel modo in cui utilizziamo i dati. Solo così diventa un elemento che contribuisce realmente alla capacità dell'organizzazione di evolvere.

**Superare modelli tradizionali, riconoscibili e riconosciuti, richiede coraggio. Il coraggio del prendersi il rischio di intraprendere strade nuove. So che questo per lei è un tema rilevante, al quale ha anche dedicato l'impegno di un libro.**

È oggi una qualità fondamentale per la leadership. Questo tipo di trasformazione richiede di rinunciare al potere tradizionale, quello basato sul controllo. Non è facile, perché è il modello a cui siamo abituati. Serve il coraggio di perdere quel tipo di potere per crearne uno diverso, che attiva le persone e libera energia. Quando gli individui vengono responsabilizzati, smettono di fare attività inutili e mettono a valore le proprie competenze nel posto giusto. Serve anche il coraggio di farsi domande scomode, di non seguire le mode e di assumersi la responsabilità delle scelte. Serve accettare il cambiamento continuo: le organizzazioni devono diventare sistemi vivi, che evolvono costantemente. Non possiamo più pensare di controllare tutto. Il mondo è troppo veloce. Ma è proprio da questa complessità, dalle tensioni e dalle conversazioni, che nascono innovazione e miglioramento. Se non cambiamo il modo di fare impresa, rischiamo di non riuscire più a stare al passo con quello che sta accadendo. ■