



**FACOLTÀ DI SCIENZE TECNOLOGICHE
E DELL'INNOVAZIONE**

CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE

Prova Finale in

ANALISI E PROGETTAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI

“Il Principio di Peter tra teoria e pratica: quando la promozione genera inefficienza nell’organizzazione e nei processi aziendali”

RELATORE

Chiar.mo

Prof. Guendalina Capece

CANDIDATO

MICHAEL CUSINATO

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1: Il Principio di Peter: origini, definizione e inquadramento teorico	7
1.1 Definizione e formulazione del Principio di Peter	7
1.2 Origini storiche e autori	10
1.3 Il Principio di Peter nella letteratura manageriale	12
1.4 Organizzazione e processi come contesto del Principio di Peter	15
1.5 Critiche e sviluppi successivi del concetto	17
Capitolo 2: Impatti organizzativi e produttivi	21
2.1 La promozione basata sulle competenze tecniche	21
2.2 Differenza tra competenze tecniche e competenze gestionali	23
2.3 Effetti sul coordinamento, la produttività e il clima aziendale	27
2.4 Il caso specifico del settore manifatturiero	30
Capitolo 3: Indagine empirica e ricerca	34
3.1 Contesto della ricerca	34
3.2 Presentazione e struttura del questionario	35
3.3 Risultati	37
3.4 Discussione critica	43
Conclusioni	46
Bibliografia	48
Sitografia	49
Ringraziamenti	Errore. Il segnalibro non è definito.

Introduzione

Questa tesi nasce da una domanda molto concreta, vista più volte sul campo: perché persone efficienti nel proprio lavoro, una volta promosse, possono diventare un punto di rallentamento per il reparto e per i processi? Nelle aziende la promozione viene spesso interpretata come la forma più naturale di riconoscimento: se lavori bene, vieni promosso. Il problema è che, in molti casi, salire non significa semplicemente fare di più, ma fare un lavoro diverso. Quando il passaggio non è accompagnato da un vero cambio di competenze (soprattutto gestionali), la promozione rischia di trasformarsi da premio a criticità organizzativa.

Il riferimento teorico di partenza è il Principio di Peter, sintetizzato nell'idea che, in una gerarchia, le persone tendano a essere promosse fino a raggiungere un livello in cui non risultano più efficaci. Dietro a questa provocazione c'è però un punto serio: il sistema di avanzamento può confondere la competenza tecnica, facilmente osservabile, con la competenza gestionale, che riguarda coordinamento, priorità, comunicazione, delega e gestione dei conflitti. Se questa distinzione viene trascurata, l'organizzazione perde un "operativo forte" e si ritrova con un "coordinatore debole", con effetti su tempi, qualità, carichi di lavoro e clima.

L'interesse per questo tema, nel mio caso, non è solo teorico. Negli ultimi anni ho lavorato in più realtà industriali e ho osservato situazioni ricorrenti: passaggi di ruolo decisi per automatismi, urgenze o criteri poco chiari, in cui persone valide operativamente si sono trovate a gestire responsabilità per cui non erano state preparate. Gli effetti tipici sono istruzioni poco chiare, decisioni tardive, priorità instabili e difficoltà a delegare, con conseguenze immediate su rilavorazioni e ritardi. In contesti manifatturieri e logistici, dove le attività sono interdipendenti e il lavoro

scorre per flussi, queste fragilità si propagano tra reparti e diventano inefficienze.

L'obiettivo di questo lavoro è collegare tre elementi che, nella pratica, si influenzano a vicenda: come vengono decise le promozioni, quali competenze richiedono i ruoli di coordinamento, quali conseguenze emergono su organizzazione e processi. Non si tratta di “dare sentenze” sui responsabili, ma di ragionare su un rischio organizzativo: quando il passaggio di ruolo non è progettato e sostenuto, aumentano le probabilità di rallentamenti, rilavorazioni, comunicazione frammentata e conflitti non gestiti. L'attenzione è rivolta a segnali “di reparto” spesso sottovalutati (attese, cambi di priorità, errori di comunicazione), perché sono quelli che, sommati, rendono il processo meno prevedibile e più costoso.

Dal punto di vista metodologico, la tesi combina una parte teorica e una parte empirica. Nella prima parte vengono richiamati i concetti chiave del Principio di Peter e vengono collegati ad alcuni riferimenti utili per leggere il tema in ottica organizzativa e di processo come strutture, ruoli, coordinamento, razionalità limitata, gestione dei flussi. La parte applicativa si concentra sugli effetti osservabili quando chi coordina fatica a svolgere il proprio ruolo e tende a “rifugiarsi” nell'operatività, oppure quando delega e comunicazioni sono deboli e le decisioni arrivano in ritardo.

Per verificare se questi segnali emergono anche al di fuori delle sole osservazioni personali, è stata svolta un'indagine tramite questionario su campione eterogeneo, raccolto in forma anonima. Il questionario non valuta direttamente l'operato dei responsabili e non dimostra un rapporto causa-effetto: misura la percezione di comportamenti e conseguenze osservabili (chiarezza delle istruzioni, tempestività decisionale, presenza di rilavorazioni, ritardi legati a scelte tardive, ecc.). Nonostante questo

limite, la percezione è comunque un dato utile: quando certe dinamiche ricorrono con frequenza, diventano un segnale utile per interpretare il modo in cui l'organizzazione gestisce i passaggi di ruolo.

La tesi è strutturata in tre capitoli: il primo inquadra il Principio di Peter, le sue origini e i concetti utili per inserirlo nel contesto delle organizzazioni e dei processi; il secondo analizza gli impatti organizzativi e produttivi, con un'attenzione particolare ai contesti industriali, dove le inefficienze generate da un coordinamento debole sono facilmente misurabili; il terzo presenta l'indagine empirica: contesto della ricerca, struttura del questionario, risultati e discussione critica. Le conclusioni sintetizzano i principali elementi emersi e li traducono in un messaggio pratico: la promozione non è un problema in sé, ma diventa rischiosa quando viene vissuta come un automatismo, invece che come un passaggio da preparare e accompagnare.

In definitiva, la crescita non va bloccata, va progettata. Distinguere tra competenza tecnica e competenza gestionale, usare criteri chiari, affiancare e formare chi cambia ruolo riduce la probabilità che una promozione si trasformi in inefficienza e evita il paradosso più costoso: perdere valore dove una persona era eccellente e creare fragilità proprio nel ruolo che dovrebbe dare direzione.

Capitolo 1: Il Principio di Peter: origini, definizione e inquadramento teorico

1.1 Definizione e formulazione del Principio di Peter

Quando si parla di teorie su come funzionano davvero le organizzazioni, il Principio di Peter rimane tra le più citate. È una teoria semplice da ricordare, ma che mette in discussione molte idee date per scontate sulla carriera, sul merito e sulla crescita professionale. La formulazione più famosa è ormai diventata quasi un aforisma:

“In una gerarchia, ogni dipendente tende a salire fino al proprio livello di incompetenza.”¹

Dietro questa frase breve si nasconde un’idea molto chiara: nelle organizzazioni, le persone vengono promosse perché sono brave nel lavoro che stanno facendo in quel momento. L’idea di fondo è: “hai lavorato bene, meriti di salire”. Fin qui sembra logico, e in parte lo è. Il problema, secondo Peter, inizia nel momento in cui il nuovo ruolo richiede competenze molto diverse rispetto al posto precedente dove la persona si è resa eccellente: altre responsabilità, altre decisioni, altri tipi di problemi da affrontare.

Se la persona non ha mai avuto modo di sviluppare queste nuove competenze, la promozione non è più un premio, ma una mossa che la porta in “trappola”, in una posizione in cui non rende più come prima. In pratica, il sistema continua a promuovere finché la persona regge il ruolo e quando non regge più, la carriera si ferma: è questo il “livello di incompetenza”.

Peter spiega che ciò che un individuo sapeva fare bene nel ruolo precedente può essere del tutto irrilevante nel ruolo successivo. Si può dire

¹ Peter L. J. & Hull, R., The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male, Ayros, 2025, cap. 1, p.51

che le performance passate non sono una garanzia per dire se una persona sarà in grado di svolgere con successo il lavoro che l'aspetta dopo. Un ottimo specialista non diventa automaticamente un buon coordinatore; un ottimo operaio non diventa automaticamente un caporeparto autoritario; un bravo insegnante non per forza sarà un buon dirigente.

Nel libro, questi concetti non vengono elencati in modo accademico, ma vengono descritte delle scene con personaggi che possiamo collegare al mondo di tutti i giorni. C'è il tecnico che conosce alla perfezione gli impianti e le macchine, risolve guasti complicati, è il punto di riferimento del reparto. Proprio per questo viene promosso, ma una volta diventato responsabile, il suo lavoro quotidiano cambia: meno cacciaviti e più riunioni, meno parametri tecnici e più gestione dei turni, dei conflitti, delle priorità. Quello che lo rendeva il migliore nel ruolo precedente non gli serve più, o lo aiuta solo in parte.

C'è poi il burocrate scrupoloso che, diventato dirigente, si trova a dover comprendere norme e non solo applicarle; c'è l'impiegato modello che, da capo ufficio, deve prendere decisioni antipatiche e non se la sente; l'insegnante stimato dagli studenti che, una volta promosso a preside, si trova a fare conti con budget, regolamenti, politica. Gli esempi cambiano, la logica no: il nuovo ruolo chiede competenze che prima non erano necessarie. Se nessuno prepara la persona al salto nel nuovo ruolo, la probabilità di finire nel "livello di incompetenza" è alta.

Peter sostiene che il livello di incompetenza non è un'eccezione, ma il punto verso cui è orientata la carriera di ogni dipendente e mette in discussione l'idea molto diffusa in cui "crescere" significhi sempre e solo salire di livello nella gerarchia. Se la promozione è l'unico modo di riconoscere il merito, prima o poi si arriverà a collocare le persone dove non funzionano più rallentando o addirittura bloccando aziende e organizzazioni.

“Il lavoro è svolto da quei dipendenti che non hanno ancora raggiunto il proprio livello di incompetenza.”²

Uno dei corollari di Peter fa sorridere, ma evidenzia una condizione che molti riconoscono: spesso sono proprio le persone che non sono ancora “state promosse troppo” a far funzionare il lavoro quotidiano e appena una di queste figure chiave viene promossa verso l’alto, ci si accorge della sua assenza al livello precedente, tanto che in alcune realtà sono presenti più responsabili promossi che personale operativo.

Nel libro compare anche una separazione importante fra competenza reale e pseudo-competenza: la prima è la capacità effettiva di raggiungere risultati, risolvere problemi, gestire situazioni complesse; la seconda è il saper sembrare competenti.

Nel descrivere i comportamenti dei dirigenti che hanno raggiunto il proprio livello di incompetenza, Peter mostra come molti ricorranò a linguaggi tecnici e gesti per dare un’impressione di competenza, non possedendola realmente. Chi è pseudo-competente usa tono sicuro, parole tecniche, presentazioni e indice riunioni, ma dietro c’è poca sostanza. Nei passaggi di ruolo, soprattutto subito dopo una promozione, questa facciata può funzionare per un po’, perché l’organizzazione tende a fidarsi, non è così evidente all’inizio. Nel lungo periodo però compaiono i limiti, e spesso a pagarne il prezzo è il reparto che dipende da quella figura.

Per Peter, quindi, non è solo che nelle organizzazioni esistano persone incompetenti (cosa piuttosto ovvia), ma che è il sistema delle promozioni a produrre incompetenza se non si distingue tra quello che serviva nel ruolo di ieri e quello che servirà in quello di domani. La promozione, tradizionalmente considerata un premio e un segnale di crescita

² Peter L. J. & Hull, R., The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male, Ayros, 2025, cap. 1, p 53

professionale, rischia di diventare un boomerang e anziché valorizzare le competenze, tenderà a spostare le persone dove rendono meno.

1.2 Origini storiche e autori

Il Principio di Peter prende forma in un momento storico preciso. Siamo alla fine degli anni Sessanta, quando le grandi organizzazioni stanno diventando più vaste e complesse e le carriere dei dipendenti seguono un percorso quasi meccanico: si entra alla base, poi si sale, gradino dopo gradino, lungo una piramide che dà a tutti una speranza di arrivare al vertice. È in questo ambiente che Laurence J. Peter sviluppa la sua idea. Prima di dedicarsi alla scrittura e alla ricerca universitaria, aveva lavorato per anni nel sistema scolastico, osservando da vicino come le persone venivano spostate da un ruolo all'altro. Non osservava dall'esterno: quelle dinamiche le aveva vissute quotidianamente, prima come insegnante e poi ricoprendo il ruolo di coordinatore di servizi sanitari.

Nel tempo, si era accorto che molte promozioni non dipendevano da un compromesso tra competenze e responsabilità, ma da logiche interne difficili da inquadrare: anzianità, automatismi burocratici, raccomandazioni. Successivamente raccontò che l'idea del principio era maturata lentamente, dopo anni trascorsi a vedere persone competenti diventare improvvisamente inefficaci. Non perché fossero peggiorate, ma perché erano state spinte in ruoli che non avevano nulla a che fare con ciò che sapevano fare bene.

L'incontro con Raymond Hull, drammaturgo e insegnante di scrittura, che lo spinse a mettere nero su bianco queste sue teorie, lo aiutò a dare una forma narrativa a queste intuizioni. Nel libro è evidente il suo contributo: utilizza un tono ironico per descrivere in brevi episodi quotidiani o piccole scene che non fanno mancare un pizzico di pungente satira. Nella prefazione, si riassume proprio l'approccio adottato dal testo nella frase:

*“I loro esempi, apparentemente caricaturali, rivelano meccanismi che riconosciamo nelle nostre organizzazioni, nei nostri percorsi, nelle nostre aspirazioni”*³. Una definizione che spiega bene perché il testo abbia colpito molti: chiunque abbia passato del tempo in una gerarchia riconosce quei dialoghi, quelle riunioni, quell’aria di inefficienza che emergono dove l’organizzazione dovrebbe essere strutturata meglio.

In questo periodo sono molti gli studiosi che scrivono sui limiti delle burocrazie, ma quasi tutti ne parlano in modo accademico, il Principio di Peter invece si inserisce in questo ambito, ma con un linguaggio completamente diverso, molto più diretto e accessibile a tutti: non è un manuale tecnico, e non vuole esserlo. Per questo ha raggiunto un pubblico vastissimo, composto non solo da studiosi, ma anche da lavoratori, impiegati, dirigenti, militari, medici: persone che in quelle storie vedevano sempre la stessa situazione.

C’è però un altro motivo per cui il libro ebbe un impatto così forte: l’universalità del principio. Peter chiarisce fin da subito che il meccanismo non riguarda solo la scuola, l’ambiente da cui proviene, vale per l’esercito, per gli ospedali, per le aziende private, per gli uffici pubblici.

*“Il principio di Peter si applica a tutti i dipendenti di tutte le gerarchie”*⁴

Ed è proprio questa capacità di passare a contesti diversi a rendere la sua tesi così attribuibile a più ambienti. Pur usando la satira come strumento, la struttura del libro è molto rigorosa: definizioni, corollari, eccezioni solo apparenti, casi tipici e casi limite; non è solo una raccolta di esempi o di battute, ma una tesi camuffata ironicamente, con logica che sembra quasi un saggio scientifico. L’humor serve a rendere più leggera una critica che, altrimenti, sarebbe stata difficile da accettare, soprattutto per chi ricopre

³ Pietro Catania in Peter L. J. & Hull, R., *The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male*, Ayros, 2025, nota dell’editore, p. 8

⁴ Peter L. J. & Hull, R., *The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male*, Ayros, 2025, cap. 3, p 81

posizioni di responsabilità e tenendo anche conto del contesto storico in cui è stata scritta. Peter sapeva che se avesse scritto il solito cupo libro di business di queste idee anticonvenzionali non avrebbe incontrato lo stesso scalpore dal pubblico.

Infine, c'è un elemento forse più semplice, ma decisivo: il lettore si riconosce. L'effetto-specchio come citato dall'autore è immediato. Peter stesso lo sottolinea quando afferma che chiunque abbia lavorato in una gerarchia sa quanto questo principio sia vero. È questo riconoscimento spontaneo che ha trasformato una teoria nata da osservazioni sul campo in un fenomeno culturale: il libro non descrive un mondo astratto, ma ciò che milioni di persone hanno visto accadere davanti ai loro occhi.

1.3 Il Principio di Peter nella letteratura manageriale

Dopo la sua pubblicazione, il Principio di Peter viene considerato come un riferimento nell'analisi delle carriere, della gestione del personale e della leadership. Non viene accettato come una legge matematica, ma usato come fonte molto utile per leggere certi fenomeni.

Uno dei primi temi collegati riguarda la distinzione tra performance e potenziale. Nei sistemi di promozione più semplici, si dà per scontato che chi lavora bene oggi sarà capace di farlo anche domani, qualunque ruolo gli venga assegnato. Peter, invece, anticipa una riflessione che diventerà centrale in molte teorie successive: secondo lui, le competenze dimostrate da un individuo in un determinato ruolo non garantiscono necessariamente l'adeguatezza al ruolo successivo. Il passato da solo non basta. Per capire se una persona potrà reggere un nuovo ruolo bisogna chiedersi che tipo di competenze richieda quel ruolo, cosa cambia concretamente nel lavoro quotidiano, quali responsabilità si aggiungono.

Le teorie sul meccanismo di promozione evidenziano proprio questo concetto: ogni passaggio di carriera, come da operativo a capo squadra, da capo squadra a responsabile di funzione, e così via, richiede un cambio di mentalità e di competenze. Non si tratta semplicemente di “fare di più”, ma “fare in modo diverso”.

Peter lo riassume con un’immagine molto concreta:

*“I buoni esecutori non diventano buoni leader”*⁵

Nello sport questa distinzione è evidente: non tutti i campioni diventano grandi allenatori. Nelle aziende, invece, si tende spesso a ignorarla, come se bastasse premiare il migliore tecnicamente per ottenere automaticamente un buon capo.

Nel libro compaiono anche due meccanismi ricorrenti nelle promozioni: Push e Pull.

Con Push, Peter indica l’auto-promozione ottenuta tramite il proprio impegno individuale. Questi “sforzi individuali” si manifestano come interesse per lo studio, la formazione professionale, la cura della propria immagine, coltivare relazioni strategiche e rendersi visibile nei momenti giusti.

Con Pull si riferisce, invece, alla promozione tramite “spinte” ottenute da “protettori”, ovvero delle figure influenti nella scala gerarchica, dei superiori che “raccomandano” una persona perché la stimano, perché gli è simpatica o perché ne hanno un ritorno politico.

La considerazione finale di questa parte del volume di Peter è tagliente:

*“Non stare mai in piedi quando si può stare seduti; non camminare quando si può pedalare; non fare Sforzi Individuali quando è possibile farsi raccomandare.”*⁶

⁵ Peter L. J. & Hull, R., The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male, Ayros, 2025, cap. 6, p 99

⁶ Peter L. J. & Hull, R., The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male, Ayros, 2025, cap. 5, p 94

È una battuta, ma descrive bene un rischio concreto: invece di premiare il lavoro fatto bene e la competenza dimostrata, l'organizzazione finisce per premiare chi ha l'abilità di farsi notare, evitare rischi, avere consenso, creare relazioni e ottenere protezione. In questo contesto le promozioni diventano meno legate alla competenza e più a logiche di "posizionamento". In questo modo il Principio di Peter trova terreno fertile ed è più accentuato: si può salire anche senza aver la garanzia che sia stato svolto bene il ruolo precedente, quindi avanzando più facilmente a incarichi per cui non si è adeguati e in ruoli sempre più lontani dalle proprie competenze.

Un altro concetto interessante è quello delle *"eccezioni apparenti"*⁷. Qualcuno potrebbe contraddire il Principio, affermando che ci sono persone che sembrano non raggiungere mai il proprio livello di incompetenza, restando competenti ed efficaci anche in ruoli di responsabilità. L'autore risponde che queste figure esistono, ma va compreso il perché: in alcuni casi si tratta di persone che hanno trovato un ruolo perfettamente inquadrato alle loro capacità e lì restano sentendosi realizzate, senza le pressioni di salire oltre e così si accontentano. In altri casi sono persone che rifiutano esplicitamente promozioni che percepiscono come non adatte a loro. Non contraddicono il Principio, ma mostrano che esso non è una condanna individuale a cui per forza devi andare incontro: riguarda prima di tutto il sistema di promozione, non il destino di ogni singola persona. Questi individui vengono identificati come la forza motrice delle aziende, quelle che non avendo raggiunto il livello di incompetenza trainano il resto degli inefficaci.

⁷ Peter L. J. & Hull, R., *The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male*, Ayros, 2025, cap. 3

Peter descrive poi situazioni in cui la competenza apparente di un capo dipende in realtà dal lavoro dei propri collaboratori: il leader viene percepito come efficace, ma solo perché il team compensa i suoi limiti. In sintesi si potrebbe dire che in molti scenari i subordinati lavorino per due. Questa osservazione anticipa il fenomeno per cui l'incompetenza ai livelli superiori viene mascherata dall'efficienza operativa dei livelli inferiori: il capo che sopravvive grazie alla qualità del proprio staff, non grazie alle sue capacità, mentre l'organizzazione continua a considerarlo un punto di riferimento.

In sintesi, la letteratura manageriale ha preso il Principio di Peter come punto di partenza per riflettere su:

- la differenza tra competenze tecniche-operative e competenze gestionali;
- l'importanza di valutare il potenziale e non solo la performance passata;
- gli effetti dei meccanismi informali (Push e Pull) sulle carriere;
- il rischio di promuovere persone valide in ruoli per cui non sono adeguate;
- il fatto che l'incompetenza dei livelli superiori non emerga immediatamente perché viene compensata dall'efficienza e dall'impegno dei livelli inferiori.

1.4 Organizzazione e processi come contesto del Principio di Peter

Nelle aziende strutturate, il funzionamento quotidiano non è spontaneo e il lavoro non si improvvisa: si basa su processi che organizzano le attività, assegnano le responsabilità e definiscono come prendere decisioni. È proprio qui che si nota se una promozione funziona o se emergono situazioni tipiche come quelle descritte dal Principio di Peter.

March e Simon⁸ descrivono l'organizzazione come un insieme di ruoli collegati tra loro da relazioni gerarchiche e da meccanismi di comunicazione e coordinamento. Le decisioni avvengono sotto vincoli ben precisi: le informazioni sono spesso incomplete, il tempo è limitato e non è possibile analizzare ogni situazione da zero. Per questo le organizzazioni fanno ricorso a procedure, standard e gerarchie, che rendono il modo di lavorare più ordinato e prevedibile.

Salire di un livello nella gerarchia non significa soltanto ottenere un aumento economico, ma implica un cambiamento reale nella posizione occupata all'interno dell'organizzazione: cambiano le responsabilità, le decisioni da prendere, i problemi da gestire. In conclusione, si può dire che i due approcci si completano: Peter racconta cosa succede, mentre March e Simon spiegano perché succede.

Mintzberg⁹ spiega come si costruisce una struttura organizzativa, elencando le parti fondamentali che la compongono e come si coordinano tra loro. Il Principio è messo in evidenza soprattutto nel ruolo del middle management, uno dei punti più delicati della struttura, ovvero quel livello intermedio in cui di solito si concentrano molte promozioni da ruoli tecnici-operativi a ruoli di responsabilità e coordinamento.

Davenport¹⁰ spiega come una promozione inadeguata in ruoli di coordinamento non genera solo difficoltà individuali: può creare colli di bottiglia e rallentare i flussi informativi e decisionali dell'intero processo, ad esempio aumentando le attese, i passaggi a vuoto e le rilavorazioni. In questi casi, l'inefficienza si traduce in effetti misurabili su tempi, costi e qualità.

⁸ March James G. & Simon Herbert A., Teoria dell'organizzazione, Etas, 2003

⁹ Mintzberg H., La progettazione dell'organizzazione aziendale, Il Mulino, 1996

¹⁰ Davenport T.H., Innovazione dei processi. Riprogettare il lavoro attraverso l'information technology, Franco Angeli, 1997

Nelle aziende il lavoro non procede solo per funzioni o reparti separati: nella realtà quotidiana le attività scorrono lungo flussi che attraversano più reparti come l'ordine-consegna, lo sviluppo prodotto o la gestione delle non conformità. In pratica, il processo può essere visto come una sequenza di attività orientate a creare valore, un'idea centrale nel lavoro di Hammer e Champy¹¹. Proprio perché un lavoro attraversa più reparti, i punti in cui si inceppa diventano più evidenti: per questo si può mappare il processo e misurarlo con indicatori.

Per indirizzare questi flussi servono competenze specifiche: saper leggere informazioni provenienti da fonti diverse, prendere decisioni anche quando il quadro non è del tutto chiaro, comunicare con persone di aree differenti e gestire gli imprevisti senza bloccare il lavoro. Quando una promozione porta in un ruolo di coordinamento qualcuno che non ha ancora sviluppato queste capacità, l'effetto non riguarda solo l'individuo stesso, ma l'impatto si riflette sull'intero processo, amplificando proprio quei fenomeni di rallentamento e inefficienza che Davenport descrive.

Peter, pur senza usare un linguaggio tecnico da manuale, coglie bene la natura di questo salto e lo riassume con un'immagine chiara: il passaggio da un ruolo tecnico a uno gestionale non è un semplice avanzamento, ma un vero cambio di lavoro. Il paragrafo successivo si concentrerà proprio su come le organizzazioni reagiscono e convivono con queste situazioni e alle critiche generate nel tempo

1.5 Critiche e sviluppi successivi del concetto

Come accade a tutte le teorie che semplificano fenomeni complessi, anche il Principio di Peter è stato criticato. Alcuni autori lo considerano eccessivamente pessimista: sembra quasi suggerire che, prima o poi, tutti

¹¹ Champy J. & Hammer M., *Ripensare l'azienda. Un manifesto per la rivoluzione manageriale*, Sperling & Kupfer, 1994

diventeranno incompetenti. Altri sottolineano che, in molte organizzazioni moderne, esistono strumenti per valutare il potenziale, percorsi di formazione manageriale e modelli di carriera non solo verticali. C'è anche chi lo considera più una provocazione sociologica che una vera teoria scientifica.

Nonostante queste obiezioni, il Principio di Peter continua a circolare ed a essere utilizzato perché evidenzia un rischio reale. Lo stesso Peter, nelle parti successive del libro, è perfettamente consapevole che il problema non nasce da intenzioni “cattive” delle persone, ma dal modo in cui le organizzazioni reagiscono (o aggirano) le situazioni di incompetenza. A partire da questa idea, Peter propone una serie di corollari che estendono il concetto e ne descrivono le conseguenze più comuni. Fra i più noti ci sono:

*Elevazione Percussiva*¹²

Con questa espressione, Peter indica la promozione verso l'alto di una persona chiaramente inadeguata... ma in un ruolo che, in pratica, conta poco. L'idea è semplice: invece di affrontare il problema (valutazione negativa, spostamento, rimozione), si dà alla persona un titolo più altisonante, un nuovo ufficio, magari un gruppo di lavoro “speciale”, ma pochi compiti di sostanza. Il problema non viene risolto, ma spostato in una posizione più lontana dal flusso operativo. Viene utilizzata anche allo scopo di far risultare all'esterno che il problema sia stato risolto.

*Arabesco Laterale*¹³

Una variante è lo spostamento laterale in una posizione prestigiosa ma irrilevante. Il ruolo può avere un nome importante, un titolo più lungo,

¹² Peter L. J. & Hull, R., The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male, Ayros, 2025, cap. 3, p 63

¹³ Peter L. J. & Hull, R., The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male, Ayros, 2025, cap. 3, p 66

come “coordinatore speciale”, “responsabile progetti strategici”, “advisor”, ma pochissimo impatto concreto. È un modo per togliere la persona dal flusso operativo senza creare uno scontro aperto.

Incompetenza creativa¹⁴

Al contrario, ci sono persone che cercano di restare dov'erano. L'incompetenza creativa è la strategia di chi mostra, in modo mirato e volontario, qualche piccola mancanza in attività visibili, proprio per evitare di essere candidato a una promozione indesiderata. L'obiettivo non è sabotare il lavoro, ma proteggersi da un ruolo percepito come inadatto, mantenendo la possibilità di lavorare bene dove ci si sente davvero competenti.

Spirale di Peter¹⁵

La spirale di Peter descrive ciò che accade quando una persona rimane troppo a lungo in un ruolo per cui non è adatta: all'inizio ci sono solo un po' di fatica e qualche errore. Poi il carico emotivo aumenta, le decisioni diventano più lente, si accumulano ritardi, si moltiplicano riunioni e controlli. Il tentativo di “stare dietro a tutto” peggiora la situazione, e l'immagine di quella persona all'interno dell'organizzazione si deteriora. È un processo che può portare a forte stress, demotivazione e, in casi estremi, all'uscita dall'azienda.

Psicologia della gerarcologia¹⁶

Peter dedica anche un intero capitolo alla psicologia dell'incompetente. Sottolinea come molte persone non riescano a riconoscere la propria inadeguatezza. Entrano in gioco diversi meccanismi: la tendenza ad

¹⁴ Peter L. J. & Hull, R., The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male, Ayros, 2025, cap. 14

¹⁵ Peter L. J. & Hull, R., The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male, Ayros, 2025, cap. 10

¹⁶ Peter L. J. & Hull, R., The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male, Ayros, 2025, cap. 7

attribuire la colpa sempre all'esterno, l'uso di un linguaggio vago per coprire la mancanza di argomenti, la scelta di circondarsi di collaboratori che non contraddicono mai. È una difesa, ma nel tempo impedisce ogni possibilità di apprendimento.

Le critiche contemporanee al Principio di Peter, pur mettendo in evidenza i suoi limiti, ne confermano spesso il valore come segnale di avvertimento: ricordano che la crescita professionale non può essere basata solo sulla performance attuale, ma richiede attenzione al potenziale, alla formazione e alla qualità della leadership. In altre parole, il messaggio finale di Peter, più che una previsione sul singolo, è un avvertimento per l'organizzazione: trascurare le competenze realmente richieste dai ruoli significa esporsi a conseguenze che ricadono sull'intero sistema. Il punto non è che la promozione sia sempre sbagliata, ma che una promozione decisa senza chiedersi quali competenze servono davvero rischia di trasformare il merito in un boomerang, con effetti sulla persona e, soprattutto, sui processi e sui risultati dell'organizzazione.

Capitolo 2: Impatti organizzativi e produttivi

2.1 La promozione basata sulle competenze tecniche

Nelle organizzazioni moderne, nonostante la crescente complessità dei ruoli e dei processi, il meccanismo di promozione più utilizzato rimane sorprendentemente semplice: chi lavora bene viene premiato con un avanzamento di ruolo. È un modello che nasce dalla cultura del lavoro e che con il tempo è diventato una pratica abituale: si entra in un ruolo operativo, si dimostra affidabilità, si diventa un punto di riferimento e la promozione arriva come conseguenza “naturale”. È un percorso che rassicura sia l'azienda sia la persona: l'azienda ha l'impressione di premiare il merito, la persona vede riconosciuto l'impegno. Questa logica, però, funziona solo finché il ruolo successivo richiede competenze simili a quelle del ruolo precedente; quando invece la promozione comporta un cambio di mestiere, non solo di livello, il meccanismo si inceppa. È qui che il Principio di Peter diventa più di una semplice provocazione ironica: si trasforma in un modo efficace per capire ciò che accade davvero nelle organizzazioni.

Il punto centrale è che molte aziende confondono la competenza tecnica con la competenza gestionale. La prima è visibile, misurabile: si vede se una persona sa fare il proprio lavoro, se risolve problemi, se porta risultati. La seconda è meno immediata: riguarda il coordinamento, la comunicazione, le priorità, la gestione delle persone e dei conflitti. Proprio perché è più difficile da osservare e valutare, spesso viene data per scontata. Il risultato è che si tende a promuovere chi eccelle nel proprio compito operativo, convinti che quell'eccellenza si tradurrà automaticamente in capacità di guidare gli altri. Ma il passaggio da “fare” a “far fare” è molto più complesso di quanto sembri. Non è un'evoluzione lineare: è un salto di ruolo, di identità, di responsabilità.

Un tecnico eccellente, nel suo ruolo operativo, ha un rapporto diretto con il lavoro: vede il problema, lo analizza, lo risolve. Il suo valore è evidente, tangibile. Quando viene promosso, però, il suo lavoro cambia natura: non è più lui a risolvere i problemi, ma deve creare le condizioni perché siano gli altri a farlo. Deve coordinare, dare priorità, gestire risorse, decidere, comunicare verso l'alto e verso il basso: è un mestiere diverso, che richiede capacità che non sempre sono state sviluppate.

Molte aziende sottovalutano questo passaggio e pensano che la persona “imparerà facendo”, che l'esperienza tecnica sarà sufficiente per affrontare la complessità gestionale, ma la realtà è che la competenza tecnica non prepara automaticamente alla gestione. Anzi, in alcuni casi può diventare un ostacolo: chi è molto competente tende a intervenire direttamente, a fare da sé, a controllare troppo, a non delegare. È un comportamento comprensibile: ci si sente più sicuri facendo ciò che si conosce. Ma in un ruolo gestionale questo diventa un limite e, con il tempo, un collo di bottiglia.

Il problema non riguarda solo la persona promossa, ma l'intero sistema: quando un responsabile non è preparato al ruolo, tutto il processo ne risente. Le decisioni arrivano tardi, le priorità cambiano senza coerenza, i flussi si interrompono, le persone si confondono. Il reparto perde un tecnico forte e guadagna un responsabile incerto: è un doppio costo, operativo e gestionale. Questa dinamica si nota soprattutto nei livelli intermedi, dove si concentra la maggior parte delle promozioni. Il middle management è il punto in cui la strategia diventa operatività: qui gli obiettivi si trasformano in piani, i piani in attività e le attività in risultati. È un ruolo che richiede capacità di leggere il contesto, gestire le interdipendenze e comunicare in modo efficace. Se la promozione si basa solo sulle competenze tecniche, il rischio è di ritrovarsi con una persona competente, ma nel ruolo sbagliato.

C'è poi un aspetto che spesso è sottovalutato: quali sono i criteri con cui si decide chi promuovere. In molte organizzazioni entrano in gioco fattori non tecnici: anzianità, disponibilità, intesa personale, necessità di “tappare un buco”. In questi casi la promozione non è un investimento sulla crescita futura, ma una soluzione tattica ad un'urgenza del momento. Il risultato è prevedibile: la persona si trova in un ruolo per cui non è stata preparata e l'organizzazione si trova con un vuoto nel ruolo precedente e un'incertezza in quello nuovo.

A livello umano, la promozione può diventare un peso. La persona accetta perché sembra il passo naturale, perché è un riconoscimento, perché “non si può dire di no”. Ma quando scopre che il lavoro è diverso da come se lo immaginava, può sentirsi inadeguata, isolata, giudicata. L'azienda, a sua volta, si aspetta sicurezza e decisione da chi è stato appena spostato in un ruolo nuovo. È una contraddizione che genera stress, ansia e comportamenti difensivi.

In sintesi, la promozione basata sulle sole competenze tecniche è il terreno ideale del Principio di Peter: scambia la bravura nel ruolo attuale per la capacità di gestirne uno diverso. Finché l'azienda non imparerà a distinguere tra le due, continuerà a trasformare persone valide in responsabili in difficoltà, creando inefficienza e frustrazione.

2.2 Differenza tra competenze tecniche e competenze gestionali

Per capire davvero perché una promozione possa generare inefficienza, bisogna guardare alla differenza tra competenze tecniche e competenze gestionali. È una distinzione che, a prima vista, sembra quasi banale: tutti sanno che “saper fare” e “saper gestire” non sono la stessa cosa. Eppure, nella pratica quotidiana, le organizzazioni spesso commettono un errore

ricorrente, valutando le persone sulla base di abilità operative per poi proiettarle in ruoli che richiedono attitudini differenti.

Le competenze tecniche sono quelle che permettono di svolgere un'attività specifica. Sono legate alla conoscenza di strumenti, procedure, macchinari, software, norme, materiali. Sono abilità tangibili, che si apprendono con la formazione, con l'osservazione dei colleghi più esperti e l'esperienza diretta: un tecnico esperto si riconosce perché garantisce risultati costanti e risolve i problemi nel momento in cui si presentano. Proprio questa loro natura le rende facilmente misurabili: si vede se un lavoro è fatto bene, se un parametro è corretto, se un intervento è efficace. Le competenze gestionali, invece, sono di natura diversa: riguardano il coordinamento, la comunicazione, la pianificazione, la gestione delle persone, la definizione delle priorità, la capacità di prendere decisioni in condizioni di incertezza. Sono competenze meno visibili, e più difficili da valutare, perché meno legate a un compito specifico: un responsabile può apparire efficace anche quando non lo è davvero, perché il team compensa le sue mancanze o perché le conseguenze di una cattiva gestione emergono solo nel lungo periodo.

Questo cambiamento nelle doti richieste è stato messo a fuoco già nel 1955 da Robert Katz¹⁷. La sua idea è semplice: l'efficacia di un manager dipende da tre tipi di capacità: tecniche, umane e concettuali. La parte interessante del suo ragionamento è che l'importanza di queste doti non è fissa, ma cambia in base alla posizione occupata nella piramide gerarchica. Se alla base, per un operatore, conta quasi solo la competenza tecnica, quando si passa al middle management le cose cambiano: la tecnica passa in secondo piano per fare spazio alle doti umane, ovvero alla capacità di far collaborare le persone. Salendo ancora, servono invece doti

¹⁷ Katz R.L., Skills of an Effective Administrator, Harvard Business School Pr, 2009

concettuali, necessarie per guardare l'azienda nel suo insieme e non solo per reparti stagni. Il Principio di Peter scatta proprio qui: le aziende promuovono qualcuno perché eccelle nel primo pilastro (quello tecnico), dimenticando che il nuovo ruolo gli chiederà di essere bravo nel secondo e nel terzo, per le quali potrebbe non essere adeguatamente preparato.

Un'altra differenza netta riguarda la gestione del tempo. Il tecnico lavora quasi sempre sul presente: la sua priorità è chiudere l'attività o risolvere il guasto che ha davanti in quel momento. Il responsabile, invece, deve riuscire a guardare oltre l'urgenza immediata. Il suo valore non sta nel riparare la macchina che si è fermata oggi, ma nel pianificare i carichi di lavoro e le manutenzioni in modo che la linea non si fermi tra un mese. È un cambio di prospettiva non scontato: si smette di misurare la propria bravura sulla velocità d'esecuzione per iniziare a valutarla sulla capacità di anticipare i problemi e far girare il sistema.

Questa complessità decisionale ci porta a quello che March e Simon definiscono "*razionalità limitata*"¹⁸. Gli autori spiegano come, nelle organizzazioni reali, i decisori non abbiano mai accesso a tutte le informazioni, né il tempo per analizzare ogni possibile alternativa. Devono accontentarsi di soluzioni "soddisfacenti" che funzionino, piuttosto che "ottime". Per questo, giudicare un futuro capo solo da quanto è bravo tecnicamente è un errore: il tipo di decisioni che dovrà prendere è completamente diverso. Il tecnico è abituato a decidere su variabili concrete e chiare: se vede un guasto, sa come ripararlo. Il lavoro del manager invece è più complicato, perché ogni sua scelta potrebbe avere degli effetti collaterali. Ad esempio, se decide di accelerare la produzione per finire un ordine in anticipo, rischia di trascurare la qualità o la sicurezza. Per gestire non è necessaria la sola competenza tecnica, ma per

¹⁸ March J.G. & Simon H.A., Teoria dell'organizzazione, Etas, 2003

coordinare bisogna capire come far andare d'accordo i bisogni di tutti i reparti senza creare danni da un'altra parte.

Spesso chi è molto esperto cade in una trappola chiamata "*maledizione della conoscenza*"¹⁹. In pratica, chi sa fare bene una cosa non riesce più a mettersi nei panni di chi non la sa ancora fare. Un tecnico promosso a capo dà per scontato che tutto sia ovvio e semplice: non spiega bene le cose perché pensa che "ci si arrivi da soli". Quando i collaboratori sbagliano, il manager "Peter-izzato" perde la pazienza e, invece di insegnare, si riprende il lavoro dicendo: "faccio prima a farlo io". È un istinto naturale, perché tornare a fare il compito tecnico lo fa sentire di nuovo bravo e sicuro, ma è un errore: così facendo smette di fare il capo e diventa un "tappo" per tutto il reparto, che resta bloccato ad aspettare lui. Il suo compito non dovrebbe essere quello di intervenire direttamente, ma mettere in relazione persone, informazioni e decisioni. Raramente esiste un manuale che indichi al responsabile come agire in ogni situazione di conflitto o imprevisto; la gestione è un'attività fluida, che richiede capacità di adattamento e lettura del contesto.

Infine, va considerato anche un aspetto meno tecnico ma decisivo: la percezione di competenza, che può condizionare le scelte aziendali. In contesti dove mancano criteri di valutazione chiari per valutare chi sa davvero gestire, chi comunica con sicurezza o sa gestire bene la propria immagine viene spesso scambiato per un leader naturale. Al contrario, tecnici silenziosi, ma potenzialmente ottimi coordinatori vengono ignorati. Se l'azienda continua a confondersi, scambiando la bravura nel lavoro pratico per la capacità di gestire, non farà altro che creare danni alla propria produttività. Il rischio reale è quello di rovinare un equilibrio

¹⁹ Heath, C. & Heath, D., *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, Random House, 2007

prezioso: togliere dal campo i suoi migliori esecutori per trasformarli nei suoi peggiori coordinatori.

2.3 Effetti sul coordinamento, la produttività e il clima aziendale

Quando una promozione sbagliata riguarda un ruolo di coordinamento, le conseguenze non restano mai confinate alla persona. È facile pensare che “il problema sia il capo sbagliato”, ma nella pratica il punto è un altro: è il modo in cui quella persona, inserita in un passaggio chiave del processo, finisce per influenzare il flusso del lavoro. Un responsabile non è solo un individuo: è un nodo del sistema che riceve informazioni, le filtra, le interpreta, assegna priorità, sblocca problemi e comunica verso l’alto e verso il basso. Se quel nodo funziona male, tutto il sistema ne risente.

Nei processi operativi reali le attività non sono mai isolate: ogni compito alimenta il successivo e spesso il lavoro di un reparto dipende dalla qualità e dalla puntualità del reparto precedente. È una catena di interdipendenze che richiede coerenza, chiarezza e continuità. Quando il coordinamento è debole, la variabilità aumenta: tempi incerti, priorità che cambiano, rilavorazioni, attese non previste. La variabilità è uno dei principali nemici dell’efficienza perché rende il sistema instabile e più costoso, non perché le persone lavorino meno, ma perché il flusso si interrompe.

Uno degli effetti più immediati è l’allungamento dei tempi di attraversamento. Non si tratta di persone lente, ma di attese tra un passaggio e l’altro: la decisione che tarda ad arrivare, il via libera che non è chiaro, la priorità che cambia all’ultimo minuto, l’informazione che non circola. Sono inefficienze spesso invisibili nei report, ma evidenti sul campo: telefonate ripetute, solleciti, rimbalzi tra reparti, attività rieseguite più volte perché “non si era capito bene”. È il tipo di inefficienza che non si vede nei KPI, ma che chi lavora ogni giorno percepisce subito.

Un coordinamento debole genera anche confusione decisionale. Quando il responsabile non ha sicurezza nel ruolo tende a oscillare tra due estremi: o concentra tutto, oppure rimanda tutto. Nel primo caso, ogni decisione deve passare da lui, anche quelle più banali: il team si blocca, il responsabile si sovraccarica e il processo rallenta. Nel secondo caso, per paura di sbagliare, evita di decidere: chiede conferme, apre riunioni, rimanda, scarica verso l'alto. Anche qui il flusso rallenta, ma in modo meno visibile: nessuno capisce chi deve decidere e, di conseguenza, nessuno decide. Questi comportamenti non nascono dalla cattiva volontà, ma spesso dalla insicurezza. Quando una persona viene promossa senza essere preparata, si ritrova in un ruolo che richiede competenze che non ha ancora sviluppato. Per proteggersi mette in atto strategie difensive: più controlli, più autorizzazioni, più formalismi. È un modo per ridurre l'incertezza, ma finisce per creare l'effetto opposto: il processo si appesantisce, le persone si demotivano e le decisioni si allungano.

Non è solo una questione di tempi o di qualità del flusso: anche il clima ne risente. Il clima non è qualcosa di teorico, ma condiziona il modo in cui le persone collaborano e producono. Quando il responsabile non è allineato al ruolo, la comunicazione peggiora e le persone smettono di evidenziare problemi perché “tanto non cambia niente” o perché temono reazioni negative. La motivazione cala non per pigrizia, ma per mancanza di senso: se le priorità cambiano ogni giorno, se le decisioni sono incoerenti, se il merito non è riconosciuto, si lavora in modalità “sopravvivenza”, non in modalità “miglioramento”. Un effetto tipico è la perdita di fiducia nei confronti del responsabile. La fiducia è un elemento chiave del coordinamento: permette alle persone di agire senza chiedere conferme continue, riduce la necessità di controlli e facilita la collaborazione. Quando il responsabile non è percepito come competente, la fiducia si indebolisce. Le persone iniziano a proteggersi, a lavorare “per

non sbagliare”, a evitare iniziative. È un clima che rallenta tutto e porta ognuno a fare solo il “compitino”.

In molti casi il sistema continua a funzionare solo perché le persone operative compensano. I collaboratori più esperti anticipano i problemi, riorganizzano il lavoro, aggirano gli ostacoli e, alla fine, riescono comunque a far andare avanti le cose. È una forma di adattamento che permette all’organizzazione di restare in piedi anche quando il coordinamento è debole. Ma questo equilibrio ha un prezzo: stress, frustrazione, piccoli conflitti che si accumulano e, col tempo, portano al turnover. È un modo di funzionare che non può reggere a lungo.

Dal punto di vista dei processi, un coordinamento debole crea colli di bottiglia che non si vedono sulle macchine, ma tra le attività. Non è la capacità produttiva a mancare: è la continuità. Il lavoro resta in attesa di un via libera, di un chiarimento, di una priorità stabile, e intanto si accumulano pratiche aperte, solleciti e ripianificazioni. Il risultato è che i tempi di attraversamento si allungano anche a parità di risorse, perché il flusso perde ritmo e diventa intermittente.

Un altro effetto riguarda la qualità, che non è solo controllo, ma prevenzione. Un responsabile che non gestisce bene il processo tende a far emergere i difetti più tardi, quando il costo è maggiore. La mancanza di chiarezza nelle priorità, la comunicazione incompleta e la gestione superficiale delle eccezioni generano errori che si propagano lungo il flusso: non si vedono subito, ma si accumulano.

C’è poi un impatto sulla continuità operativa. Un coordinamento debole rende il sistema fragile: basta un imprevisto per mandare fuori fase tutto. Un’assenza, un guasto, un ordine urgente, una variazione di piano: in un sistema ben coordinato sono eventi gestibili, in un sistema con un responsabile non preparato diventano crisi. La continuità operativa non

dipende solo dalle risorse tecniche, ma anche dalla capacità di gestire le eccezioni.

In conclusione, gli effetti di una promozione non adeguata non sono solo individuali, ma sistemici: peggiorano i flussi informativi, aumentano i tempi, crescono i costi nascosti e si deteriora il clima. E proprio perché sono sistemici, col tempo diventano quasi parte della routine. Una normalità inefficiente, che continua finché qualcuno non interviene sulla causa: il coordinamento.

2.4 Il caso specifico del settore manifatturiero

Nel manifatturiero il Principio di Peter tende a emergere prima che in altri contesti, non perché “in fabbrica si sbaglia di più”, ma perché il lavoro è meno elastico: tempi ciclo, sequenze, set-up e turni lasciano poco margine a indecisioni e a ripianificazioni. Se il coordinamento perde efficacia, la linea non “si adatta” da sola: si generano rallentamenti o fermate e si accumulano ritardi tra le fasi. In un ufficio una priorità che cambia più volte può essere un fastidio, in produzione diventa un costo concreto: cambiare un ordine significa interrompere attività già avviate, rifare set-up, riallocare persone, richiamare materiali, aprire eccezioni. Il risultato tipico è un lavoro meno regolare: si parte, ci si ferma, si riparte, e la resa cala anche se l’impegno e l’energia spesa restano alti

Il punto più sensibile, in fabbrica, è spesso il middle management: capi turno e capi reparto che trasformano il piano in sequenze operative ed assegnazioni priorità di giornata. Se in quel ruolo arriva una persona molto forte sul piano tecnico ma non ancora pronta sul coordinamento, il reparto rischia di perdere supervisione proprio dove serve: priorità, passaggi di consegna, gestione delle interdipendenze e comunicazione rapida verso i vari reparti.

In questi casi è frequente che il nuovo responsabile torni dove si senta competente, cioè sull'operatività e dove il risultato è immediato. Se la macchina si ferma, interviene, se c'è un intoppo, si mette in mezzo. Il problema, però, è che la fabbrica non ha bisogno solo di interventi tecnici: ha bisogno di direzione e allineamento. Se chi dovrebbe coordinare è assorbito dal guasto, restano scoperte decisioni che tengono in piedi il flusso: cosa viene prima, chi fa cosa, come si gestisce il cambio turno, come si evita che una micro-urgenza diventi una sequenza di eccezioni. Quando manca questa regia, il lavoro tende a “restare appeso” tra un passaggio e l'altro: serve un ok, un chiarimento, una scelta tra due urgenze. Intanto aumentano le attività aperte, cresce il WIP tra le fasi, i tempi di attraversamento si allungano e la programmazione si trasforma in continui riallineamenti. Da fuori può sembrare che il reparto sia sempre in movimento; dentro, si vede che il ritmo è intermittente.

Nel manifatturiero questo si riflette direttamente su indicatori come l'OEE (Overall Equipment Effectiveness). Se un capo turno è impegnato a riparare una macchina invece di coordinare un cambio turno o di gestire rapidamente le criticità e la riallocazione delle risorse, la disponibilità (Availability) può peggiorare per l'aumento dei tempi di fermo e dei tempi non produttivi legati ad attese e riorganizzazioni. Anche la prestazione (Performance) ne risente, perché ripartenze non ottimali, set-up e stop ripetuti riducono la velocità effettiva della linea rispetto al potenziale. In altre parole, una scelta “tecnica” può risultare efficace sul singolo guasto ma costosa sull'efficacia complessiva del reparto.

Inoltre, l'OEE non riguarda solo quanto tempo la macchina è ferma o non produce: incorpora anche la qualità (Quality). Se il passaggio di consegne tra turni è poco strutturato, se le istruzioni cambiano senza essere condivise in modo chiaro, o se le anomalie non vengono gestite in modo ordinato, aumenta la probabilità di errori di set-up, pezzi non conformi e

rilavorazioni. Per questo una promozione non adeguata può colpire un indicatore centrale: l'OEE è utile proprio perché mette insieme, in un'unica misura, disponibilità, prestazione e qualità. Sia la letteratura sulla gestione operativa (ad esempio Slack²⁰) sia quella sui processi (ad esempio Davenport²¹) evidenziano che la variabilità nei materiali, nelle attività o nelle informazioni, è ciò che rende il lavoro meno fluido e più costoso. Nel manifatturiero questo legame si vede subito ed è misurabile: appena aumentano cambi di piano, attese e ripartenze, peggiorano anche gli indicatori.

I primi segnali, di solito, compaiono nel quotidiano prima ancora che nei report: priorità poco chiare, cambi di piano frequenti, decisioni tardive, passaggi di consegna incompleti. In reparto spesso vengono riassunti in frasi brevi (“non è chiaro l'ordine”, “aspettiamo un ok”), che non vanno lette come semplici lamentele, ma come indicatori di un flusso decisionale discontinuo. Col tempo, questi indicatori diventano numeri: più set-up, più WIP, lead time più lungo e maggiore rischio di rilavorazioni o scarti. Quando questa instabilità si ripete, cambia anche il modo in cui le persone si muovono: diminuiscono le segnalazioni utili e cresce la prudenza operativa. Le persone comunicano il necessario, si affidano a passaggi informali tra pari e spesso evitano di esporsi su problemi che “tanto non si risolvono”. Il risultato è che alcune criticità non vengono intercettate quando sono ancora gestibili e riemergono più avanti, quando hanno già prodotto ritardi o rilavorazioni o il danno è ormai evidente.

C'è poi il tema di come vengono gestiti errori e ritardi. In un ambiente interdipendente le cause raramente sono isolate: spesso sono concatenazioni (informazione incompleta, materiale non disponibile,

²⁰ Chambers S., Johnston R., Slack N., Operations Management, Pearson Education Limited, 2009

²¹ Davenport T.H., Innovazione dei processi. Riprogettare il lavoro attraverso l'information technology, Franco Angeli, 1997

priorità cambiate, consegne non allineate). Se manca un minimo di metodo di lettura del processo, l'errore tende a essere trattato come colpa, e questo allunga i tempi di risposta: si investono tempo e risorse in giustificazioni e ricostruzioni difensive, invece che nel ciclo causa-azione-verifica. Nonostante tutto, molte linee continuano a funzionare perché gli operatori compensano: i profili più esperti si auto-organizzano, si scambiano informazioni e sistemano rapidamente alcuni punti deboli per non fermare il reparto. Nel breve periodo questo aiuta, ma alla lunga aumenta stress e frustrazione, oltre che a rendere il sistema più dipendente da poche persone chiave e quindi meno robusto quando cambiano carichi, turni o disponibilità di risorse.

Infine, nel manifatturiero il Principio di Peter non resta una semplice idea teorica: lascia tracce misurabili. Set-up in più, WIP che cresce, lead time che si allunga, OEE che peggiora e consegne che slittano. Il paradosso è che si perde un tecnico forte e, nello stesso momento, si indebolisce il livello che dovrebbe garantire continuità e coordinamento al reparto. Per questo una promozione basata solo sulla performance tecnica, senza un reale percorso di transizione (affiancamento e formazione), non è soltanto una scelta discutibile sul piano delle persone: è un rischio operativo.

Il capitolo successivo verifica quanto discusso finora con un questionario, per capire se i segnali descritti emergono anche nella percezione di chi lavora nei reparti. Va ricordato che si tratta di una rilevazione soggettiva: l'obiettivo non è “dare sentenze”, ma da una dimostrazione di quanto certi fenomeni siano riconosciuti e quanto siano diffusi quotidianamente.

Capitolo 3: Indagine empirica e ricerca

3.1 Contesto della ricerca

Dopo aver discusso nel capitolo precedente come una promozione possa trasformarsi, in alcuni casi, in un punto delicato per l'organizzazione e per i processi, questo capitolo entra nella fase di indagine sul campo. L'obiettivo è capire se i segnali descritti a livello teorico emergono anche nella valutazione personale di chi lavora nei reparti, cioè nelle persone che vivono il coordinamento e le decisioni quotidiane in prima persona.

Per farlo è stato utilizzato un questionario rivolto a lavoratori con ruoli e provenienze diverse. Il campione raccolto è composto da 88 partecipanti e proviene da una rete di contatti personali: colleghi, ex colleghi, amici, conoscenti e familiari. L'obiettivo non è rappresentare in modo statistico un solo settore, quello manifatturiero, ma raccogliere un campione abbastanza ampio e vario per osservare tendenze ricorrenti, senza vincolare l'analisi ad una singola azienda. La raccolta delle risposte è avvenuta nel periodo compreso tra settembre 2025 e gennaio 2026, le risposte sono state raccolte in forma anonima e analizzate a livello complessivo. È importante precisare fin da subito un punto: questo questionario non misura direttamente la performance “oggettiva” dei responsabili e non consente di dimostrare con certezza un rapporto causa-effetto. Quello che misura è la valutazione di comportamenti e conseguenze osservabili (ad esempio la chiarezza delle istruzioni, le decisioni tempestive, la frequenza di rifacimenti, i ritardi legati a scelte tardive). In un tema come quello del Principio di Peter, però, la percezione è un'informazione utile: quando certi schemi ricorrenti compaiono più volte nelle risposte, diventano un segnale da interpretare e collegare al modo in cui l'organizzazione assegna ruoli e responsabilità.

3.2 Presentazione e struttura del questionario

Il questionario è stato costruito con un obiettivo preciso: capire se e come le modalità con cui avvengono le promozioni si riflettono sulla qualità della gestione percepita e, di conseguenza, su ciò che accade nei reparti. In altre parole, non si tratta raccogliere una valutazione generica dei responsabili, ma seguire un percorso logico e ordinato di analisi: iniziare dal contesto in cui lavora chi risponde, passare alla gestione percepita, considerare come vengono vissute le promozioni, osservare gli effetti concreti nel lavoro quotidiano e, infine, raccogliere indicazioni sulle possibili azioni correttive. Questo percorso è rappresentato dalle cinque sezioni in cui è strutturato il questionario per accompagnare l'intervistato in modo progressivo. L'approccio è in linea con il Principio di Peter: l'attenzione non è sulla singola persona, ma sul passaggio di ruolo e su come l'organizzazione lo gestisce e lo sostiene.

La prima parte raccoglie le informazioni di base (settore, ruolo, dimensione aziendale, anzianità e area/reparto). Questa suddivisione è utile per non leggere i risultati come informazioni isolate: la stessa difficoltà può avere significati diversi a seconda del contesto. In un'azienda strutturata certe inefficienze emergono in modo diverso rispetto a un ambiente più piccolo e flessibile; allo stesso modo, un reparto produttivo ha esigenze e modalità di funzionamento differenti rispetto a un'area impiegatizia o a un servizio.

La seconda parte entra nel cuore della ricerca: la percezione delle competenze gestionali del responsabile, misurate con una scala Likert a cinque punti. Gli aspetti osservati sono comportamenti che si vedono ogni giorno e che nella pratica distinguono un buon responsabile da uno che "tiene insieme" il reparto a fatica: comunicazione, organizzazione del lavoro del team, tempestività nelle decisioni, feedback, delega e gestione

dei conflitti. In questa sezione c'è anche una domanda particolarmente utile in questo tema: l'intervento operativo del responsabile. Questa può essere interpretata in due modi: in certi contesti può indicare presenza e supporto, ma spesso è la classica situazione della persona promossa, competente nel fare, ma che nel nuovo ruolo fatica a coordinare e quindi tende a rifugiarsi nell'operatività.

La terza sezione si concentra su come il responsabile è arrivato a ricoprire quel ruolo, quindi sul lato organizzativo dell'azienda. Qui si domandano i criteri percepiti nelle promozioni e la trasparenza del processo: serve a capire se l'organizzazione abbia strumenti adeguati a selezionare e preparare chi viene promosso. Domande come quella sulla trasparenza e sulla presenza di promozioni verso ruoli non adeguatamente preparati servono a capire se, nel vissuto delle persone, l'avanzamento è percepito come un percorso chiaro e coerente oppure come una scelta poco comprensibile. Queste informazioni aiutano a comprendere il contesto in cui avviene la promozione e il livello di fiducia verso il sistema.

La sezione quattro parla di conseguenze che in reparto si vedono davvero: rifacimenti dovuti a istruzioni poco chiare, ritardi attribuibili a decisioni tardive, carichi di lavoro sbilanciati, errori, tensioni e calo della motivazione. Questa è la parte più operativa dell'intero questionario perché mette a confronto la gestione con gli effetti sul lavoro quotidiano: serve a capire se eventuali difficoltà su comunicazione, delega e organizzazione si traducono in segnali tipici di inefficienza. È il punto che rende il tema del Principio di Peter più concreto, perché mostra come un problema legato al ruolo possa trasformarsi in costi e sprechi nei processi.

L'ultima sezione chiude con domande orientate alle soluzioni: dopo aver raccolto percezioni su gestione, promozioni ed effetti, si cerca di capire quali iniziative potrebbero ridurre il rischio nel passaggio di ruolo.

L'obiettivo è verificare se, secondo chi lavora nei reparti, formazione e affiancamento siano strumenti utili per accompagnare i neo-promossi e su quali competenze abbia più senso intervenire. La scelta degli aspetti su cui concentrarsi (delega, comunicazione, leadership/motivazione, problem solving e lettura dei processi/KPI) è utile perché fa capire subito quali competenze servono di più nel salto verso ruoli di responsabilità.

3.3 Risultati

Il campione analizzato (N=88) presenta una composizione che rispecchia soprattutto contesti operativi. Dal punto di vista del settore, prevalgono manifatturiero (48%) e logistica (28%), seguono servizi (9%) e commercio (8%), mentre una quota residua rientra in altro (7%).

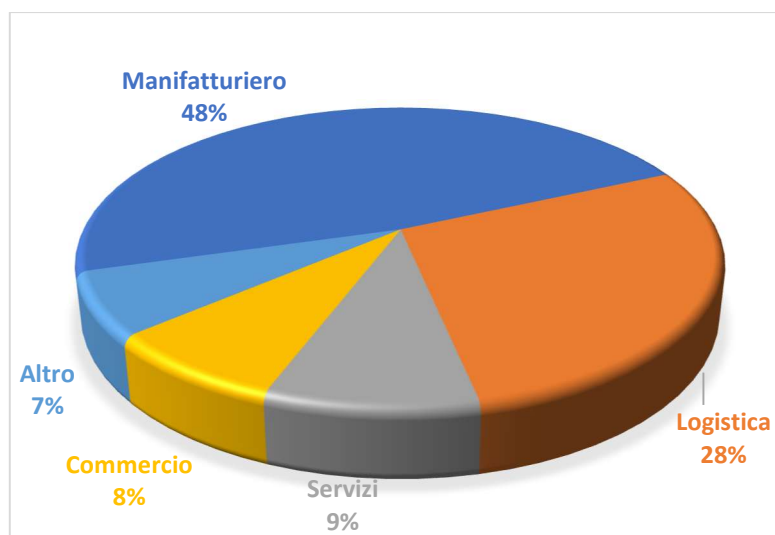


Fig. 3.1: Grafico della distribuzione nei settori di appartenenza

Dal punto di vista del ruolo la maggioranza ricopre posizioni operative (operai/tecnici) e una parte significativa è in ruoli impiegatizi/amministrativi; la presenza di ruoli di coordinamento e responsabilità è poco rappresentata, ma comunque presente: team leader/coordinatori 6% e manager/responsabili di reparto 2% (oltre a 1% “altro”).

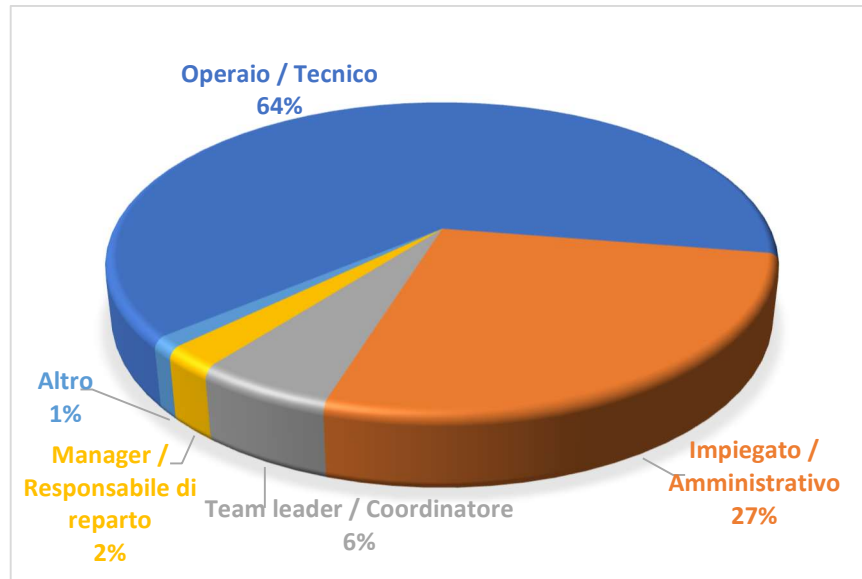


Fig. 3.2: Grafico della distribuzione nei ruoli nell'organizzazione

Per area/reparto, le risposte si concentrano su Logistica/Magazzino (42%) e Produzione (28%), seguite da Pianificazione/ Programmazione (9%); le altre aree restano più moderate (commerciale/customer service 6%, manutenzione 5%, qualità 5%, amministrazione/HR 3%, ufficio tecnico 2%).

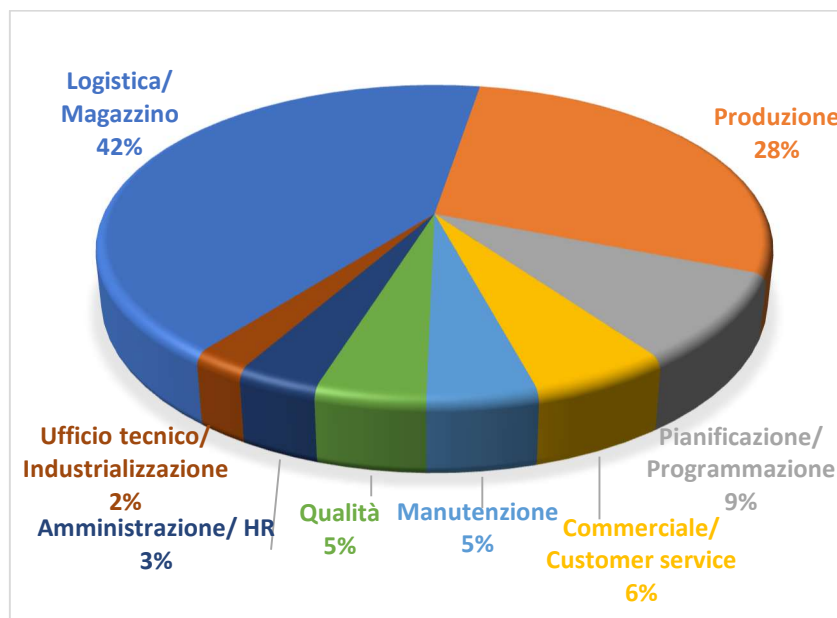


Fig. 3.3: Grafico della distribuzione per area e reparto

Rispetto al contesto organizzativo, il campione è composto soprattutto da aziende di dimensione 50–200 dipendenti (47,7%), seguite da < 50

dipendenti (21,6%), 201–500 (18,2%) e 501–1000 (12,5%). Anche l’anzianità risulta abbastanza distribuita: 1–3 anni 23,9%, 4–7 anni 25,0%, 7–15 anni 25,0%, >15 anni 18,2%, <1 anno 8,0%.

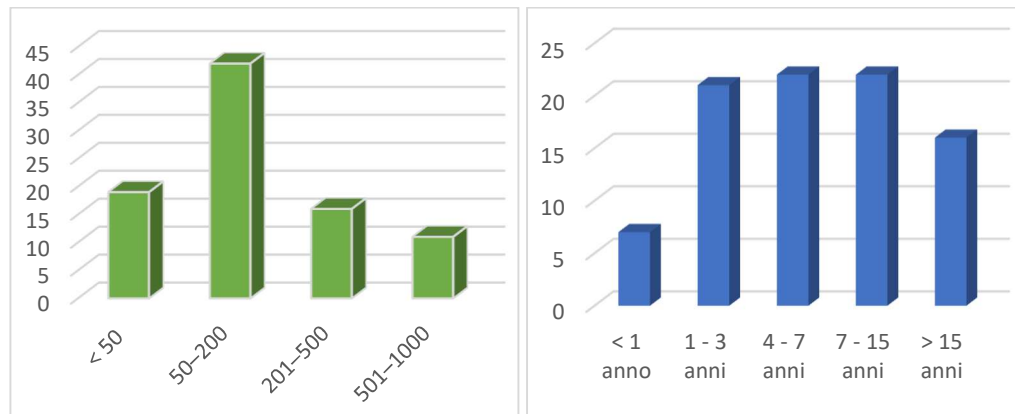


Fig. 3.4a e Fig. 3.4b: Grafici della dimensione delle aziende e delle fasce di anzianità lavorativa del campione

Dalle risposte sulle competenze gestionali del responsabile emerge un quadro abbastanza chiaro: le valutazioni più alte (ovvero più vicine al livello medio-alto della scala Likert) riguardano la tempestività nelle decisioni e la comunicazione. Sono valori medi, non eccellenti, ma indicano che questi aspetti risultano meno problematici rispetto ad altri.

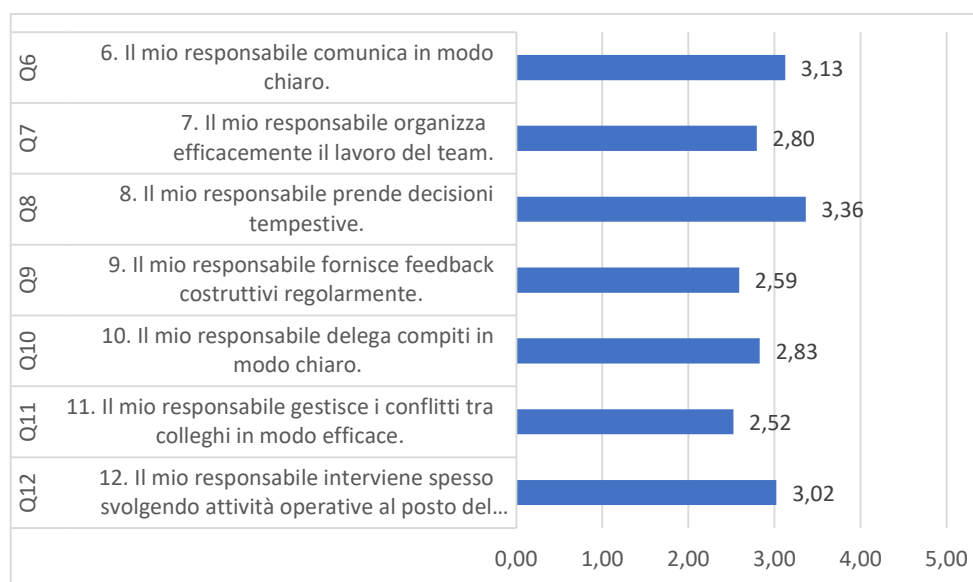


Fig. 3.5: Grafico indicante il valore medio in scala Likert 1-5 delle risposte sulle competenze gestionali del responsabile

Le debolezze più ricorrenti si concentrano su competenze tipiche del ruolo di coordinamento (gestione dei conflitti, organizzazione del lavoro del team, continuità del feedback e delega chiara) cioè aspetti che non sempre si sviluppano automaticamente con la sola esperienza tecnica. I punteggi più bassi riguardano gestione dei conflitti (media 2,52) e feedback costruttivi regolari (media 2,59); anche organizzazione del lavoro del team (media 2,80) e delega chiara (media 2,83) restano sotto ad un livello buono. Un dato interessante è la frequenza con cui il responsabile interviene in operatività al posto del team. Il dato dovrebbe essere letto con attenzione: in alcuni reparti può essere normale che il responsabile dia supporto quando c'è emergenza o carenza di risorse, ma quando questo comportamento diventa frequente, spesso è un segnale di allarme: si riduce il tempo per pianificare, coordinare e prevenire errori.

Sul tema promozioni, il dato più chiaro quanto viene percepito come trasparente il processo: la valutazione risulta bassa (media 2,24) e con circa il 67% delle risposte concentrato sui valori 1–2. In pratica, per molti il percorso con cui si avanza non è chiaro, oppure il percorso non viene spiegato in modo convincente. Questo pesa perché, quando manca chiarezza, è facile che le persone si facciano un'idea basata su interpretazioni legate a dinamiche relazionali, più che a criteri verificabili.

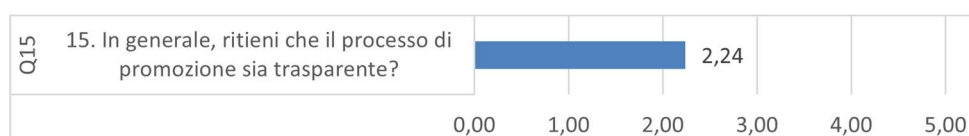


Fig. 3.6: Grafico indicante il valore medio in scala Likert 1-5 sulla trasparenza di promozione

Anche i criteri che si pensa contino di più nelle promozioni mostrano una componente informale elevata: i più citati sono rapporti personali/favoritismi (63%) e disponibilità/flessibilità (49%), seguono competenze tecniche (32%), anzianità (28%), competenze gestionali/soft skills (25%) e meritocrazia (22%). Ciò non significa che le promozioni siano sempre

sbagliate o ingiuste, ma che molti non vedono un legame chiaro tra avanzamento e capacità manageriali.

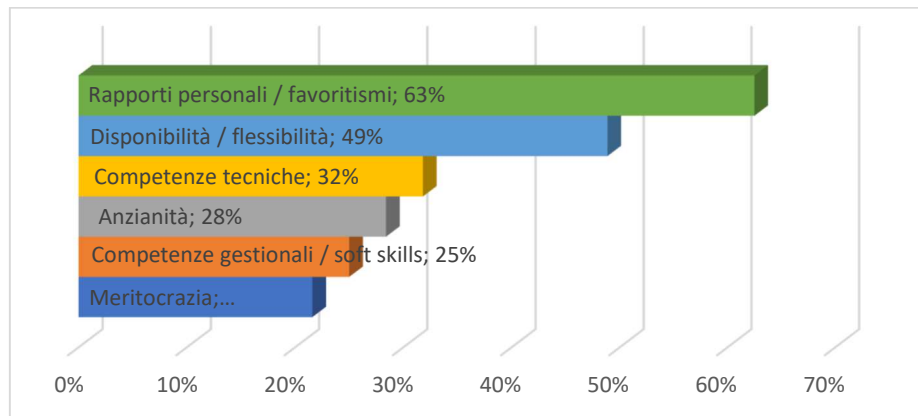


Fig. 3.7: Grafico che indica i criteri percepiti per la promozione

Infine, emerge anche un altro aspetto: la sensazione che in alcuni casi si venga promossi verso ruoli per i quali non si è adeguatamente preparati; il 65% segnala 1–2 casi negli ultimi tre anni, il 16% indica 3–5 casi, mentre il 19% risponde “nessuna”. Anche se parliamo di percezione, il messaggio è semplice: per una parte consistente del campione, salire di livello non significa automaticamente essere preparati per quel livello.

Gli effetti concreti sul lavoro quotidiano confermano che non si tratta solo di un tema “di clima”. La quasi totalità (99%) del campione, dichiara di aver notato almeno una volta negli ultimi 12 mesi difficoltà evidenti nella gestione da parte del proprio responsabile.

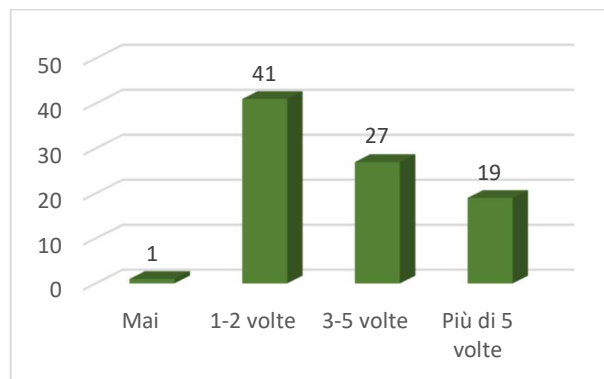


Fig. 3.8: Grafico che mostra le difficoltà del responsabile evidenziate dalle risposte del campione negli ultimi 12 mesi

Anche sul piano operativo emergono segnali concreti: sulle rilavorazioni per istruzioni non chiare, il 48% dichiara almeno 3 episodi negli ultimi 6 mesi (3–5 volte: 36%; >5 volte: 11%). E per i ritardi nelle consegne attribuibili a decisioni tardive, il 77% segnala che succede (rara 34%; occasionale 34%; frequente 9%).

Tra gli effetti riscontrati più spesso compaiono ritardi nelle attività/produzione (64%), difficoltà nella comunicazione (58%), errori o problemi operativi (55%), conflitti o tensioni tra colleghi (49%), oltre a diminuzione della motivazione (39%) e aumento del carico di lavoro individuale (32%). In sintesi, è che quando alcune competenze manageriali mancano o sono deboli, la conseguenza non resta personale: si vede nei processi, nelle attività da rifare, nei ritardi e in una serie di inefficienze che si portano dietro costi indiretti.

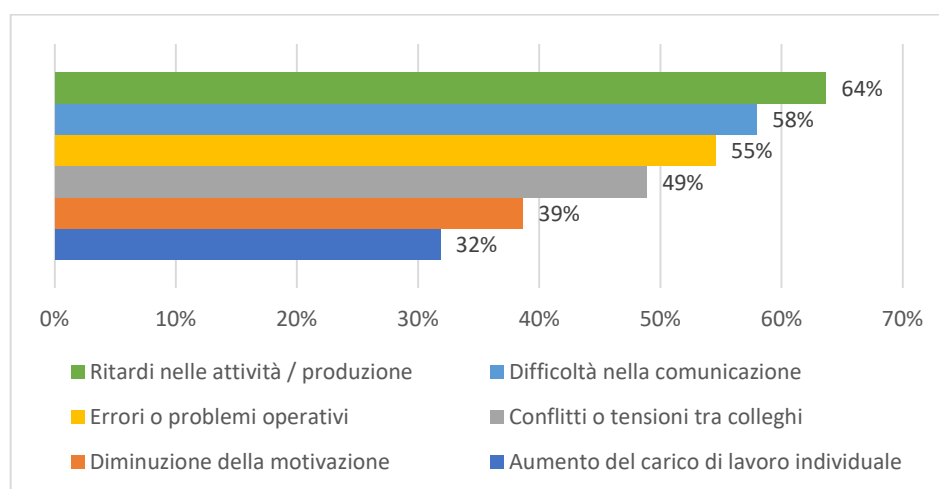


Fig. 3.9: Grafico che evidenzia gli effetti riscontrati

La parte finale del questionario analizza anche il lato delle soluzioni: molti ritengono utile introdurre percorsi di formazione o affiancamento per chi viene promosso. Tra i temi considerati prioritari emergono delegazione (43%), leadership e motivazione (35%), comunicazione (31%) e gestione dei conflitti (28%), seguiti da problem solving sistemico (26%) e pianificazione/programmazione (26%). Questi risultati suggeriscono che

il bisogno percepito non è solo “fare corsi”, ma accompagnare il passaggio di ruolo con strumenti pratici e supporto operativo: da un lato competenze relazionali (gestire persone e dinamiche), dall’altro competenze più organizzative (organizzare attività, decisioni e processi).

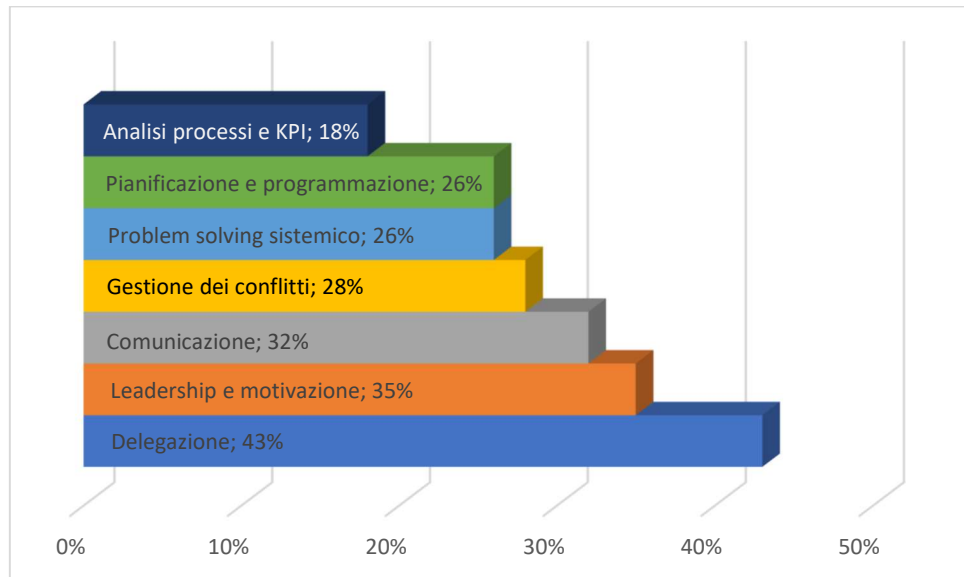


Fig. 3.10: Questo grafico indica le maggiori soluzioni pensate dal campione per accompagnare la promozione

3.4 Discussione critica

I risultati, nel loro insieme, sono compatibili con una interpretazione in linea con il Principio di Peter, ma vanno interpretati con cautela.

Il primo elemento coerente è il divario tra ciò che un ruolo di responsabilità richiede e ciò che viene percepito come base per fare carriera. Se una promozione viene percepita come poco trasparente e influenzata da criteri informali (favoritismi 63% e disponibilità 49%), diventa più difficile capire perché una persona viene scelta e su quali competenze si punti davvero. In queste condizioni, il rischio è che l’avanzamento non sia collegato in modo chiaro alle capacità di coordinamento e gestione, e che quindi il ruolo venga affidato a persone più disponibili, più presenti o più inserite, ma con difficoltà nel guidare un team, dare priorità e prendere

decisioni: competenze che non si improvvisano. La scarsa trasparenza percepita può dipendere anche da un problema di comunicazione interna: anche se esistono regole o criteri, se non vengono spiegati e condivisi, chi è esterno al processo tende a non vederli e finisce per interpretarli come scelte discrezionali o legate alle relazioni.

Il secondo punto riguarda il cambio di mestiere. Questo è uno degli aspetti più centrali del Principio di Peter: passare da un ruolo tecnico-operativo a uno di coordinamento non significa fare le stesse cose a un livello più alto, ma fare cose diverse. I dati sulle competenze percepite mostrano uno schema abbastanza tipico: comunicazione e decisioni restano su valori medi, mentre le difficoltà più marcate riguardano feedback e gestione dei conflitti (con valutazioni più basse), oltre a delega e organizzazione. Sono proprio gli aspetti che non si “assorbono” automaticamente con l’esperienza tecnica e che spesso vengono lasciati alla buona volontà individuale. Se il passaggio di ruolo non è accompagnato, il rischio non è che la persona sia incapace in assoluto, ma che si ritrovi a metà: tecnico forte, ma responsabile ancora incompleto.

Un altro elemento riguarda gli impatti operativi, cioè l’effetto concreto di un tema “manageriale” dentro il lavoro di tutti i giorni. Il collegamento tra gestione e processo è abbastanza diretto: attività da rifare e ritardi sono segnali che parlano da soli. Quasi metà del campione dichiara di aver dovuto rifare attività almeno tre volte in sei mesi per mancanza di istruzioni chiare, e oltre tre quarti segnalano ritardi attribuibili a decisioni tardive. Il meccanismo è semplice: se le istruzioni non sono chiare si deve rifare il lavoro; se le decisioni arrivano tardi si aspetta o si lavora su priorità sbagliate; se i conflitti non vengono gestiti aumentano attriti, perdite di tempo e cala la qualità. In questo modo, i risultati non descrivono solo un malessere percepito, ma una possibile origine di inefficienza: un

percorso che parte dal modo di gestire e si riflette su tempi, qualità, coordinamento e carichi di lavoro.

Detto questo, è corretto considerare anche spiegazioni alternative. In molti contesti industriali il responsabile entra in operatività non perché non sia capace di gestire, ma perché il sistema lo spinge: urgenze continue, carenza di risorse, variabilità alta, ruoli poco definiti o pianificazione fragile. In questi casi impegnarsi sulle attività diventa una risposta di sopravvivenza.

Va ricordato che il questionario misura percezioni e non permette di dimostrare un rapporto causa-effetto. Osservando in generale i segnali emersi, questi puntano tutti nella stessa direzione: quando il passaggio di ruolo non è chiaro, non è preparato e non è sostenuto, aumentano le probabilità che si creino difficoltà di coordinamento che poi si vedono anche nel lavoro quotidiano. Non è detto che ogni problema derivi da una promozione sbagliata, ma è plausibile che un sistema che promuove senza regole chiare e senza un adeguato accompagnamento aumenti il rischio che certe criticità si ripetano nel tempo.

Conclusioni

Questo lavoro è partito da un'idea semplice: nelle aziende si tende a promuovere chi ottiene buoni risultati nel proprio ruolo. È un meccanismo comprensibile e spesso anche giusto. Il problema nasce quando la promozione non è solo un premio, ma un cambio di mestiere e richiede competenze diverse, soprattutto nella gestione di persone, priorità e flussi di lavoro. Qui il Principio di Peter non è stato usato per giudicare i singoli, ma per descrivere un rischio concreto per l'organizzazione.

La parte teorica ha chiarito che il disallineamento tra ruolo e competenze non resta un tema astratto: in contesti operativi può trasformarsi in inefficienze visibili. L'indagine empirica, pur basata su percezioni, ha fatto emergere riscontri in linea con quanto discusso, evidenziando criticità nella gestione e conseguenze operative nel quotidiano. Nel complesso questo lavoro è utile perché mette in relazione tre aspetti che spesso vengono analizzati separatamente: le promozioni, le competenze necessarie per coordinare e gli effetti concreti sui processi.

Le soluzioni non devono essere anti-promozione: la crescita non va bloccata, va gestita meglio. Se un passaggio di ruolo avviene con criteri chiari e con un supporto reale nel passaggio, ad esempio affiancamento, obiettivi chiari, tempo per prendere in mano il nuovo ruolo, allora la promozione diventa più sostenibile e meno rischiosa. In questo modo si riduce la possibilità che quel cambio si trasformi in un punto debole, non per la persona in sé, ma per il team e per l'efficienza del reparto. In pratica la differenza è questa: la promozione può essere un investimento per l'organizzazione quando è preparata e accompagnata; diventa un salto nel buio quando viene lasciata al caso.

Per correttezza, è utile chiarire anche i principali limiti della ricerca empirica. Il campione, pur discreto (88 rispondenti), nasce da contatti

personali e quindi non è rappresentativo in senso statistico. Inoltre il questionario raccoglie percezioni: sono informazioni preziose perché raccontano esperienze reali, ma non coincidono automaticamente con indicatori oggettivi. Infine, non sono stati raccolti approfondimenti qualitativi (interviste o focus group), che avrebbero aiutato a capire meglio se alcune difficoltà dipendono dalle competenze del responsabile o dal contesto operativo (urgenze, carenza di risorse, processi instabili). In sintesi, i risultati vanno letti come una ricerca esplorativa che mette in luce principalmente segnali e tendenze.

In conclusione, il Principio di Peter non è necessariamente un destino: diventa più probabile quando la crescita viene vissuta come un premio automatico e non come un cambio di ruolo da preparare. La domanda finale resta aperta: quanto di ciò che chiamiamo Principio di Peter dipende davvero dalle persone, e quanto invece dal modo in cui le organizzazioni costruiscono le promozioni?

Bibliografia

- Peter L. J. & Hull, R.; The Peter Principle. Perché le cose vanno sempre male, Ayros, 2025
- March J. G. & Simon H. A., Teoria dell'organizzazione, Etas, 2003
- Mintzberg H., La progettazione dell'organizzazione aziendale, Il Mulino, 1996
- Davenport T. H., Innovazione dei processi. Riprogettare il lavoro attraverso l'information technology, Franco Angeli, 1997
- Hammer M. & Champy J., Ripensare l'azienda. Un manifesto per la rivoluzione manageriale, Sperling & Kupfer, 1994
- Heath, C. & Heath, D., Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die, Random House, 2007
- Katz R.L., Skills of an Effective Administrator, Harvard Business School Pr, 2009
- Chambers S. & Johnston R. & Slack N., Operations Management, Pearson Education Limited, 2009

Sitografia

- <https://arialdomartini.wordpress.com/>
- <https://www.kaizando.it/>
- <https://www.kulturjam.it/politica-e-attualita/principio-di-peter/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/la-legge-di-peter-perch%C3%A9-leccellenza-si-ferma-e-come-rapisarda-onlif/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/oltre-il-principio-di-peter-perch%C3%A9-nelle-non-falliamo-stefania-bastia-7vj9f>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Laurence_Peter
- <https://forms.gle/Hrb1qF5Q2LoD2WbA8>