

## Un nuovo modello di leadership per le esperienze della “cultura del pari”

**Author :** Tommaso Di Sabato

**Date :** 6 Settembre 2019



Il *manager* del nuovo millennio non deve sapere comandare o controllare; ha necessità, piuttosto, di mettere in discussione la propria idea verticale di potere favorendo quella **cultura condivisa, distribuita e aperta**, che sostanzia la *leadership orizzontale*.

Sta prendendo piede, pertanto, il modello che alcuni definiscono di *open leadership*<sup>[1]</sup>, che presuppone il senso di comunità e la capacità di garantire supporto reciproco nel rispetto del principio della “cultura del pari” tipica di quelle organizzazioni ripensate conciliando il ruolo direttivo con l’autonomia del singolo avendo come fulcro il **riconoscimento della responsabilità/autorità delle persone** al lavoro.

Le più significative esperienze di “cultura del pari” sono sicuramente quelle dello *smart-working* e della *olocrazia*.

La prima, [nota anche come “lavoro agile”](#)<sup>[2]</sup>, coinvolge più direttamente i ruoli dirigenziali in quanto nuova modalità di eseguire e organizzare le prestazioni lavorative. Si tratta, infatti, non solo di smaterializzare il luogo di lavoro, per cui la prestazione non si fonda più sulla presenza fisica in un determinato luogo e in un momento prestabilito. Ne consegue che promuovere lo *smart-working* significa cambiare le modalità di organizzazione del lavoro che potranno essere svolte sempre di più in autonomia spazio-temporale, data la loro connessione ad un impegno avente dimensione prevalentemente intellettuale.

È chiaro come tutto questo incida profondamente sia sui rapporti tra *management* e persone al lavoro, dal momento che apre uno spazio molto ampio alla dimensione della fiducia verso le persone “nella consapevolezza che esse porteranno a termine i compiti assegnati sebbene in assenza di un controllo a vista”<sup>[3]</sup>, sia sulla valutazione delle performance e della produttività, che non fa più leva sul monitoraggio in tempo reale della prestazione, garantito dalla supervisione fisica diretta.

Occorre, allora, che il *manager* riveda la propria funzione e le proprie competenze avendo come

obiettivo di creare un ambiente nel quale i processi non debbano più procedere gerarchicamente da lui stesso, ma si generino nell'autonomia e nella responsabilità di una rete coordinata di professionalità connesse all'ambiente esterno dell'organizzazione e a tutta la *supply chain*[\[4\]](#).

È questa la chiave di volta della *open leadership*, metodologia che interpella autorevolezza e autenticità, che vengono generate dalla relazione tra la fiducia ottenuta e quella data, anziché l'autorità del dirigente.

L'**ulteriore sfida** ai modelli tradizionali della *leadership* è costituita dalla *olocrazia*, i principi della quale iniziano a diffondersi e prendere piede soprattutto nelle imprese informatiche e ad alto contenuto tecnologico e professionale a partire dal 2007, fino ad essere applicati negli anni più recenti anche a imprese manifatturiere (ad esempio, General Electric).

Il paradigma su cui fonda l'organizzazione *olocratica* necessita di una autorità e *decision-making*[\[5\]](#) non acquisiti dall'alto di una gerarchia verticale, ma distribuiti tra *team* che si auto-organizzano in quanto la centralità dell'operare si sposta dalla struttura fissa ai compiti necessari in un dato momento, con l'obiettivo di riallineare il più possibile esigenze flessibili e mutevoli con la risposta ad esse da parte delle persone al lavoro. Ciò non fa venire meno il principio di autorità, che è ripensato e utilizzato unicamente nelle decisioni ultime e nel coordinamento dei vari *team* (oltre che per risolvere problemi che emergono) garantendo una **gestione sussidiaria dei processi organizzativi**.

La *olocrazia*, che Brian Robertson definisce “*una nuova tecnologia sociale per gestire e orientare un'organizzazione, definita da una serie di regole di base nettamente distinte da quelle di un'organizzazione gestita convenzionalmente*”[\[6\]](#), ha come fondamento una “*Costituzione*” approvata dall'Amministratore delegato (il CEO - *Chief Executive Officer*), che sancisce le regole di *governance* della organizzazione e che legittima il potere. Nella *organizzazione olocratica* il fulcro della struttura organizzativa è costituito dai processi lavorativi in sé e non dalle modalità con cui le singole persone li svolgono.

Sicché l'*olocrazia* si fonda su una differenziazione tra individui e ruoli che essi ricoprono: la struttura organizzativa è definita per **ruoli** e le persone entrano in gioco in seguito, sulla base dei **talenti** posseduti alla luce dei quali vengono attribuiti i ruoli, in modo che ognuno sia in grado di operare al massimo del proprio potenziale. Diversamente dalle organizzazioni tradizionali i ruoli della *organizzazione olocratica* si presentano come “*organismi viventi*”, dinamici, che cambiano nel tempo restando in continuo allineamento con le esigenze del contesto evolutivo dell'organismo.

Entrambe le esperienze dinanzi considerate sono caratterizzate dalla “*cultura del pari*” e chi in esse venga chiamato al ruolo di direzione delle persone al lavoro deve possedere carismi tali da renderlo capace di innescare logiche condivise - e accettate - di *empowerment*.

La dirigenza di cui parlo, dunque, deve saper valorizzare e volere organizzare la professionalità delle persone al lavoro, a partire dal dare peso alla comunicazione con le persone affidate al *management* riducendo parallelamente gli elementi connessi al controllo delle attività del

singolo e gli elementi legati alla *leadership*, così da permettere alle persone al lavoro di maturare la consapevolezza delle proprie capacità, utili ad avviare e alimentare processi creativi e organizzativi propri del loro ruolo.

## Note

[1] Per un approccio ragionato e rigoroso alla strategia vedasi Li C., *Open leadership. Dirigere con successo nell'era dei social network*, Rizzoli Etas, Milano, 2011.

[2] Si veda De Giosa V., Di Sabato T., *Smart Working: verso una leadership agile*, Leadership e Management, 8 Marzo 2019.

[3] Bochicchio F., Di Sabato T., *Apprendimento e cambiamento nelle organizzazioni*, Libellula editore, Tricase, 2018.

[4] Cfr Mentzer, J.T. et al., *Defining Supply Chain Management*, Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, 2001, pp.1–25 che definisce la *supply chain* come il sistematico e strategico coordinamento delle tradizionali funzioni aziendali e delle tattiche prima all'interno di ogni azienda e poi lungo i vari membri della catena di distribuzione con l'obiettivo di migliorare le prestazioni di lungo periodo dei singoli membri e dell'intera catena. La *supply chain* costituisce condizione irrinunciabile per garantire una “catena di fornitura” conoscere, e soprattutto utilizzare, sistemi che consentono di misurare le prestazioni operative delle attività aziendali; per giungere a tanto occorre mappare i processi, evidenziare i flussi, misurare le prestazioni per ridurre i costi connessi alle attività.

[5] Adain J., *Decision making & problem solving*, Franco Angeli, Milano, 2018.

[6] Robertson B. J., *Holacracy. Come superare la gerarchia*, Guerini Next, Milano, 2018.

Articolo a cura di **Tommaso Di Sabato**