

| META MANAGEMENT |

# Dalla nomina all'elezione

di ALBERTO FELICE DE TONI

Roger Fisher, professore ad Harvard, e Alan Sharp, consulente di management a Londra, in un loro libro del 1999, dal titolo "La leadership laterale: come fare le cose quando non sei il capo", affrontano un argomento tipico delle odierne organizzazioni complesse: come guidare progetti e processi senza autorità gerarchica. Il tema è affrontato anche in libri più recenti come quello del consulente indiano Vijay Mitra del 2014, intitolato "Cinque strategie vincenti per la leadership laterale".

Spesso vengono affidate ai manager responsabilità per il raggiungimento di risultati senza che, a questa responsabilità, corrisponda un'autorità formale sulle persone e sulle risorse coinvolte su questi obiettivi. È il caso delle responsabilità di processo o di progetto, sempre più diffuse nelle organizzazioni nelle quali la dimensione orizzontale della collaborazione assume un'importanza chiave. Sono coinvolti numerosi attori di diverse funzioni e di diverse professionalità su obiettivi che possono essere raggiunti solo attraverso un elevato livello di cooperazione orizzontale.

Il contributo dei singoli attori dipende, però, da un 'mercato' interno del lavoro dove l'investimento di tempo e impegno sul progetto è per lo più in concorrenza con altri incarichi e compiti della persona, non di rado più cogenti se provenienti dalla gerarchia diretta.

Chi ha la responsabilità del processo-progetto deve, quindi, utilizzare le sue

capacità di persuasione, attrazione e influenza per ottenere e stabilizzare l'impegno sul compito da parte di attori che hanno l'oggettiva facoltà di sottrarsi implicitamente o esplicitamente regolando il proprio impegno su livelli formali

MAGGIO 2015

e minimali. I responsabili di progetto-processo devono anche legittimarsi presso i capi gerarchici funzionali degli attori coinvolti.

I responsabili del processo-progetto, che hanno responsabilità gerarchiche dirette solo su alcuni componenti del gruppo di lavoro, sperimentano, quindi, l'inefficacia dello stile manageriale classico che conta solo sull'autorità formale per determinare l'azione e il comportamento degli attori.

## DIVERSA CONSAPEVOLEZZA

Come uscire dal ruolo classico di leader verticale e diventare un leader laterale? La risposta può essere trovata a partire dalla consapevolezza che la vera leadership non è una *nomination*, ma è una *election*.

La nomina, l'indicazione di leader da parte dei vertici di una organizzazione non è sufficiente per fare di quella persona un vero leader. Il vero leader, appunto, è quello che viene riconosciuto come tale dai componenti del gruppo. In ultima analisi, la leadership non è il risultato di una nomina dall'alto, ma è il frutto di una elezione dal basso. Solo il riconoscimento esplicito o implicito dei componenti del gruppo fanno del coordinatore un vero leader.

Il riconoscimento dal basso di tutti gli attori, dipendenti e non, di una vera leadership alla guida di un progetto-processo richiede che il coordinatore possieda



Peso: 92%

elevate competenze di lettura e interpretazione del sistema degli attori coinvolti, delle loro situazioni e motivazioni, del contesto di riferimento, degli eventi e dei comportamenti, oltre a capacità di comunicazione e influenza interpersonale in grado di attrarre e sostenere l'impegno collettivo sugli oggetti di lavoro, e capacità di governo dei processi complessivi di cooperazione e relazione con il resto dell'organizzazione.

È l'informale che prepara il formale. Le relazioni informali sono più importanti di quelle formali. L'aver potere gerarchico sulle persone non garantisce adesione, impegno, passione, motivazione. La qualità del lavoro dipende da queste ultime dimensioni che possono essere accese

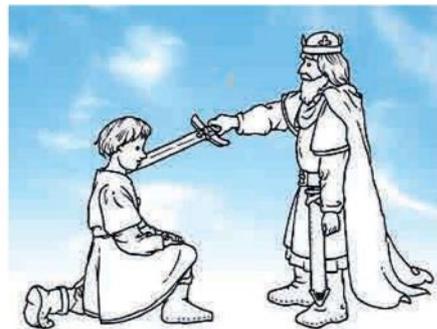
solo se si attiva un ingaggio 'interno' profondo delle persone e non solo un ingaggio 'esterno' superficiale. Servono capi non solo competenti verticalmente (sui contenuti), ma anche trasversalmente (sulle relazioni). Servono leader non solo verticali (sui loro dipendenti), ma anche laterali (sui non dipendenti). Servono, cioè, leader *T shaped* che possiedano caratteristiche sia verticali che orizzontali. Ecco perché, per essere veri leader, servono due condizioni: essere bravi e dall'infanzia risolta.

*detoni@uniud.it*

FR IULI BUSINESS 7

### LEADERSHIP LATERALE

AI MANAGER VENGONO SPESSE ASSEGNATE RESPONSABILITÀ SENZA UN'AUTORITÀ FORMALE E, IN QUESTI CASI, L'UNICA STRADA È USCIRE DAGLI SCHEMI CLASSICI



Peso: 92%