



PETER ACETO, AMMINISTRATORE DELEGATO DI UNA BANCA CANADESE. NEL SUO LIBRO HA STUDIATO COME CAMBIANO I RAPPORTI TRA VERTICI E IMPIEGATI NELLE AZIENDE.

GETTY IMAGES

## IL POTERE CHE CAMBIA: LA LEADERSHIP DIVENTA COLLETTIVA

di Sibilla Di Palma

Anche in Italia comincia a tramontare il modello «comando-controllo» a favore di un sistema più paritario. Negli Usa l'ad risponde al centralino

«N

eutron Jack»: era questo il nomignolo dell'ex capo della General Electric Jack Welch, noto per la sua reputazione da boss di ferro e per il modo spietato con cui licenziava i dipendenti. Un'immagine di leader autoritario ormai obsoleta, considerato che oggi il manager in alcuni casi non ha più neanche un ufficio, ma siede in mezzo ai colleghi, e

adotta un approccio più alla pari rispetto al passato. A delineare la nuova tendenza è Peter Aceto, amministratore delegato della banca canadese Tangerine, che racconta la propria esperienza nel saggio *Weology* (Harpercollins editore). L'idea è un nuovo approccio in cui l'io deve fare spazio al noi. A cominciare dall'amministratore delegato che deve imparare a supportare i dipendenti e a non tirarsi indietro di fronte alla necessità di rispondere al centralino o alle email dei clienti. Secondo Aceto, infatti, mettere i bisogni degli altri davanti ai propri desideri è l'ingrediente magico che rende i team vincenti.

Un'onda di cambiamento che inizia a farsi strada anche in Italia, «dove è in crescita la consapevolezza che i modelli di leadership consolidati, ossia basa-

ti sulla dinamica comando-controllo, non funzionano più», sottolinea Paolo Bruttini, presidente della società di consulenza Forma del Tempo. Anche perché, secondo un recente studio pubblicato sul *Journal of Applied Psychology*, uno stile di leadership conflittuale porta solo a risentimenti e resistenze da parte del proprio team. «La cultura della rete e la competizione crescente hanno invece reso vincente il leader in grado di mettersi al servizio dei dipendenti per aiutarli a risolvere i problemi o a raggiungere gli obiettivi, capace di promuovere processi auto-organizzativi e che non accentra più tutto il controllo nelle sue mani».

Un esempio arriva da Google dove il 10 per cento del tempo del collaboratore sul fronte lavorativo viene lasciato alla sua autodeterminazione. A muoversi sono anche le piccole e medie imprese, come la Breton, azienda di Castelfranco Veneto specializzata nella produzione di macchine e impianti per la lavorazione del marmo, del granito e della pietra composita, dove un centinaio di addetti progetta le macchine autogestendosi. Un'idea di leadership aperta che secondo Andrea Tabladini, partner della società di consulenza Kpmg, interessa soprattutto le imprese più esposte alla competizione «impegnate a ridurre i livelli gerarchici, promuovendo la delega e la capacità diffusa di prendere decisioni all'interno dell'organizzazione». In alcuni casi dicendo addirittura addio a capi e gerarchia, come Zappos (società nel settore dell'abbigliamento online) che ha adottato «Holacracy», modello organizzativo brevettato in cui «tutti diventano leader del proprio ruolo». ■