



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

*"Nuovi approcci alla leadership: dalla visione organizzativa verticale a quella orizzontale"*

**RELATORE:**

**CH.MA PROF.SSA Alessandra Tognazzo**

**LAUREANDA: Paola Della Zassa**

**MATRICOLA N.  
1221337**

## ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma



## SOMMARIO

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>I. CAPITOLO PRIMO – Le basi teoriche .....</b>	<b>5</b>
1.1 Introduzione .....	5
1.2 Le teorie classiche .....	5
1.3 La teoria del sensemaking .....	7
1.4 La crisi del modello classico .....	10
<b>II. CAPITOLO SECONDO – La leadership orizzontale nei progetti aziendali.....</b>	<b>14</b>
2.1 Introduzione .....	14
2.2 Il progetto e la sua gestione .....	14
2.3 Il cambiamento e la sua gestione .....	17
2.4 La gestione dei cambiamenti come progetto .....	19
2.5 La leadership orizzontale nei progetti .....	20
2.6 Conclusioni .....	23
<b>III. CAPITOLO TERZO – Due esempi di Leadership orizzontale.....</b>	<b>25</b>
3.1 Introduzione .....	25
3.2 Primo esempio .....	25
3.3 Secondo esempio .....	25
3.4 Terzo esempio.....	27
3.5 Conclusioni.....	29
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....</b>	<b>29</b>
Libri e articoli scientifici .....	29
Report di ricerca .....	31
Sitografia .....	31

## **ABSTRACT**

Questo elaborato nasce dalla lettura dell'opera "Horizontal Organizing" di A. Bekman (Bekman, 2016), in cui l'autore spiega il pensiero, se non addirittura la filosofia, sui cui principi opera la sua azienda di consulenza, IMO International, fondata nel 2005, focalizzata sulla trasformazione orizzontale della struttura organizzativa delle aziende.

Nel primo capitolo vengono analizzati, sinteticamente, le prospettive teoriche in cui i due diversi modelli di leadership, verticale e orizzontale, mettono radici. Quindi, si dà prima uno sguardo alle teorie classiche, alla base della organizzazione gerarchica, e poi si passa alla teoria del sensemaking, su cui si fonda l'idea di leadership orizzontale. Vengono sottolineate quali sono le principali criticità del modello classico, e come le idee racchiuse nel management orizzontale ne costituiscano possibili soluzioni.

Nel secondo capitolo viene analizzato l'approccio più efficiente, per le organizzazioni, di avvicinarsi ad un modello di management orizzontale, ovvero quello di svilupparlo all'interno di progetti, e in quale contesto è più probabile che questo succeda, ovvero durante la gestione del cambiamento. Dopo un breve excursus sulla definizione di progetto e di change management, si analizza il rapporto tra questi due elementi, ovvero viene messo in luce il ruolo che spesso, all'interno di un'organizzazione, viene affidato ai progetti: la gestione del cambiamento. Il cambiamento è spesso il motivo scatenante di una crisi della leadership, che può portare alla riprogettazione della stessa, legandolo a doppio filo con l'idea stessa di management orizzontale, soprattutto quando pensato come soluzione ai limiti del management verticale; da qui il rapporto tra l'ambiente organizzativo del progetto e il management orizzontale. Inoltre, si comprende, in questa parte dell'elaborato, come, nella realtà dei fatti, più che la realizzazione di una vera e propria leadership orizzontale estrema, ci si trovi di fronte ad una leadership bilanciata, ovvero all'incontro e alla convivenza dei due modelli manageriali.

Infine, nell'ultima parte dell'elaborato, sono presentati quattro case study esemplificativi che supportano la tesi espressa nel capitolo precedente, che mostrano come la leadership orizzontale esista e sia applicata, ma in modalità diluita, ovvero come leadership bilanciata, e circoscritta ad esperienze di progetto. Infine, viene brevemente menzionata l'influenza che la cultura nazionale e la cultura organizzativa hanno sullo svolgimento dei progetti.

## **I. CAPITOLO PRIMO – Le basi teoriche**

### **1.1 Introduzione**

La struttura verticale è stata, ed è tuttora, la principale modalità di organizzazione umana in diversi contesti, compreso quello economico. L'arrangiamento verticale delle organizzazioni, basato su complessi meccanismi e sistemi, è risultato il più adeguato durante i periodi in cui la società era caratterizzata da una importante crescita (quantitativa) legata però ad una lenta evoluzione. Non si può dire però che queste siano le caratteristiche dell'epoca presente, caratterizzata invece da un'accelerazione nei ritmi di cambiamento causata dal "worldwide networking". Si può osservare quindi uno iato sempre più netto tra la rapidità con cui innovazioni e cambiamenti si susseguono, propagandosi in tutto il mondo in maniera fluida e priva di precisi pattern, ma piuttosto basata su "percorsi intuitivi", e le modalità con cui tali input vengono processati nella struttura verticale, ancora rigida e lenta (Bekman, 2016).

La leadership stessa, intesa nella sua funzione di prendere e diramare decisioni, si trova ad affrontare un susseguirsi quasi frenetico di cambiamenti e, "imbrigliata" nella gerarchia, ha difficoltà a sviluppare nuovi stili di comando che meglio si adattano ai tempi correnti. Inoltre, non solo l'organizzazione e la "catena di comando" prende la forma di un complesso sistema burocratico, ma spesso si cerca, erroneamente, di controllare e comprendere il flusso innovativo con ulteriori regole, sistemi, protocolli (Bekman, 2016).

Prima di analizzare le criticità dell'organizzazione verticale nell'interfacciarsi con il presente e le modalità con cui una struttura orizzontale potrebbe invece fornire una soluzione, è importante familiarizzare con le radici teoriche di entrambe le forme manageriali. Se la struttura verticale dell'impresa ha radici nelle cosiddette "teorie classiche", allora il management orizzontale si fonda sul concetto di "sensemaking".

### **1.2 Le teorie classiche**

Si individuano tre teorie classiche, riconducibili a tre studiosi, che congiuntamente spiegano i diversi aspetti e sfaccettature del management verticale.

La prima è la teoria tayloristica (da Frederick Winslow Taylor, ingegnere ed imprenditore americano, 1856-1915), basata sull'organizzazione scientifica del lavoro (Taylor, 1967), cioè sullo studio scientifico dei metodi di lavorazione, nella convinzione dell'assioma "one best way", ossia la certezza che ci sia un unico metodo produttivo scientificamente ed oggettivamente migliore degli altri. Lo studio scientifico interessa tutte le fasi del metodo di lavorazione: le attività lavorative vengono scomposte in singole azioni, che vengono misurate e organizzate in modo da essere ricomposte eliminando tempo e movimenti inutili; gli

strumenti vengono standardizzati e resi specifici per ciascuna attività; il metodo viene definito in tempistiche e modalità, testato e corretto; la forza lavoro viene classificata e addestrata in base alla categoria di appartenenza, con diversi gradi di complessità a seconda che si tratti di operai specializzati, semi-specializzati o non specializzati.

Inoltre, la teoria prevede la creazione di un apparato direttivo definito come “direzione tecnica”, che impone la divisione del lavoro e specializzazione secondo funzione, la riduzione delle responsabilità affidate a ciascun soggetto, la definizione di norme e protocolli, e infine l’introduzione della “direzione funzionale”. Quest’ultima individua un sistema in base al quale ciascun operaio riceve ordini da otto superiori, di cui quattro con compiti esecutivi e quattro con compiti di programmazione. È chiaro come, soprattutto in quest’ultimo aspetto, la teoria delinei un tipo di organizzazione verticalizzata, rigida, in cui ciascuno può e deve svolgere un unico compito (Pencarelli et al., 2014).

La seconda teoria è basata sulle opere di Max Weber (economista e storico tedesco, 1864-1920), e in particolare sull’analisi che lui fa della burocrazia e della figura del burocrate (Weber, 1973). Sviluppa l’“idealtipo di burocrazia”, ovvero la forma teorica di burocrazia a cui i sistemi reali si dovrebbero avvicinare (è dunque uno strumento di comparazione e non di valutazione).

L’organizzazione burocratica perfetta è caratterizzata da: divisione di doveri e poteri di ufficio secondo specifiche norme; rigida gerarchia d’uffici in cui il flusso di potere va univocamente dall’alto al basso; selezione dei funzionari mediante concorsi che valutano specifiche conoscenze; ricezione di uno stipendio fisso pagato dall’amministrazione e non dagli utenti; impossibilità di acquisire la proprietà degli strumenti di lavoro del funzionario o del titolo stesso; effettuazione di controlli dell’operato ed esistenza di un sistema disciplinare unificato; messa per iscritto di atti amministrativi, decisioni e regole.

L’opera di Weber, nelle intenzioni dell’autore, si riferisce in maniera circoscritta alla Pubblica Amministrazione; tuttavia, si ritiene utile estendere le considerazioni per poterle impiegare nello studio di qualsiasi tipo di organizzazione economica. Gli elementi distintivi delle burocrazie (e quindi delle strutture organizzative “classiche”) sono:

1. Principio di competenza di autorità, cioè l’esistenza di leggi e regolamenti amministrativi che disciplinano la divisione dei poteri e dei doveri, imponendo la fedeltà d’ufficio e separando rigidamente l’attività professionale da quella privata.
2. Regole generali che vengono applicate a ciascuna situazione, permettendo di orientare il comportamento degli individui nell’organizzazione, garantendo uniformità, continuità e stabilità.

3. Gerarchia degli uffici rigidamente costituita, con nette regole di dipendenza tra le diverse parti, definendo gli ambiti di autonomia e quelli di controllo, oltre che il flusso informativo.
4. Competenze stabili e preparazione specialistica, necessarie per poter ricoprire specifici ruoli nell'organizzazione (Pencarelli et al., 2014).

L'ultima teoria classica utile alla comprensione degli aspetti salienti della struttura organizzativa verticale è basata sugli studi di Fayol (Henry Fayol, 1841-1925, imprenditore ed ingegnere francese). Dal fayolismo, focalizzato sulla funzione direttiva delle organizzazioni, emerge un'acuta analisi del management, rendendo la teoria estremamente attuale e utile, a mio parere più di qualsiasi altra, per la comprensione delle imprese moderne a stampa verticale (Parker and Ritson, 2005).

Fayol individua la "funzione direzionale", cioè il "cuore" del management, tale da essere essenziale (non può non essere svolta in un'organizzazione), universale e diffusa (presente in ogni organizzazione e in ogni parte della stessa), specificatamente identificata (legata alla determinazione degli obiettivi e alle modalità di azione per il raggiungimento degli stessi), tramandabile (può essere insegnata, in quanto basata su teorie e principi generali).

Inoltre, Fayol individua cinque componenti del management (Pencarelli et al., 2014) :

1. Programmazione, vale a dire l'attività di fare pronostici e di redigere il programma d'azione.
2. Organizzazione, cioè l'attività di predisposizione delle risorse materiali e umane.
3. Comando, cioè la gestione dei collaboratori.
4. Coordinamento, vale a dire l'attività di far convergere gli sforzi di tutti i membri dell'organizzazione verso uno stesso obiettivo.
5. Controllo, cioè la valutazione della conformità di comportamenti e azioni alle regole e gli ordini dati.

Con questo breve resoconto delle teorie classiche si possiedono gli strumenti principali per riconoscere gli aspetti fondamentali della struttura verticale.

### **1.3 La teoria del sensemaking**

Per comprendere invece la base teorica su cui si basa lo sviluppo orizzontale delle organizzazioni, è utile richiamare la teoria del "sensemaking".

La nozione di "sensemaking" è stata introdotta nell'ambito degli studi organizzativi da Karl E. Weick negli anni '70, ed è stata definita come "il continuo sviluppo retrospettivo di

immagini plausibili che razionalizzano ciò che le persone stanno facendo” (Weick et al., 2005).

“Sensemaking” vuol dire dare senso all’esperienza, e ne deriva che la realtà prende senso solo attraverso il processo cognitivo di ciascun individuo, cioè assume il senso che ciascuno gli conferisce. Il processo attraverso cui il sensemaking si realizza e il concetto stesso di sensemaking è alla base di molte teorie e pratiche organizzative contemporanee, tra cui il management orizzontale, ed è quindi fondamentale comprenderne il meccanismo.

Il procedimento del sensemaking è attivato da “cambiamenti ecologici”, cioè alterazioni nel flusso di esperienze degli individui, che hanno lo scopo di ridurre l’ambiguità e quindi di dare un senso a tali cambiamenti. Sono quindi “materiale grezzo” da cui parte tutto il processo, composto di tre fasi.

Il primo stadio è l’attivazione, o “enactment”, che consiste nello scomporre il materiale grezzo, che viene esperito come caotico, e ricomporlo in un certo ordine. Tale ordine è basato sulle mappe cognitive già possedute dall’individuo, risultanti dai precedenti processi di sensemaking. In particolare, l’attivazione è composta da una fase di focalizzazione, durante la quale i soggetti pongono confini e spazi interni al materiale grezzo in modo da strutturarli in qualcosa di comprensibile, e da una fase di amplificazione delle deviazioni, in cui circuiti di eventi concatenati portano a selezionare alcuni effetti eliminando quelli contrari, in un processo di scrematura delle informazioni. In questa fase è possibile cadere nella trappola di bias cognitivi, sulla base dei quali si ignora ciò che non si comprende perché non in linea con gli eventi e i concetti fino ad allora fatti propri. I bias cognitivi sono definibili come errori sistematici, ovvero preferenze intuitive che contravvengono costantemente alle regole della scelta razionale (Kahneman, 2017).

La fase successiva è detta selezione, e consiste nella sistemazione delle esperienze attivate al fine di ridurre la loro ambiguità. Tale sistemazione prende la forma di “mappe causali”, cioè illustrazioni di come il soggetto percepisce le relazioni causali e sequenziali tra gli elementi. Si ottiene il cosiddetto “enacted environment”.

Infine, l’ultima fase è detta di ritenzione, durante la quale si trattengono le mappe causali, cioè gli ambienti costruiti nelle fasi precedenti, che più mostrano capacità esplicative della realtà.

È inoltre importante notare come il processo di sensemaking possa essere retroattivo; infatti, le mappe causali preesistenti non vengono solo impiegate nel procedimento, ma possono subire modifiche, arrivando ad effetti di conferma e disconferma delle stesse.

Tutto questo è possibile grazie all’esistenza delle cosiddette “connessioni lasche” (“loose coupling”), che creano legami tra gli elementi senza però irrigidire il sistema, lasciando



spazio al giusto grado di ambiguità, vale a dire permettono di tenere insieme i vari elementi garantendo però un coordinamento minimo di significati. Le connessioni lasche si presentano quando vi è ridondanza di risorse, l'influenza di un individuo sugli altri è debole e lo stesso fine può essere perseguito con mezzi diversi. Un caso esemplificativo di connessioni lasche è la catena mezzi-fine costituita nell'organizzazione: se mezzi diversi conducono allo stesso risultato, allora si può affermare che tali mezzi sono debolmente legati al fine.

Si individuano sette proprietà del sensemaking:

1. È fondato sulla costruzione di identità, vale a dire è un processo intenzionale orientato alla costruzione di un'idea coerente dell'ambiente.
2. È retrospettivo, cioè è un processo interattivo e influenzato sia da passato (esperienze) che dal futuro (aspettative).
3. Crea mappe dotate di senso, legando azione e cognizione.
4. È un processo sociale, vale a dire è costruito attraverso l'interazione, che non significa che tutti i partecipanti attribuiscono lo stesso significato agli elementi, ma semplicemente che vi è una condivisione delle esperienze.
5. È un processo continuo, alimentato dal susseguirsi dei cambiamenti dell'ambiente.
6. Si basa su informazioni selezionate, poiché il processo tende a trattenere i dati coerenti con le mappe già esistenti, usandoli in base al contesto e all'esperienza già accumulata.
7. È guidato più dalla plausibilità che dall'accuratezza, ovvero si privilegia la visione d'insieme ai particolari.

Il cuore della teoria del sensemaking è che gli individui attribuiscono senso alla realtà; questo non significa che la realtà non esiste, ma che i fenomeni assumono un significato diverso a seconda di chi li osserva. Si può dire che la realtà, in base al sensemaking, è socialmente costruita.

È inoltre fondamentale sottolineare, ai fini di dell'analisi portata avanti nell'elaborato, come il processo di sensemaking sia costantemente attivato dai cambiamenti, che nel nostro caso possiamo anche chiamare "shock organizzativi", che si verificano ogniqualvolta che un evento precedente si interrompe, o un evento inatteso interrompe un evento atteso, o ancora un evento atteso non si verifica.

Infine, è interessante mettere in luce quali siano le strategie migliori per evitare il fallimento del sensemaking, in particolare se le si confrontano con le teorie classiche dell'organizzazione in cui mette radici la tradizionale struttura verticale. Tali dispositivi di sicurezza, infatti, sono una disposizione organizzativa all'improvvisazione e un sistema di ruoli virtuali grazie al

quale ogni membro dell'organizzazione è capace ed abilitato a ricoprire ogni (o quasi) ruolo. È chiaro come questi espedienti siano in forte contrasto con un sistema gerarchico, caratterizzato da protocolli fissi e da ruoli assegnati (come compreso precedentemente) (Pencarelli et al., 2014).

#### **1.4 La crisi del modello classico**

Il contrasto tra i presupposti teorici su cui si fondano le due diverse modalità di costruzione del corpo organizzativo (quella verticale e quella orizzontale) è evidente.

È il caso di sottolineare e chiarire che la teoria moderna del sensemaking può essere intesa come un'evoluzione delle teorie classiche, piuttosto che un'alternativa; in questa chiave di lettura si può prevedere un'evoluzione delle strutture verticali in strutture orizzontali, e non una incomunicabilità totale tra le due. In questo senso, si può immaginare una trasformazione delle aziende stesse, come auspicato da A. Bekman in "Horizontal organizing" (Bekman, 2016).

Nella seconda parte dell'opera l'autore individua i nodi di crisi della struttura gerarchica, e ne suggerisce la soluzione, data da meccanismi manageriali propri di un'organizzazione orizzontale. A mio parere, questi quattordici punti sono fondamentali per comprendere come le imprese possano effettivamente affrontare un cambiamento così radicale senza che questo segni la loro fine. Ritengo quindi opportuno analizzarli nella loro natura teorica, prima di indagare se, come e in che misura possano essere introdotti nelle organizzazioni, soffermandomi soprattutto su quelli che hanno particolare valenza.

1. Dal focus sul capo al focus sul cliente. Nella gerarchia, propria della struttura verticale, si individuano tre livelli di potere: il top management, il middle management, e i dipendenti. Pur essendo, volendo anche estremizzare, tre classi completamente separate (legate solo da un rapporto di potere che va univocamente dall'alto al basso), con diversi compiti, doveri e responsabilità, in tempi di crisi si interfacciano con le stesse problematiche. Infatti, si può osservare una crisi di significato che colpisce ciascun membro dell'organizzazione, a prescindere dal livello di appartenenza e, anzi, spesso causata proprio dalla rigidità di questo sistema. Quando gli individui sono incasellati in una gerarchia così vitrea, possono vivere uno scollamento tra le proprie aspettative professionali e personali e le aspettative rigidamente connesse al ruolo ricoperto (che hanno origine verticale, vale a dire sono imposte dall'alto verso il basso). Se invece tali aspettative fossero create in maniera orizzontale, ovvero trasmesse ai membri dell'organizzazione dal cliente, allora si

- ritrovrebbe la sintonia necessaria. Questo perché il cliente rappresenta la ragione d'essere dell'organizzazione, e quindi un'aspettativa che nasce dal rapporto con il cliente non può essere in contrasto con le ragioni per cui un membro dell'organizzazione fa parte della stessa.
2. Dalla gerarchia al dialogo. Se in quello che possiamo definire il “mondo naturale” il sistema gerarchico funziona, è perché l'evoluzione è dotata di un senso proprio, dettata da meccanismi scientifici (come nell'evoluzione biologica), e in tali cambiamenti la gerarchia non viene sconvolta. Questo non si può dire dei cambiamenti che devono affrontare le organizzazioni, mutamenti che non solo hanno quasi sempre natura umana, ma vengono affrontati dagli individui in maniera non scientifica, ma soggettiva. Nel primo caso quindi la gerarchia non è altro che una necessità biologica (e dunque “eterna”), mentre nel secondo è un espediente organizzativo basato su caratteristiche socioeconomiche storiche (e dunque temporaneo). La gerarchia è in crisi perché le diverse sue parti affrontano i cambiamenti separatamente, mentre sarebbe molto più proficuo se li affrontassero insieme, ponendosi sullo stesso livello e portando ognuno le proprie competenze, senza ritenere che alcune siano più importanti di altre. Questo si ottiene con il dialogo.
  3. Dal focus sul compito al focus sul processo. Nell'organizzazione verticale le persone hanno funzioni a cui sono associati dei compiti (“task”). Sebbene ci siano gruppi all'interno delle organizzazioni identificati dal medesimo compito, è possibile che l'esecuzione del compito sia diversa da individuo a individuo. La gerarchia è basata sul compito e sulla “gravità” associato ad esso (quanto è più o meno cruciale per l'organizzazione e, conseguentemente, quanta responsabilità ha chi lo svolge), e dunque individui allo stesso livello con il medesimo compito sono “interscambiabili” dal punto di vista organizzativo. Questa è la ragione per cui si perde una ricchezza nascosta, vale a dire l'unicità dei processi individuali. Infatti, se ci si focalizza sul processo, cioè la concatenazione di azioni che ciascun individuo svolge per portare a termine il proprio compito, e che quindi può essere estremamente soggettivo, allora gli individui non sono più interscambiabili, ma possono essere scelti in base a quale processo è più efficiente ed efficace in ciascun contesto.
  4. Dalla funzione al ruolo. La funzione comprende solo quelle competenze e capacità oggettive, conseguite principalmente mediante l'educazione, che sono racchiuse in quella che viene chiamata “job description”, e individua il posizionamento “teorico” dell'individuo all'interno della gerarchia. Il ruolo invece è l'esatta collocazione

- dell'individuo nell'organizzazione, anche dal punto di vista sociale ed interpersonale. Il ruolo coglie aspetti e capacità personali che spesso rimangono nascoste e non sfruttate, perché non "certificabili" (a differenza delle competenze tecniche) e quindi difficilmente ricercate.
5. Dal funzionale al personale. La funzionalità significa efficienza ed efficacia, ovvero attenzione ai benefici e alla minimizzazione dei costi. Per fare questo, il management ha costituito una serie di sistemi entro i quali far operare i membri dell'organizzazione, e questi sono il fulcro della funzionalità. Tuttavia, questo crea una separazione tra il management, che sviluppa i sistemi per raggiungere determinati obiettivi, e gli operatori, che cercano in una certa misura di muoversi nel sistema per adattarlo al contesto specifico di ciascun cliente. Questa distanza è causata da un'assenza di dialogo che impedisce al management di comprendere le reali esigenze dell'organizzazione.
  6. Dal problema al processo. In una struttura verticale, l'obiettivo di ciascun livello è risolvere i problemi che impediscono l'attività produttiva competente a quel livello. Tuttavia, si tratta di soluzioni temporanee a problemi che non cessano di esistere, ma semplicemente affliggono alcune parti dell'organizzazione piuttosto che altre, e questo perché manca la comunicazione. Invece, in un'organizzazione orizzontale, è possibile ripensare l'intero processo, eliminando il problema alla radice.
  7. Dagli intenti agli effetti. Sebbene sia possibile affermare che dietro la maggior parte, se non tutte, le azioni compiute in un'organizzazione vi siano buone intenzioni, è estremamente frequente che le aspettative degli altri individui rispetto alle azioni stesse non siano incontrate, creando delusione ed insoddisfazione. Focalizzandosi sull'effetto, invece che sull'intento, si possono comprendere meglio le aspettative e guidare le proprie azioni più efficacemente.
  8. Da sistemi a principi. La struttura verticale è basata sui sistemi, che ne regolano i rapporti di potere e gli scambi informativi, ma anche le modalità con cui ogni situazione viene affrontata in maniera standardizzata e codificata. Un sistema però non solo richiede attenzione e sforzo per essere seguito (attenzione che viene tolta all'analisi del problema e alla ricerca di una soluzione migliore), ma spesso porta a sbagliare, proprio perché si esclude a priori una soluzione esterna al sistema, anche nei casi in cui è più efficace. I principi, invece, sono associati non ad una lista di istruzioni da seguire pedissequamente, ma a valori posti come fondanti dell'organizzazione, un

caposaldo sulla cui ispirazione poi muoversi all'interno dell'organizzazione e nei rapporti con l'esterno.

9. Da pulsione a trazione. Nella gerarchia gli ordini sono spinti dall'alto verso il basso, creando una distanza tra quello che gli individui devono fare perché è loro imposto dai superiori e quello che devono fare per soddisfare il cliente. Nella struttura orizzontale, vi è un flusso opposto, che porta gli individui più esterni, a contatto con il cliente, a portare al centro le reali necessità organizzative, che “tira” queste informazioni.
10. Da veloce a lento. Nella struttura verticale, caratterizzata, come abbiamo visto in precedenza, da sistemi, la routine di quest'ultimi porta a tempi di attività frenetici. Invece, in un sistema orizzontale, l'analisi di ogni situazione porta un ritmo lento, che concilia la riflessione e il cambiamento ragionato nell'organizzazione.
11. Dal seguire al prendere iniziativa. In una struttura gerarchica c'è spazio solo per l'esecuzione dei comandi e il raggiungimento degli obiettivi imposti, mentre in una struttura orizzontale, guidata da principi generici, ciascun individuo può offrire la propria soluzione alle problematiche.
12. Dall'eseguire ad assumersi responsabilità. Infatti, nella gerarchia, come abbiamo già detto, gli individui si limitano ad eseguire i comandi, responsabili solo della loro esatta osservanza; nell'organizzazione orizzontale i soggetti sono più autonomi e si prendono la responsabilità degli effetti delle proprie azioni.
13. Dall'essere dipendenti all'essere i capi di sé stessi. La gerarchia impone rapporti di subordinazione; la struttura orizzontale pone tutti gli individui sullo stesso piano, ove ciascuno è il capo di nessuno al di fuori di sé.
14. Dal lavoro individuale al lavoro di gruppo. Se nell'organizzazione verticale ciascuno ha il proprio compito e il proprio sistema di norme da seguire, non c'è spazio per la collaborazione, che è invece valore fondante della struttura orizzontale.

Sebbene questi quattordici punti possano sembrare ridondanti e carenti di sintesi, essi danno l'idea delle differenze principali tra le due diverse strutture. Volendo individuare i nodi salienti, identificherei nei primi tre punti i concetti principali utili nell'analisi della trasformazione aziendale da verticale ad orizzontale.

Inoltre, i punti fanno emergere come queste trasformazioni possono essere graduali, e quindi lasciano intuire che possano esistere delle forme organizzative ibride. Anzi, la tesi che sarà analizzata nel prossimo capitolo, e che rappresenta il fulcro dell'elaborato, si basa proprio sull'esistenza di forme organizzative meticce.

## **II. CAPITOLO SECONDO – La leadership orizzontale nei progetti aziendali**

### **2.1 Introduzione**

La modalità più efficiente e prudente per introdurre un modello di leadership orizzontale in un'organizzazione è sviluppare dei progetti e gestirli sulla base dei principi del management orizzontale. Dopo aver compreso, attraverso il capitolo precedente, quali siano, a grandi linee, le basi teoriche della leadership orizzontale, in questo capitolo si osservano le modalità effettive con cui tale struttura organizzativa si fa riconoscere nelle imprese. L'analisi del "progetto" come luogo organizzativo in cui "sperimentare" una funzione manageriale alternativa a quella classica si lega con l'analisi della gestione del cambiamento. Della bontà di quanto presentato in questo capitolo, si darà prova, con esempi reali, nel prossimo.

### **2.2 Il progetto e la sua gestione**

Innanzitutto, è importante capire cosa si intende con il termine "progetto" in un contesto organizzativo. Infatti, il progetto si distingue da altre forme di business e ha attributi specifici. Il Project Management Institute (PMI) definisce progetto come un impegno temporaneo intrapreso per creare un prodotto, servizio o risultato unico (Watt, 2014). Da questa definizione evinciamo le due caratteristiche che discriminano il progetto dalla normale operazione organizzativa: è temporaneo, ovvero ha date di inizio e di fine definite, ed è unico, vale a dire che dà luogo a prodotti o servizi nuovi. Il progetto si dice completo quando l'obiettivo è raggiunto o è impossibile portare avanti il progetto; è vincente quando conferma o supera le aspettative.

L'esito di un progetto dipende principalmente da come è gestito, ovvero dal "project management". Il management di progetto è l'applicazione di conoscenze, abilità, competenze, strumenti e tecniche ad attività di progetto in modo da raggiungerne gli obiettivi.

Nella gestione di un progetto bisogna tener conto di sei limiti (Watt, 2014):

1. Costi: il budget approvato deve coprire tutti gli oneri previsti per il raggiungimento degli obiettivi del progetto.
2. Scopo: la ragione per cui nasce il progetto, comprende tutto il lavoro necessario per fornire i risultati del progetto e tutti i processi impiegati per produrli.
3. Qualità: il prodotto risultante dal progetto deve incontrare le aspettative in termini di efficienza, deve risolvere il problema per cui è stato pensato, deve garantire i benefici e il valore atteso. Inoltre, deve soddisfare altri requisiti come la disponibilità, l'affidabilità, la manutenibilità, e un aspetto e finitura accettabili.

4. Rischio: i potenziali eventi esterni che potrebbero avere un impatto negativo sul progetto nel caso avvenissero. In particolare, la misura del rischio si basa sulla probabilità che un evento con impatto negativo si verifichi e sull'effetto che tale evento avrebbe sul progetto.
5. Risorse: persone, attrezzatura, strutture, fondi, o altro necessari per realizzare gli step delle attività del progetto.
6. Tempo: le tempistiche di ogni attività inclusa nel progetto dovrebbero essere accuratamente studiate in anticipo.

Per gestire questi vincoli in modo corretto e portare a termine un progetto con successo, è necessario che siano coperte, all'interno del team a cui è affidato il progetto, alcune aree di competenza (Watt, 2014).

La prima area di competenza interessa la conoscenza applicativa e la conoscenza di standard e regolamenti del settore, definendo gli standard come linee guida non vincolanti, mentre i regolamenti come imperativi. Ogni industria ha i propri regolamenti e standard, e conoscerli prima di intraprendere un progetto non solo permette di pianificare efficientemente le attività, ma anche di assicurarsi una corretta analisi del rischio. Alcuni progetti, inoltre, richiedono delle conoscenze specifiche in precise aree applicative.

La seconda area di competenza riguarda la comprensione dell'ambiente in cui si contestualizza il progetto. In particolare, vanno compresi gli aspetti culturali, sociali, internazionali, politici e fisici. Se da una parte le caratteristiche fisiche, quali la fascia oraria e le caratteristiche meteorologiche del luogo, sono facilmente individuabili ed analizzabili, dall'altra le componenti culturali ed internazionali sono spesso incomprese o addirittura ignorate. Se il progetto ha portata internazionale, le differenze culturali e di costumi possono impattare profondamente non solo il successo del prodotto o servizio fornito dal progetto, ma anche la possibilità stessa di svolgere le attività del progetto in determinati paesi.

La terza area di competenza concerne le conoscenze e capacità manageriali. Ogni progetto deve essere guidato dalla figura del manager di progetto, che deve necessariamente possedere le conoscenze e le abilità che gli consentano di pianificare il progetto, eseguirlo correttamente, controllarlo e concluderlo, oltre che di guidare il team e gestire i limiti del progetto.

L'ultima area di competenza afferisce alle capacità interpersonali. Possiamo individuare sei abilità interpersonali, e tutte sono auspicabili in ogni membro del team, ma necessarie al manager di progetto.

1. La prima abilità è la comunicazione, ovvero la diffusione chiara e non ambigua di informazioni. Il manager deve sapere quale informazione è necessaria a ciascun componente e quando lo è, e fare in modo che la riceva. Una parte fondamentale dell'ambito comunicativo è il piano manageriale di comunicazione, che riassume come verranno soddisfatte le richieste informative degli stakeholders, quali tipi di informazione verranno diffusi e da chi, i metodi utilizzati per comunicare internamente ed esternamente al progetto, le tempistiche e la frequenza, le modalità di aggiornamento del piano stesso e un glossario di termini comuni.
2. La seconda abilità è l'influenza, ovvero la comprensione e il controllo, almeno parziale, di tutte quelle "forze silenti" presenti nel gruppo, come le alleanze politiche, i diversi principi motivazionali, gli interessi contrastanti e i conflitti di potere.
3. La terza abilità è l'attitudine al comando ("leadership"), ovvero la capacità di guidare e incentivare i membri, indirizzandoli verso un obiettivo comune, ispirando una visione condivisa.
4. La quarta abilità è la capacità di fornire motivazione, stimolo. È un processo costante, guidato dal manager di progetto, composto da una varietà di tecniche ed esercizi di "team-building". In particolare, le pratiche di riconoscimento e premiazione sono fondamentali per mantenere alta la motivazione nel team, ed è uno dei modi più efficienti per promuovere comportamenti desiderabili da parte dei membri.
5. La quinta abilità è la capacità di negoziare, ovvero contrattare con stakeholders, clienti, fornitori per ottenere un accordo che soddisfi tutte le parti.
6. La sesta abilità è l'attitudine al "problem-solving", ovvero la capacità di comprendere a fondo un problema, cercare una valida soluzione e prendere una decisione per implementare tale soluzione.

Infine, è importante chiarire quale sia il ciclo di vita di un progetto e come si articola nelle sue varie fasi. Si può semplificare il ciclo di vita di un progetto suddividendolo in quattro momenti(Watt, 2014).

1. Fase iniziale. È definito l'obiettivo del progetto e vengono presentate le possibili soluzioni, tra cui viene poi determinata la più adatta, in base all'effettiva attuabilità e alle aspettative di successo. Infine, vengono identificati i membri del team e viene designato il manager di progetto.
2. Fase di pianificazione. È composta di tre elementi principali: l'identificazione delle attività, la preparazione del programma, la stima dei costi. In questa fase si sviluppa il più possibile nei dettagli le attività del progetto, si identificano le risorse necessarie e



si fissa un budget. Inoltre, in questa fase si fa il cosiddetto “risk management”, ovvero si identificano tutte le possibili minacce alla riuscita del progetto e si cercano soluzioni in grado, alternativamente, di diminuire la probabilità che l’evento negativo accada o di diminuire l’impatto che tale evento avrebbe sul progetto. Sempre in questa fase, sono individuati i principali stakeholders e si stabilisce un piano comunicativo per tenerli aggiornati sulle informazioni per loro rilevanti. Infine, è disposto un piano per la qualità, che indica gli obiettivi, le garanzie e le misure di controllo, insieme ai criteri minimi di qualità.

3. Fase di esecuzione. Il piano del progetto è attuato, il team si mette in moto. In questa fase, è fondamentale mantenere una comunicazione costante, per monitorare il progresso e attuare gli aggiustamenti necessari. Inoltre, bisogna tener informati i finanziatori del progetto e gli stakeholders più importanti, con una frequenza precedentemente accordata. Il progetto e le attività che lo compongono sono costantemente monitorati perché incontrino i criteri minimi di qualità.
4. Fase conclusiva. Quando il progetto ha portato a termine i propri obiettivi (o si è giunti alla conclusione che gli obiettivi non sono raggiungibili), allora inizia questa fase, in cui è posta enfasi sull’erogare i prodotti o i servizi al cliente, consegnare i documenti relativi al progetto all’organizzazione, cessare i contratti con i fornitori, liquidare le risorse e comunicare la chiusura del progetto a tutti gli stakeholders. Infine, sono condotti degli studi che analizzano l’andamento del progetto, i successi e gli errori, per ottenere un tipo di sapere, basato sull’esperienza, utile all’organizzazione per lo sviluppo dei futuri progetti.

### **2.3 Il cambiamento e la sua gestione**

Una volta compreso cosa si intenda, dal punto di vista organizzativo, con il termine “progetto”, è necessario argomentare come l’implementazione di progetti aziendali può essere utile al cosiddetto “change management” e come tutto questo si intrecci con l’applicazione di principi di management orizzontale.

Penso sia fondamentale approfondire, sia pur sinteticamente, il concetto di “change management” e quindi il tema del cambiamento in ambito organizzativo, questo perché, a mio modo di vedere e come ho cercato di accennare nel capitolo precedente, è proprio il cambiamento, anzi i cambiamenti (sempre più numerosi e incalzanti), che portano alla crisi del classico modello organizzativo e, più in generale, della leadership. Infatti, il controllo del cambiamento è uno dei compiti più critici, ma anche più complessi, affidati alla leadership.

I cambiamenti dell'ambiente esterno portano, per forza di cose e pena la fine dell'organizzazione, alla necessità di un cambiamento dell'organizzazione stessa.

Dunque, il cambiamento è necessario, ma spesso porta ad un'inefficienza del processo direzionale; più l'organizzazione è inelastica e impreparata al cambiamento, più il processo di leadership sarà complesso e potenzialmente mal funzionante. Ci sono sei elementi chiave che rendono l'organizzazione adatta al cambiamento (Goncalves, 2007).

1. **Visione e direzione:** gli sforzi dei membri dell'organizzazione sono veramente efficaci solo se tutti direzionati verso il medesimo obiettivo. I valori che guidano l'organizzazione devono essere elementi fondanti e intrinseci in ogni attività prevista e in ogni decisione, che sia strategica e di lungo periodo o operativa e di breve periodo.
2. **Conoscenze e capacità:** è chiaro, pur essendo spesso un aspetto sottovalutato, come sia necessario provvedere affinché tutti i membri posseggano le conoscenze necessarie per operare nell'organizzazione.
3. **Motivazione e accettazione:** nei confronti del cambiamento, l'organizzazione e i suoi membri dovrebbero mantenere un atteggiamento positivo, che li renda capaci di vedere il cambiamento come un'opportunità e non una minaccia.
4. **Risorse:** composte principalmente da tempo, soldi e materiali, dovrebbero essere sufficientemente disponibili sia in momenti di stabilità sia, e anzi a maggior ragione, in fasi di transizione e cambiamento.
5. **Piano d'azione:** chiaro e dettagliato, sostiene l'organizzazione perché le azioni abbiano effettivamente significato e siano utili.
6. **Feedback e dati:** necessari per avere una reale percezione dell'andamento dell'organizzazione e per sapere se e quando sono necessari aggiustamenti.

Sono questi gli elementi che, in una fase di cambiamento organizzativo, fanno sì che l'impresa possa "sopravvivere". È compito della leadership assicurarsi che essi siano presenti. Un cambiamento viene gestito con successo solo se tutte le parti dell'organizzazione sono allineate per accoglierlo e assecondarlo: la parte di business deve aver chiari il contesto strategico, la visione e le strategie che lo possano attuare; la parte di processo deve essere capace di ottimizzare le attività di business e rendere efficienti ed efficaci le attività di management; la parte sociale deve creare una cultura che identifichi i membri dell'organizzazione, e far sì che la struttura organizzativa sia di supporto nelle attività dei singoli componenti (Goncalves, 2007).

È importante comprendere, ai fini della tesi espressa nel capitolo, che il ruolo della leadership nel cambiamento e nella sua gestione va al di là ed è molto più pregnante della semplice esistenza di rapporti formali tra i membri dell'organizzazione. La leadership è una funzione che, abbandonato il dogmatismo della struttura gerarchica, è diffusa all'interno dell'organizzazione, e questo aspetto è critico nel momento in cui si affronta una fase di cambiamento: non conta più quanto ciascun singolo si inserisca nella funzione di leadership di impianto gerarchico (unicamente eseguendo i compiti e assumendosi le responsabilità previste), bensì quanto estensivamente la funzione di leadership sia attuata, a prescindere dalla fonte (Ford et al., 2021). Una leadership diffusa è quindi la soluzione migliore per sostenere l'organizzazione nelle fasi di cambiamento, e questo ci riporta all'idea di management orizzontale.

#### **2.4 La gestione dei cambiamenti come progetto**

Prima di approfondire, finalmente, l'attuazione del management orizzontale, è importante chiarire il legame che vi è tra il management del cambiamento e la creazione di progetti; questo perché, come già detto in precedenza, il cambiamento è fondante alla teoria del management orizzontale, e dunque capire il rapporto tra cambiamento e progetto aiuta a comprendere come il progetto sia il “luogo organizzativo” ideale per l'introduzione del modello orizzontale. Inoltre, è possibile affermare che la prontezza e l'elasticità al cambiamento facilitano i processi di transizione e la traduzione più efficiente di pratiche manageriali innovative all'interno di un sistema organizzativo (Øy garden and Mikkelsen, 2020), facendo sì che i progetti abbiano maggiore possibilità di successo.

Come già affermato nel capitolo precedente, è chiaro che, a causa della crescente complessità e dinamicità dell'ambiente intra ed extra organizzativo, i cambiamenti delle organizzazioni devono essere gestiti con frequenza maggiore. È possibile descrivere ciascun cambiamento come una catena di processi, in cui ciascun anello porta a un diverso contesto decisionale (ovvero ad uno specifico obiettivo). Una gestione efficace del cambiamento può attuarsi se abbiniamo ciascun specifico processo ad un progetto (Gareis, 2010). Il progetto deve essere “tailored”, ovvero pianificato in base al processo di cui si deve occupare. Non esiste un'unica modalità, “one best way” (Taylor, 1967), per gestire i progetti di cambiamento, ma solo un approccio diretto e specifico per ogni singolo progetto ha il grado di efficienza desiderata. Tale approccio può prevedere diversi stili di gestione, a seconda del tipo di cambiamento con cui si interfaccia. La cornice concettuale per la gestione dei cambiamenti all'interno dei progetti, perché questi siano efficaci ed utili, prevede che questi siano integrativi e contingenti

e che vi sia una costante riflessione sulle tre dimensioni temporali dell'organizzazione (passato, presente, futuro) (Lehmann, 2010).

## **2.5 La leadership orizzontale nei progetti**

Il progetto, ovvero la realtà sociale del team, è frequentemente governato mediante una leadership orizzontale. Ovvero la funzione manageriale è gestita da uno o più membri del team, che esercita un'autorità di tipo non gerarchico sui compagni. La leadership orizzontale è governata da meccanismi di fiducia e di controllo (da parte degli altri membri); a diversi mix di fiducia e di controllo corrispondono diverse tipologie di leader, influenzate anche dalla personalità, professionalità e benevolenza del leader (Pilkienė et al., 2018). Va comunque sottolineato che l'impostazione di una struttura organizzativa orizzontale nel progetto sottostà ad una struttura gerarchica; infatti, formalmente, il leader orizzontale è "eletto" dal manager di progetto, che è identificabile come il leader verticale. Il processo di riconoscimento del leader orizzontale deve essere comunque formalizzato, ed è composto di tre fasi:

1. Pre-responsabilizzazione: il manager di progetto riconosce una specifica situazione che richiede un leader orizzontale.
2. Responsabilizzazione: atto ufficiale di nomina del leader orizzontale.
3. Post-responsabilizzazione: valutazione e analisi dell'operato del leader orizzontale.

In base alla situazione che richiede il leader, si identificano quattro tipi di manager orizzontali, classificati in base all'urgenza con cui c'è bisogno che il leader sia posto al comando e il livello con cui il leader è giustificato agli occhi del team.

La prima categoria è quella dei "deputati", leader la cui carica è urgente (ovvero copre un immediato bisogno) e largamente giustificata all'interno del gruppo. A loro è garantita ampia autonomia.

La seconda categoria è quella delle "stelle future", il cui incarico è ampiamente giustificato, come per la categoria precedente, ma che si sviluppa in un'attività futura, quindi l'urgenza è bassa. A loro è garantita autonomia decisionale per quanto concerne il compito loro affidato, e sono più attentamente controllati.

La terza categoria è quella delle "ostriche", leader né urgenti né particolarmente giustificati dal team. È uno step per l'individuo che, successivamente, voglia diventare "stella futura". L'accettazione da parte dei compagni è graduale e l'autonomia è limitata e soprattutto controllata dal manager di progetto.

L'ultima categoria è quella dei "giocatori in panchina", il cui incarico è poco giustificato agli occhi del team, ma rappresenta la soluzione ad un bisogno urgente della leadership. Il resto

del team rimane indifferente alla carica e al leader è garantita pochissima autonomia, infatti è strettamente controllato dal manager di progetto (Yu et al., 2018).

È chiaro, ed è stato precedentemente sottolineato, che la struttura organizzativa orizzontale, all'interno dei progetti, più che essere una spontanea inclinazione del team e quindi una modalità di gestione "intuitiva" (come invece vorrebbe la teoria del sensemaking), è invece, ancora una volta, una iniziativa della leadership classica, ad opera del manager di progetto. Questo, evidentemente, pone dei limiti alla possibilità di coltivare progetti, se non addirittura intere organizzazioni, basate su una struttura orizzontale "pura", come la si vorrebbe sul piano teorico. È possibile, però, riflettere sulla possibilità, reale, di costruire una "leadership bilanciata", ovvero una funzione manageriale "mista". Quindi, invece che studiare i progetti come alternativamente strutturati in maniera verticale od orizzontale, è opportuno riconoscere la possibilità di coesistenza delle due formule manageriali, che si alternano nel corso del ciclo di vita del progetto (Müller et al., 2018). L'interazione tra il leader verticale (LV) e il leader orizzontale (LO) è descritta da un modello a quattro fasi (Müller et al., 2017):

1. Qualificazione e selezione: fase in cui il LV decide di affidare ad uno o più membri del team la guida di una parte del progetto, sulla base di alcuni elementi che incentivano la fiducia, come l'esperienza, le capacità o le precedenti collaborazioni. La decisione di affidare tali responsabilità è una scelta personale del LV, inoltre il livello di fiducia che il LV ripone nel LO influenza il livello di accettazione del primo nei confronti della leadership orizzontale, dalla delega totale delle responsabilità (e quindi totale autonomia del LO) a un controllo serrato delle decisioni prese (scarsa autonomia del LO). Ma la decisione di nominare un LO dipende anche dalla volontà di quest'ultimo, ovvero la sua disponibilità a ricoprire il ruolo di leader, che dipende dalle proprie capacità e conoscenze oggettive, dalla fiducia che l'individuo ha nelle stesse e dalla sicurezza con cui l'individuo si sente in grado di ricoprire un ruolo di "comando".
2. Attivazione della leadership orizzontale: è la fase in cui la decisione presa viene annunciata al team, e in cui il LO designato deve dimostrarsi potenzialmente capace di ricoprire il ruolo. La modalità con cui il LV abilita il LO è una questione di stile di leadership, e dipende da molti fattori: dalla personalità del LV, dal tipo e dalla complessità del progetto, dallo stato di avanzamento del progetto, dalla cultura nazionale del paese in cui il progetto è eseguito, e molti altri. Cercare di individuare una catalogazione di tali modalità è eccessivamente dispendioso e, a mio modo di

vedere, inutile, poiché si tratta di un aspetto prevalentemente basato sulle diverse e (quasi) infinitamente varie caratteristiche del caso. Invece, è il caso di sottolineare che, a prescindere dalle modalità, si tratta di un'operazione delicata che il LV deve ponderare attentamente, per non intensificare le possibili tensioni interne al team, casate dalla competitività e rivalità tra i membri, che possono incidere molto negativamente sull'andamento del progetto. In questa fase il LO si dedica ad un'attività di quasi autoconvincimento, ovvero attua il self-managing, anche per dimostrare agli altri le proprie capacità performative come leader.

3. **Esercizio della leadership orizzontale:** in questa fase la leadership verticale si riduce e la leadership orizzontale si espande. Il potere è delegato ma mai trasferito, questo perché la figura del VL è parte della più complessa struttura che descrive l'organizzazione intera, e dunque è necessaria. Il LV dunque riduce il potere esercitato direttamente, ma è sempre coinvolto e si assicura che il progetto segua la traiettoria desiderata. In questa fase il LO accetta la delega del potere, e attivamente svolge il compito di leader.
4. **Monitoraggio e controllo:** questa fase, che in realtà è cronologicamente contemporanea alla precedente, raccoglie le operazioni di monitoraggio dell'attività manageriale descritta al punto 3. Non solo è un controllo esercitato dal LV sull'operato del LO, ma è anche un controllo che quest'ultimo svolge su sé stesso. Il LO, infatti, si deve assicurare che il proprio stile di leadership venga accettato dal gruppo, che la sua autorità sia rispettata e che sia tale da raggiungere gli obiettivi manageriali prefissati.

Perché ci sia questo scambio, questa successione tra leadership verticale e orizzontale, è necessario sviluppare il concetto di "spazio socio-cognitivo", ovvero uno spazio mentale e spirituale condiviso dal team e dal project manager in cui identificare la situazione manageriale e coordinare il trasferimento da leadership verticale a leadership orizzontale (Müller et al., 2018). Tale spazio è costituito da tre elementi:

1. **Responsabilizzazione:** il trasferimento dell'autorità agli individui del team, per attuare la leadership orizzontale. Tale trasferimento è effettuato dal leader verticale.
2. **Self-management:** le capacità di gestione del sé necessarie ai membri del team che ricevono l'autorità, sono fondamentali per farsi riconoscere come leader dagli altri membri.
3. **Modelli di pensiero condivisi:** conoscenze generali e particolari condivise da tutto il team.

## 2.6 Conclusioni

È possibile concludere affermando che la leadership orizzontale è possibile, ma con limiti evidenti (almeno fino ad oggi). Spesso i principi del management orizzontale sono impiegati nella gestione dei progetti aziendali, che tuttavia non rappresentano un esempio di “pura” leadership verticale; si tratta, piuttosto, di luoghi organizzativi in cui le due forme, verticale ed orizzontale, si incontrano. Questo perché il progetto si inserisce comunque in un contesto aziendale spesso ben più ampio, in cui la struttura classica è predominante. A mio parere, potrebbero esistere casi in cui la struttura orizzontale ha talmente successo nell’ambito di un progetto, che la si potrebbe “allargare” all’intero organismo aziendale. Ma, come per i progetti, si tratterebbe piuttosto di una struttura ibrida, una leadership bilanciata, estesa però a tutta l’organizzazione. Perché questo avvenga, l’organizzazione deve presentare una serie di prerequisiti. Tra questi, è, a mio modo di vedere, importante citare quelle che A. Bekman descrive come le abilità fondamentali dell’organizzazione orizzontale (Bekman, 2019). Tali abilità si distinguono in tre gruppi, in base alla dimensione organizzativa a cui appartengono. Il primo gruppo interessa la dimensione pratica, ovvero quella che osserva gli effetti delle azioni dei membri organizzativi. Le abilità di questo gruppo sono:

- **Disciplina.** In un sistema complesso come quello dell’organizzazione, è necessaria la disciplina e il controllo di sé nell’operare i sistemi su cui l’organizzazione largamente si basa. La disciplina è espressione del “self management”, perché è consapevolezza degli effetti che le proprie azioni hanno sugli altri, oltre che su sé stessi.
- **Integrità.** In un’organizzazione, l’integrità si esprime come equità di atteggiamento nei confronti di tutti i membri, dimostrando una condotta coerente e costante.
- **Moralità.** Si basa sulla capacità di giudicare oggettivamente l’organizzazione e il suo operato, e valutare se questa stia avendo un impatto positivo o negativo sull’ampio contesto sociale in cui si trova.

Il secondo gruppo interessa la dimensione sociale, ovvero i rapporti che i membri dell’organizzazione stringono tra loro.

- **Integrazione.** La possibilità, per ciascun membro, di trovare il proprio ruolo.
- **Interesse.** È l’approfondire le questioni organizzative, il prendere a cuore ogni aspetto del proprio lavoro.
- **Iniziativa.** È la capacità di emergere con soluzioni a problemi organizzativi e farsene carico; è strettamente legata alla possibilità di avere ed esprimere delle idee (creative) e alla concentrazione, ovvero la possibilità di focalizzarsi su una particolare questione di volta in volta.

Il terzo ed ultimo gruppo interessa la dimensione spirituale, ovvero come lo spirito di ognuno si inserisce nella vita organizzativa.

- Concettualizzazione. La capacità di percepire i processi, i membri dell'organizzazione, la cultura e l'identità dell'organizzazione come relazioni reciproche tra gli individui. Questo permette ai singoli di osservare ciascun elemento e i problemi organizzativi da più punti di vista, evitando il ristagno organizzativo.
- Intelligenza sociale. È la capacità di muoversi tra diverse reti o “costellazioni” sociali, comprendendo e adattandosi alle diverse regole e codici che vi vigono.
- Creatività. È la capacità di esplorare pensieri prima inesplorati, di rompere le barriere del pensiero costituito e portare nuove idee (e dare loro forma effettiva). Inoltre, è la capacità di risvegliare la medesima forza creativa negli altri individui.

Sebbene sia chiaro come una forma organizzativa orizzontale “pura” sia quasi utopistica, è invece possibile riscontrare diversi casi di leadership bilanciata, anche nella realtà dei fatti. A supporto di ciò, nel prossimo capitolo sono presentati dei case study esemplificativi tratti dalla letteratura, ovvero esempi reali di attuazione dei principi della leadership orizzontale.



### **III. CAPITOLO TERZO – Due esempi di Leadership orizzontale**

#### **3.1 Introduzione**

L'ultimo capitolo dell'elaborato sarà impiegato per analizzare, sinteticamente, degli esempi di effettivo impiego dei principi di leadership orizzontale. Come spiegato nel capitolo precedente, viene qui effettivamente mostrato come la leadership orizzontale, nella sua forma "perfetta", non esiste, esistono piuttosto degli impieghi, nei progetti, della leadership (più o meno) bilanciata.

#### **3.2 Primo esempio**

Il primo caso studio esemplificativo (Emma Christine Thylefors and Persson, 2014) analizza i dati raccolti da 38 team (localizzati in Svezia), tutti appartenenti a organizzazioni attinenti all'assistenza sanitaria (servizi di medicina del lavoro, assistenza psichiatrica, riabilitazione e assistenza sanitaria scolastica). Tali settori sono stati scelti perché sono strutturati in maniera solida e consistente in team e hanno un contesto organizzativo simile. L'efficienza dei diversi tipi di leadership è misurata sulla base di cinque indici: il clima all'interno del team, efficacia auto-valutata dai membri del team, organizzazione del lavoro del team, valutazione dei risultati di una conferenza simulata e l'efficacia valutata dal manager. I risultati dello studio dimostrano che sia la leadership verticale che la leadership orizzontale contribuiscono in maniera positiva all'efficacia del team, ad esclusione dell'indice sulla conferenza simulata. Quest'ultimo dato ci indica che, in generale, i team sono più efficienti se sono responsabili e si auto-gestiscono i processi interni, piuttosto che stabilire una gerarchia interna. I team hanno un grande numero di compiti da gestire e portare a termine; alcuni sono meglio guidati da una leadership orizzontale, come quello principale di assistenza ai pazienti, altri invece, come l'organizzazione del lavoro del team, sono favoriti dalla leadership verticale. Il case study conclude che le due tipologie di leadership, per quanto riguarda l'ambito indagato, non sono alternative, bensì complementari.

#### **3.3 Secondo esempio**

Il secondo esempio (Drouin et al., 2018) interessa più paesi e più settori:

Progetto 1. Canada, centrale elettrica; il progetto ha come obiettivo l'assicurare l'operabilità a lungo termine della struttura.

Progetto 2. Canada, edilizia/settore pubblico; il progetto ha come obiettivo la costruzione di uno stadio sportivo.

Progetto 3. Norvegia, servizi professionali; il progetto ha come obiettivo la costruzione di 4 strade di dimensioni importanti.

Progetto 4. Svezia, ingegneria; il progetto è incentrato su uno dei centri facenti parte di una rete globale, gestita dall'organizzazione, impiegati nella ricerca e lo sviluppo tecnologico per prodotti e servizi futuri.

Progetto 5. Australia, edilizia/settore privato; il progetto è focalizzato sul dipartimento IT di un importante gruppo internazionale di proprietà immobiliari ed infrastrutture.

Progetto 6. Australia, servizi finanziari; il progetto (di natura IT) si focalizza su una importante trasformazione di business.

Lo scenario che emerge dai risultati permette di trarre cinque conclusioni:

1. Le decisioni di business management rimangono, per la maggior parte, sotto l'autorità dei leader verticali.
2. Per quanto riguarda i progetti canadesi, l'influenza dell'autorità verticale sull'amministrazione contrattuale e sulle decisioni riguardanti la struttura organizzativa è relativamente bassa; i progetti australiani e scandinavi, invece, seguono un trend contrario.
3. Per quanto riguarda i progetti australiani, emerge che il management delle risorse umane è in mano ai leader verticali.
4. Nonostante ci si trovi di fronte a stili di leadership eterogenei, si riconoscono scenari simili che giustificano, in tutti i progetti e i paesi, la delega alla leadership orizzontale; questa avviene principalmente per quanto riguarda le decisioni tecniche e le decisioni legate all'esecuzione di compiti di fine progetto.
5. Volendo focalizzarsi sulla morfologia del leadership orizzontale, emerge che per il primo e il quinto progetto la delega interessa un individuo, mentre per tutti gli altri progetti interessa più membri del team.

Lo studio rivela che la delega ai leader orizzontali riguarda soprattutto decisioni task-oriented, quindi operative, e si basa sulla fiducia che il leader verticale ripone nei membri del team e dalla valorizzazione delle competenze del leader orizzontale scelto.

Un'altra conclusione che lo studio trae è che lo stile della leadership è fortemente influenzato dalla cultura del paese in cui i progetti sono localizzati.

A mio parere, il contributo più significativo sulla dimensione culturale e sull'influenza che la cultura nazionale ha sulle organizzazioni, è dato da Geert Hofstede (de Mooij and Hofstede, 2010).

La teoria di Hofstede prevede che la cultura nazionale di qualsiasi paese può essere descritta da sei aspetti. Ciascun aspetto è rappresentabile da uno spettro, compreso tra due estremi tra loro opposti, entro il quale la nazione si posiziona. I sei aspetti della cultura nazionale sono:

1. La distanza di potere. Rappresenta fino a che punto i membri meno “potenti” di una società accettano e si aspettano che il potere sia distribuito in modo ineguale.
2. Individualismo vs collettivismo. Una cultura individualista è caratterizzata da una rete sociale allentata in cui agli individui è chiesto di prendersi cura solo di loro stessi e dei familiari più stretti. Una cultura collettivista, invece, prevede una rete sociale molto stretta, in cui gli individui si prendono cura l’uno dell’altro, in cambio di lealtà assoluta.
3. Mascolinità vs femminilità. Per mascolinità si intende una società i cui membri sono focalizzati sul successo, l’assertività e le ricompense materiali; è una società generalmente competitiva. Per femminilità, invece, si intende una società i cui membri sono orientati alla cooperazione, alla modestia, all’attenzione ai soggetti deboli e alla qualità della vita; è una società orientata al consenso.
4. L’avversione all’incertezza. Esprime la tolleranza degli individui rispetto a situazioni di incertezza e ambiguità.
5. Orientamento al lungo termine vs orientamento al breve termine. Le società orientate al lungo termine sono affezionate alle norme, in particolare se tramandate da molto tempo, e guardano con sospetto al cambiamento; sono generalmente legate al passato. Le società orientate al breve termine, invece, sono focalizzate sui cambiamenti e sulla modernizzazione; sono focalizzate sul futuro.
6. Indulgenza vs moderazione. Una società indulgente permette la gratificazione di pulsioni naturali ed è generalmente condiscendente rispetto al divertimento e al godimento della vita. Una società moderata, invece, sopprime la gratificazione dei sensi e regola gli individui con rigide norme sociali e morali.

La cultura nazionale può influenzare profondamente le modalità con cui le persone interagiscono tra loro all’interno dell’organizzazione, e verosimilmente può influenzare lo stile di leadership che si viene ad instaurare.

Tuttavia, la correlazione tra cultura nazionale e cultura aziendale, e dunque tipologia di leadership, non è così ferrea. Questo emerge chiaramente dal prossimo case study.

### **3.4 Terzo esempio**

Quest’ultimo studio (Agarwal et al., 2017) analizza quattro progetti, due dei quali localizzati in India e gli altri in Australia.

Progetto 1. Indian Pharma Company. I membri del team non sono coinvolti dell'attività decisionale, se non per decisioni operative. Il loro ruolo è confinato alla pianificazione e al monitoraggio del progetto, mentre le decisioni strategiche vengono prese dal top management. I membri del team si trovano a loro agio nella struttura verticale, che è ampiamente giustificata dalla cultura organizzativa, che scoraggia l'autonomia e l'iniziativa degli individui. Sebbene il middle e il top management riconosca ci potrebbero essere dei vantaggi nella maggiore delega decisionale ai team, ritengono che la cultura organizzativa sia troppo fortemente ostile a una trasformazione manageriale di questo tipo.

Progetto 2. Indian Power Transmission Company. Il processo decisionale è collettivo, e le decisioni sono prese dai membri del team, affidandosi soprattutto alle specifiche competenze tecniche degli individui. I leader verticali intervengono solo se necessario, in situazioni di eccezionalità e per questioni che necessitano concessioni di natura finanziaria. Tuttavia, le decisioni strategiche più importanti sono prese dal top management.

Progetto 3. Australian financial services and insurance company. La leadership orizzontale è ampiamente accettata e supportata da una cultura organizzativa aperta alla sperimentazione e all'ascolto delle iniziative dei membri. Gli errori non vengono puniti ma corretti in maniera collaborativa. Incontri e riunioni a cadenza regolare permettono ai membri di rimanere costantemente aggiornati sull'andamento e il progresso del progetto.

Progetto 4. Australian Subsidiary of a US Software company focusing on payment solution. L'organizzazione è di stampo rigidamente gerarchico, tutte le decisioni sono prese dal top management e sia il middle management che i membri del team hanno limitata autonomia decisionale. I membri del team sono ostili all'idea di ottenere più indipendenza e deleghe decisionali, perché si tratta di un business rischioso e la struttura verticale diminuisce le probabilità di fallimento del progetto. Infatti, nonostante i rami più alti della gerarchia siano parzialmente propensi alla delega di mansioni manageriali, la cultura aziendale, fortemente avversa al rischio, lo impedisce.

Lo studio mostra che la cultura aziendale ha relativa, se non nulla, influenza sullo stile della leadership, come si può notare dal fatto che imprese connazionali hanno stili manageriali anche opposti. Invece, gioca un ruolo fondamentale la cultura aziendale. La cultura organizzativa, sempre secondo Hofstede (Szymura-Tyc et al., 2016), tende ad essere più

semplice e precisa da misurare rispetto alla cultura nazionale. Questo perché, a differenza delle nazioni, la maggior parte delle organizzazioni ha obiettivi e requisiti chiari, e le attività all'interno dell'organizzazione sono progettate per soddisfare tali obiettivi e requisiti.

### **3.5 Conclusioni**

Gli esempi presentati mostrano che il management orizzontale può presentarsi in svariati contesti e diversi stili, e che, soprattutto, si presenta come una leadership bilanciata, un alternarsi e completarsi a vicenda della leadership verticale e la leadership orizzontale.

Inoltre, è importante sottolineare come l'introduzione della leadership orizzontale nei progetti non si presenta con i medesimi caratteri in tutte le organizzazioni. Sono molti i fattori ad influenzare la funzione manageriale all'interno di un progetto, e ciò che varia effettivamente è il livello di autonomia del leader orizzontale, che dipende dal livello di fiducia che il leader verticale nutre nei suoi confronti. Tale fiducia riposta è condizionata da molteplici elementi, sia oggettivi (come l'effettivo livello di competenze del LO), che soggettivi (ovvero aspetti caratteriali del LV). Ma non tutto dipende dal LV, infatti, la struttura orizzontale può essere "negata" non tanto per una scelta del leader verticale, ma per un'avversione del team all'assunzione di nuove responsabilità. Molti di questi aspetti sono spiegati, come è stato brevemente accennato, da concetti complessi come la cultura nazionale e organizzativa, che costituiscono forze potenti in grado di plasmare le organizzazioni, pur non essendo chiaramente visibili ed individuabili.

In conclusione, si può affermare che lo studio della leadership orizzontale, non tanto nella sua forma estrema, quanto più nelle sue forme bilanciate, circoscritte ai progetti, è efficace per il riconoscimento di modalità organizzative già in atto. A mio parere, la ricerca, da parte delle aziende, di nuovi modi per introdurre sempre più elementi di organizzazione orizzontale al proprio stile di management potrebbe portare ad un generale miglioramento della vita organizzativa, da un punto di vista sia umano che economico.

## **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

### **Libri e articoli scientifici**

BEKMAN, A., 2019. *Soul and Sense Of Good Organizing And Good Leadership*. 1° ed. Appenweier: IMO Publishing House.

- BEKMAN, A., 2016. *Horizontal Organizing*. 1° ed. Zeist: IMO Publishing House.
- DE MOOIJ, M., & HOFSTEDE, G., 2010. The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of advertising*, 29(1), 85-110.
- FORD, J., FORD, L., POLIN, B., 2021. Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety. *Journal of Change Management* 21 (1), 87–119.
- GAREIS, R., 2010. Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management* 28 (4), 314–327.
- GONCALVES, M., 2007. *Change Management: Concepts and Practice*. 1° ed. New York: ASME Press.
- KAHNEMAN, D., 2011. *Thinking, fast and slow*. 1° ed. Londra: Macmillan.
- LEHMANN, V., 2010. Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers. *International Journal of Project Management* 28 (4), 328–338.
- MÜLLER, R., PACKENDORFF, J., SANKARAN, S., 2017. *Balanced Leadership: A New Perspective for Leadership in Organizational Project Management*, in: SANKARAN, S., MÜLLER, R., DROUIN, N. (Eds.), *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*. 1°ed. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 186–199.
- MÜLLER, R., SANKARAN, S., DROUIN, N., VAAGAASAR, A.L., BEKKER, M.C., JAIN, K., 2018. A theory framework for balancing vertical and horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management* 36 (1), 83–94.
- ØYGARDEN, O., MIKKELSEN, A., 2020. Readiness for Change and Good Translations. *Journal of Change Management* 20 (3), 220–246.
- PARKER, L.D., RITSON, P.A., 2005. Revisiting Fayol: Anticipating Contemporary Management. *British Journal of Management* 16 (3), 175–194.
- PENCARELLI, T., TUNISINI, A., & FERRUCCI, L., 2014. *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. 1°ed. Milano: Hoepli editore.
- PILKIENĖ, M., ALONDERIENĖ, R., CHMIELIAUSKAS, A., ŠIMKONIS, S., MÜLLER, R., 2018. The governance of horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management* 36 (7), 913–924.
- SZYMURA-TYC, M., KUCIA, M., 2016. Organizational Culture and Firms' Internationalization, Innovativeness and Networking Behaviour: Hofstede Approach. *Entrepreneurial Business and Economics Review* 4 (4), 67–92.

TAYLOR, F. W., 1919. *The principles of scientific management*. 1° ed. New York: Harper & brothers.

WATT, A., 2014. *Project Management*. 1°ed. Milano: BCcampus.

WEBER, M., 1973. *Sociologia del potere: il potere e la burocrazia*. 1° ed. Roma: Del Bosco.

WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K.M., OBSTFELD, D., 2005. *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science* 16 (4), 409–421.

YU, M., VAAGAASAR, A.L., MÜLLER, R., WANG, L., ZHU, F., 2018. Empowerment: The key to horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management* 36 (7), 992–1006.

### **Report di ricerca**

AGARWAL, U.A., DIXIT, V., JAIN, K., SANKARAN, S., NIKOLOVA, N., DROUIN, N., 2017. *Exploring Vertical and Horizontal Leadership in Projects: A comparison of Indian and Australian*. PMI India Research & Academic Conference.

DROUIN, N., MÜLLER, R., SANKARAN, S., & VAAGAASAR, A. L., 2018. *Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden*. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 986-1006.

THYLEFORS, I. E. C., PERSSON, O., 2014. *The more, the better? Exploring vertical and horizontal leadership in cross-professional health care teams*. *Leadership in Health Services*, 27 (2), 135–149.

### **Sitografia**

<https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>

<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>