

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Anno accademico 2014/2015



La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del Contesto Italiano

RELATORE: Prof.ssa Cristina Rossi Lamastra

CORRELATORE: Ing. Paola Rovelli

Tesi di Laurea di: Stefania Siro
matr. 800731

Abstract

Negli ultimi vent'anni si sono compiuti numerosi e considerevoli sforzi nello studio del ruolo della leadership e della sua importanza nell'influenzare il contesto in cui operano le aziende. La risorsa umana è diventata, infatti, sempre più importante soprattutto sul piano qualitativo.

Chi dirige un'azienda o un team formato da più individui si trova molto spesso a dover far fronte a una duplice pressione: da parte dell'ambiente esterno, che richiede tempestività, flessibilità, coerenza, creatività, e dell'ambiente interno, che esige trasparenza, coesione, spirito di gruppo, motivazione e professionalità.

Così, questa tesi si propone di confrontare le teorie sulla leadership che emergono dalla letteratura con i modi di agire di alcuni personaggi che, a tutti gli effetti, nel campo in cui operano, possono essere considerati dei leader; in particolare, si sta facendo riferimento ai CEO delle aziende italiane. Ciò è stato reso possibile dall'opportunità di prendere parte al Progetto StiMa promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e in corso di realizzazione durante l'elaborazione di questo lavoro.

Dunque, dopo aver tracciato il quadro generale delle teorie sulla leadership, si presentano le statistiche descrittive compiute sui dati raccolti dalla somministrazione del questionario del Progetto StiMa che, indirizzato ai CEO di 6.108 aziende italiane, presenta una struttura finalizzata a studiare quali stili di management consentono di migliorare le capacità innovative e la competitività delle aziende italiane.

Infatti, dal momento che verrà dimostrato che management e leadership, anche se concetti distinti, sono due fenomeni strettamente connessi tra loro e che solo un loro giusto equilibrio possa spianare la strada alle aziende per realizzare una crescita sostenibile e un vantaggio competitivo di lungo periodo, si può facilmente comprendere come le informazioni raccolte dal questionario del Progetto StiMa possano avviare un ragionamento sulle ragioni della diversità e della varietà tra gli stili di leadership che si rivelano empiricamente nell'attività aziendale, che è, poi, l'obiettivo principale di questo lavoro.

In particolare si opererà un confronto tra le diverse attitudini alla leadership di CEO appartenenti ad aree geografiche e settoriali distinte, o ad aziende che differiscono in termini dimensionali o nella struttura di governo, e ancora, si cercherà di cogliere come i diversi tratti personali dei CEO, vale a dire il genere, l'età o la tenuta media, ad esempio, possano incidere sulla scelta di un capo azienda di propendere verso un particolare stile di leadership piuttosto che un altro.

Abstract

In the last twenty years have been conducted numerous efforts in the study of the leadership's role and its influence on the context in which the companies operate. The human resource has become, in fact, more and more important.

Who leads a company or a team of individuals has often to face a double pressure: the external environment, which requires timeliness, flexibility, consistency, creativity, and the internal one, which needs transparency, cohesion, team spirit, motivation and professionalism.

This work aims to compare the leadership's thesis that emerge from an analysis of the literature, with the behaviour of some individuals who, effectively, in the context in which they operate, can be considered leaders, in particular in reference to the CEO of italian companies. This dissertation has been possible thanks to the opportunity to take part in the "StiMa Project" promoted by the School of Management of Politecnico di Milano, a work in progress during the development of this thesis.

After drawing the general framework of the leadership's theories, I will present a descriptive statistics performed on data collected from the questionnaire of the "StiMa Project", addressed to the CEOs of 6.108 italian companies and structured to study which management styles can improve the innovative capacity and competitiveness of italian companies.

Since it can be shown that the concepts of Management and Leadership are two phenomena closely correlated and that only their right balance can drive companies to achieve a sustainable growth and a competitive advantage in the long term, it is easy to understand how the information collected from the questionnaire in the "StiMa Project" can be used to start an argument on the diversity and variety of leadership styles that occur empirically in the business, that is the main purpose of this thesis work.

In particular, it is presented a comparison of the different attitudes to the leadership of CEOs of distinct geographical and sectoral areas or belonging to companies that differ in terms of size or governance. Finally, we will try to understand how different personal characteristics of CEOs, such as the gender or the age, can influence the propension of a manager to adopt a particular leadership style rather than another one.

Indice

1. Introduzione	pp.11
Raccolta dei contributi.....	pp.13
2. Lo sfondo teorico e concettuale	pp.15
3. Evoluzione del concetto di Leadership:	
Le teorie sulla Leadership	pp.21
3.1. Le teorie Innatiste sulla Leadership	pp.22
3.1.1 Le caratteristiche dei “tipi”	pp.24
3.2. Le teorie Comportamentiste	pp.27
3.2.1 La teoria “X e Y” di McGregor.....	pp.28
3.2.2 Rensis, Likert: “La teoria dei quattro sistemi”	pp.30
3.2.3 La Managerial Grid di Blake e Mouton.....	pp.31
3.2.4 La Followership.....	pp.33
3.3. Le teorie Relativiste sulla Leadership:	
la relazione Comportamento – Situazione	pp.36
3.3.1 Il modello della contingenza di Fiedler.....	pp.37
3.3.2 Il modello di Vroom e Yetton: Leadership e Presa di decisione.....	pp.38
3.3.3 La “Path-Goal Theory”: l’ Importanza dei Subordinati.....	pp.39
3.3.4 Il modello di Hersey e Blanchard: la Maturità dei Subordinati.....	pp.41
3.4. La Leadership Trasformativa	pp.43
3.4.1 Leadership Trasformativa e Leadership Transazionale.....	pp.43
3.4.2 Burns e le due tipologie di Leadership.....	pp.44
3.4.3 Il modello delle 4 “T” di Bernard Bass.....	pp.46
3.4.4 Bass e il Continuum della Leadership.....	pp.47
3.4.5 Successive interpretazioni:	
Introduzione alle principali differenze tra Leadership e Management.....	pp.48
4. Dalla Leadership al Management	pp.50
4.1 Il Management Integrato.....	pp.50
4.2 Storiografia dei vari approcci.....	pp.52
4.3 Ciclo del Management e Ciclo della Leadership.....	pp.53
4.4 La differenza tra Imprenditore e Leader.....	pp.56

4.5	Management vs Leadership: Successi e Fallimenti della Leadership	pp.57
4.6	Management e Leadership: Il giusto Mix	pp.59
5.	L'Importanza della Leadership	pp.61
5.1	Chi è il Leader?	pp.61
5.2	Il Leader e la Motivazione dei Follower	pp.62
5.3	La Credibilità del Leader e la Fiducia dei Follower	pp.64
5.4	Top Management Team (TMT) e Performance aziendali	pp.67
5.5	Il Valore Aggiunto all'azienda	pp.70
6.	Gli Stili di Management delle aziende italiane: Presentazione del progetto StiMa	pp.71
6.1	Sviluppo del questionario	pp.72
6.2	Descrizione della popolazione di aziende	pp.73
6.3	Descrizione del campione di aziende finale	pp.74
6.4	Raccolta dei dati	pp.75
6.4.1	Raccolta preliminare dei dati	pp.75
6.4.2	Campione di contatti	pp.76
6.4.3	Procedura di somministrazione del questionario	pp.76
6.4.4	Salvataggio dei dati	pp.77
6.4.5	Pulizia dei dati e rappresentatività	pp.78
6.4.6	Raccolta di dati aggiuntivi	pp.79
	<i>Il mio piccolo contributo</i>	pp.79
7.	Statistiche descrittive	pp.81
7.1	Una prima visione d'insieme dei dati raccolti	pp.82
7.2	Una lettura secondo la diversa posizione geografica	pp.83
7.3	Una lettura secondo la diversa dimensione aziendale	pp.87
7.4	Composizione e caratteristiche del TMT	pp.89
7.5	Leadership del CEO	pp.95
8.	Conclusioni	pp.103
	Bibliografia	pp.105

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Appendix I: “Assessing the trait theory of Leadership using self and observer ratings of personaliy: The mediating role of contributions to group success”.....	pp.112
Appendix II: “Trait and behavioral theories of leadership:an integration and meta-analytic test of their relative validity”.....	pp.117
Appendix III: “Individual differences in need for cognition and decision-making competence among leaders”.....	pp.124
Appendix IV: “Overview of Path-Goal Leadership Theory”.....	pp.128
Appendix V: “Value Congruence and Charismatic Leadership in CEO –Top Manager Relationship: An Empirical Investigation”.....	pp.132
Appendix VI: “Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers”.....	pp.137
Appendix VII: “Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship between CEO Ethical Leadership and Firm Performance”.....	pp.144
Appendix VIII: “CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model”.....	pp.153
Appendix IX: “The Gender Quota and Famale Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs”.....	pp.158
Appendix X: Questionario progetto StiMa: “Gli Stili di Management delle aziende italiane”.....	pp.166
Appendix XI: Esempio di email di invito alla compilazione del questionario inviata ai CEO.....	pp.181
Appendix XII: Esempio di email di “reminder” inviata in caso di non risposta.....	pp.182
Appendix XIII: Esempio di email di ringraziamento inviata ai CEO rispondenti al questionario.....	pp.183

Indice delle figure

Figura I: Mappa dei filoni teorici rilevanti per lo studio delle figure di capo azienda Fonte: Gianfranco Rebor, Eliana Minelli, Matteo Turri (2003), Liuc Papers n. 124, Serie Economia Aziendale.....	pp.15
Figura II: Chiave di interpretazione dei comportamenti manageriali Fonte: Gianfranco Rebor, Eliana Minelli, Matteo Turri (2003), Liuc Papers n. 124, Serie Economia Aziendale.....	pp.18
Figura III: Matrice di classificazione dei contesti aziendali Fonte: Gianfranco Rebor, Eliana Minelli, Matteo Turri (2003), Liuc Papers n. 124, Serie Economia Aziendale.....	pp.20
Figura IV: I due opposti modi di essere e i quattro tipi funzionali Fonte: https://www.altamiracorp.com/	pp.24
Figura V: Le possibili combinazioni di “tipi” individuate da Jung (1970) Fonte: Luisa Fossati, ITEMS-La newsletter del testing psicologico, Giunti. S. (Organizzazioni Speciali).....	pp.26
Figura VI: La teoria “X e Y” di McGregor (1960) Fonte: Blog Risorse Umane HR.....	pp.28
Figura VII: Tra autorità e discrezione Fonte: Quaglino G.P. e Ghislieri C. (1999), “Avere Leadership”, Raffaello Cortina Editore.....	pp.31
Figura VIII: La Managerial Grid di Blake e Mounon (1964). Fonte: “Approaches to Leadership”, Section 7.1 del libro “An Introduction to Organizational Communication”.....	pp.32
Figura IX: Le diverse tipologie di followers (Kelley’s Followership Model). Fonte: Kelley (1988), “In praise of followers”, Harvard Business Review.....	pp.35
Figura X: La “Path-Goal Theory” (1974). Fonte: “Path-Goal for Leadership”, Section 9.2 del libro “Management Styles”.....	pp.40
Figura XI: Il Modello di Hersey e Blanchard (1982). Fonte: “Stili di comunicazione e Stili di Management”, materiale didattico.....	pp.41
Figura XII: I 7 principali fattori della leadership. Fonte: materiale didattico.....	pp.45
Figura XIII: Il Continuum della leadership di Bass. Fonte: Bass (1985), “Leadership and Performance Beyond Expectations”, NY.....	pp.47
Figura XIV: Le principali differenze tra leadership e management. Fonte: “Leadership”, Quaglino G.P. (1999), Raffaello Cortina Editore, Milano.....	pp.49

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- Figura XV:** Il ciclo manageriale.
Fonte: "Il talento del leader", Bellandi G. (2006), FrancoAngeli.....pp.54
- Figura XVI:** Il ciclo della leadership.
Fonte: "Il talento del leader", Bellandi G. (2006), FrancoAngeli.....pp.55
- Figura XVII:** Differente ambito di responsabilità tra leadership e management.
Fonte: "Il talento del leader", Bellandi G. (2006), FrancoAngeli.....pp.57
- Figura XVIII:** Approccio al management e alla leadership.
Fonte: "Il talento del leader", Bellandi G. (2006), FrancoAngeli.....pp.57
- Figura XIX:** Orientamento al management e alla leadership.
Fonte: "Il talento del leader", Bellandi G. (2006), FrancoAngeli.....pp.60
- Figura XX:** La catena del valore .
Fonte: "Il talento del leader", Bellandi G. (2006), FrancoAngeli.....pp.70

Indice dei grafici

Grafico 1: Popolazione, Campione, Campione di Contatti e Campione Completo utilizzabile.....	pp.81
Grafico 2: Stato di completamento dei questionari compilati.....	pp.81
Grafico 3: Ripartizione geografica dei CEO nel campione esaminato.....	pp.84
Grafico 4: Tenure media dei CEO nelle diverse aree geografiche e settoriali.....	pp.84
Grafico 5: Quota di CEO donne e uomini nelle diverse aree geografiche.....	pp.85
Grafico 6: Età media dei CEO nelle diverse aree geografiche.....	pp.85
Grafico 7: Numero di CEO laureati e non laureati nelle diverse aree geografiche.....	pp.85
Grafico 8: La ripartizione del campione di aziende del nord, del centro e del sud Italia secondo il Criterio dimensionale.....	pp.86
Grafico 9: Ripartizione dimensionale delle aziende del campione.....	pp.87
Grafico 10: Presenza dei diversi ruoli manageriali all'interno del TMT delle aziende.....	pp.90
Grafico 11: Presenza dei diversi manager nel TMT delle aziende a seconda della loro area geografica e settoriale di appartenenza.....	pp.91
Grafico 12: Presenza del TMT nelle aziende del campione esaminato.....	pp.93
Grafico 13: Presenza del TMT nelle aziende a seconda della loro diversa area geografica di appartenenza.....	pp.94
Grafico 14: Punteggi medi accumulati dai CEO rispondenti in corrispondenza della domanda n°15 del questionario del Progetto StiMa.....	pp.96
Grafico 15: Punteggi medi accumulati dai CEO rispondenti in corrispondenza della domanda n°16 del questionario del Progetto StiMa.....	pp.96
Grafico 16: Punteggi medi accumulati dai CEO rispondenti in corrispondenza delle domande n°15 e 16 del questionario del Progetto StiMa, ripartiti secondo le tre dimensioni: area geografica (nord, centro, sud), settore (manifatturiero, servizi), numero di dipendenti.....	pp.97

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Grafico 17: Leadership e genere dei CEO.....	pp.99
Grafico 18: Leadership ed età dei CEO.....	pp.99
Grafico 19: Leadership e tenure media dei CEO.....	pp.99
Grafico 20: Leadership e familiarità del CEO.....	pp.100
Grafico 21: Leadership e familiarità delle aziende.....	pp.100

Indice delle tabelle

Tabella 1: Struttura del questionario del Progetto StiMa.....	pp.73
Tabella 2: Popolazione Target.....	pp.74
Tabella 3: Campione Target.....	pp.75
Tabella 4: Definizione dei tre livelli di completezza del questionario.....	pp.78
Tabella 5: Una prima visione d'insieme dei dati raccolti dai questionari.....	pp.82
Tabella 6: Dimensione delle aziende nelle diverse aree geografiche.....	pp.86
Tabella 7: Suddivisione dimensionale delle aziende del campione esaminato: sintesi dei dati raccolti.....	pp.88
Tabella 8: Caratteristiche del TMT nelle aziende italiane ripartite su base geografica e settoriale.....	pp.95
Tabella 9: Caratteristiche del TMT nelle aziende italiane ripartite secondo il criterio dimensionale	pp.95

1. Introduzione

La tesi esplora il tema della leadership proponendosi di operarne una sintesi dei principali aspetti, che si affidi ai contributi scientifici disponibili, ma che si focalizzi soprattutto sulle caratteristiche, estratte direttamente dalla realtà, delle figure di capo azienda operanti in Italia.

È proprio la ricerca empirica promossa dal Progetto StiMa della *School of Management* del Politecnico di Milano, che si propone di studiare quali sono gli stili di management che consentono di migliorare le capacità innovative e la competitività delle aziende italiane, a fornire l'input principale di questo lavoro. Infatti, è dall'analisi dello sfondo teorico e concettuale del progetto StiMa e, in particolare, tracciando la mappa dei filoni teorici rilevanti per lo studio delle figure di capo azienda, che emerge l'importanza del tema della leadership nel contesto aziendale, specie se si valuta l'aderenza di diversi stili di leadership a specifiche situazioni di contesto (Blake- Mouton, 1964; Fiedler, 1967; Hersey Blanchard, 1984).

Una volta inquadrato il tema su cui centrare il focus di questo lavoro, si è innanzitutto cercato di acquisirne una maggiore conoscenza attraverso una sistematica rassegna della letteratura, che ha permesso di mettere in luce le principali teorie relative alla leadership, di cui se ne presenterà una panoramica nel capitolo tre. Qui si passa, infatti, dalle teorie innatiste (Jung, 1970) alle teorie comportamentiste (McGregor, 1960; Likert, 1961; Blake e Mouton, 1964) e alle teorie relativiste (Fiedler 1965; Vroom e Yetton, 1973; House e Mitchell, 1974; Hersey e Blanchard, 1982) fino ad arrivare a quelle che sono comunemente definite le “*New Leadership Theories*” (Burns, 1978; Bass, 1990). In particolare, le teorie innatiste, con il contributo fornito dalla “teoria dei tratti” di Jung (1970), si basano sull'assunto che leader si nasce, non si diventa. Così studiosi come Stodgill (1948), Lord (1985) o Young (1997), per citarne alcuni tra i più rilevanti, si sono dedicati allo studio dei tratti distintivi degli individui, ritenendo che sono le caratteristiche personali a influenzare l'emergere e il successo di un leader. Per le teorie comportamentiste, invece, lo stile di leadership è influenzato dal comportamento del gruppo che il capo è chiamato a dirigere. Rientrano in questo filone di pensiero la teoria “X e Y” di McGregor (1960), la teoria “dei quattro sistemi” di Likert (1961) e la “Managerial Grid” di Blake e Mouton (1964). Diversi studi empirici ritrovati in letteratura, (alcuni dei quali sono stati inseriti nelle ultime pagine di questo elaborato come “approfondimenti”) hanno dimostrato che sia i tratti, sia i comportamenti del leader influenzano lo stile di leadership e la sua efficienza all'interno di un'azienda. Tuttavia, alcuni pensieri critici che sono emersi su queste teorie, come quello di Lord (1985) che trasferisce il focus dello studio della leadership dal leader ai follower, si sono sviluppati a partire dall'osservazione che, anche se i tratti del leader si riflettono nelle tendenze comportamentali delle persone, le manifestazioni di tali tratti nei comportamenti possono essere influenzati dal contesto (Fiedler, 1965; etc.). Entrano, così, in gioco le teorie relativiste che si fondano, appunto, sull'idea che non esiste uno stile di leadership unico e migliore degli altri sempre e in ogni situazione; pertanto, non sono le caratteristiche del leader che possono aiutare le aziende a scegliere “i migliori” cui affidare la loro direzione, piuttosto bisogna indagare sui diversi fattori del contesto, quali la cultura organizzativa o le peculiarità dei collaboratori, che possono portare a opta-

re per uno stile di leadership piuttosto che per un altro. A completare questo sguardo globale sulla leadership, la leadership trasformazionale che, coerentemente al paradigma delle “New Leadership Theories”, pone particolare enfasi sugli aspetti emotivi e carismatici dei leader (House, 1976), suggerisce di concentrarsi sull’impegno e le capacità dei membri dell’azienda e su come questi possono essere valorizzati attraverso l’influenza della leadership. Il capitolo tre si chiude, infine, con un accenno alle principali differenze tra leadership e management dal momento che spesso le due famiglie di teorie si sono trovate coincidere in un unico modello dove lo stile di leadership viene concepito in un contesto manageriale. A partire da qui, il quarto capitolo è interamente dedicato al confronto tra la figura del leader e quella del manager, mettendo in luce i punti di contatto e di divergenza che li caratterizzano per poi arrivare a sottolineare l’importanza di sfruttare le sinergie positive che si creano tra i due diversi orientamenti perché solo in questo modo al giorno d’oggi le aziende possono conseguire simultaneamente l’efficienza e l’efficacia (Bennis, 1999; Hickman, 1992). Dunque, si è ritenuto opportuno chiudere la trattazione dei filoni teorici sulla leadership esplicitando un messaggio importante che è emerso chiaramente da numerosi studi empirici condotti: “Le aziende hanno bisogno di leader con capacità manageriali e manager con qualità di leadership, perché solo un adeguato mix di leader-manager può aprire loro la strada verso il successo” (Kotter, 1990; Hickman, 1992; Weathersby, 1999; Maccoby, 2000; etc.).

A questo punto, maturata una certa conoscenza sul tema attraverso lo studio di queste teorie, si apre il quinto capitolo tentando di rispondere, con una maggiore consapevolezza, alla domanda: “Chi è il leader?”. Facendo affidamento soprattutto sulle citazioni di diversi autori presenti negli articoli di letteratura revisionati, si è tracciata quella che è la figura del leader nel contesto aziendale e, quindi, si è sottolineata l’importanza che la credibilità e la fiducia, di cui questi riesce a giovare presso i propri follower, rivestono nel determinare l’efficienza della leadership e, quindi, le performance stesse dell’azienda. Dunque, una volta compreso che l’obiettivo principale della leadership dovrebbe essere quello di offrire un ambiente emotivo in cui le persone si sentono valorizzate, soddisfatte e sicure, si è voluto confrontare queste considerazioni derivate dalla teoria con la realtà e, in particolare quella realtà in cui probabilmente saremo i principali attori di domani, vale a dire la realtà delle aziende italiane. L’ipotesi che si assumerà, pertanto, nella trattazione empirica del tema, è che le performance delle aziende sono prevalentemente una conseguenza delle azioni intraprese dal gruppo manageriale di vertice, piuttosto che delle contingenze ambientali (Hambrick, Mason, 1984; Finkelstein, Hambrick, 1996).

Si giunge, così, al capitolo sei e, quindi, alla parte empirica di questo lavoro. Qui viene fornita una descrizione della ricerca promossa dalla School of Management del Politecnico di Milano, quindi, viene precisato l’obiettivo principale del Progetto StiMa di migliorare la conoscenza degli stili di management delle aziende italiane e viene presentato il questionario che ha permesso la raccolta dei dati dalla cui prima release traggono origine le statistiche descrittive del capitolo sette.

Si rimandano, però, alle ultime pagine di questa tesi le principali conclusioni che si sono potute trarre dall’analisi di questi dati forniti dai CEO e da cui si può avviare un ragionamento sulle ragioni delle diversità e delle varietà che si presentano nell’attività di conduzione della realtà aziendale italiana.

Raccolta dei contributi

Prima di introdurre le varie teorie sulla leadership, si è ritenuto opportuno fare un breve accenno alla metodologia utilizzata nella ricerca dei contributi ritenuti rilevanti per inquadrare il tema della leadership. In particolare, gli articoli, che hanno poi permesso di sviluppare un quadro abbastanza completo delle teorie sulla leadership, sono stati selezionati mediante una ricerca per parole chiave in titoli e abstract nel database “Scopus” (www.scopus.com).

In un primo step, quindi, si sono impostate le stringhe di ricerca mediante le seguenti combinazioni di *keywords*:

- **“CEO leadership”** (21 articoli);
- **“CEO” and “leadership”** (388 articoli);
- **“Chief Executive Officer leadership”** (2 articoli);
- **“Chief Executive Officer” and “leadership”** (180 articoli);
- **“TMT” and “leadership”** (34 articoli);
- **“Top Management Team” and “leadership”** (88 articoli).

Data l'elevata numerosità di questo primo campione di articoli estratto dal database (713 in tutto), si è provveduto a una sua riduzione guardando alla frequenza dei journal; per essere più precisi, si è riportato su un foglio di lavoro excel tutto l'elenco degli articoli risultati dalla prima selezione, ciascuno indicato con il nome dei relativi autori e affiancato da una sigla indicativa del journal di appartenenza. Si è reso così possibile calcolare il numero di articoli appartenenti allo stesso journal e, quindi, la sua frequenza, quale indice della sua rilevanza. Dunque, il secondo step nella selezione degli articoli è stato compiuto guardando solo ai journal che si presentavano con una frequenza almeno maggiore di 1, e che sono stati riportati nella sottostante tabella:

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Journal	N° articoli
Journal of Business Ethics	21
Leadership Quarterly	12
Corporate Governance	8
Strategic Management Journal	7
Strategic Direction	6
Harvard Business Review	5
Journal of Management and Governance	3
Journal of Management Development	3
Academy of Management Journal	3
Administrative Science Quarterly	3
British Journal of Management	3
Business Horizons	3
Journal of Banking and Finance	3
Journal of Business Strategy	3
Leadership and Organization Development Journal	3
California Management Review	2
Entrepreneurship: Theory and Practice	2
International Journal of Business Governance and Ethics	2
International Journal of Humane Resource Management	2
International Studies of Management and Organization	2
Journal of Business Research	2
Journal of Leadership and Organizational Studies	2
Journal of Management	2
Journal of Management Studies	2
Organization Science	2
Organization Studies	2

A questo punto è stato ottenuto un campione di 108 articoli di cui è stato possibile leggere i relativi abstract per verificare la loro pertinenza o meno con l'oggetto di indagine. Da questa lettura, infine, si è potuto attribuire un contributo potenzialmente interessante ai fini di questa trattazione sulla leadership ad almeno l'80% degli articoli estratti. La lettura di questi articoli ha fornito notevoli spunti e contributi sul tema della leadership che sono diventati parte integrante di questo lavoro.

Tra i diversi journal, quelli che hanno fornito il maggior contributo sono:

- Journal of Business Eyhics;
- Leadership Quarterly;
- Corporate Governance;
- Strategic Management Journal;
- Harvard Business Review;
- Journal of Management and Governance;
- Journal of Management Development;
- Academy of Management Journal.

2. Lo Sfondo Teorico e Concettuale

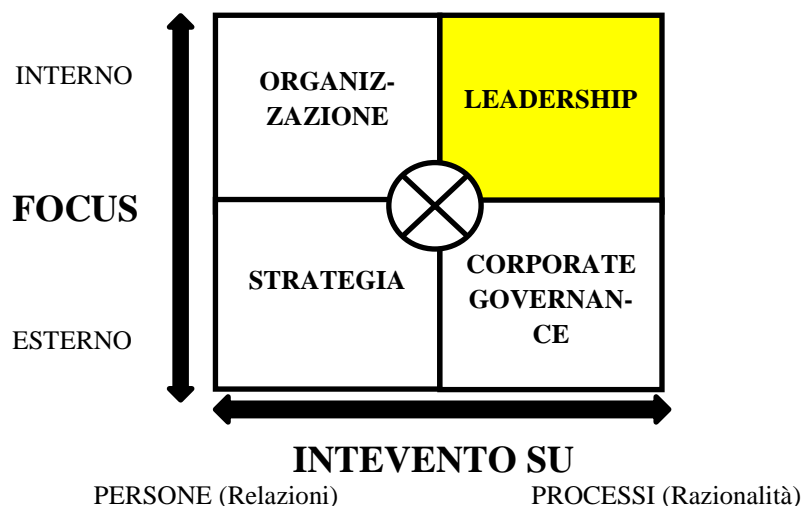
Come anticipato nel capitolo precedente, il presente lavoro si pone un duplice obiettivo: innanzitutto fornire una panoramica delle principali teorie relative alla leadership emerse in letteratura e, in secondo luogo, operare un confronto tra gli stili di leadership e i modelli organizzativi delle aziende, volto a comprendere quali consentono il miglioramento della capacità innovativa e della competitività delle aziende stesse.

Una prima riflessione sul ruolo generale dell'Amministratore Delegato (AD o CEO, *Chief Executive Officer*) di un'azienda ci offre un modo semplice per costruire una mappa dei filoni teorici più rilevanti della letteratura internazionale sul tema, che può essere utile richiamare con l'essenzialità necessaria in questa sede. Innanzitutto il capo azienda svolge la funzione di manager, al livello complessivo di un'organizzazione. Il management ha una natura duale, manifestata in tutta la dialettica interna allo sviluppo delle relative teorie (Schon et al. 1983): si esercita con riferimento da un lato ai processi aziendali e alla razionalità tecnica che li impronta, dall'altro alle persone che sono chiamate a intervenire in questi processi e, quindi, in rapporto alla sfera della sensibilità, dell'intuizione e dell'intelligenza emotiva.

In secondo luogo la conduzione di un'azienda e la gestione dei processi e delle persone che consentono il suo funzionamento si svolgono su due fronti: all'interno e all'esterno dei confini dell'azienda stessa. L'attenzione dell'AD tende a focalizzarsi sull'uno o sull'altro di questi fronti, mettendo, quindi, in difficoltà il comportamento manageriale.

Sono questi i due assi essenziali che definiscono lo spazio per l'esercizio del ruolo di un AD e che segnano anche le linee di confine utili per disegnare una mappa di prima approssimazione delle teorie rilevanti al nostro scopo (si veda la *Figura I*).

Figura I: *Mappa dei filoni teorici rilevanti per lo studio delle figure di capo azienda*
(Gianfranco Rebor, Eliana Minelli, Matteo Turri (2003), Liuc Papers)



La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Entrando nel dettaglio dello schema proposto, emergono quattro aree di interesse:

- *organizzazione*;
- *leadership*;
- *strategia*;
- *corporate governance*.

Le teorie dell'organizzazione esprimono un'attenzione da sempre rivolta soprattutto all'interno dell'azienda e orientata al razionale disegno dei processi aziendali, alla definizione dei ruoli e alla ricerca delle condizioni per un'efficace svolgimento degli uni e degli altri.

Mantenendoci sul versante interno all'azienda, lo spostamento dell'attenzione dai processi alle persone e, quindi, dalla razionalità ai comportamenti e alle relazioni chiama in causa le teorie della leadership o, più in generale, del comportamento organizzativo.

Sul piano ancora della razionalità, le teorie relative alla strategia aziendale aprono lo sguardo sul fronte esterno, verso le condizioni che consentono all'azienda di ottenere vantaggi competitivi e il successo di lungo periodo. Anche su questo fronte, però, emerge l'importanza dei comportamenti e delle relazioni tra i diversi soggetti: in questo ambito troviamo gli studi sui modelli di governance delle aziende.

I riferimenti concettuali principali e utili per l'impostazione di questo lavoro incentrato sulla leadership vanno quindi ricercati in tutti e quattro questi filoni, secondo quanto di seguito brevemente esposto.

- Le **teorie dell'organizzazione** contribuiscono soprattutto a collocare il ruolo del capo azienda rispetto alle condizioni del funzionamento complessivo dell'azienda, all'instaurarsi di una cooperazione efficace volta al raggiungimento degli obiettivi aziendali, alla razionalità delle decisioni, al ruolo svolto dagli altri attori e alla definizione e formalizzazione di compiti e responsabilità (Barnard et al. 1938).
In particolare, significativi sono stati i contributi di taglio organizzativo che hanno studiato e analizzato empiricamente i comportamenti e le azioni di imprenditori e manager.
- Le **teorie della leadership**, che rappresenteranno il focus di questo lavoro, hanno avuto un grande sviluppo negli ultimi decenni e hanno sempre più spostato l'attenzione sull'esercizio di questa funzione nell'ambito delle organizzazioni complesse orientate a scopi economici e produttivi e, quindi, delle imprese. Nello specifico, in un primo momento gli studi sociologici classici hanno studiato la leadership principalmente con riferimento ai sistemi politici e alla società in genere, mentre quelli psicologici si sono interessati soprattutto al funzionamento dei gruppi (Lewin, 1947). Si deve, invece, a una serie di studi degli anni '60 il merito di aver portato l'attenzione sulla *leadership* nel contesto aziendale, valutando soprattutto l'aderenza di diversi stili di direzione a specifiche situazioni di contesto (Blake-Mouton, 1964; Fiedler, 1967; Hersey-Blanchard, 1984).

Come verrà esposto nel seguito, la dimensione prioritariamente relazionale della leadership emerge pienamente con il concetto di leadership trasformazionale (Mc Gregor Burns, 1978) e viene successivamente sempre più enfatizzata nell'ampia letteratura successiva.

Infine, il concetto di competenza e di intelligenza emotiva, applicato ai problemi della leadership sancisce ulteriormente la centralità assunta dalla tematica delle relazioni interpersonali (Goleman et al. 1995).

- A loro volta, gli studi nell'ambito della **strategia aziendale** hanno contribuito a definire l'apporto del leader aziendale in relazione alle fondamentali decisioni di posizionamento nel mercato e nell'ambiente, di definizione della strategia aziendale e di elaborazione di una visione del futuro. Fondamentali sotto questi profili sono i contributi ormai classici di Andrews (1971), Chandler (1976), Normann (1978), Bower (1970), Porter (1980), Grant (1994). Nell'ampio ventaglio degli studi di strategia gli apporti più recenti contribuiscono a chiarire il ruolo del capo azienda come perno di connessione tra organizzazione e contesto esterno. In particolare, la visione dell'impresa *competence based* o *resource based*, che pone al centro dell'attenzione le competenze distintive o *core competence* dell'impresa (Hamel-Prahalad, 1995) e gli studi *sull'apprendimento organizzativo* (Senge, 1990) e sulla *creazione di conoscenza* (Nonaka-Takeuchi, 1995) individuano le figure di alta direzione come uno dei catalizzatori fondamentali delle diverse risorse immateriali che producono valore. In questo contesto il ruolo del leader aziendale è posto a presidio di quella capacità di creare conoscenza che costituisce la fonte continua di innovazione e, quindi, il fondamento del vantaggio competitivo.
- Infine, l'analisi dei **modelli o assetti istituzionali e di governance delle imprese e delle istituzioni** ha fatto da ponte in qualche misura tra l'approccio strategico e quello organizzativo sottolineando l'importanza di alcuni aspetti che erano stati trascurati. Si offre così evidenza di come la responsabilità dei ruoli aziendali di vertice sia sempre più chiamata a occuparsi anche dell'inserimento dell'azienda in un quadro di relazioni esterne, presidiando i rapporti con molteplici soggetti dai cui contributi e apporti dipende in grande misura l'efficace realizzazione delle strategie elaborate (Airoldi, Forestieri, 1998). Ciò riguarda le relazioni con gli azionisti, i finanziatori e gli stessi mercati finanziari (Roe, 1994, Jensen, 1991; Jensen, Meckling 1976) così come, su altri versanti, con sindacati, gruppi di interesse ed esponenti delle istituzioni locali, nazionali e internazionali (Airoldi, 1998) e, soprattutto, con concorrenti, clienti e fornitori nel ricercare e negoziare configurazioni della catena del valore più rispondenti e favorevoli ai rispettivi interessi. Oltre a questi riferimenti riscontrabili in letteratura, la ricerca sul tema ha tratto alimento anche dalla considerazione di alcuni contributi provenienti dal mondo della consulenza manageriale o, comunque, da analisi svolte per fini operativi, anche questi collocabili lungo gli assi tematici individuati (e.g. Cuneo, 1997; Levering, 1988).

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

L'approccio seguito nel presente lavoro tiene conto, naturalmente, del quadro complessivo degli studi, ma, tuttavia, non comporta l'inserimento nell'uno o nell'altro di questi specifici filoni, né può proporsi di dare un contributo specifico di approfondimento in nessuno di questi ambiti.

Lo sforzo è invece di operare una sintesi, che si alimenti dei contributi scientifici disponibili, ma che si focalizzi soprattutto sulle caratteristiche della realtà empirica esaminata, ovvero quella delle figure di capo azienda operanti nelle organizzazioni italiane e, soprattutto, sul confronto tra le diversità dei profili che emergono in questo ambito.

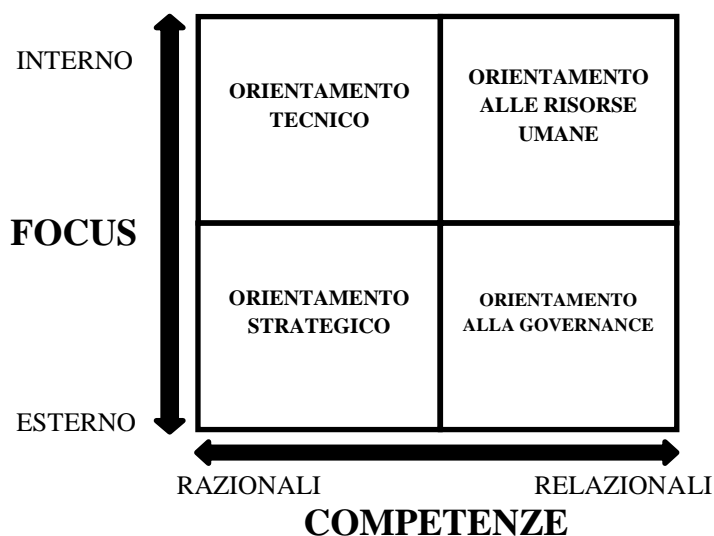
Non si è pensato di poter definire in questo modo un profilo dello stile emergente della leadership aziendale italiana, ma, invece, si intende avviare un ragionamento sulle ragioni della diversità e della varietà di impostazioni che si rilevano empiricamente nell'attività di conduzione di aziende.

Dall'intersezione dei filoni di analisi indicati si è, così, tentato di ricavare una sintesi dei caratteri soggettivi dei capi azienda, predisponendo, quindi, una chiave di interpretazione dei comportamenti manageriali attraverso una semplificata e sintetica classificazione che discrimina tra:

- l'attenzione e propensione alle condizioni organizzative e di relazione interne, oppure al contesto e ai soggetti esterni;
- l'orientamento a scelte di tipo razionale, oppure all'attiva e personale gestione delle relazioni interpersonali.

In sintesi, si configura la matrice in *Figura II*. Da questa matrice emergono quattro distinti orientamenti, definibili come tecnico, strategico, alle risorse umane e alla governance. Si tratta della ricerca di un più alto livello di sintesi, che non implica comunque la rinuncia a un'esplorazione dei ricchi dati raccolti attraverso una più puntuale e analitica lettura.

Figura II : *Chiave di interpretazione dei comportamenti del CEO*
(Gianfranco Rebora, Eliana Minelli, Matteo Turri (2003), Liuc Papers)



La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

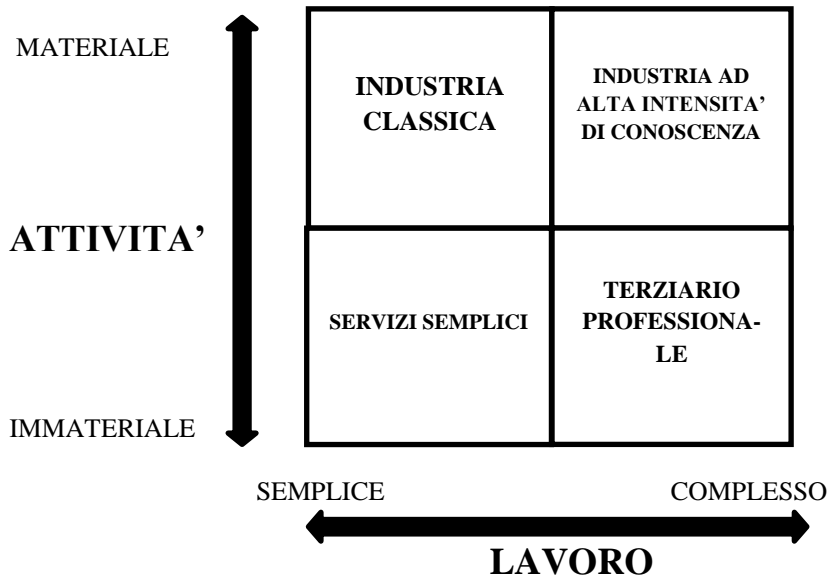
Un secondo aspetto che si è cercato di affrontare riguarda il tentativo di collegare o raccordare i profili soggettivi del management con i fattori oggettivi che ne definiscono il rispettivo contesto aziendale. Questa esigenza ha trovato risposta nel cercare di cogliere e definire il posizionamento di ogni situazione aziendale esaminata rispetto a due *correnti di trasformazione* che interessano oggi anche le aziende del nostro Paese:

- la *dematerializzazione* dei processi e delle attività delle aziende, con l'emergere di una progressiva terziarizzazione dell'economia e quindi una crescente quota della produzione complessiva riferita a servizi, o comunque a beni immateriali (Normann, 1985; De Masi, 1999; Stewart, 1999 e 2002; Ceccarelli-Roberts, 2002; Castells, 1996);
- la crescita della qualità e complessità del lavoro impiegato dalle aziende, sia nel settore industriale sia in quello dei servizi, che dà luogo, quindi, al fenomeno della professionalizzazione del lavoro e dell'emergere dei *knowledge workers* in tutti i settori produttivi (Schon, 1983; Drucker, 1993; Freidson, 2001).

Si sono così classificate le aziende di appartenenza dei leader intervistati in primo luogo in base al grado di materialità / immaterialità del prodotto o servizio, suddividendo in pratica le imprese manifatturiere da quelle di servizi. Per prodotto o servizio si è considerato l'oggetto o la prestazione da cui derivano i ricavi aziendali (o se si vuole ciò che viene venduto ai clienti), distinguendo ciò che si concreta in oggetti materiali, piuttosto che in prestazioni di servizio, o comunque in fattori immateriali. In secondo luogo le aziende sono state classificate in base al grado di semplicità o complessità del lavoro impiegato. La classificazione di ognuna delle aziende considerate lungo le due dimensioni della materialità/immaterialità della produzione e dell'impiego di lavoro semplice/lavoro complesso ha così portato a collocare le stesse in quattro distinti +quadranti così qualificabili (si veda la *Figura III*):

- *industria classica* (produzione materiale e predominanza di lavoro semplice);
- *industria ad alta intensità di conoscenza* (produzione materiale e predominanza di lavoro complesso);
- *servizi semplici* (produzione immateriale e predominanza di lavoro semplice);
- *terziario professionale* (produzione immateriale e predominanza di lavoro complesso).

FIG.III : *Matrice di Classificazione dei Contesti Aziendali*
(Gianfranco Rebola, Eliana Minelli, Matteo Turri (2003), Liuc Papers)



Ci si attende, quindi, che le caratteristiche del lavoro richiesto ai capi azienda siano in qualche misura influenzate dalla collocazione dell'azienda rispetto a tali dimensioni.

Dopo aver inquadrato lo sfondo teorico e concettuale del "Progetto Stima" da cui, come già spiegato, trae origine il tema della leadership e della figura CEO trattato nella mia tesi, nel seguito del lavoro, dapprima, sarà presentata una vasta panoramica sulle varie teorie della leadership (Cap.3), poi, si tenterà di precisare quali sono i punti di contatto e le differenze tra leadership e management (Cap.4), quindi, si cercherà di comprendere l'importanza della leadership nel determinare il successo di un'organizzazione (Cap.5). Infine, attraverso una breve analisi dei dati raccolti nella ricerca in corso di realizzazione presso la *School of Management* del Politecnico di Milano (*Stima Project*), si cercherà di elaborare alcune considerazioni interessanti su quali sono gli stili di leadership, le caratteristiche e i comportamenti dei CEO che consentono il miglioramento delle capacità innovative e della competitività delle aziende al giorno d'oggi (Cap.6).

3. Evoluzione del Concetto di Leadership: Le teorie sulla leadership

Nel presente capitolo si delinea una panoramica delle diverse teorie sulla leadership che sono state sviluppate in letteratura. Esse possono essere classificate in 4 categorie principali; si passerà, così, dalle *teorie innatiste* sulla leadership (“teoria dei tratti”, Jung, 1970), alle *teorie comportamentiste* (“teoria X e Y” di McGregor, 1960; “teoria dei quattro sistemi” di Likert, 1961; la “*managerial grid*” di Blake e Mouton, 1964) e alle *teorie relativiste* (“modello della contingenza” di Fiedler, 1965; “modello di Vroom e Yetton”, 1973; la “*path-goal theory*” di House e Mitchell, 1974; “modello di Harsey e Blanchard”, 1984), giungendo, infine, alle “*new leadership theories*” e, in particolare, alla caratterizzazione di due stili di leadership, transazionale e trasformativa, facendo riferimento principalmente ai lavori di Burns (1978) e Bass (1990). Il capitolo si conclude con una breve introduzione sulle principali differenze tra leadership e management, tema che verrà approfondito nel capitolo successivo. Inoltre, si è voluto integrare il tema trattato in alcuni paragrafi con la descrizione di verifiche empiriche condotte a sostegno delle diverse teorie presentate e presenti nella letteratura.

La prima precisazione che è doveroso fornire, prima ancora di iniziare qualsiasi trattazione dell'argomento, è la distinzione che intercorre tra “autorità” e “leadership”. Non sono sinonimi, ma concetti diversi – per caratteristiche – l'uno dall'altro. Nello specifico, oggi è generalmente riconosciuto che “*la leadership non consiste nell'autorità in se come effetto dei vari livelli della gerarchia, ma consiste nel fatto che la posizione del capo trova legittimazione nel consenso delle persone che gli devono dare la propria collaborazione*” (Macciocca e Massimo, 1993).

La definizione di leadership fornita da Macciocca e Massimo (1993) offre lo spunto per affrontare da subito due fondamentali aspetti della leadership che si ripeteranno e integreranno durante tutto il lavoro che segue.

1. La ricerca da parte del leader del consenso delle persone, che esprime implicitamente il concetto secondo il quale la leadership deve essere vista e studiata come un complesso di interazioni che coinvolgono il leader, i componenti del gruppo e il contesto. Non deve, dunque, focalizzarsi sulla specifica figura del leader in quanto tale (Mosley e Patrick, 2011).
2. La spesso confusa figura del leader con quella del manager. Per il momento ci si limiterà a distinguere come la leadership si fonda sulla capacità d'influenzare gli altri e di indurli a lavorare per il conseguimento degli obiettivi generali dell'organizzazione, oltre che dei loro obiettivi specifici. Il management è invece un termine molto più vasto: esso comprende la leadership, ma anche le funzioni di pianificazione, organizzazione e controllo. La leadership è, quindi, un aspetto del management ma non può essere identificata con esso (Mosley e Patrick, 2011).

Veniamo, quindi, alle principali teorie che dal 1960 ad oggi si sono succedute sul tema della leadership. Queste possono essere ricondotte alle seguenti macro-categorie:

- Innatiste;
- Comportamentiste;
- Relativiste;
- *Le new leadership theories.*

3.1. Le teorie innatiste sulla leadership

Secondo le teorie innatiste (o anche teorie dei tratti) i leader posseggono determinati tratti personali che li rendono capaci di suscitare la fedeltà dei seguaci (*followers*) e grazie ai quali vi si distinguono. Molte delle prime ricerche sulla leadership puntavano a rafforzare i tratti personali di chi diventa leader e di chi copre il ruolo di follower e a individuare i tratti distintivi dei veri leader. Le ricerche svolte in questo ambito sembrano partire dall'assunto che leader si nasce, non si diventa; questo resta, tuttavia, un assunto, dato che non esiste evidenza empirica in letteratura che certi tratti personali possano effettivamente contraddistinguere i veri leader dalla massa. Numerosi sono gli autori che si sono dedicati alla ricerca e allo studio dei tratti distintivi dei leader. Uno dei primi ad approfondire questi elementi è stato Ralph Stodgill (1948) che ha evidenziato numerosi tratti che differenziano un leader dalla media dei followers. Tra questi, la propensione ai rapporti interpersonali, la bravura tecnica, la capacità amministrativa, l'efficacia direttiva e la fiducia in se stessi. A Stodgill (1948) seguirono Mann (1959) e Lord (1986) tra i più rilevanti; la produzione scientifica sull'argomento è comunque molto vasta. Edwin Ghiselli (1971) individuò una serie di caratteristiche particolarmente influenti per l'efficacia della leadership, fra queste:

- La capacità di supervisione, ovvero la capacità di svolgere le funzioni essenziali di management, specialmente quelle di guida e di controllo del lavoro altrui;
- Il bisogno di ben meritare, ovvero la ricerca della responsabilità e il desiderio del successo;
- La capacità di decidere, ovvero di risolvere dubbi e d'affrontare costruttivamente i problemi;
- La fiducia in sé che dà sicurezza nell'affrontare i problemi;
- Lo spirito d'iniziativa, ovvero la capacità d'agire in modo indipendente, d'individuare e di seguire le linee d'azione che altri non discernono e d'escogitare nuovi modi d'agire.

Gary Yukl (2002) distingue, poi, tre caratteristiche distintive di ogni leader: i *valori*, le *abilità* e i *tratti*.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- I *valori* sono concetti interiorizzati che afferiscono alla sfera del giusto-sbagliato, etico non etico, morale-immorale, e che sono capaci di influenzare le opinioni, le preferenze e i comportamenti delle persone.
- Le *abilità* sono particolari capacità e competenze nel fare qualcosa in modo efficiente e si distinguono in tecniche, interpersonali e cognitive.
- I *tratti* sono le caratteristiche proprie dell'individuo. Un tratto è una competenza stabile dell'individuo la quale consente di mettere in atto comportamenti efficienti. Sono attributi individuali che presentano predisposizioni a comportarsi in un determinato modo prevalentemente stabili. I tratti ai quali in particolare ci si riferisce nella trattazione della leadership, dunque nell'individuazione del leader sotto un approccio prevalentemente innatista, sono sostanzialmente dividibili in tre macro-categorie:
 - L'*intelligenza*, soprattutto nei suoi aspetti di problem-setting, problem-finding, problem-solving e decision-making.
 - La *personalità*, manifestata in tratti come la fiducia in se stessi, la flessibilità e adattabilità a diversi contesti e situazioni, la propensione al rischio e l'assunzione di responsabilità.
 - L'*abilità*, riferita alla capacità di saper collaborare e cooperare con i followers e di guadagnarsi presso di loro popolarità e prestigio.

La critica che può senz'altro essere rivolta all'approccio Innatista (ovvero alle teorie dei Tratti) è quella di aver trascurato l'ambiente esterno, non prendendo in riferimento il contesto e la particolare situazione nella quale il leader opera, concentrando tutte le proprie attenzioni sui tratti comportamentali-caratteriali che un leader assume e deve avere. Tuttavia, se pur manifestando questa lacuna, credo non possa essere esclusa l'utilità e la validità degli studi fin qui esposti. Le caratteristiche innate del leader, il carisma, la personalità, il bisogno di emergere e di condurre come fosse un aspirazione divina, si confermano senz'altro fattori di rilevante importanza. Le ricerche attualmente in corso non partono più dall'assunto che i leader siano tali per nascita anziché per esercizio, ma considerano i tratti personali della leadership secondo un punto di vista nuovo: se si possono individuare caratteristiche favorevoli alla leadership, allora esse possono essere coltivate in coloro che aspirano a diventare leader.

3.1.1 Le caratteristiche dei “tipi”

Concludendo l'esposizione sulle teorie dei Tratti che caratterizzano un leader, si propone nel seguito lo studio che Carl G. Jung (1970) ha condotto sui “tipi psicologici”. Il postulato di questo studio è che ogni essere umano appartiene a una determinata “categoria” psicologica e pone in atto uno specifico comportamento che, in genere, discende ed è coerente con il “tipo” di appartenenza. La conoscenza di queste “categorie” o “tipi” può facilitare la comunicazione e, quindi, le relazioni interpersonali. Nello specifico, in un team esiste sempre la possibilità di trovare attività più congeniali a una persona piuttosto che a un'altra e assegnarle, quindi, alle persone che possiedono le caratteristiche più idonee al loro assolvimento; la cosiddetta “persona giusta al posto giusto!”. La conoscenza del tipo di appartenenza può indicare gli atteggiamenti di fondo delle persone e i conseguenti punti di forza e di debolezza.

La teoria di Jung (1970) si basa innanzi tutto sulla distinzione tra introversione ed estroversione. Nella nostra cultura il termine introversione tende ad avere un significato leggermente negativo, ma non è così nella teoria junghiana. L'introversione non è né meglio né peggio dell'estroversione. Questa dimensione ha infatti a che fare con l'orientamento dell'energia psichica. Un introverso tende ad orientare la sua energia psichica verso il mondo interiore (pensieri ed emozioni) mentre l'estroverso orienta la sua verso il mondo esteriore (fatti e persone). Ciascuno di noi utilizza questi due orientamenti ma generalmente uno tende a prevalere sull'altro in maniera più o meno marcata. In secondo luogo, Jung (1970) distingue quattro funzioni psichiche che sono il *pensiero*, il *sentimento*, la *sensazione* e l'*intuizione*. Ciascuna di queste funzioni ci consente di adattarci al mondo e alla vita. Il pensiero utilizza dei processi logici, il sentimento utilizza dei giudizi di valore, la sensazione percepisce i fatti e l'intuizione percepisce le possibilità presenti dietro i fatti.

Queste quattro funzioni sono rappresentate in *Figura IV*; ciascuna funzione tende ad appoggiarsi ad una delle due funzioni che le stanno vicine ma non alla funzione che si trova ai suoi antipodi. Per esempio, la funzione pensiero si può appoggiare all'intuizione o alla sensazione, ma non al sentimento che rappresenta la sua funzione opposta. Le funzioni opposte hanno però un elemento importante in comune. La coppia Pensiero-Sentimento è, secondo Jung, di carattere razionale, mentre la coppia Intuizione-Sensazione è di carattere irrazionale.



Figura IV: I due opposti modi di essere e i quattro tipi funzionali.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Si possono, pertanto, distinguere i seguenti quattro tipi funzionali:

- 1) *Estroverso - Introverso*: estroverso è colui che si carica di energia attraverso l'interazione con il mondo "esterno", fatto di persone e di cose; l'estroverso ama lavorare in gruppo, preferisce la varietà e l'azione. Diversamente, l'introverso è colui che trae energia dal proprio mondo "interno" fatto di idee e concetti e si trova più a suo agio a lavorare da solo, preferendo, in genere, concentrarsi e pensare a lungo prima di agire. L'approccio alle relazioni sociali e di lavoro di questi due modi di essere è completamente opposto e può generare incomprensioni e conflitti. Per questo motivo anche la comunicazione tra queste persone può risultare non facile, poiché l'introverso non è un buon comunicatore mentre l'estroverso ama comunicare apertamente, offrendo e chiedendo il "feed-back" ai suoi interlocutori.
- 2) *Analitico - Intuitivo*: in queste due dimensioni ciò che differisce è il modo di percepire il mondo. La persona analitica è molto pratica, ama i fatti, è ancorata al presente e alla realtà. Il suo credo è l'esperienza e, sul lavoro, preferisce la routine, che gli permette di utilizzare le capacità già acquisite, piuttosto che impararne di nuove; così facendo, riesce a ottenere risultati di estrema precisione. L'intuitivo, invece, è un sognatore: il passato e il presente per lui hanno poco valore, ciò che conta è il futuro. Sul lavoro preferisce le novità, si infastidisce di fronte a compiti routinari e preferisce sacrificare parte della precisione sul lavoro a beneficio del risparmio di tempo e della varietà dei contenuti.
- 3) *Emotivo - Razionale*: queste dimensioni descrivono le modalità seguite nell'effettuare la proprie scelte. L'emotivo si basa molto sul sentimento, dà importanza alle persone ed è empatico, cerca cioè di vedere le cose dal punto di vista del prossimo. A sua volta, desidera piacere, perché sente fortemente il bisogno di essere apprezzato. Una persona emotiva non riesce a dire cose spiacevoli agli altri e le sue decisioni, anche quelle professionali, sono spesso influenzate da una carica emotiva intensa, nel tentativo di soddisfare i desideri e i bisogni propri e di coloro che gli sono vicini. La persona razionale, invece, tende a non curarsi troppo dei sentimenti degli altri, spesso in modo inconscio. Le sue decisioni sono basate sui fatti; attua, quindi, regolarmente, nei suoi comportamenti, il processo di "*problem solving*" e "*decision making*" (si veda Vroom e Yetton, 1973). Il razionale preferisce il rapporto basato sull'onestà e l'equità, piuttosto che sul sentimento. Ciò non significa, tuttavia, che il tipo razionale non sia soggetto alle relazioni emotive simili a quelle del "tipo" emotivo, ma soltanto che riesce a controllarle meglio.
- 4) *Flessibile - Decisorio*: queste sono due modalità diverse di vivere scadenze e decisioni. Il tipo flessibile preferisce le situazioni non troppo schematiche e definite, tende a rimandare i lavori che non ama fare e a iniziarne, contemporaneamente, diversi, con difficoltà nel portarli a termine tutti. Anche se arriva a concludere un lavoro, il tipo flessibile si mantiene comunque aperto a idee e avvenimenti nuovi. Il tipo decisorio, invece, vive per l'ordine, la scadenza e la definizione delle questioni in sospeso. Non ama interrompere un lavoro nemmeno per farne uno più urgente e si sente pienamente soddisfatto quando riesce a concludere uno studio, portare a compimento un lavoro e fare ciò entro i tempi previsti.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Jung (1970) ha precisato che ogni persona possiede tutte le dimensioni descritte, ma che ha preferenze all'interno delle stesse. Ha poi aggiunto che ogni dimensione si sviluppa attraverso il suo utilizzo, mentre tende ad "atrofizzarsi" se non viene praticata. La preferenza per l'una o l'altra dimensione all'interno di ognuna delle quattro coppie da poi origine a sedici combinazioni di "tipi", come mostrato in *Figura V*.

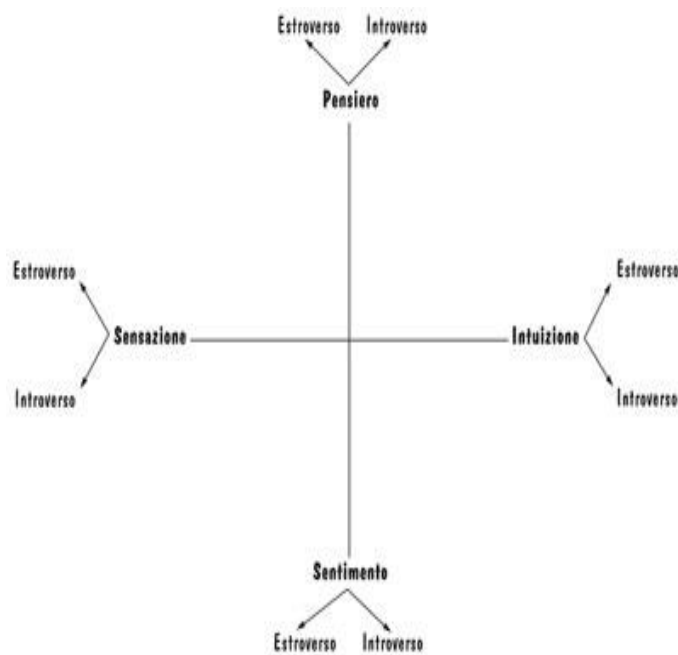


Figura V: *Le possibili combinazioni di "tipi" individuate da Jung (1970).*

Per maggiori approfondimenti sulla *teoria dei tratti* si faccia riferimento all'Appendix 1: "*Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: the mediating role of contributions to group success*".

3.2. Le teorie comportamentiste

Per le teorie innatiste, leader si nasce. Per le teorie comportamentiste, invece, lo stile di leadership è influenzato dal comportamento del gruppo che il capo è chiamato a dirigere.

Le teorie comportamentiste osservano il leader sia in base ai suoi comportamenti sia agli effetti che questi producono sul gruppo in termini di soddisfazione e di risultati conseguiti. Pertanto lo stile di leadership più adeguato dipende dal comportamento del gruppo nel quale il leader è calato.

Tra i principali fautori di queste teorie ci sono White e Lippit (1943) e McGregor (1960). I primi hanno individuato tre stili di leadership: autoritario, democratico e permissivo, mentre il secondo, noto per la teoria della X e della Y, ha analizzato come le caratteristiche degli individui con i quali il leader si interfaccia influenzano lo stile di leadership che questo dovrebbe adottare. Nello specifico, McGregor (1960) ritiene che uno stile di leadership autoritario sia adatto in presenza di individui passivi, pigri e poco responsabili, mentre è più opportuna una leadership democratica nel caso di individui che non hanno una natura passiva e che non presentano un atteggiamento ostile nei confronti della direzione aziendale.

Nelle teorie comportamentiste, così come in quelle innatiste si pone l'accento soprattutto sui fattori personali: quelli del gruppo nelle prime, quelli del leader nelle seconde. Inoltre, entrambi questi filoni si basano sul presupposto che esiste un solo stile di leadership valido in assoluto: ogni autore cerca di capire quale sia tale stile.

Negli anni '30, lo psicologo J.B. Watson, svolgendo degli esperimenti su un bambino di 11 mesi, ha dimostrato che è possibile condizionare le persone, mediante stimoli, modificandone, quindi, il comportamento; nello specifico, le risposte agli stimoli costituiscono l'apprendimento. Questo esperimento creò un mito su come il comportamentista avrebbe potuto modificare a piacere il comportamento di un individuo, cominciando a condizionarlo opportunamente fin dai primi mesi di vita.

“Datemi una dozzina di bambini normali, ben fatti, e un ambiente opportuno per allevarli e vi garantisco di prenderne qualcuno a caso e di farlo diventare qualsiasi tipo di specialista, che io volessi selezionare: dottore, avvocato, artista, commerciante e perfino accattone e ladro, indipendentemente dalle sue attitudini, tendenze, capacità, vocazioni e razza dei suoi antenati”, John B. Watson (1930).

Le teorie comportamentiste hanno influenzato gli studi sulla leadership, passando da un approccio di tipo caratteriale a uno di tipo comportamentale, e, quindi, cercando di rispondere alla domanda: “Cosa fa un buon leader?”. Questo tipo di approccio stabilisce che “leader efficace” non si nasce, ma si diventa, imparando attraverso l'osservazione delle abilità da acquisire e sviluppare.

Le teorie comportamentiste vanno, quindi, a sfatare il mito del “leader nato” a favore di un “leader costruito”, attraverso l'apprendimento di comportamenti. In sintesi, la teoria si basa sulle seguenti assunzioni:

- **leader** non si nasce ma **si diventa**;
- leader si diventa **guardando gli altri leader cosa fanno**.

Tale teoria, basata principalmente sugli studi di McGregor (1960), Blake e Mouton (1964), apre totalmente le porte al concetto di sviluppo della leadership, ponendosi in contrasto con le semplici valutazioni caratteriali volte a distinguere le persone che hanno i tratti per essere potenziali leader da quelle che non hanno alcuna possibilità.

Questa teoria si pone solo a un estremo delle varie visioni di leadership e non considera la leadership come un processo di relazioni.

3.2.1 La teoria X e Y di McGregor

Secondo la teoria X e Y di McGregor (1960) la gran parte delle soddisfazioni che il dipendente ricava dalla sua vita lavorativa dipende dal rapporto che il diretto superiore è capace di instaurare con lui. Questo rapporto a sua volta, viene determinato dalla visione che il superiore ha della natura umana. La teoria di McGregor (1960) si focalizza sulla definizione di due possibili concezioni antitetiche circa la natura dell'uomo e il suo comportamento sul lavoro. Le due concezioni sono conosciute come *Teoria X* e *Teoria Y*.

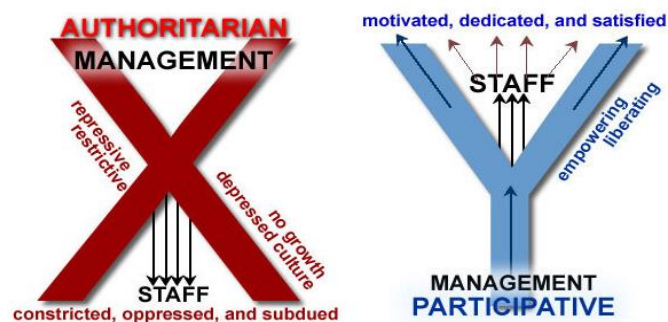


Figura VI: Le teorie X e Y di McGregor (1960).

Secondo la *Teoria X* la direzione e il controllo dei subordinati devono essere esercitati attraverso l'autorità in quanto il lavoratore medio:

- non ama il lavoro in senso assoluto;
- deve essere obbligato a lavorare;
- preferisce essere guidato;
- non ama assumersi responsabilità;
- non ha ambizioni.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Questo tipo di individuo è motivato esclusivamente da ricompense economiche, e, poiché non ama assumersi responsabilità, il tempo e gli sforzi impiegati a cercare di indurlo a esprimere il proprio potenziale risultano inutili.

Dall'altro lato la *Teoria Y* descrive la natura umana con maggiore accuratezza, suggerendo che tutti gli individui hanno un potenziale da esprimere e che lo faranno solamente se troveranno un'adeguata motivazione. Il lavoratore identificato da questa teoria:

- ama il lavoro in quanto fatto di soddisfazioni;
- desidera conseguire degli obiettivi;
- è capace di risolvere da solo i suoi problemi;
- può positivamente contribuire al successo dell'organizzazione;
- desidera essere produttivo;
- ama la responsabilità.

Secondo McGregor (1960), le cui preferenze per la Teoria Y sono evidenti, la maggior parte dei lavoratori, condizionata dall'ambiente di lavoro, agisce, invece, più nell'ottica della Teoria X che della Teoria Y. Il *leader* che vuole dai suoi uomini lo sviluppo del loro massimo potenziale - e questo dovrebbe essere l'atteggiamento corrente di un buon leader - deve muoversi e agire nell'ottica della Teoria Y, senza illudersi che un dipendente abituato a essere regolarmente trattato secondo uno stile definito come direttivo, possa di sua spontanea volontà comportarsi come se operasse in un contesto partecipativo.

Ciò significa che, attraverso una funzione direttiva che si ispiri ai principi della Teoria Y, l'individuo ha la possibilità di realizzare a pieno le proprie potenzialità e, allo stesso tempo, l'organizzazione può conseguire i propri obiettivi in condizioni ottimali. Secondo McGregor (1960), infatti, la pigrizia e la mancanza di autonomia non sono attribuibili alla natura umana, ma al modo di operare negli ambienti di produzione.

Quando l'ambiente e il contenuto del lavoro sono stimolanti, lasciando spazio all'iniziativa individuale e valorizzando le capacità più elevate, nel lavoratore potranno emergere altre motivazioni che lo spingeranno ad assumersi le responsabilità e a conquistarsi l'autonomia.

Sempre secondo McGregor (1960), i responsabili aziendali dovrebbero ormai aver compreso che i dipendenti necessitano di vedere soddisfatti i propri bisogni secondo la scala di priorità descritta da Maslow (1954). Al contrario, nella maggior parte delle organizzazioni continua a prevalere uno stile impostato secondo i criteri espressi nella Teoria X. Il risultato di tale scelta è che a coloro che lavorano nelle organizzazioni viene di fatto impedito di trovare soddisfazioni personali non effimere quali il coinvolgimento reale negli obiettivi dell'azienda, la possibilità di esercitare e sviluppare la propria creatività e l'opportunità di migliorare il proprio livello di professionalità coerentemente con le caratteristiche individuali.

McGregor (1960) rileva come molti manager, per l'incapacità di delegare ai propri dipendenti parte delle proprie responsabilità e di concedere stima e fiducia ai collaboratori, privino la propria azienda di un notevole contributo che sarebbe possibile ottenere da costoro, procurando un grosso danno all'organizzazione. Il compito fondamentale della direzione è quello di creare condizioni organizzative e metodi operativi tali da permettere a ogni dipendente di raggiungere meglio i propri obiettivi, indirizzando nello stesso tempo i suoi sforzi verso quelli aziendali.

Questa teoria fu divulgata agli inizi degli anni '60 ma è ancora oggi attualissima, perché dopo oltre 30 anni le teorie sulla " gestione delle risorse umane " si pongono ancora come obiettivo principale la realizzazione della partecipazione spontanea dei lavoratori attraverso la condivisione degli obiettivi.

3.2.2 Rensis Likert: “la teoria dei quattro sistemi”

Fu agli inizi degli anni '60 che Rensis Likert segnò una tappa importante nella storia della ricerca sulla leadership. Infatti, con i suoi colleghi della Michigan University, Likert mise in evidenza l'importanza di considerare il personale dell'azienda come risorsa e, di qui, la necessità di gestire questa risorsa in modo manageriale, come avviene per le risorse finanziarie e tecniche. Anzi, dal momento che per assumere, addestrare e far crescere il personale occorre molto più tempo che per mettere a punto un impianto o per impostare una strategia finanziaria, la gestione della risorsa umana assume un'importanza critica.

Attraverso indagini sul campo e ulteriori studi, Likert (1961) arrivò, quindi, a sviluppare la teoria “*dei quattro sistemi*”. Sulla base dell'osservazione empirica dei diversi stili direttivi adottati in numerose aziende, Likert presenta quattro modelli generali di management che definisce:

- Autoritario - sfruttatorio;
- Autoritario - benevolo (o paternalistico);
- Consultivo e partecipativo di gruppo.

Passando, progressivamente, dal modello autoritario-sfruttatorio a quello partecipativo si ha, secondo Likert, una progressiva democratizzazione, un più vasto coinvolgimento dei dipendenti, una maggiore responsabilizzazione e, pertanto, anche risultati qualitativamente superiori.

Le esortazioni di Likert ad adottare lo stile più orientato alle relazioni, alla fiducia reciproca e alle comunicazioni aperte ebbero la conferma del giusto orientamento proposto dai risultati reali: le aziende che avevano adottato questo stile ebbero i più alti indici di produttività.

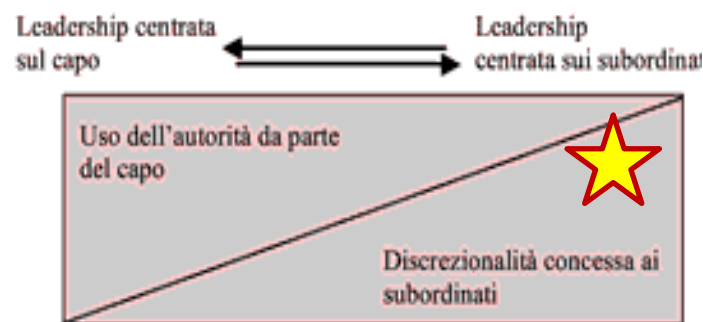
Likert, in varie ricerche empiriche, confuta la tesi secondo cui il maggior rendimento dipenda unicamente dal grado di soddisfazione soggettiva dei dipendenti e dal loro atteggiamento più o meno favorevole nei confronti dell'azienda. In questi contesti lavorativi sono i principi gestionali a fare la

differenza, nel momento in cui si basano su una **leadership “amichevole”**, una rete di comunicazione efficace e l'utilizzo dei gruppi di lavoro. In questo modo, il rendimento è tanto maggiore quanto minore è la pressione esercitata dall'alto per ottenerlo, se il controllo gerarchico è più distaccato e se le reazioni, in caso di errori, non sono punitive ma orientate alla comprensione dei motivi alla base degli errori.

Il caso ideale per Likert è, quindi, quello che riesce a conciliare il rispetto dell'autonomia dei propri dipendenti con continui e collaborativi scambi di idee.

La validità degli studi di Likert è dimostrata dal fatto che, ancora oggi, in molte aziende vengono utilizzati i questionari sviluppati da Likert per effettuare diagnosi preliminari a cambiamenti organizzativi.

Figura VII: *Tra autorità e discrezione* (adattata da G.P. Quagliano e C. Ghislieri)



3.2.3 La Managerial Grid di Blake e Mouton

Robert Blake e Jane Mouton (1964) hanno elaborato uno dei più noti modelli utilizzati per analizzare gli stili di leadership: la *managerial grid*, o griglia manageriale.

Il modello individua cinque diversi stili di leadership che si differenziano per il diverso grado di interesse mostrato dal manager nei confronti di due elementi: la produttività dell'impresa e le persone che lo circondano. Così facendo, la *managerial grid* vuole dimostrare che esiste uno stile di leadership migliore degli altri. Questa griglia viene costruita disegnando degli assi cartesiani e indicando:

- sull'asse orizzontale, l'interesse alla produzione, inteso come ricerca dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, l'orientamento al compito e al risultato;
- sull'asse verticale, l'interesse alle persone, inteso come orientamento alle relazioni.

Per ognuna di queste due dimensioni viene attribuito un punteggio che va da 1 (scarso interesse) a 9 (alto interesse), pertanto ogni asse riporta i valori da 1 a 9, in modo da poter individuare 8 possibi-

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

li combinazioni dell'interesse verso la produzione e verso le persone. Ognuna di queste possibili combinazioni è contrassegnata con un numero e si va dalla coppia (1;1), scarso interesse alla produzione e scarso interesse alle persone, alla coppia (9;9), elevato interesse alla produzione ed elevato interesse alle persone.

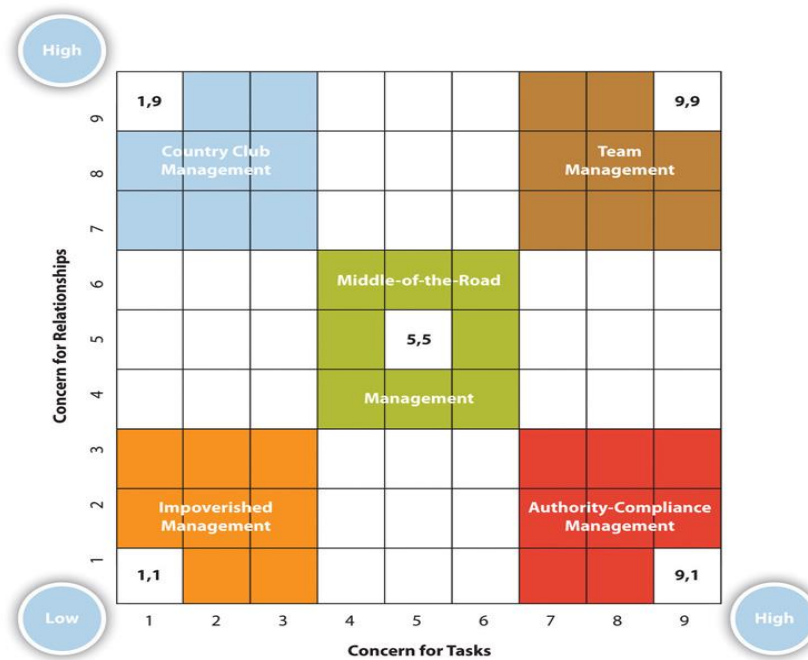


Figura VIII: La managerial grid di Blake e Mouton (1964).

Il modello così costruito permette di individuare 5 stili di leadership, che corrispondono alle cinque principali combinazioni tra interesse alla produzione e alla persona:

- *Stile lassista* - gestione scarsa (1;1): scarsa attenzione alla produzione e alle persone. Il manager è pigro, disattento alle attività e al conseguimento dei risultati, ma anche ai bisogni delle persone: ovvero, il manager che nessuna azienda vorrebbe avere. L'impiego del minimo sforzo necessario all'esecuzione del lavoro è adeguato a sostenere l'appartenenza all'organizzazione.
- *Stile autoritario* - accondiscendenza all'autorità (9;1): elevata attenzione alla produzione e scarsa attenzione alle persone. Il manager è preoccupato soprattutto di conseguire dei risultati a discapito dell'attenzione alle persone: egli, in questo caso, è uno schiavista convinto che non ci si possa preoccupare di raggiungere delle adeguate performance tenendo conto, al tempo stesso, dei bisogni degli individui. L'efficacia delle operazioni risulta da una sistemazione delle condizioni del lavoro tale che l'elemento umano interferisca il meno possibile.

- *Stile metà strada* - gestione a metà strada (5;5): è questo il caso del manager che mostra un contemporaneo interesse sia per la produzione sia per le persone che lo circondano, in sintesi un capo che cerca una via di mezzo, un equilibrio, una sorta di compromesso. Infatti, un'adeguata performance organizzativa è possibile attraverso il bilanciamento della necessità di eseguire il lavoro mantenendo alto il morale delle persone.
- *Stile partecipativo* - gestione del club (1;9): scarso interesse per la produzione e elevato interesse per le persone. Il manager, in questo caso, è interessato soprattutto ai bisogni dei suoi collaboratori, mentre non presta sufficiente attenzione ai risultati: questo capo risulta, quindi, poco realista. La massima attenzione ai bisogni delle persone per costruire relazioni soddisfacenti conduce a un'atmosfera organizzativa amichevole e a un buon ritmo di lavoro.
- *Stile team* - gestione del team (9;9): elevato interesse alla produzione ed elevato interesse alle persone: come dire, il manager ideale che tutte le aziende vorrebbero. Il lavoro è completato da persone che si impegnano e sono coinvolte nell'attività aziendale; l'interdipendenza attraverso un interesse comune negli scopi organizzativi conduce a relazioni di fiducia e rispetto.

3.2.4 La Followership

Leadership e followership sono due facce della stessa medaglia, di cui però se ne vede e se ne studia una sola. Lo studio della followership è appena all'inizio e molte sono le domande ancora aperte, ma l'obiettivo è chiaro: capire e valorizzare il ruolo di chi, spesso in un modo oscuro e misconosciuto, si impegna per raggiungere obiettivi fissati da altri che facilmente se ne prenderanno anche il merito.

Chi sono i follower e cosa significa followership?

La followership non è considerata nella riflessione manageriale e organizzativa in genere. I modelli culturali nei quali siamo cresciuti valorizzano in maniera netta la figura del leader e liquidano in modo altrettanto definitivo quella del follower.

Perché allora occuparsene?

In realtà motivi di interesse per questa figura ce ne sono sempre stati e in campi di studio tra loro molto diversi. Per esempio, recentemente, uno dei massimi studiosi di strategia militare, John Keegan ha dedicato un libro ("*La maschera del comando*," 2003) a questa domanda: perché i soldati combattono? Perché stanno lì invece di scappare sapendo che la probabilità di morire o quantomeno di farsi male è molto alta? E i romanzi sono pieni di figure di contorno che danno spessore alla storia e senza le quali il protagonista (leader) non avrebbe la possibilità di essere tale.

Questa è una prima risposta alla domanda “perché occuparsene?”: perché non esistono leader senza follower! E non esisterebbero leader di successo senza follower capaci e supportivi. Ma c'è anche un'altra risposta. In questa società “liquida” nessuno è solo leader o solo follower. Si è l'uno e l'altro contemporaneamente e nel tempo è molto probabile che si passi da una posizione all'altra più volte.

E allora perché studiare solo una metà del ciclo?

Da un punto di vista più strettamente organizzativo l'importanza dei follower emerge con chiarezza nei processi di *change management*.

Diverse ricerche (e.g. M.E. ISPI 2005) hanno dimostrato che il “success rate” di questi processi è legato a fattori “soft”, tra cui, in primis, il *commitment* verso il nuovo assetto richiesto dal cambiamento, più che a errori di progetto o di valutazione economica. In altre parole sono le persone che fanno la differenza, più dei piani. La letteratura e il management si sono però concentrati molto sui leader e sugli sponsor, cioè sulle figure trainanti e apicali, piuttosto che “sulla massa”. Occuparsi dei follower è necessario quando diventa evidente che non basta più il 20% del personale per garantire il successo delle strategie, per quanto sia scelto e motivato. In sintesi, allora, si ritiene che la followership sia un punto di vista fondamentale per indagare come innalzare il livello di contributo dei collaboratori, migliorandone sia il *commitment* verso l'azienda sia il valore (Gardner, 2014).

Seppur la parola follower possa avere a prima vista una valenza negativa, in realtà essa significa “seguace, compagno, sostenitore, innamorato”. E followership vuol dire capacità di seguire, di essere compagno di strada, sostenitore, di fare tutto quello che serve per raggiungere obiettivi che spesso altri (i leader) hanno fissato. Sviluppare la followership significa, allora, migliorare la capacità di essere di aiuto e di supporto ai leader e all'azienda (Steffens et al. 2014).

Una precisazione è d'obbligo: i follower non sono i collaboratori da un certo livello/ruolo in giù, ma coloro che si trovano nella situazione di seguire e/o di partecipare a qualcosa guidato da altri (come il dirigente che fa parte di un gruppo di lavoro coordinato da un quadro). E' chiaro che chi si trova spesso nella situazione di seguire (i collaboratori) più facilmente può essere definito follower. Libri sulla followership ne sono stati pubblicati pochi, ma la tesi degli autori (i.e. Kelley, 1988; Chaliff, 2008; Kellermann, 2007) si sviluppa secondo una logica comune: essi identificano alcune tipologie di follower, indicano la “migliore” per l'azienda e suggeriscono mezzi e modalità per portare il maggior numero di altri follower verso questa tipologia ideale. Tra gli autori le tipologie cambiano poco anche se cambiano gli assi che le definiscono: R. Kelley (1988) utilizza “pensiero critico dipendente/indipendente” e “attività/passività”; I. Chaliff (2008) “supporto alto/basso” e “sfida alta/bassa”; B. Kellermann (2007) “livello di engagement”.

Il merito fondamentale di questi autori è aver proposto chiavi di lettura per leggere nella massa indifferenziata dei follower, dandogli un'articolazione e un'identità. Infatti, la lettura analitica dei tipi di follower consente di pensare interventi puntuali e mirati, esattamente come i tipi di leader descritti nei modelli di leadership danno l'opportunità alle persone e alle aziende di attivare percorsi mirati e differenziati (Bottio, 2009).

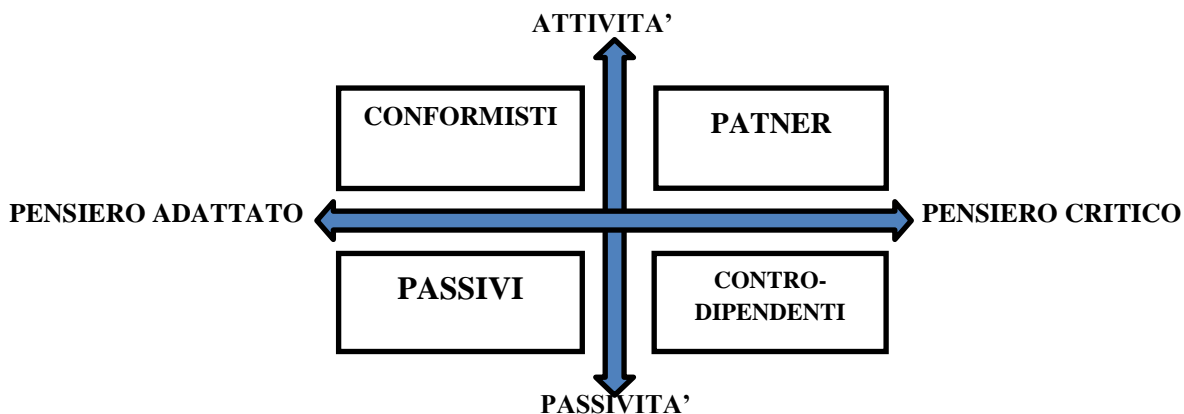


Figura IX : *Le diverse tipologie di follower (Kelley's followership model).*

Gli assi rappresentati in *Figura IX* fanno riferimento alla partecipazione e all'iniziativa nei confronti del leader e/o dell'azienda (attività/passività) e all'assunzione di una posizione di adattamento o di confronto (pensiero adattato/critico). Dall'incrocio di questi due assi si individuano quattro profili di followers (Kelley, 1988):

- 1) *I Conformisti*: si caratterizzano per essere contemporaneamente attivi e disponibili, partecipativi e acritici. Non mettono in discussione quello che gli si chiede di fare né per contestarlo né per migliorarlo ma si muovono con energia.
- 2) *I Partner*: sono attivi e partecipativi, si assumono la responsabilità di confrontarsi apertamente con il leader dando la loro opinione anche se non richiesti. Rimangono fedeli e in fondo allineati ma non subordinati.
- 3) *I Contro-dipendenti*: criticano e contestano ma non fanno molto per modificare la situazione. Tendono ad attribuire ad altri - il leader, ma non solo - la responsabilità degli eventi e si limitano a puntare il dito evidenziando le negatività.
- 4) *I Passivi*: hanno una posizione di sospensione sia dell'azione sia del pensiero. Fanno con relativo impegno quello che gli si "comanda" e non vanno oltre. Hanno tendenzialmente un rapporto alienato con l'organizzazione e il leader.

Il modello di Kelley (1988) non si basa sull'idea dell'esistenza di un tipo ideale di follower ma, piuttosto, esso introduce l'idea di un' "oscillazione" tra tipi, in funzione delle condizioni interne e del mercato esterno con cui si confronta l'azienda.

Non un solo tipo ideale, quindi, e tre da modificare e "far crescere", ma quattro tipologie potenzialmente tutte valide in funzione delle situazioni esterne e interne dell'organizzazione.

Chiudiamo con un accenno a un tema centrale per lo sviluppo della followership: la relazione tra leader e follower, o più genericamente tra capi e collaboratori. Non è difficile immaginare i problemi e le resistenze all'evoluzione di una relazione che si ancora a elementi psicologici e culturali

complessi, da entrambe le parti. Per i capi si tratta di accettare un confronto che può mettere in discussione ruolo, immagine di se e status. Per i collaboratori si tratta di accettare la responsabilità di essere realmente parte del sistema (niente più scuse, quindi, né facili prese di distanza) e di entrare in una relazione che può essere percepita come potenzialmente rischiosa per la carriera o anche per la permanenza in azienda.

Il tema è complesso e si presterebbe a molti approfondimenti; verrà ripreso più avanti quando si parlerà di “motivazione” e “fiducia nel leader” da parte dei follower (si veda *Cap.6*).

Per maggiori approfondimenti sulla validità relativa della teoria dei tratti e della teoria dei comportamenti si faccia riferimento all'Appendix II: “*Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity*”.

3.3. Le teorie Relativiste sulla Leadership:

La relazione comportamento - situazione

Le teorie relativiste si fondano sull'idea che non esiste uno stile di leadership unico e migliore degli altri sempre e in ogni situazione. Esistono, invece, stili più adatti in determinati contesti o situazioni e meno adatti in altri. I fattori che possono far optare per uno stile di leadership piuttosto che per un altro sono vari, come ad esempio le peculiarità dei collaboratori, il contesto ambientale, la cultura dell'organizzazione e la natura dei compiti. Occorre, quindi, scegliere, di volta in volta, lo stile di leadership più adatto al contesto aziendale.

Nelle teorie relativiste sono, quindi, considerati fondamentali i fattori ambientali. Alcuni esempi di queste teorie sono:

- Il modello della contingenza di Fiedler (1965);
- Il modello di Vroom e Yetton (1973);
- La “*path-goal theory*” (House e Mitchell, 1974);
- Il modello di Hersey e Blanchard (1982).

Nel seguito del capitolo sarà presentato più nel dettaglio ciascuno di questi modelli; inoltre, in Appendix III e IV sono stati approfonditi due temi in particolare: le competenze di *decision-making* dei leader, tema che si lega al modello di Vroom e Yetton (1973) riguardante la leadership e la presa di decisione; la “*path-goal theory*”, di cui si presenta un articolo pubblicato in “*Journal Technologies*” nel 2013.

3.3.1 Il modello della contingenza di Fiedler

Il primo autore ad aprire la strada alla relazione comportamento-situazione è stato Fiedler (1965). Egli sostiene che l'efficacia dello stile di leadership dipende essenzialmente dalla situazione e dallo stile adottato dal leader. L'autore definisce la situazione sulla base di tre elementi:

- Le relazioni tra leader e dipendenti: la presenza o assenza di un clima affettivo positivo, di reciproca fiducia e lealtà;
- La struttura del compito: il grado di precisione e chiarezza con cui viene definito il compito assegnato al gruppo;
- Il potere del leader: il livello di potere assegnato al leader dall'organizzazione e di conseguenza la sua capacità di influenzare i membri del gruppo.

La combinazione di questi tre elementi determina un continuum definito da otto gradi che vanno da una situazione di massimo favore della situazione data da un buon clima affettivo e di fiducia, un compito altamente strutturato e un alto livello di potere del leader, a una situazione di massimo sfavore in cui questi tre elementi sono tutti negativi: clima affettivo pessimo, scarsa fiducia, compito poco strutturato e basso potere assegnato al leader. Accanto a queste tre dimensioni definenti la situazione, Fiedler (1965) considera la variabile "stile di leadership". Tale variabile viene operazionalizzata dall'autore tramite una scala in cui si chiede di dare una valutazione al collaboratore meno preferito (*Last Preferred Coworker, LPC*).

Un alto punteggio LPC indica uno stile di leadership centrato sulle relazioni, in quanto anche il collaboratore meno preferito viene giudicato in modo favorevole, mentre un basso punteggio LPC è proprio di un leader centrato sul compito. L'efficacia dello stile di leadership è dunque data dall'interazione di queste due variabili. In particolare, Fiedler (1965) ipotizza che un leader centrato sul compito (basso LPC) sarà efficace in situazioni all'estremo del continuum, ovvero molto favorevoli o molto sfavorevoli, mentre un leader centrato sulle relazioni (alto LPC) otterrà i massimi risultati in situazioni intermedie. Questo viene giustificato dall'autore tramite il fatto che in una situazione estremamente positiva ci si può tranquillamente concentrare sul compito, in quanto non vi sono elementi di ostacolo, il gruppo è coeso e ha fiducia nel leader, che a sua volta detiene il potere in modo non ambiguo; nella situazione sfavorevole, a sua volta, il focus sul compito può in parte tamponare gli altri elementi negativi. È nelle situazioni intermedie invece che il leader deve fare appello alle sue capacità relazionali; quando per esempio il compito è poco strutturato, o le relazioni sono negative, o nel caso in cui entrambi – compito e relazioni – siano positivi, ma il potere attribuitogli è basso.

Il modello di Fiedler è stato solo in parte confermato dalla ricerca empirica (Brown, 1989; Avallo-
ne, 1994) e il costrutto LPC è stato soggetto a diverse critiche e non ha mostrato una validità statistica significativa (Rice, 1978).

Altri autori come McCormick e Ilgen (1981) e Stephenson (1978) hanno infine notato come anche gli elementi che definiscono la situazione siano difficilmente utilizzabili nella realtà lavorativa. Nonostante tali critiche, il vantaggio e l'importanza di tale approccio sta nell'aver considerato per la prima volta la dinamicità della leadership e l'importanza della relazione leader-contesto, riuscendo in parte a superare le critiche fin qui mosse agli altri approcci.

3.3.2 Il Modello di Vroom e Yetton: *Leadership e Presa di Decisione*

Vroom e Yetton (1973) hanno considerato lo stile di leadership nel campo della presa di decisione. Come Fiedler (1965), anche questi autori sostengono che non esiste un unico stile, ma che a seconda della situazione è possibile individuare uno stile di leadership più efficace di un altro. Anche in questo caso gli autori pongono lo stile di leadership nella presa di decisione su un continuum definito da due estremi: lo stile di leadership autocratico e lo stile di leadership partecipativo. A seconda del maggiore o minore coinvolgimento dei membri del gruppo nella presa di decisione si può definire quindi una scala che va da un estremo all'altro; i diversi stili di leadership all'interno di questa scala sono così definiti:

- *Autocratico*: il leader prende la decisione in modo indipendente e senza consultare i membri del gruppo;
- *Autocratico con richiesta di informazioni*: il leader prende sì la decisione in modo indipendente, ma servendosi delle informazioni provenienti dal gruppo;
- *Consultivo individuale*: il leader consulta ciascun membro del gruppo tenendo conto o meno dei suggerimenti di ciascun subordinato;
- *Consultivo di gruppo*: pur continuando a prendere la decisione individualmente, il leader chiede consiglio ai membri del gruppo nel loro insieme, riservandosi poi di tenere o meno conto di tali consigli;
- *Partecipativo*: il leader presenta il problema al gruppo con cui ne discute, valuta assieme ai membri le possibili soluzioni arrivando a una decisione basata sul consenso. In questo caso il leader coordina e modera gli interventi del gruppo, rendendo tutti partecipi, senza arrivare a una presa di decisione individuale.

Definito in questo modo lo stile di leadership, gli autori indicano anche le dimensioni costituenti la situazione. Nell'analisi descrivono sette attributi o fattori situazionali:

- 1) *L'importanza della qualità delle decisioni* (ovvero il loro grado di impatto sul lavoro);
- 2) *La quantità di informazioni* possedute rispettivamente dal leader e dai subordinati;

- 3) Il *grado di strutturazione* del compito;
- 4) Il *grado di coinvolgimento* dei subordinati necessario per portare a termine il compito;
- 5) La *probabilità* che la decisione presa dal leader sia accettata;
- 6) Il *livello di motivazione* dei subordinati in relazione agli scopi da perseguire;
- 7) Il *grado di disaccordo* dei subordinati circa le soluzioni adottate.

Il livello di efficacia della leadership è infine definito:

- 1) dalla qualità della decisione, ovvero da quanto impatto questa ha sul lavoro;
- 2) dal tempo impiegato per prenderla, a volte è necessario prendere decisioni di grande impatto in tempi brevi;
- 3) dall'accettazione da parte dei membri del gruppo, determinante per la riuscita.

Detto questo, si può vedere come in situazioni in cui il leader posseda tutte le informazioni necessarie per portare a termine il compito, in cui quest'ultimo sia strutturato, cioè con obiettivi definiti e chiari, in cui la partecipazione dei membri non sia determinante nel raggiungimento degli obiettivi, uno stile di leadership autocratico sia pienamente efficace. Al contrario, in situazioni poco strutturate, in cui sono necessarie le informazioni di tutti i membri, è inevitabile un coinvolgimento dell'intero gruppo e, pertanto, emerge con chiarezza l'efficacia di uno stile di leadership partecipativo. La principale critica mossa al modello è relativa alla difficoltà nel definire la qualità di una decisione in quanto l'impatto di quest'ultima non è rilevabile necessariamente nell'immediato; anzi, a livello organizzativo, è spesso possibile una valutazione solo nel lungo periodo. Il grosso vantaggio e pregio di questo modello consiste, invece, nel non considerare lo stile di leadership in senso assoluto, in modo analogo a Fiedler (1965). Al riguardo lo si è utilizzato in formazione al fine di sensibilizzare i manager a definire il proprio stile di leadership in funzione delle richieste della situazione e, in particolare, del tipo di problema affrontato e del grado di partecipazione necessario dei membri del gruppo.

3.3.3 La "Path-Goal Theory"¹: *L'importanza dei subordinati*

Discostandosi da Vroom e Yetton (1973), House e Mitchell (1974) hanno preso in considerazione la leadership secondo un'ottica diversa, rovesciando cioè il punto di vista e definendo il leader come il responsabile della motivazione e del conseguimento degli scopi del gruppo.



FIG. X: La "path-goal theory".

Per essere tale, il leader costruisce un "cammino" verso il raggiungimento degli obiettivi (da cui l'espressione *path-goal*), lungo il quale conduce i subordinati servendosi di incentivi, sostenendoli e facilitandoli. Un aspetto importante riguarda quindi la motivazione dei subordinati che sarà tanto maggiore nella misura in cui il leader riuscirà a far coincidere la soddisfazione dei bisogni individuali con il raggiungimento degli obiettivi del gruppo. La situazione viene definita sia dalla natura del compito, che può essere più o meno complesso, più o meno motivante (soddisfando quindi, i bisogni del singolo) e più o meno strutturato, sia dalle caratteristiche dei subordinati, identificate in particolare dalle competenze, dal locus of control e dalla fiducia in sé. Per svolgere la sua funzione di leadership, il leader potrà adottare quattro stili differenti a seconda della natura del compito e delle caratteristiche dei subordinati:

1. *Leadership direttiva*: il leader pianifica, organizza il lavoro, definisce ruoli e esercita un controllo, secondo uno schema riconducibile all'*initiating structure*. Questo stile può essere funzionale in situazioni dove i compiti sono poco strutturati e i membri del gruppo accettano il potere in forma acritica mostrando un atteggiamento positivo verso l'autoritarismo, in caso di compiti complessi e con basse competenze.
2. *Leadership supportiva*: riconducibile al fattore considerazione del modello basato sul comportamento, questo stile è particolarmente orientato alle relazioni e alla creazione di un buon clima lavorativo e risulta efficace in condizioni in cui il compito è strutturato e con subordinati che esprimono un bisogno di riconoscimento sociale.

¹vedi anche Approfondimento IV, pp.

3. *Leadership orientata alla riuscita*: riconducibile allo stile di leadership orientato al compito, è efficace con gruppi di persone a forte motivazione verso l'autorealizzazione, nei casi in cui i componenti del gruppo siano poco fiduciosi verso se stessi e poco orientati al successo.
4. *Leadership partecipativa*: anch'essa è orientata alle relazioni, ma si differenzia dalla leadership supportiva per le caratteristiche dei subordinati che in questo caso sono definibili a locus of control interno: secondo questo stile attribuzionale, essi riconducono i successi al proprio comportamento e alle proprie decisioni e per questo motivo, oltre che a sentirsi maggiormente responsabili per il raggiungimento degli obiettivi, credono molto nella partecipazione.

Il modello proposto dalla path-goal theory ha il grosso vantaggio, come si diceva, di prendere in considerazione le caratteristiche dei membri del gruppo, inserendoli quale variabile importante e interveniente nel contesto in cui nasce e si esercita la leadership.

In modo analogo al modello di Vroom e Yetton (1973), il comportamento del leader non viene considerato come dato e immutabile, ma l'efficacia della leadership sta nel saper adottare lo stile più appropriato in funzione del compito e delle caratteristiche dei subordinati, messi, in questo caso, più che mai in primo piano.

3.3.4 Il modello di Hersey e Blanchard: *La maturità dei subordinati*



Figura XI: *Il modello di Hersey e Blanchard.*

Se House e Mitchell (1974) possono essere considerati i primi studiosi a spostare l'attenzione dal leader ai subordinati, Hersey e Blanchard (1982) hanno proposto un modello che, in modo forse ancora più estremo, si concentra sulle caratteristiche di questi ultimi. I due autori svilupparono negli

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

anni '70 la “*situational leadership theory*” in cui vengono considerate tre dimensioni che definiscono lo stile di leadership adottabile in un gruppo di lavoro:

- La quantità di guida fornita dal leader (l'orientamento al compito);
- La quantità di supporto emotivo (l'orientamento alle relazioni);
- Il grado di maturità dei subordinati (livello: alto; medio-alto; medio-basso; basso), inteso come la capacità di assumersi responsabilità nello svolgere un compito. Quest'ultima variabile presenta in realtà due aspetti: uno di carattere psicologico dato dalla motivazione e un altro definito dalle abilità possedute dai membri, necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

Queste tre dimensioni sono ritenute importanti nel quadro teorico, perché inquadrano quattro stili di leadership in cui può essere più o meno prevalente la dimensione legata al compito o quella legata alle relazioni, o entrambe.

- 1) *Telling*: è lo stile in cui prevale una forte direttività del leader, la comunicazione è unidirezionale e il leader fornisce istruzioni e supervisione. Tale stile è prevalente in condizioni di bassa maturità psicologica e scarse abilità, come nel caso di gruppi in cui i collaboratori sono poco capaci, riluttanti ad assumersi responsabilità, poco sicuri di sé.
- 2) *Selling*: in questo caso il leader fornisce spiegazioni e indicazioni rispetto al compito; utilizza però una comunicazione bidirezionale sostenendo e incoraggiando i collaboratori. Questo stile viene utilizzato con gruppi ad alta maturità psicologica – in altre parole molto motivati – ma con scarse abilità. Un esempio può essere dato da un gruppo di lavoro composto da neoassunti molto motivati, ma che non conoscono ancora il lavoro.
- 3) *Participating*: in questo caso il leader fornisce molto supporto emotivo, coinvolge i membri e li incoraggia all'autonomia e a organizzare indipendentemente il proprio lavoro. Questo stile si attua in situazioni che vedono persone con una notevole maturità professionale, ma con una bassa maturità psicologica, che può essere intesa sia come scarsa motivazione, ma anche come insicurezza personale. In questo caso il leader può essere considerato un facilitatore del processo che però si attua grazie alle competenze dei subordinati.
- 4) *Delegating*: in questo caso è presente un'alta maturità psicologica e un'alta competenza professionale. Qui il leader in realtà è una figura di secondo ordine che non fornisce né guida né supporto emotivo, ma lascia ampi spazi di discrezione e autonomia ai collaboratori. Questo stile di leadership è tipico di quei gruppi composti da professionisti con forti competenze in cui il leader ha solo lo scopo di individuare il problema. Un esempio possono essere i gruppi di manager ai livelli aziendali alti, le task force, oppure i gruppi composti da professionisti.

Sulla base di quanto descritto finora, si può vedere come questo modello abbia il suo fulcro nelle caratteristiche dei membri del gruppo e come, assieme alla path-goal theory, getti un ponte verso una visione diversa della leadership. Nel tentativo di considerare anche il contesto in cui la leader-

ship si trova operare, le teorie della contingenza tengono presente, di volta in volta, elementi differenti, tralasciandone altri. Inoltre, in ogni modello viene data per scontata la capacità del leader di capire il contesto e adattare la propria leadership di conseguenza.

Infine, sebbene la path-goal theory e la situational leadership theory rovescino il classico punto di vista ponendo l'attenzione sui subordinati e sulle loro caratteristiche, non prendono mai in considerazione le relazioni tra leader e membri del gruppo.

Questo passo verrà invece compiuto dalle teorie che emergeranno negli anni successivi, le cosiddette “*new leadership theories*” (si veda *Paragrafo 3.4*).

3.4. La Leadership Trasformativa

Il termine “leader trasformativa” appare per la prima volta nel 1973 nel lavoro di Downton. L'approccio della leadership trasformativa fa parte del paradigma che si definisce “nuova leadership”, sviluppatosi a partire dagli anni '80 e che pone particolare enfasi sugli aspetti emotivi e carismatici. Nello specifico, la leadership trasformativa è un processo che cambia e trasforma gli individui. È interessata alle emozioni, i valori, la morale, la qualità e gli obiettivi a lungo termine e comprende nel suo processo valutativo le motivazioni dei follower, la soddisfazione dei loro bisogni, considerandoli effettivamente esseri umani. L'utilizzo della leadership trasformativa implica una particolare forma di influenza che spinge i follower a realizzare molto più di quanto solitamente ci si aspetterebbe da loro. Inoltre, è un processo che spesso include una conduzione (leadership) carismatica e visionaria (immaginativa). Infine, la Leadership trasformativa è centrata sull'impegno e le capacità dei componenti dell'organizzazione e sulle strategie e i modi attraverso cui questi possono essere valorizzati attraverso l'influenza della leadership.

3.4.1 Leadership Trasformativa e Leadership Transazionale

Un filone più recente della ricerca, si è occupato di definire i processi mediante i quali si articolano i legami che intercorrono tra il leader ed i suoi follower.

Queste teorie hanno l'obiettivo di definire come i leader riescano a coinvolgere ed unire, nella la ricerca di un risultato comune, i propri follower.

La teoria della *leadership transazionale*, secondo gli scritti di Downton (1973), considera i leader come “agenti di negoziazione”, i quali trattano e, talvolta, scendono a compromessi per “massimizzare la propria posizione relativa”, ossia vogliono cercare di ottenere sempre più potere decisionale all'interno di un gruppo. Per fare questo, quindi, devono porre in essere delle azioni che permettano di influenzare e di convincere almeno quegli individui che possono dare un significativo appoggio.

I follower vengono motivati grazie alla possibilità di ottenere ricompense personali, di qualsiasi tipo, che solo il leader può concedere. Di solito, questo genere di premi è di natura psicologica o economica. Solo chi si dimostra coinvolto nella missione, però, può ottenere un riconoscimento.

La teoria della leadership transazionale si basa essenzialmente sul fatto che ogni individuo si pone degli obiettivi. Proprio per questo motivo egli metterà in atto dei comportamenti tali per cui sia possibile raggiungere questo o quel risultato. In secondo luogo, ricerche hanno dimostrato che gli individui cercano di ripetere quelle azioni che, secondo il loro punto di vista, hanno portato a dei

benefici o a delle ricompense, sia personali sia di gruppo. Accade quindi che ci sia una sorta di selezione dei comportamenti da seguire, in quanto, se determinati gesti hanno portato a conseguenze negative, essi vengono scartati e non più ripetuti. Infine c'è da ricordare che le relazioni di scambio tra il leader ed i follower sono regolate da norme, implicite, di reciprocità. Si instaura, quindi, un rapporto che può essere sintetizzato dalla formula: "Do ut des" (Downton, 1973).

Secondo Bass e Stogdill (1990), colui che viene definito leader transazionale deve possedere alcune caratteristiche fondamentali. In primis, egli deve essere in grado di valutare le buone performance ed il raggiungimento o meno di un obiettivo, in modo da distribuire ricompense. Queste devono servire come premio per coloro che si distinguono, ma devono essere anche uno stimolo per tutti gli altri. Questo tipo di leader deve anche avere la capacità di "gestire per eccezioni", ossia capendo i segnali di una performance negativa in modo da anticiparla e, nel caso in cui questo non fosse possibile, intervenendo per far rispettare gli standard di prestazione.

L'ultimo aspetto basilare risiede nell'approccio che si deve adottare nei confronti dei propri collaboratori. Infatti, si deve assumere uno stile permissivo, basato sul "laissez faire". In questo senso, il leader deve concedere molta autonomia senza limitarsi ad opprimere i propri collaboratori dando ordini, ma lasciandoli liberi di esprimere tutte le loro potenzialità (Bass e Stogdill, 1990).

Al contrario, il leader trasformazionale basa il proprio potere sui principi, sull'autostima, sulla fiducia e sull'impatto motivazionale ad avere una performance sopra la media.

Secondo Bass e Stogdill (1990) il leader transazionale fa leva sull'interesse che già esiste nei follower, mentre quello trasformazionale cerca di cambiare questo sistema di valori individuali costruendone uno in cui prendano forma degli obiettivi comuni. A questo proposito, entra in gioco l'abilità del leader nell'influenzare gli individui, cercando di ispirarli e facendo risvegliare i propri valori più alti.

3.4.2 Burns e le due tipologie di leadership

J. MacGregor Burns (1978) nel suo classico lavoro intitolato "*Leadership*" sostiene che la leadership è del tutto differente dall'esercitare potere, poiché è inseparabile dai bisogni dei follower (collaboratori). La proposta di Burns (1978) era quella di "pensare alla leadership come ad una forma di comprensione più realistica e sofisticata del potere e dell'esercizio di mutua persuasione, scambio, elevazione e trasformazione che ne consegue".

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Anche Burns distingue tra *leadership transazionale* e *leadership trasformazionale*.

La leadership trasformazionale è un processo profondo, che trasforma gli individui: fa evolvere i loro interessi e le loro motivazioni, coinvolgendoli e portandoli a raggiungere obiettivi che vanno al di là di quanto ci si potrebbe aspettare da loro. Nel processo intrapreso non sono solo i collaboratori a trasformarsi, ma anche il leader è profondamente coinvolto: è attento a seguire il percorso di ognuno e a fare in modo che ognuno fornisca il proprio contributo, aiuta i singoli a valorizzare il proprio potenziale e “interpreta” il contesto adattandosi per ottenere il meglio. In questo modo, il leader cambia anche se stesso, accettando l’influenza che i suoi collaboratori possono avere su di lui. Gli individui che mostrano una leadership trasformazionale spesso possiedono un forte set di valori e ideali interni e sono efficaci nel motivare i follower ad agire in modi che possano supportare il bene comune piuttosto che il proprio interesse personale.

Gandhi, per Burns, è un classico esempio di leadership trasformazionale, poiché ha alimentato le speranze e i desideri di milioni di persone e allo stesso tempo ha cambiato anche se stesso.

Come mostrato in *Figura XIV*, è possibile definire un continuum di 7 fattori che vanno dalla leadership trasformazionale (4), alla transazionale (2), alla non leadership (1).

	LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE	LEADERSHIP TRANSAZIONALE	LEADERSHIP LAISSEZ-FAIRE
Fattore 1	INFLUENZA IDEALIZZATA		
Fattore 2	MOTIVAZIONE ISPIRAZIONALE		
Fattore 3	STIMOLAZIONE INTELLETTUALE		
Fattore 4	CONSIDERAZIONE INDIVIDUALIZZATA		
Fattore 5		RICOMPENSA CONTINGENTE	
Fattore 6		DIREZIONE PER ECCEZIONE	
Fattore 7			LAISSEZ-FAIRE

Figura XII: I 7 principali fattori della leadership.

I fattori che caratterizzano la leadership trasformazionale corrispondono alle 4 “I” del modello di Bass (1990), descritto più dettagliatamente nel *paragrafo 3.4.3*.

I due fattori della leadership transazionale, vale a dire quando il leader premia o punisce in base alla prestazione sono:

- *Ricompensa contingente*: ricompensa agli sforzi dei seguaci; ci si accorda rispetto a quello che il leader si aspetta dai seguaci e che, quindi, li porterà ad ottenere una ricompensa (rinforzi positivi);

- *Direzione per eccezione* (attiva o passiva): tipo di leadership che comprende la critica per correggere (feedback e rinforzo negativi). Attiva: osservazione diretta dei seguaci e ripresa *real time* degli errori; Passiva: intervento non immediato del leader ma solo di fronte a problemi.

Infine, se adotta uno stile di leadership di tipo *laissez-faire*, il leader abdica responsabilità e compiti, non comunica, insomma, è un leader inefficace.

3.4.3 Il modello delle 4 “I” di Bernard Bass

Come detto in precedenza, la leadership trasformazionale è caratterizzata da attenzione per le relazioni basate sulla fiducia, da capacità di visione e di motivazione e da obiettivi che non sono solo produttivi ma anche di crescita personale e professionale (per sé e per i collaboratori): è un esercizio di coerenza e concretezza, di determinazione e risolutezza e di ascolto e narrazione. La trasformazione per eccellenza è quella che il leader compie laddove riesce a trasformare i propri follower in nuovi leader. Tra i diversi profili della leadership trasformazionale si è affermato anzitutto il modello delle 4 “I” di Bernard Bass (1990):

- la *Considerazione Individuale* (la prima I), che fa riferimento alla comunicazione personalizzata, intesa proprio come azione di base, verso l'obiettivo di crescita. La considerazione individuale è il tratto distintivo della relazione ed è attraverso uno sguardo attento ai bisogni dei singoli, che è possibile moltiplicare le opportunità di apprendimento, ancorandole alle esperienze concrete. È questa attenzione particolare che si pone alla base di un'azione capace di elevare le aspettative, dei singoli e delle organizzazioni. La considerazione individuale è praticata attraverso la creazione di nuove opportunità di apprendimento nell'ambito di un clima di supporto. Sono riconosciute le differenze individuali e il comportamento del leader sancisce l'accettazione di tali differenze e ne conferma il valore. Infine, si incoraggia la comunicazione a due vie e si pratica il “management attraverso la presenza concreta”;
- la *Stimolazione Intellettuale* (la seconda I), è intesa come via per stimolare l'ingegno non vincolata al sistema di riconoscimenti formali e riconosciuti da contatto. È la capacità di sollecitare l'innovazione e la creatività, mettendo in discussione le credenze consolidate e le abitudini desuete, anche attraverso l'essere di esempio nel quotidiano. In questo modo la creatività viene incoraggiata: ai collaboratori, pienamente coinvolti nei processi decisionali e nella definizione dei problemi, sono richieste nuove idee e soluzioni originali. Si reagisce alla sperimentazione di nuovi approcci per la gestione delle svariate situazioni da affrontare dai collaboratori con un atteggiamento non sanzionatorio e con apertura e rispetto dell'errore, considerato elemento del processo di apprendimento collettivo. Le idee dei collaboratori, infine, non vengono censurate solo in quanto differenti da quelle del leader;

- la *Motivazione Ispirazionale* (la terza I), fa riferimento all'azione di dotare il lavoro di un significato, dare senso al quotidiano in prospettiva, delineando sfide per il futuro e obiettivi cui tendere. Il leader coinvolge i collaboratori nell'immaginare situazioni future sfidanti e attraenti, attraverso la creazione di aspettative, comunicate in modo chiaro, che i collaboratori vogliono soddisfare. Il leader stesso si impegna attivamente e costantemente nella realizzazione degli obiettivi prefissati, verso la visione condivisa;
- l' *Influenza Idealizzante* (la quarta I) che chiama in causa l'attenzione alla fiducia, a ottenerla, darla e gestirla, facendo di sé un modello di ruolo in cui i collaboratori possano identificarsi. Verso tali leader si sviluppa infatti ammirazione e rispetto: i collaboratori si identificano in loro e vogliono emularli. Questa identificazione e il desiderio di emulazione sono sostenuti dalla tendenza del leader a considerare come estremamente importanti le necessità degli altri, che sono poste in primo piano. Il comportamento del leader è, inoltre, coerente e non arbitrario, dimostra elevati livelli di condotta etica e tende a non usare il potere che possiede per i propri personali interessi.

3.4.4 Bass e il Continuum della Leadership

Nel 1985 Bass, riproponendo i lavori di Burns (1978) e House (1974), fornisce una più estesa ridefinizione della leadership trasformazionale. L'autore amplia il lavoro di Burns (1978), riponendo maggiore attenzione sui bisogni dei follower piuttosto che su quelli del leader e descrivendo leadership transazionale e leadership trasformazionale come un unico continuum.



Figura XIII: *Il continuum della leadership di Bass (1985).*

Bass (1985) amplia anche il lavoro di House e Mitchell (1974), riponendo maggiore attenzione agli elementi emotivi, suggerendo che il carisma è un elemento necessario, ma non sufficiente per la leadership trasformazionale.

Bass sostiene che la leadership trasformazionale motiva i follower a fare molto più di quanto ci si aspetterebbe da loro, mettendo in pratica quanto segue:

- Aumentando i livelli di consapevolezza dei follower sull'importanza e il valore degli obiettivi attesi.
- Spingendo i follower ad andare al di là dei propri interessi personali nell'interesse del gruppo o dell'organizzazione.
- Invitando i follower ad occuparsi di bisogni di livello più elevato.

3.4.5 Successive interpretazioni: introduzione alle principali differenze tra LEADERSHIP e MANAGEMENT

Anche Warren Bennis e Burt Nanus (1985) propongono un modello di leadership articolato in 4 azioni cruciali: catturare l'attenzione attraverso la visione, comunicare il significato attraverso immagini e racconti, mantenere la fiducia attraverso il posizionamento, realizzare il dispiegamento di sé attraverso l'autostima positiva, attraverso un esercizio attento e continuo di "saggezza emozionale". Edgard Schein (1973), invece, individua un aspetto particolare dell'azione di leadership, relativo alla costruzione, al mantenimento ma anche alla trasformazione della cultura organizzativa. Sarebbe questo il compito fondamentale della leadership che, a differenza del management, è chiamata a fare la differenza proprio a proposito di cultura. Per sostenere le sfide connesse ai cambiamenti, Kouzes e Posner (1989) descrivono un profilo di leadership articolato in cinque dimensioni d'azione, in cinque funzioni: sfidare i processi; ispirare una visione condivisa; favorire la possibilità d'azione dei collaboratori; indicare la strada; incoraggiare le persone.

Nella contemporaneità, dunque, alla leadership è chiesto di essere trasformazionale sia nel senso di cogliere la necessità del cambiamento, promuoverlo e guidarlo, sia nel senso di sostenere le persone nei percorsi di cambiamento sia sul fronte organizzativo, sia su quello individuale. In sintesi, il leader efficace è dunque colui che esprime elevata fiducia in sé e che, attraverso una serie di azioni ad hoc sostiene nei follower la crescita della motivazione e dell'orientamento alla realizzazione, oltre che l'identificazione con gli obiettivi organizzativi: anche i follower, secondo questo modello, esperiscono un incremento dell'autostima e dell'autoefficacia. La leadership trasformazionale si manifesta, dunque, quando i leader:

- sanno stimolare tra colleghi e collaboratori la volontà di guardare al proprio compito professionale da differenti prospettive;
- sanno alimentare la consapevolezza circa la missione e la visione dell'organizzazione;
- sanno spronare colleghi e collaboratori verso più elevati standard di prestazione;
- sanno motivare ad andare oltre l'interesse personale, concentrandosi sugli obiettivi del gruppo.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Quello della leadership trasformazionale è un profilo collocato in profondità nella relazione, che si configura come il mezzo nel quale avviene la trasformazione, come luogo in cui coltivare la crescita come compito, come valore. Questa caratteristica distintiva della leadership, il suo essere anzitutto una “relazione” è il primo elemento che porta a distinguerla dal management. Se i termini leadership e management sono spesso utilizzati, infatti, in modo intercambiabile, da più parti emerge l’esigenza di chiarire le differenze, di precisare le specificità di ciascuno. Provando a delineare in sintesi le caratteristiche principali del management e della leadership, per confronto, è possibile riferirle ad alcuni elementi principali: gli orientamenti, gli scopi, le relazioni, le qualità, i principi, le metafore (si veda la tabella in *Figura XIV*).

FIG. XIV: *Le Principali Differenze tra Leadership e Management*

	MANAGEMENT	LEADERSHIP
ORIENTAMENTI	Pianificare e gestire il budget, concentrarsi sul bottom line	Creare visione e strategia. Guardare al futuro
SCOPI	Organizzare e scegliere i collaboratori, dirigere e controllare, creare confini (gerarchici)	Creare una cultura condivisa, fondata su valori comuni, sostenere la crescita dei collaboratori, ridurre i confini (gerarchici)
RELAZIONI	<i>Sistema</i> Dedicare attenzione agli “oggetti”, produrre/vendere beni e servizi, agire come capo	<i>Cultura</i> Dedicare attenzione alle persone, ispirare e motivare i follower, agire come coach, facilitatore
QUALITA'	<i>Potere di Posizione</i> <ul style="list-style-type: none"> • Distanza emotiva; • Esperienza; • Espressione verbale; • Conformismo; • Competenza 	<i>Potere personale</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vicinanza emotiva; • Apertura; Ascolto; • Coraggio; • Integrità
PRINCIPI	Uniformità, Controllo, Stabilità	Diversità, Motivazione, Discontinuità
RISULTATI	Mantenere la stabilità	Creare cambiamento
METAFORE	Cronaca	Racconto

In Appendix V si presenta un approfondimento sul tema della leadership carismatica (pp.134).

4. Dalla Leadership al Management

Negli anni, di pari passo con le teorie sulla leadership se ne sono sviluppate altrettante relative al management. Spesso queste due famiglie di teorie si sono trovate a coincidere in un unico modello dove lo stile di leadership viene concepito in un contesto manageriale; pertanto, applicando il concetto di leadership alla managerialità, ci si trovò ben presto a chiedersi se il crollo del modello tayloristico avrebbe trasformato i capi duri e autoritari in illuminati leader che dispensavano sorrisi e consigli, delegando responsabilità e concedendo ampie zone di autonomia ai propri seguaci.

Nel seguito del capitolo si cerca di chiarire le differenze tra *leadership* e *management*, confrontando, dopo averne precisato i rispettivi ruoli, la figura del leader con quella del manager. Il capitolo si chiude sottolineando la necessità di entrambe le figure all'interno di un'azienda e, quindi, di un giusto mix di leadership e management perché questa possa funzionare bene.

4.1 Il Management Integrato

Molti autori si sono interrogati su come fosse possibile fare una distinzione tra le figure del manager e del leader. Il punto chiave sta nel definire gli equilibri in base alla situazione in cui si deve agire. Nello svolgere il lavoro di capi ci si trova di fronte a situazioni in cui le variabili possono apparire in conflitto; accade, infatti, che si passi da momenti in cui è prioritario amministrare ad altri in cui si deve motivare, sostenere e guidare il personale. Allo stesso tempo esistono circostanze in cui è più conveniente essere orientati al compito e altre in cui si deve porre maggiore enfasi sul risultato. In un celebre articolo comparso su *Harvard Business Review*, Robert Katz (1974) ha proposto un modello di competenze manageriali, rispondendo alla necessità di pervenire alla definizione delle caratteristiche personali del dirigente ideale. Secondo l'autore, un manager di successo deve possedere tre principali capacità (skills):

- *Capacità concettuale/strategica*, ovvero il manager deve essere in grado di essere consapevole della complessità dell'organizzazione e dell'ambiente in cui opera in modo da inserirvi la propria attività;
- *Capacità tecnica/operativa*, che deve favorire l'uso delle conoscenze acquisite attraverso la formazione;
- *Capacità umana/relazionale*, utile a evitare le possibili distorsioni nella comunicazione con i propri interlocutori.

Proprio per questi motivi, la formazione manageriale nelle grandi e più evolute aziende, soprattutto in tempi recenti, si è focalizzata principalmente su tematiche quali la gestione delle risorse umane,

la leadership e la motivazione. Dal momento che in questi decenni la distinzione tra leader e manager si è sempre più assottigliata, all'interno delle aziende queste due figure tendono ad avere gli stessi compiti. La capacità di innovare e la creatività stanno diventando sempre più importanti, tanto che i manager devono pensare a nuovi metodi di risoluzione dei problemi in modo da anticipare i concorrenti e sopravvivere all'interno del contesto economico contemporaneo. Per fare ciò, bisogna far leva sul proprio bagaglio di competenze e nozioni, grazie anche all'interazione con altri membri di un gruppo e cercare di vedere i problemi da un altro punto di vista.

A questo punto, quindi, *“si può parlare di manager integrato, nel senso che si vuole porre l'accento sulle necessità, per chi dirige un'impresa, di inserirsi trasversalmente nelle varie funzioni aziendali e di guidare le persone su cui esercita la propria autorità, sempre cercando di far coincidere l'efficienza e l'efficacia”* (Scarpitti Brocchieri, 2001).

Seguendo questo filone, un altro autore, Craig Hickman (1992), ha affermato che le nuove tendenze sono quelle di fondere orientamenti diversi per creare aziende ottimali nel futuro. Questo equilibrio non può essere raggiunto solo grazie alle competenze di un singolo, ma può essere perseguito grazie a un processo che permetta l'interazione efficace del leader e del manager.

Secondo Hickman (1992), il vantaggio competitivo può essere raggiunto sfruttando quella che egli stesso definisce *“tensione naturale tra manager e leader”*. I manager, infatti, sono tendenzialmente delle persone pratiche, razionali e decise, al contrario dei leader, maggiormente utopisti, comprensivi e flessibili. Sfruttando la tensione esistente tra questi due tipi di personalità, le aziende possono sfruttare variabili chiave come qualità, servizio, innovazione e creatività come leve per il successo non solo nel breve ma anche nel lungo termine. In questo modo, sarà possibile creare un'impresa ben integrata e ben equilibrata, capace di migliorare le proprie performance anno dopo anno. La tensione che esiste tra l'orientamento manageriale e la leadership si crea a tutti i livelli dell'organizzazione; l'abilità dell'impresa sta nel saper sfruttare queste diversità di approccio per ottenere delle innovazioni, per quanto riguarda i prodotti e i mercati, e superare i concorrenti.

In ogni caso, è importante conoscere l'ambiente in cui si opera e saper valutare le diverse situazioni che, volta per volta, si devono fronteggiare. Infatti, gli *executives* devono essere in grado di utilizzare diverse dosi di management e di leadership a seconda dei problemi che si devono risolvere. Sempre secondo Hickman (1992):

“il massimo motore capitalistico è alimentato dal meglio del management e della leadership. Per raggiungere tale equilibrio ottimale, è opportuno conoscere non soltanto le qualità, ma anche le differenze, grandi e piccole, che sono tipiche dei due approcci. Inoltre, si deve trovare la giusta mescolanza delle due, adatta alla situazione” (Craig Hickman, 1992).

Anche secondo Peter Drucker (1989):

“il management è, soprattutto, un insieme di pochi principi essenziali. Questi principi formano le fondamenta per il raggiungimento dei migliori risultati ottenuti sia dai leader sia dai manager. Di conseguenza, nella realtà occorre integrare i principi che governano leadership e management, mischiando, in maniera attenta e opportuna, innovazione e stabilità, ordine e flessibilità”.

Secondo Drucker, *“quindi, la soluzione a quella che Hickman chiamava tensione fra manager e leader va risolta con la somma dei due fattori in dosi giuste”* (Drucker, 1998).

La conclusione alla quale sono arrivati questi studiosi è che, per avere successo, serve integrare le capacità del leader con quelle del manager. Questo non significa che sia un compito facile fondere, in modi e dosi giusti, le caratteristiche dei due orientamenti o trovare un equilibrio tra loro. Infatti, alcune circostanze necessitano una buona dose di management, mentre altre richiedono un approccio orientato verso la leadership. Il manager e il leader possono infatti essere visti come due tipi diversi di persone. La prima ama esercitare il controllo, mentre la seconda è più portata alla responsabilizzazione dei propri collaboratori (Weathersby, 1999). Si può affermare, inoltre, che i manager ricercano la stabilità, tendono a vivere nel presente e cercano di ordinare l'organizzazione in cui operano. I leader sono coloro che reputano le eventuali crisi uno stimolo per il miglioramento, trasformano le strutture esistenti innovandole e sono sempre orientati verso il cambiamento e la rivoluzione (Perloff, 2004). L'atteggiamento di questi ultimi, quindi, può essere definito proattivo, in quanto cerca di anticipare o, addirittura, provocare il cambiamento (DuBrin, 1995). Secondo Hickman (1992), il manager è ancorato alla realtà esistente e cerca di trarne il meglio. Il leader, differenzialmente, ha l'atteggiamento del "sognatore", perché vuole raggiungere degli obiettivi sempre più difficili e che si articolano nel futuro sia a breve sia a lungo termine.

4.2 Storiografia dei vari approcci

In questo paragrafo ho voluto sintetizzare alcuni approcci al tema della differenza tra leadership e management, sviluppati da diversi autori in letteratura.

John Kotter (1995), in un suo articolo pubblicato sulla *Harvard Business Review*, ha espresso in modo estremamente chiaro la differenza tra management e leadership, facendo specifico riferimento al processo di cambiamento:

“Leadership è differente dal management, ma non per le ragioni che molti pensano. La leadership non è qualcosa di mistico o misterioso. Non vuol dire avere solo carisma o qualche tratto della personalità particolarmente esotico e attraente. Leadership e Management sono due sistemi di azione complessi e complementari. Occorre comprenderne la differenza e le diverse implicazioni.

Pensiamo ad esempio questa differenziazione in rapporto al cambiamento. La gestione del cambiamento, inteso come attività di management, tende a mantenere sotto controllo il sistema mentre la guida, la leadership insomma, tende a creare il cambiamento. In un processo di cambiamento, questi due elementi sono entrambi necessari, ma il vero motore è la leadership. La leadership è quindi il fattore chiave che sta dietro a tutte le trasformazioni di successo: bisogna essere coscienti che senza di essa non si va da nessuna parte. Per realizzare il cambiamento c'è bisogno di leader a tutti i livelli. Un gran numero di persone, attraverso tutta l'organizzazione, devono svolgere, nelle loro rispettive attività, il ruolo di leader. Solo grazie alla forza combinata di tutti questi leader, sarà possibile superare gli immensi ostacoli che il cambiamento sempre incontra” (Kotter, 1995).

Secondo Kotter (1995) le attività che contraddistinguono i leader dai manager sono le seguenti:

- Il manager pianifica e controlla mentre il leader imposta una direzione;
- Il manager organizza le persone mentre il leader cerca di convincerle, promuovendo una visione condivisa;
- Il manager controlla e risolve i problemi delle persone mentre il leader cerca di motivarle.

Per sintetizzare il pensiero di Kotter (1995), nella differenza tra gestire e guidare, ovvero tra leadership e management, possiamo dire che, in generale, il compito del manager è quello di mantenere in efficienza un sistema complesso, mentre la leadership cerca di prefigurare quale dovrebbe essere il futuro dell'organizzazione (Kotter (2006). Leadership e management adottano, quindi, due approcci diversi ai problemi organizzativi. Nelle organizzazioni moderne c'è bisogno dell'uno e dell'altro e, in certe situazioni, esse devono convivere in un'unica persona, in colui che risolve i problemi quotidiani mantenendo lo sguardo verso i risultati futuri (Kotter, 1982; Yukl, 1989; Maccoby, 2000).

Un altro autore, Kettlitz (1998), ha argomentato lo stesso tema affermando che il manager usa il potere e l' autorità per condizionare le azioni dei dipendenti mentre, il leader agisce per modificare il modo di "pensare" dei membri del gruppo. Non si deve però cadere nell'errore di giudicare il leader migliore del manager, o viceversa, poiché per un'azienda sono due figure da cui non si può prescindere. Mentre il leader, infatti, si occupa soprattutto dell'ambiente esterno cercando di prendere da esso tutto ciò che può servire all'organizzazione, il manager, invece, collabora con il leader e gestisce le risorse interne. Oggi è diffusa l'idea che le competenze manageriali siano necessarie per un'organizzazione ma non sufficienti, occorre quindi anche un leader che sappia guidare gli altri verso gli obiettivi, verso il futuro. E bisogna fare un distinguo tra guidare e comandare: "*comandare appartiene al manager, guidare al leader*" (Capowski, 1994).

Il manager, infatti, lavora con i subordinati mentre il leader opera con i follower, cioè coloro che seguono e che vengono guidati e indirizzati. Proprio questo approccio mette in evidenza come il manager sfrutti l'autorità nel rapportarsi con i propri subordinati, in modo da realizzare i propri piani, mentre il leader operi facendo leva sull'autorevolezza.

4.3 Ciclo del Management e Ciclo della Leadership

Il management in quanto tale è un processo razionale, fatto di attività concrete, tangibili, orientate ai risultati, frutto della produzione industriale di massa, che ha prodotto grandi benefici al mondo occidentale industrializzato, sia in termini economici che sociali. Allo stesso tempo, i cambiamenti di

contesto hanno reso sempre più conveniente affidarsi ai valori, dare fiducia alle persone, sfruttarne le doti umane e carismatiche, in modo da tendere all'efficacia e soddisfare così le esigenze dei clienti, entrambi aspetti considerati asset dell'organizzazione.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

“La complementarità tra manager e leader tende dunque a diventare il cardine per assicurare il successo di lungo periodo” (Kouzes e Posner, 1989).

Quando si parla di leadership, quindi, si parla anche di capacità di coinvolgere le persone in un progetto (DuBrin 1995; Weathersby 1999; Kumle e Kelly, 2000).

Secondo la visione tayloristica il manager per sua natura deve essere un capo freddo, impassibile, analitico e capace di evitare ogni tipo di emozione nel lavoro. Al contrario, il vero leader ama le emozioni e sa prenderle e le persone attraverso i sentimenti. I manager, dunque, fanno riferimento a modelli cosiddetti già tracciati e sperimentati da altri, mentre i leader sono coloro che osano intraprendere nuove strade mai sperimentate e sanno coinvolgere in questo anche altre persone, favorendone l'autorealizzazione (Bennis, 1989). I manager quindi amano le riunioni, i piani, i discorsi, i rapporti, le prove dure e tutte quelle attività incentrate su uno stretto controllo, che li fanno sentire tranquilli; i leader, invece, tendono a disprezzare la routine e le procedure perché intuiscono che tutto questo soffoca la creatività, la propensione al rischio, che impedisce la crescita dell'organizzazione (Thamhain, 2004),

Il fulcro del moderno ciclo manageriale può essere rappresentato come in *Figura XV*:



Figura XV: *Il ciclo manageriale* (Bellandi G., *Il talento del leader*, FrancoAngeli, 2006)

Nel ciclo, *pianificazione* significa fissare gli obiettivi e poi stabilire cosa fare per raggiungerli; *organizzazione* si riferisce alla costruzione di una struttura utile al raggiungimento degli obiettivi, definendo ruoli e compiti e delegando le varie responsabilità; infine, *controllo* significa monitorare in che misura e in che modo quanto pianificato è stato fatto e se gli obiettivi sono stati raggiunti. Il Ciclo manageriale, dunque, consente di realizzare una corretta gestione, di assicurare l'ordine e di rispettare ciò che è stato pianificato sia in termini tecnici, economici e finanziari sia temporali. La leadership, invece, è orientata a cambiare le cose, anticipando i cambiamenti e attuando un ciclo di attività rappresentabile come in *Figura XVI*:



Figura XVI: *Il ciclo manageriale* (Bellandi G., *Il talento del leader*, FrancoAngeli, 2006).

In tale ciclo *orientare* significa fornire una visione del futuro, congiuntamente alle strategie necessarie per realizzarlo; *allineare* vuol dire comunicare la direzione da seguire e ottenere il massimo impegno per il raggiungimento degli obiettivi; infine *ispirare e responsabilizzare* significa far sì che le persone esprimano tutto il loro potenziale, responsabilizzandole, conferendogli discrezionalità, autonomia e capacità di autocontrollo, favorendone la crescita personale.

Un forte management, privo di leadership, può generare un ambiente troppo regolato, ordinato e quindi in un certo senso soffocante, privo del necessario slancio per affrontare nuove sfide; mentre una forte leadership, con assenza di management, può essere troppo orientata al cambiamento per il gusto della sfida, portando l'organizzazione a prendere rischi eccessivi e non ben calcolati (Capowski, 1994),

In realtà management e leadership sono due sistemi di azione distinti e complementari, ognuno dei quali ha la sua funzione e le sue attività peculiari. Sono entrambi necessari per il successo, in un ambiente sempre più complesso e mutevole (Bass e Stogdill 1990; Conger and Kanungo 1992; Zalesnik, 1998; Batemen and Snell, 1999; Yukl 1999; Perloff 2004; Kotter 2006; Hay and Hodgkinson 2006; Toor and Ofori 2008). Quindi, per sfruttare appieno il potenziale delle proprie risorse, le organizzazioni dovrebbero sviluppare capacità di leadership nei loro manager (Priestland e Hanig (2005) e competenze manageriali nei loro leader (Weathersby 1999).

E, come sostiene Giuseppe Bellandi (2006):

“Oggi la maggior parte delle aziende italiane soffre di eccesso di management e di mancanza di leadership. Queste aziende devono, quindi, sviluppare la propria capacità di esercitare la leadership. Al contempo, però, esse devono ricordare che una leadership forte accompagnata da una scarsa capacità manageriale, non è meglio, anzi talvolta è decisamente peggio dell'opposto. La vera sfida è combinare insieme una forte capacità di leadership e una forte capacità di management, usando l'una per bilanciare l'altra. Naturalmente non tutti saranno bravi a “indicare la strada” (leadership) e a gestire (management). Le aziende intelligenti apprezzano tutte e due le categorie di persone e fanno di tutto per integrarle efficacemente nel gruppo dirigente”.

4.4 Le differenze tra imprenditore e leader

Bellandi (2006) nel suo libro “*Il talento del leader*” afferma che l'imprenditore e il leader sono entrambi orientati a guidare il cambiamento; ambedue le figure sono chiamate a decidere cosa si deve fare e a creare dei network di persone con profili di competenze tali da assicurare l'effettiva attuazione dei compiti.

L'imprenditore però gestisce la complessità e il cambiamento principalmente attraverso la pianificazione e il *budgeting*: ponendo obiettivi o traguardi per il futuro, stabilendo fasi di azione ben precise per il conseguimento di quegli obiettivi e allocando le risorse necessarie per la realizzazione di quei piani.

Diversamente, il leader è chiamato a guidare l'organizzazione definendo anzitutto una direzione di marcia: sviluppando una visione del futuro (spesso lontano), insieme a strategie finalizzate a produrre i cambiamenti necessari a metterla in pratica.

L'imprenditore ha per sua natura la vocazione a sviluppare la capacità di realizzare il *business plan* aziendale, organizzando e strutturando l'azienda, ossia creando una struttura organizzativa e definendo una serie di mansioni che assicurino l'attuazione del piano, allocando le risorse umane, delegando le responsabilità operative e ideando dei sistemi che permettano di tenere sotto controllo l'implementazione.

L'attività corrispondente sul terreno della leadership è, invece, quella di allineare le persone, cioè comunicare loro la nuova direzione, perché siano impegnate ad attuarla.

Un imprenditore-leader, competente e disponibile, è chiamato, quindi, a delegare la responsabilità del raggiungimento di obiettivi, oltre che il monitoraggio e controllo dei piani e dei programmi, in modo sia formale che informale, attraverso rapporti, meeting e strumenti di autoidentificazione.

Avere leadership significa ispirare e motivare; in altre parole, fare in modo che le persone continuino a muoversi nella giusta direzione nonostante gli ostacoli che si frappongono al cambiamento, facendo appello a bisogni, valori ed emozioni insiti nella natura umana, ma spesso ignorati.

E' compito di un imprenditore-leader valutare la quantità di responsabilità che i collaboratori si possono assumere, tenendo conto che tra questi, probabilmente, vi saranno sia persone capaci e disponibili, sia persone capaci e, talvolta, meno disponibili, o non ancora pronte ad assumersi deleghe sostanziali. Il comportamento del leader potrà quindi di volta in volta richiedere più o meno sostegno emotivo e più o meno consenso sulle decisioni riguardanti il *come* e il *quando* delle attività a loro delegate. Questa flessibilità nella leadership è oltremodo necessaria nei momenti di ristrutturazione, riconversione o ridimensionamento dell'azienda in quanto, solo l'imprenditore che potenzia le sue qualità di leadership, aprendosi alla comunicazione a due sensi, all'ascolto attivo dei collaboratori e adottando uno stile di sostegno non autoritario, può sperare di garantire la sopravvivenza dell'organizzazione che guida.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Figura XVII: *Differente Ambito di Responsabilità tra Leadership e Management* (Bellandi, 2006).

MANAGEMENT	LEADERSHIP
- Raggiungere gli obiettivi concordati	- Prepararsi a ciò che sta arrivando
Condurre	
<ul style="list-style-type: none"> - Con obiettivi concreti - Raggiungendo obiettivi straordinari con attività straordinarie - Orizzonte temporale: breve periodo 	<ul style="list-style-type: none"> - Con mete auspiccate - Raggiungendo obiettivi straordinari sulla base di finalità auspiccate - Orizzonte temporale: lungo periodo
MANAGEMENT OPERATIVO	LEADERSHIP EVOLUTIVA -RIVOLUZIONARIA
- Pensare ed agire	- Pensare ed agire in anticipo

Figura XVIII: *Approccio al Management e alla Leadership* (Bellandi, 2006).

ORIENTAMENTO MANAGERIALE	ORIENTAMENTO alla LEADERSHIP
<ul style="list-style-type: none"> - Definire gli obiettivi; - Organizzare le risorse e monitorare le performance; - Gestire il cambiamento attraverso le politiche; - Ottenere risultati nel breve periodo; - Trasmettere top-down le idee e l'approccio alle strategie; - Formazione finalizzata sulle tecniche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare la visione; - Diffondere la passione per il cambiamento; - Trasmettere bottom-up le idee e l'approccio alle strategie con lungimiranza e pazienza; - Formazione integrale delle persone.

4.5 Management vs Leadership: Successi e fallimenti della leadership

Come spiegato in precedenza, la leadership è la capacità naturale e spontanea di stimolare i collaboratori, di ispirarli e di porli nella condizione di scoprire e attuare nuove opportunità; perciò è necessaria una grande energia da parte dei leader e il rispetto per le persone. L'autorevolezza e la credibilità dei leader nel realizzare la loro visione e le loro strategie, richiede che queste siano accettate dai collaboratori. Le vere radici della leadership, infatti, si fondano su ideali e valori e, nel perseguire disinteressatamente un impegno che va oltre il proprio ambito personale. La differenza fondamentale tra leadership e management è basata anche sul diverso ambito temporale di responsabilizzazione degli uni rispetto agli altri. I capisaldi della leadership sono:

- *Diffondere una visione*: il leader persuade, serve e stimola la voglia di vincere nell'ambito di una prospettiva di ampio respiro;
- *Fungere da esempio*: solo colui che costituisce un modello esemplare può comunicare efficacemente ed influenzare positivamente. Il leader dimostra dedizione, libera energie, promuove il talento e l'iniziativa;
- *Aumentare il valore dell'impresa*: il leader deve essere consapevole delle leve di creazione del valore.

Ogni leader deve perciò chiedersi se sta ottemperando realmente a tutte e tre le condizioni, le quali devono poter essere misurate.

Vi è però inoltre un'ulteriore variabile più qualitativa, ma altrettanto critica e importante rappresentata dal clima di collaborazione che si viene a realizzare tra il leader e i suoi subordinati, che devono essere aiutati, tramite attività tipiche di un coach, a riconoscere le proprie capacità e il senso del proprio lavoro; ossia migliorare il proprio comportamento, comunicare le esperienze, tendere al miglioramento continuo.

Daft nel (1999) ha effettuato una ricerca confrontando ventuno manager che hanno avuto successo con ventidue che hanno ottenuto risultati fallimentari focalizzando il proprio studio sugli stili e sui comportamenti adottati dagli stessi nella sfera relazionale.

Da tale studio è emerso che le principali cause di fallimento dei manager presi in considerazione nello studio sono:

- *insensibilità ed intimidazione*
- *freddezza, distanza ed arroganza;*
- *tradimento della fiducia personale;*
- *ambizione eccessiva, centratura di sé;*
- *problemi specifici di business;*
- *incapacità di delega e di fare squadra;*
- *incapacità di scegliere i collaboratori.*

In Appendix VI viene presentato un articolo che approfondisce ulteriormente il tema delle differenze tra leadership e management.

4.6 Management e Leadership: il giusto MIX

Negli ultimi anni si è diffusa la convinzione che i manager debbano adottare un approccio maggiormente orientato alla leadership. Questa concezione, però, si è dimostrata erronea, in quanto non si deve richiedere al manager di diventare leader o viceversa ma sarebbe opportuno che entrambi valorizzassero le proprie qualità distintive in modo da sfruttare al meglio la tensione naturale esistente fra le due posizioni e, in tal modo, ottenere il risultato “uno più uno uguale tre” (Bennis, 1999). Hickman (1992), come la maggior parte degli autori più volte citati in questo capitolo, afferma che si devono sfruttare le sinergie positive che si creano tra i due diversi orientamenti, cosicché si possano raggiungere, simultaneamente, l'efficacia e l'efficienza dei progetti.

Secondo questo metodo, è necessario integrare le qualità manageriali con doti di leadership in modo che, anziché scontrarsi, si uniscano, riducendo i punti deboli di entrambe. Coloro che sono riusciti in questo intento hanno raggiunto risultati straordinari, come John Young della HP¹ e Michael Eisner della Walt Disney².

Nel confronto tra la persona legata all'autorità gerarchica, detto anche manager formale, e il leader naturale possiamo osservare che il primo possiede un'ottica che coglie le esperienze passate per proiettarle sull'oggi, il vero leader invece osserva il quotidiano per proiettarlo nel futuro (Sarros, 2002). Inoltre, il leader si posiziona sul confine dell'organizzazione, avendo un punto di osservazione privilegiato, presidia l'esterno creando alleanze, cogliendo le opportunità senza perdere di vista l'interno (ovvero l'azienda); inoltre crea la visione e la trasmette, motivando le persone a tradurre operativamente i suoi indirizzi strategici. Il manager, invece, cura la messa a punto del disegno aziendale e la sua traduzione operativa, assicurando l'efficace e l'efficiente gestione delle risorse aziendali. La sua attenzione, pur rivolta all'esterno, si focalizza principalmente all'interno dell'azienda.

Warren Bennis (1999) nei suoi libri affermò che i manager controllano i contratti o le relazioni legate al posto di lavoro, alla sicurezza e al denaro, creando, di conseguenza, un certo servilismo o, quantomeno, obbedienza.

¹John Young, HP: E' stato presidente della Hawlett Packard (HP) dal 1977 al 1992 e direttore generale dal 1978 al 1992. Partecipò al piano di marketing della HP nel 1958. Successivamente è stato responsabile regionale di vendita, un membro dello staff finanziario dell'azienda e marketing manager della Microwave Division, dove fu nominato direttore generale di quella divisione nel 1963. Nel 1968 fu nominato vice presidente dell'azienda assumendo la responsabilità della Electronics Products Group.

²Michel Eisner della Walt Disney: Dopo due brevi presenze alla NBC ed alla CBS, l'ABC assunse Eisner come assistente al direttore di programmazione nazionale. Nel 1976, Diller, lo chiamò alla Paramount e nel 1984 Eisner prese il suo ruolo come capo degli Studios. Successivamente assunse la posizione di CEO dell'azienda del Walt Disney. Durante i primi anni 90, Eisner ed i suoi soci hanno precisato il progetto della decade di Disney che era di caratterizzare i nuovi parchi intorno al mondo, alle espansioni attuali del parco, alle nuove pellicole ed ai nuovi investimenti di mezzi.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

I leader, invece, si adattano alle situazioni e, oltre ad indirizzare e a guidare le persone, le responsabilizzano e lasciano spazio alle loro idee. In questo modo, essi creano un ambiente positivo, in cui gli individui capiscono il significato, lo scopo e l'importanza di ciò che stanno facendo. Dunque, il leader concentra la propria attenzione sugli altri e non su se stesso, ama il cambiamento e aiuta gli altri ad accettare le sfide create dal cambiamento; concede potere e ispira costantemente le persone, facendo loro esprimere il massimo potenziale. Il leader è dotato di una visione, ha un'elevata sensibilità per il fattore umano e sa essere al servizio dell'organizzazione; infine ha un comportamento sempre ispirato all'etica.

Egli crea una visione e la trasmette a tutti i livelli, attuando ogni individuo a passare dal noto all'ignoto, ispira le persone e le guida per esempi; sa celebrare anche le piccole vittorie motivando costantemente la persona, rafforzandone l'autostima e attivando il miglioramento continuo che è alla base della qualità totale.

Rispetto alla guida delle persone il manager tende ad operare come un "buon pastore" ovvero come colui che cerca il consenso, che usa il bastone e la carota e tende a controllare la correttezza dell'operato dei propri collaboratori. Il leader tende invece ad operare come un "direttore d'orchestra", cercando di dare una direzione, di motivare e di sviluppare i suoi collaboratori. Utilizzerà spesso i processi di delega e di *coaching* per coinvolgere le sue persone.

Negli affari, il manager può essere definito come un "garante dei compiti", colui cioè che ne assicura l'assolvimento, che controlla il rispetto dei tempi, che reagisce agli eventi e decide sulla base dell'esperienza e della routine e che risolve i problemi (*problem-solver*). Il leader opera più come un "imprenditore", un guardiano verso il risultato atteso. Cerca di individuare nuove opportunità e cerca di anticipare i problemi piuttosto che gestirli. Egli tende a incidere in modo determinante sulle situazioni e spesso a crearle (*problem-finding*).

In conclusione, il leader ed il manager differiscono significativamente nel modo di considerare gli obiettivi, le risorse e i problemi. Nel lavoro bisogna, quindi, riuscire a trovare il giusto equilibrio tra questi due ruoli.

La ricerca di questo equilibrio è lo sforzo che va fatto al giorno d'oggi.

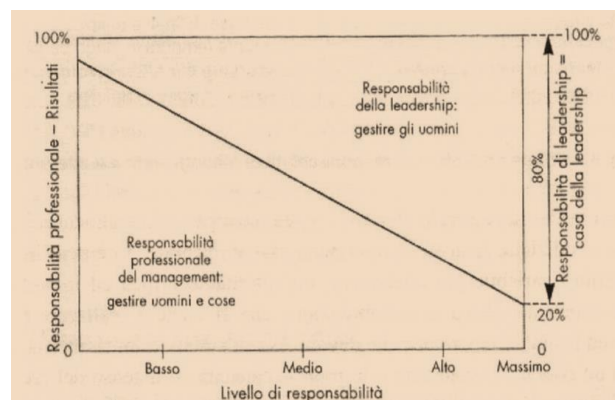


Figura XIX: Orientamento al management e alla leadership (Ballandi, 2006).

5. L'Importanza della Leadership

Dopo una vasta panoramica sulle varie teorie della leadership, sul dualismo e sui punti di convergenza tra leadership e management, in questo capitolo, mi soffermerò sull'importanza della figura del leader all'interno di un'azienda, sulle sue capacità di motivare e responsabilizzare le persone e, quindi, assicurarsi la fiducia dei propri collaboratori e, infine, cercherò di sintetizzare in un breve discorso alcune considerazioni sul legame tra TMT (Top Management Team) e performance aziendali tratte dagli articoli letterari revisionati. Anche in questo caso il capitolo sarà integrato nella sezione dedicata agli approfondimenti con due articoli riguardanti analisi empiriche condotte, in particolare, sulla relazione tra leadership etica del CEO e performance aziendali, il primo, e sul legame tra i valori etici della leadership e la responsabilità sociale dell'impresa, il secondo.

5.1 Chi è il Leader?

Il concetto di leader varia a seconda delle diverse culture nazionali, tanto che, per citare un esempio, all'interno dell'Europa, si possono identificare diversi modi di intendere la figura di colui che è a capo di un gruppo.

In particolare, Hitler veniva chiamato: "Der Fuhrer", mentre a Churchill era stato dato l'epiteto di "War Leader". Da qui si può capire che "le opinioni sulla leadership fra la cultura tedesca e quella britannica sono separate da un abisso. In Spagna, esistono diverse parole che indicano il condottiero, come *caudillo*, *cacique* o *jefe*, ma tutte intendono qualcosa di diverso fra loro. Per esempio, Franco era conosciuto come "El Caudillo", mentre Fidel Castro è noto a tutti come "Lider Maximo". Infine, anche il vocabolo francese *conducteur* sta a significare qualcosa di diverso rispetto ai termini indicati precedentemente. A questo punto è utile capire quale possa essere il significato che si vuole dare al termine "Leadership" e che può essere, in qualche modo, accettato dalle diverse culture nazionali.

David Brewer (2008), del Leadership Consulting Group di San Francisco, afferma, innanzitutto, che la capacità di comando è un'arte. Più precisamente, essa è l'arte di far sì che altre persone facciano proprio un obiettivo o una visione di come può essere il futuro, ispirandole ed incoraggiandole a tenere saldo il proprio impegno, in modo tale che, grazie alle singole azioni ed all'iniziativa personale, trasformino in realtà ciò che essi volevano ottenere.

Questa idea viene esplicitata da esempi di personaggi famosissimi come John Fitzgerald Kennedy, il quale, nonostante molti fallimenti, riuscì a far divenire reale il sogno di mandare un uomo sulla Luna o come Franklin Roosevelt, che durante la peggior crisi economica mondiale ha affermato: "L'unica cosa di cui dobbiamo avere paura è la paura stessa".

In ogni caso, non solo nelle grandi occasioni si dimostra di essere un leader, ma a tutti i livelli, può esistere una figura che è in grado di guidare gli altri. Infatti leader non sono solo i manager o i capi di stato ma anche i singoli individui, nel momento in cui influenzano altri e fanno sì che questi ul-

timi li seguano. Cercando sempre di inquadrare il concetto, è utile riprendere gli studi di Ronald A. Heifetz e Marty Lintzky (2001). Nel loro articolo *“Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading”*, essi affermano: *“La leadership è un'arte di improvvisazione”*. Questa frase sta a significare che si può avere una visione positiva, dei valori chiari su cui basarsi e persino un piano strategico, però ciò che conta di più è quello che si riesce a fare quando quello che succede realmente non è stato pianificato. Per essere efficaci, bisogna essere capaci di rispondere a tutti gli input che arrivano dall'esterno, soprattutto quelli imprevisi. Inoltre i leader devono avere una propria *“visione del futuro”*, intesa come la capacità di vedere e comprendere ciò che sta capitando e capire ciò che può avere un'influenza sulla propria attività (Heifetz & Lintzky, 2001).

Un'altra asserzione interessante del concetto è che non vengono considerati leader le persone che comandano gli altri solo grazie al potere che è stato conferito loro, bensì un individuo è un vero leader se gli altri adottano spontaneamente, per un certo periodo di tempo, gli obiettivi di un gruppo e li considerano propri. Per questi motivi è possibile affermare che la leadership concerne la creazione di team di persone orientati al raggiungimento di risultati. Proprio questo è il punto di collegamento tra leadership e performance del gruppo.

Secondo una definizione di Jack Zender, ripresa dal suo articolo: *“The New Leadership Development”*, pubblicato, nel marzo del 2000, sulla rivista *“Training & Development”*:

“il vero leader deve porre l'enfasi sugli obiettivi che un'organizzazione si aspetta e deve aiutare le persone all'interno della stessa a raggiungere risultati migliori. Inoltre egli rende le prestazioni dei propri followers più efficaci di quanto non sarebbero state se non ci fosse stata una guida. Tutto ciò accade quando il leader vede un grande potenziale di crescita e non costringe nessuno a raggiungerlo” (Zender, 2000).

Secondo questa caratterizzazione, il primo compito del leader è quello di raggiungere gli obiettivi che l'impresa si prefissa. Per fare questo le performance dei follower devono essere in continuo miglioramento, grazie al fatto che essi sono guidati ed indirizzati da una figura che ha indiscusse capacità di gestione delle risorse umane.

Infatti, come ricorda Jack Zender (2000), il leader convince i propri collaboratori a fare cose che essi considerano impossibili e li aiuta a farle. Egli ha capacità di visione, di comunicazione ed è in grado di motivare ed incoraggiare i follower. Inoltre, il leader deve saper costruire attorno a sé un sistema in cui i valori e gli obiettivi sono condivisi da tutti, in modo tale che ognuno sappia cosa deve fare e sia convinto di porre in atto le azioni giuste.

5.2 Il Leader e la Motivazione dei Follower

Nella transizione da organizzazioni fortemente gerarchiche ad assetti maggiormente orizzontali, assume grande valore, prima che non l'imperativo dell'*empowerment*, quello della motivazione. Come già anticipato precedentemente (si veda *paragrafo 4.3.*), la motivazione può essere definita come quella spinta capace di influenzare il comportamento nel raggiungimento di determinati risultati: per quanto riguarda la leadership è chiaro come la motivazione sia un elemento chiave e cruciale,

nella misura in cui è specifico compito del leader quello di motivare (come funzione di influenza) i follower, stimolandoli a raggiungere gli obiettivi organizzativi attesi. Al leader è chiesto, dunque, di motivare anzitutto se stesso e, al contempo, di motivare i suoi collaboratori e questa capacità è considerata una delle chiavi del successo del leader (Jung, Avolio, 2000).

Nelle più recenti rielaborazioni l'azione di motivare i collaboratori non è svincolata dall'azione di riconoscere le loro risorse attraverso una considerazione individualizzata e un coinvolgimento attivo nei processi: ciò che sempre più spesso e forse con una non adeguata precisione terminologica, va sotto il nome di "*empowerment*" (Daft, 1999); ovvero, di un insieme di comportamenti tesi a consentire ad altri di avere quel potere necessario per conseguire risultati personali e collettivi. Questo potere è quell'energia da smuovere (e, a sua volta, capace di smuovere) di cui le organizzazioni hanno bisogno. Se nelle rigide gerarchie organizzative, la struttura precisa del lavoro, così come i processi e le procedure estremamente dettagliati, infatti, convogliavano il potere al vertice dell'azienda, oggi questa distinzione appare non più valida. L'*empowerment* è divenuto un tema universale (Daft, 1999): sempre più persone richiedono maggiore potere nelle loro vite (sia sul fronte personale, sia su quello professionale), maggiore partecipazione e coinvolgimento a diversi livelli; accanto a ciò, è risultato evidente come dinamiche di rigido controllo siano controproducenti sul piano motivazionale. Poiché la conoscenza e l'informazione sono oggi le risorse principali dei contesti organizzativi, è fondamentale che esse siano alimentate attraverso il nutrimento della motivazione e la condivisione di quel potere necessario proprio a maturare la conoscenza e a gestire le informazioni. In questo discorso si può inserire l'esortazione di Charles Handy (1994) a seguire la via dell'*empowerment* come "imperativo morale" per le organizzazioni: che non significa ispirare la vita organizzativa a un ideale di gestione cauta del potere ma sostenere una politica di attivazione di un reale flusso di potere. In estrema sintesi, alla leadership è chiesto di essere *empowering* (Bowen, Lawler, 1995) attraverso alcuni comportamenti principali:

- fare in modo che i collaboratori ricevano informazioni puntuali e continue sulla prestazione organizzativa;
- fare in modo che i collaboratori possano apprendere le conoscenze e le competenze adeguate per contribuire agli obiettivi organizzativi;
- dare ai collaboratori il potere di prendere decisioni significative;
- aiutare i collaboratori a comprendere il significato e l'impatto del loro lavoro;
- riconoscere il contributo dei collaboratori in funzione dei risultati dell'organizzazione.

L'esercizio di queste azioni consentirebbe di passare da un basso grado di *empowerment* (presente laddove i collaboratori hanno scarsa possibilità decisionale) ad un grado elevato (presente laddove i collaboratori si sentono personalmente responsabili dei processi e delle strategie): questo passaggio è possibile quando, da un lato, il leader sa esercitare i comportamenti indicati poco sopra, dall'altro, i collaboratori stessi possiedono le abilità necessarie alle responsabilità assegnate. Il compito principale del leader è, dunque, identificato in quello di accompagnare i collaboratori nel processo di apprendimento e utilizzo consapevole ed efficace del proprio potere. I cicli di *empowering* si instaurano laddove leader capaci di avere una visione globale sanno anche stabilire precisi traguardi e fissare obiettivi e si impegnano nel fornire sostegno e sicurezza ai propri collaboratori coinvolti in

prima persona nell'affrontare le grandi sfide organizzative, in un clima di apertura favorevole alla sperimentazione. Il tema della sperimentazione rinvia in qualche modo al tema del cambiamento: "il cambiamento è diventato per le organizzazioni il principale strumento per il successo" (Kets de Vries, 1998) ma si confronta con una naturale disposizione soggettiva di ciascuno a preferire le dimensioni rassicuranti dello status quo. È la leadership stessa, con i suoi caratteri distintivi di coinvolgimento nella visione e infusione di energie positive che consente di far fronte alle resistenze organizzative, e che, divenendo empowering, è capace di "tirar fuori dalle persone quanto hanno di meglio" (Kets de Vries, 1998): per fare ciò il leader favorisce la collaborazione, crea fiducia, condivide conoscenze e informazioni, fa in modo che i collaboratori si sentano padroni dell'azienda, ugualmente protagonisti e responsabili degli eventi. Questa crescita dei collaboratori passa attraverso una condivisione del potere e il conferimento di autorità, ai diversi livelli organizzativi. L'azione di fare empowerment non è caratteristica distintiva solo della leadership di vertice ma è una necessità a tutti i livelli organizzativi (Dess, Picken, 2000): si tratta di un'azione che richiede notevole flessibilità, da parte di un leader cui spetta il ruolo molteplice di chi supporta e al contempo fornisce informazioni e facilita i processi di lavoro.

5.3 La Credibilità del Leader e la Fiducia dei Follower

Sul fronte della relazione, e, in special modo, della condivisione, all'interno della relazione, di quelle istanze culturali che possono essere identificate in alcuni valori, un elemento "etico" fondamentale del profilo di leadership è dato dalla credibilità, cui è strettamente legato un altro elemento cruciale, la fiducia, ritenuta un vero e proprio "collante" per la relazione (Daft, 1999). Se la leadership è una relazione di reciprocità, allora la credibilità è l'elemento capace di "fare la differenza" (Kouzes, Posner, 1993): il leader credibile è colui che sa come comprendere, far propri e condividere un insieme di valori a tutta l'organizzazione, contribuendo positivamente a costruire un terreno comune entro cui è possibile sia la collaborazione sia il confronto. Per fare questo al leader è chiesto di impegnarsi in un processo di costruzione della credibilità che prevede tre fasi:

- *chiarezza*: la credibilità nasce quando il leader sa anzitutto chiarire bisogni, interessi, valori, ambizioni e aspirazioni dei follower così come degli altri interlocutori organizzativi. Questa fase del processo richiede al leader di conoscere in profondità i suoi collaboratori ma anche, e soprattutto, se stesso. Quando la chiarezza è presente ciascuno conosce e riconosce i principi guida e le competenze cruciali che possono contribuire al successo individuale e organizzativo;
- *unità*: per costruire un'organizzazione forte e stabile è necessario sia visibile e perseguibile uno scopo unitario, una causa comune. In altre parole, è necessaria l'unità d'azione nel portare a termine il proprio lavoro, ma anche l'unità di intenti nel condividere le ragioni e i principi per cui si agisce in un dato modo. L'unità esiste, dunque, quando il leader è capace di costruire una comunità di valori condivisi, di supporto e stimolo verso la realizzazione

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

delle ambizioni individuali e collettive. È altresì importante che ci sia condivisione rispetto alle modalità adeguate di tradurre i valori in pratica;

- *intensità*: se le parole sono importanti, le azioni le rendono vere e attendibili. Per questo è fondamentale che il leader per primo prenda con serietà i principi cosicché le persone possano comprendere quanto fortemente egli vi crede e possono avere indicazioni operative circa il modo di realizzare i principi nella quotidianità.

Se questo è il processo di costruzione della credibilità, è anche possibile identificare sei pratiche che possono essere definite le sei discipline della credibilità (Kouzes, Posner, 1993):

- 1) scoprire se stessi;
- 2) stimare i collaboratori;
- 3) affermare i valori condivisi;
- 4) sviluppare la capacità;
- 5) mettersi al servizio dell'obiettivo;
- 6) sostenere la speranza.

La credibilità è, in buona sostanza, l'elemento su cui si fonda la capacità del leader di guadagnarsi la fiducia dei suoi collaboratori, ma anche dei colleghi e dei capi: in questo senso è possibile affermare che la costruzione e il mantenimento della fiducia siano compiti fondamentali per la leadership. Molte sono le definizioni di fiducia: qualcuno la definisce come l'aspettativa positiva che l'altro non agirà in maniera opportunistica, con parole, azioni, decisioni (Boon, Holmes, 1991; McAllister, 1995; Robbins, 2000). Essa viene anche definita come la disponibilità a divenire vulnerabili rispetto alle azioni dell'altro (Mayer, Davis, 1995).

Gli elementi definatori principali sono in ogni caso rappresentati dalla familiarità e dal rischio. È la familiarità infatti a determinare l'elemento di aspettativa positiva, che si basa sulla conoscenza: la fiducia è influenzata dalla storia di una specifica relazione (Kramer, 2003).

Il tema del rischio è invece evidente laddove si esplicita la caratteristica della vulnerabilità: non si tratta di un rischio corso di "per se", ma della disponibilità a correrlo, bilanciata dall'aspettativa di un risultato positivo e vantaggioso (Mayer, Davis, 1995; Robbins, 2000). Le 5 dimensioni chiave della fiducia sintetizzate da Mayer e Davis (1995) sono:

- *integrità*: fa riferimento all'onestà ed è cruciale quando le persone devono valutare l'affidabilità dell'altro. Senza la percezione della presenza di questa dimensione "morale", le altre dimensioni perdono di significato;
- *competenza*: è da ricondursi alle abilità della persona, sia sul fronte delle conoscenze e capacità tecniche, sia su quello delle capacità personali e interpersonali. La competenza è la base indispensabile sulla quale si costruisce il rispetto;

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- *consistenza*: è relativa alla prevedibilità del comportamento dell'altro in differenti situazioni ma anche alla sua coerenza nel praticare quanto dichiarato o promesso, piuttosto che non nell'esplicitare le ragioni dei cambiamenti di direzione;
- *lealtà*: è la disponibilità ad agire in maniera non opportunistica, considerando e tutelando gli interessi dell'altro;
- *apertura*: ha a che fare con la tendenza a comunicare in maniera trasparente, verso una maggiore e migliore comprensione.

La fiducia è primariamente connessa alla leadership, alla sua natura relazionale e reciproca (Butler, 1991; Robbins, 2000). La fiducia si connota come dimensione cruciale della leadership a tutti i livelli organizzativi (McGill e Slocum, 1998). "La fiducia e il rispetto accordati al leader sono il risultato non solo di ciò che i leader fanno, ma anche di come lo fanno"; al fine di costruire tale relazione di fiducia, il leader può agire su 4 fronti (McGill e Slocum, 1998):

- 1) *conoscere il lavoro* (competenza);
- 2) *fare quello che dice* (coerenza);
- 3) *rendersi sempre disponibile* (ascolto);
- 4) *costruire un "patto aperto" con i follower* (la leadership non è un postulato ma una co-costruzione, espressione della tensione dinamica tra i due oggetti della relazione).

Secondo Reina e Reina (1999) la fiducia, ovvero una relazione di mutua affidabilità che si gioca in una comunicazione onesta, in una corrispondenza tra competenze attese ed espresse e in una sostanziale apertura, gioca un ruolo importante nell'affrontare la complessità delle dinamiche interpersonali. Le relazioni sane si fondono, secondo gli autori, proprio sulla fiducia intesa come processo basato sulla reciprocità e sulla generatività: la fiducia genera fiducia (Reina e Reina, 1999).

Sono, infine, Ciancutti e Steding (2001) che descrivono con dettaglio i vantaggi della fiducia in un'organizzazione e, dunque, l'importanza di una leadership capace di divenire promotrice di fiducia. In particolare, i due autori elencano i seguenti vantaggi che la fiducia apporta in un'organizzazione:

- *vantaggi competitivi durevoli*: un ambiente ricco di fiducia è un motore per l'innovazione;
- *auto-regolazione*: le persone, a tutti i livelli, sono incoraggiate ad identificare e risolvere problemi anche in autonomia; si sviluppa una sorta di "abitudine" all'affidabilità, attraverso una comunicazione chiara e trasparente;
- *efficienza*: la fiducia riduce lo spreco di energie impegnate in questioni irrisolte, sospetti, accordi poco chiari, scadenze mancate, incomprensioni, etc.
- *prestazione ispirata*: quando è presente la fiducia, è più semplice promuovere le idee innovative e discuterle collettivamente, incentivando la crescita e il miglioramento;
- *significato*: la fiducia è sottesa ai processi di *sensemaking* organizzativo e rappresenta, in un certo senso, la garanzia della veridicità dei significati.

La costruzione e il mantenimento di elevati livelli di fiducia richiedono la capacità di lavorare sugli affetti e sui sentimenti: in questo senso la leadership è da considerarsi più una sfida emotiva che intellettuale (Ciancutti, Steding, 2001). Il vero obiettivo della leadership, infatti, sarebbe quello di offrire un ambiente emotivo in cui le persone si sentano valorizzate, soddisfatte e sicure. L'esercizio di una leadership basata sulla fiducia richiede, dunque, l'espressione di alcune qualità a forte valenza emotiva: l'affinità, l'empatia, l'espressività e la comprensione (Ciancutti, Steding, 2001).

5.4 Top Management Team (TMT) e performance aziendali

L'ipotesi per cui le performances delle imprese siano prevalentemente una conseguenza delle decisioni e delle azioni intraprese dal gruppo manageriale di vertice, piuttosto che un risultato delle contingenze ambientali, è molto diffusa negli studi di *strategic management* ed è al centro della cosiddetta "*Upper Echelons Perspective*" (Hambrick, Mason, 1984; Finkelstein, Hambrick, 1996). L'ipotesi guida di questo approccio teorico è che le caratteristiche culturali, psicologiche e cognitive e le competenze individuali sottostanti alle variabili demografiche "osservabili" costituiscano importanti fattori di influenza sulle dinamiche di gruppo e sulle conseguenti decisioni assunte dal TMT. La "*Upper Echelons Theory*" si fonda sul concetto di "coalizione dominante" (March, Simon, 1958; Cyert, March, 1963), per spiegare come i dirigenti siano in grado di influenzare i risultati dell'impresa attraverso la qualità delle decisioni che intraprendono (Hambrick e Mason, 1984): i top manager effettuano scelte che sono coerenti con la loro base cognitiva, altrimenti definita nella teoria come *executive orientation* (Finkelstein, Hambrick, 1996): la base cognitiva può essere approssimata da due serie di fattori:

1. *caratteristiche psicologiche*, comprendenti la cultura, i valori, i modelli di comportamento e i tratti della personalità;
2. *esperienze osservabili*, quali, il percorso formativo seguito e il background professionale.

L'assunzione fondamentale della "*Upper Echelons Theory*" stabilisce che le caratteristiche demografiche sono sistematicamente legate agli elementi psicologici, culturali e cognitivi che definiscono l'orientamento dei top manager. Le ricerche che hanno impiegato questo schema teorico hanno posto in relazione le caratteristiche demografiche dei top manager e/o i gradi di diversità demografica nel gruppo di vertice a una serie di performances aziendali, riferite ad esempio a: risultati finanziari, (Hambrick, D'Aveni, 1992), strategia, (Finkelstein, Hambrick, 1990; Michel, Hambrick, 1992), cambiamento strategico (Grimm and Smith, 1992; Wiersema and Bantel, 1992), innovazione nelle strutture organizzative (Bantel, Jackson, 1989).

Analoghe ipotesi sono emerse nell'ambito negli studi sull'imprenditorialità e la creazione di nuove imprese. L'enfasi sulla dimensione collettiva dell'imprenditorialità ha sollecitato l'analisi delle relazioni tra quello speciale TMT e i risultati conseguiti dalla *new venture*.

Una prima serie di ricerche ha posto l'enfasi sulle differenze in termini di successo tra imprese fondate da team e imprese fondate da imprenditori individuali. L'indicazione generale che emerge da queste indagini è che i gruppi imprenditoriali sono più efficaci degli individui e ciò è vero in parti colare nei settori ad alta tecnologia. Come sottolineato da Gartner (1994), infatti, i settori *hi-tech* richiedono abilità e conoscenze in misura maggiore rispetto a quante sono verosimilmente possedute da un solo individuo: allo scopo di avviare con successo un'impresa i soggetti devono quindi costituirsi in gruppi in cui le competenze si integrano a vicenda.

L'argomento più diffuso a supporto dei team sottolinea gli effetti positivi che derivano dall'incontro di persone con differenti personalità, caratteristiche, conoscenze e abilità (Vesper, 1990; Vyakaranam, Jacobs, Handelberg, 1997). Altri autori notano che il lavoro comune svolto nell'ambito di un gruppo contribuisce a limitare gli elevati livelli di stress cui è sottoposta usualmente una persona che avvia un'iniziativa imprenditoriale (Lechler, 2001). Effetti positivi derivano anche dalla fiducia e dal supporto reciproco tra i membri del team (Boyd, Gumpert, 1983). Cooper e Daily (1996) affermano inoltre che se un'impresa non dipende esclusivamente da una singola persona, è meno probabile che la sopravvenuta indisponibilità di un imprenditore determini il fallimento dell'iniziativa.

Un secondo percorso di ricerca analizza le caratteristiche specifiche possedute dai team imprenditoriali di successo. Doutriaux (1992) e Ensley (1997), ad esempio, evidenziano come l'eterogeneità nelle caratteristiche demografiche dei membri del team impatti positivamente sui risultati della *new venture*. Ruef (2002) individua le determinanti del successo nelle caratteristiche strutturali e culturali dei network in cui sono inseriti i membri del team imprenditoriale. L'autore fa specifico riferimento ai lavori di Granovetter (1973; 1985), osservando che i network cui appartengono gli imprenditori sono composti, come tutti i network sociali, da *strong ties* e *weak ties*. *Strong ties*, legami forti, sono quelli che presuppongono un investimento ingente in termini di tempo e coinvolgimento emotivo reciproco; esempi di legami forti sono rappresentati dalle relazioni di parentela o di amicizia. I legami deboli (*weak ties*) richiedono invece investimenti emotivi limitati e caratterizzano le relazioni governate da istituzioni sociali; esempi in proposito sono i rapporti commerciali con altre imprese, le relazioni "di affari", i rapporti con le istituzioni finanziarie.

L'evidenza empirica suggerisce che le performances delle nuove imprese sono positivamente correlate alla capacità degli imprenditori di utilizzare i legami forti e deboli per ottenere informazioni varie e non ridondanti a supporto dei processi decisionali, raccogliendo contemporaneamente fiducia e supporto ed evitando le pressioni al conformismo (Ruef, 2002).

La terza direttrice di analisi utilizza in modo esteso schemi e modelli propri della *group theory* (i.e. McGrath, 1964; Katz e Kahn, 1978; Katz, 1982) e si concentra sulle interazioni sociali tra i membri del team imprenditoriale. Queste interazioni hanno diversi contenuti, che, in accordo con Lechler (2001), Amason (1997) e Ensley (1997), possono essere sintetizzati come segue:

- *Comunicazione*. Attraverso la comunicazione i membri scambiano le informazioni tra loro. L'efficacia della comunicazione dipende da vari fattori, tra i quali gli autori indicano: la *frequenza* dello scambio informativo; la *formalizzazione* che caratterizza lo scambio; la *struttura*, ossia il fatto che la comunicazione avvenga direttamente tra i componenti del gruppo o sia mediata;

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- *Apertura*, ovvero la disponibilità da parte dei membri a scambiarsi liberamente le informazioni.
- *Coesione*. La coesione rappresenta l'intensità con la quale i componenti desiderano rimanere nel gruppo. "*The members of cohesive teams exhibit higher levels of affinity and trust for one another as well as high levels of satisfaction with and affective attraction to the group as a whole*" (Ensley, 2002). La letteratura empirica evidenzia l'esistenza di una significativa relazione positiva tra coesione del team e performance della nuova impresa (i.e., Mullen e Cooper, 1994; Keller, 1986).
- *Regole di lavoro*. Le regole sono rappresentate dalle aspettative condivise all'interno del team in rapporto all'impegno dei singoli membri.
- *Supporto reciproco*. Il supporto tra i membri include dimensioni quali la cooperazione professionale e il sostegno psicologico ed emotivo.
- *Coordinamento*. Il coordinamento esprime le modalità attraverso le quali, all'interno del team, vengono controllate e armonizzate le attività svolte dai singoli membri.
- *Conflitto*. Ricerche empiriche sui comportamenti di gruppo mostrano come il conflitto si possa presentare in due fondamentali dimensioni: *conflitto cognitivo* e *conflitto affettivo*. Il conflitto cognitivo è focalizzato sugli obiettivi e dipende dai diversi punti di vista attraverso i quali i membri del team interpretano la realtà e selezionano le strategie da seguire tra varie alternative di azione. Il conflitto cognitivo è visto come una componente positiva dei processi decisionali strategici perché fa leva sulla varietà di informazioni e prospettive. Il conflitto affettivo si esprime invece in un disaccordo a livello personale tra i componenti e può minare l'efficacia del team, sia perché compromette la qualità dei processi decisionali, sia perché riduce il livello di coesione e la fiducia reciproca tra i membri. Le dimensioni del conflitto affettivo e cognitivo non sono facilmente separabili all'interno di un team e risultano non di rado interconnesse: il conflitto cognitivo, ad esempio, può suscitare antipatie personali e, dunque, dare origine a conflitti affettivi (Pelled, 1999).

Ensley et al. (2002) analizzano l'impatto delle dinamiche conflittuali sui livelli di coesione all'interno dei *teams* imprenditoriali valutando, successivamente, la relazione tra coesione e performance. Gli autori confermano l'esistenza di una relazione positiva tra coesione del gruppo di fondatori e performance dell'impresa e mostrano come la coesione sia correlata positivamente alla presenza di conflitto cognitivo e negativamente alla presenza di conflitto affettivo.

Lechler (2001) esamina l'influenza di tutte le dimensioni di interazione sociale sui risultati delle *new ventures* nei settori ad alta tecnologia. L'autore utilizza vari indicatori di performance: successo economico, posizione competitiva, efficienza, soddisfazione dei clienti e soddisfazione personale degli imprenditori. Gli impatti significativi delle variabili di interazione sociale si osservano soprattutto con riferimento alla posizione competitiva, alla soddisfazione dei clienti, all'efficienza e alla soddisfazione degli imprenditori. Non è invece significativa l'influenza sugli indicatori economici quali profitti, fatturato e redditività (Ensley et al. 2002).

5.5 Il Valore aggiunto all' azienda

Una frase molto importante di R. Kipling è : “*Se cammini di fianco al re, non perdere mai il punto di vista della gente Comune*” (D. Carnegie, “Come trattare gli altri e farseli amici”, 1936).

Un tempo le persone erano considerate fattori di produzione, gestite in modo poco diverso dalle macchine, o dal capitale. Oggi quel modo di gestire non può più generare aumenti di produttività; infatti, mentre le macchine sono tutte uguali, le persone sono individui distinti e vanno gestite come tali. Quando un'azienda scoraggia gli individui, mina alla base le proprie potenzialità di rinnovamento; viceversa, quando incoraggia l'espressione individuale, è quanto mai improbabile che non riesca a rinnovarsi. L'unica vera fonte di rinnovamento per un'azienda è costituita dalle persone. I massicci investimenti in tecnologie avanzate comportano, inevitabilmente, forti investimenti anche nelle risorse umane. Nell'impresa d'avanguardia cambia anche la struttura della forza lavoro, sempre più costituita da laureati e tecnici a elevata qualificazione e specializzazione: stiamo assistendo ad un vero e proprio *downsizing* della piramide gerarchica dell'azienda. In essa, assai più che in un'azienda tecnologicamente obsoleta, o poco innovativa, lo sviluppo delle risorse umane rappresenta davvero uno dei principali fattori critici di successo (Shang et al. 2015).

Per un'azienda che vuole crescere e prosperare, è fondamentale assicurarsi un management in grado di coniugare la produttività con le relazioni umane (Wang, Hackett, 2015).

La scelta di fondo delle aziende, la loro priorità assoluta, dovrebbe essere perciò, la piena valorizzazione dell'uomo nei tre ruoli assunti all'interno del sistema azienda-mercato (Ballandi, 2006). Il primo ruolo è quello del *cliente*, che è interpretato come uomo. Il secondo è il *dipendente* interno, il quale viene, appunto, interpretato come uomo e viene utilizzato tenendo conto, non solo, “ delle sue mani e dei suoi occhi ”, ma anche “ del suo cervello e del suo cuore ”. Questa è la strategia del coinvolgimento e della partecipazione a tutti i livelli, operai compresi. Il terzo è l'uomo *fornitore*, il quale viene vissuto non come un personaggio esterno, ma come un'entità da integrare all'interno del sistema azienda. Questa interpretazione dell'uomo, nei suoi tre ruoli, rinforza enormemente la catena del valore (Porter, 1985).

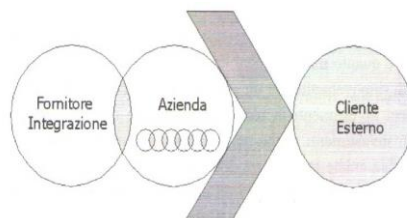


Figura XX: La Catena del Valore.

Se si vuole assicurare un successo duraturo, bisogna partire dagli individui e immaginare, all'interno di ognuno dei tre cerchi, il profilo di ogni individuo appartenente all'azienda.

Ogni individuo deve produrre sempre di più, deve essere teso al miglioramento delle relazioni interne, essendo, questa, l'unica via per assicurare ottime relazioni verso il cliente esterno e produrre qualità, partendo naturalmente dalle qualità personali, ovvero dalla qualità come stato mentale.

6. Gli Stili di Management delle aziende italiane:

Presentazione del “*Progetto Stima*”

Il Progetto StiMa è il primo progetto di ricerca intrapreso dalla “*Organizational Design Group of School of Management*” del Politecnico di Milano, formato dai professori Emilio Bartezzaghi, Raffaella Cagliano, Massimo G. Colombo, Annachiara Longoni, Cristina Rossi Lamastra, e dalla dottoressa Paola Rovelli. L'obiettivo generale del progetto è studiare l'organizzazione delle aziende italiane (nello specifico dei loro Top Management Team) e individuare quali *stili di management* consentono di migliorare le capacità innovative e la competitività di queste aziende.

Infatti, l'ambiente in cui oggi le aziende si trovano operare, a seguito della crescente pressione competitiva e della rapidità dell'innovazione tecnologica, sta diventando sempre più complesso. E il tutto è reso ancora più difficile dall'attuale e prolungata crisi economica. In un contesto del genere, quindi, divengono fondamentali per le aziende le capacità di innovare, di ripensare il proprio business e di mutare il proprio approccio al mercato e ai propri interessi. Solo chi ha queste capacità può competere con successo sul mercato, cogliendo nuove opportunità e perseguendo uno sviluppo sostenibile del proprio business.

Numerosi studi ed evidenze empiriche sottolineano come tali capacità siano strettamente connesse agli *stili di management* e al *modello organizzativo* delle aziende. È proprio per questo motivo che il “Progetto StiMa” si concentrerà sull'organizzazione, sui processi decisionali e sulle modalità di coordinamento del *Top Management Team* (TMT), ossia di coloro che sono direttamente coinvolti nelle decisioni strategiche dell'azienda (Amason, 1996; Collins e Clark, 2003). Infatti, secondo la *Upper Echelons Theory*, le aziende sono un riflesso del loro TMT (Hambrick e Mason, 1984). Allo stesso tempo, anche lo studio del modello organizzativo delle aziende ha assunto una rilevanza sempre maggiore, dato il crescente numero di lavori sull'*organizational design* presenti in letteratura.

Per entrare più nel dettaglio, il progetto Stima ha previsto la somministrazione di un questionario strutturato alla persona che svolge il ruolo di *capo azienda* ed è responsabile delle decisioni strategiche (Amministratore Delegato o CEO, Presidente Esecutivo, Direttore Generale, etc); nello specifico ai capi azienda di un ampio campione di aziende italiane di medie e grandi dimensioni, operanti sia nel settore manifatturiero sia in quello dei servizi. Un secondo questionario sarà poi inviato ai membri del TMT, scelti tra i più stretti collaboratori del CEO.

Il questionario è diviso in diverse sezioni, le cui domande sono funzionali allo studio:

- dei *processi decisionali* all'interno del TMT;
- delle *modalità di coordinamento* tra i membri del TMT;
- delle *pratiche di gestione* delle risorse umane con riferimento alle prime linee;
- Della *leadership del CEO* e della *fiducia* all'interno del TMT;
- Della *gestione del tempo* del CEO.

Nel seguito del capitolo si descriverà, quindi, il processo di sviluppo del questionario, fino alla definizione della sua struttura definitiva (*paragrafo 6.1*), che ai fini del progetto StiMa, sarà somministrato al campione di aziende. Le diverse tappe che hanno portato alla scelta finale di quest'ultimo, quindi, la popolazione di aziende iniziale e quella decisiva del campione poi esaminato, saranno precisate nei *paragrafi 6.2 e 6.3*. Infine, a completare il capitolo, il *paragrafo 6.5* descriverà minuziosamente il processo di raccolta dei dati forniti dalle aziende che abbiano accettato di partecipare al progetto di ricerca, compilandone il questionario. Dunque, a partire dalla rappresentazione del campione di aziende contattate dal gruppo di addetti, e dalla suddivisione di queste tra le diverse aree geografiche e settoriali di appartenenza, nonché dalla loro differenziazione in termini dimensionali, si passerà a dettagliare la procedura di somministrazione del questionario, cui io stessa ho preso parte durante il corso di realizzazione di questo mio lavoro di tesi.

6.1 Sviluppo del questionario

L' ODG (*Organizational Design Group*) si è dedicato, per tutto il 2013, alla definizione del questionario del progetto StiMa, al fine di realizzare uno strumento che fosse in linea con gli obiettivi dello stesso e, quindi, il più completo possibile.

Il questionario, che è stato costruito usando principalmente le domande e i costrutti presenti nella letteratura e, data la vasta estensione della natura del progetto di ricerca, comprende in tutto 35 domande, strutturate in 7 sezioni con diverse unità di analisi: le prime due riguardano il CEO mentre le altre si focalizzano sulle caratteristiche del TMT e dell'organizzazione in generale.

In *tabella 1* è riportata la struttura del questionario (si veda *Appendix 1*) :

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Tabella 1: *Struttura del questionario del Progetto Stima.*

SEZIONE	N° DOMANDE	UNITA' di ANALISI	REFERENZE
1) Informazioni personali	4	CEO	
2) Struttura organizzativa	5	Organizzazione	Guadalupe, Wulf (2008); Rajan, Wulf (2006).
3) Processi decisionali	7	Organizzazione / CEO / TMT	Bloom et al. (2012); Colombo, Delmastro (2008); Clark, Magitti (2012); Dean, Sharfman (1996); Gronn (2002); Souitaris, Maestro (2010).
4) Meccanismi di coordinamento	4	TMT	Dean, Sharfman (1996); Simons, Peterson (2000); Simsek et al. (2005); Srikanth, Puranam (2011).
5) Gestione risorse umane	2	TMT	WERS (2011).
6) Gestione tempo del CEO	5	CEO	Bandiera et al. (2012).
7) Informazioni generali	8	Organizzazione	CIS, GRI (2013).

Per giungere alla versione finale del questionario per il progetto Stima, l'ODG ha compiuto diverse tappe. Una prima versione è stata usata per effettuare un *pilot test*: sono stati intervistati 6 CEO, chiedendo loro di compilare il questionario. Gli obiettivi di tali interviste erano: capire se il questionario fosse chiaro e comprensibile; constatare se vi fossero domande non incluse nel questionario ma che dovessero essere inserite in esso perché ritenute interessanti per i CEO; cambiare alcune domande, eliminarne delle altre e migliorare la formulazione delle domande poco chiare.

Si è così costruita una nuova versione del questionario, successivamente testata tramite un *pre-test* su un campione di 31 studenti del MIP, che ricoprono il ruolo di CEO. Questi CEO hanno avuto un mese di tempo per compilare il questionario, nel corso del quale sono stati inviati 3 *reminder* via email per sollecitare i CEO a rispondere. Il tasso di risposta del *pre-test* è stato di 48,39% e l'analisi dei dati raccolti è stata utile per migliorare e perfezionare il questionario. Infine, il 24 febbraio 2014 è stata portata a termine la progettazione del questionario, arrivando alla sua versione definitiva (si veda *Allegato 1*), ed è stata avviata la somministrazione.

Nel paragrafo successivo viene descritta più nel dettaglio l'attività di somministrazione del questionario.

6.2 Descrizione della popolazione di aziende

Il campione del progetto StiMa si focalizza sul contesto italiano; così facendo l'ODG ha voluto rispondere alla richiesta di maggiori lavori su aziende non americane, infatti l'area geografica in cui le aziende (e i TMT) sono collocati influenza le loro caratteristiche e performance (Hambrick, 2007). Pertanto, studiare le aziende italiane è interessante per la sua peculiarità; in particolare, il contesto italiano è ricco di aziende di piccole dimensioni e familiari. Di conseguenza, la popolazione iniziale comprende tutte le aziende collocate in Italia e operanti nei settori manifatturiero e dei servizi. Per considerare una popolazione il più completa possibile, l'ODG ha richiesto all'Ufficio

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Studi della Camera di Commercio di Milano l'elenco di tutte le aziende italiane. La lista fornita includeva 59.684 aziende. A partire da questa lista è stata estratta la popolazione finale, imponendo alcune condizioni per rientrarvi. In particolare, l'ODG ha scartato le aziende con meno di 20 dipendenti, oltre che le aziende finanziarie e assicurative perché tali aziende hanno, tipicamente, una struttura differente, se comparata a quella delle altre. Dunque, solo le aziende il cui stato legale impone la pubblicazione del bilancio d'esercizio sono state prese in considerazione poiché in grado di assicurare la disponibilità dei loro dati di performance per testare le ipotesi della ricerca (i.e. ROE, ROA, ROS, etc.). Applicando queste restrizioni, la popolazione finale consiste di 50.341 aziende italiane ed è descritta in *tabella 2*:

Tabella 2: *Popolazione target.*

Dipendenti	Settore Manifatturiero			Servizi			Totale
	NORD	CENTRO	SUD	NORD	CENTRO	SUD ¹	
20 – 49	9.090	2.437	1.944	9.879	3.714	4.191	31.255
50 – 249	5.160	1.000	732	5.346	1.898	1.901	16.037
250 – 499	562	103	43	619	258	189	1.774
> 500	339	67	31	528	211	99	1.275
Totale	15.151	3.607	2.750	16.372	6.081	6.380	50.341

¹ il Sud comprende anche le isole

6.3 Descrizione del campione di aziende finale

Il campione target del progetto Stima è composto da 6.108 aziende italiane, estratte casualmente dalla popolazione di 50.341 precedentemente descritta. Tali aziende selezionate sono state classificate secondo tre dimensioni:

- 1) Il numero di dipendenti (20-49; 50-249; 250-499; ≥ 500);
- 2) Il settore di appartenenza (manifatturiero; servizi);
- 3) La collocazione geografica (nord; centro; sud).

La sottostante *tabella 3* riporta la classificazione delle aziende del campione secondo le dimensioni appena indicate:

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Tabella 3: *Campione target.*

Dipendenti	Settore Manifatturiero			Servizi			Totale
	NORD	CENTRO	SUD	NORD	CENTRO	SUD	
20 – 49	368	331	320	369	348	351	2.087
50 – 249	357	277	252	358	319	319	1.882
250 – 499	228	81	38	237	154	126	864
> 500	339	67	31	528	211	99	1.275
Totale	1.292	756	641	1.492	1.032	895	6.108

È bene sottolineare che tale campione non coincide con il numero di aziende cui il questionario è stato effettivamente inviato; nel seguito (*paragrafo 6.4*) verrà descritto il “campione di aziende contattate” che sarà ridotto rispetto a quello target data la difficoltà di ottenere informazioni sui contatti di tutti i CEO (i.e. indirizzo di posta privata, numero telefonico personale) per poter recapitare loro il questionario.

6.4. Raccolta dei dati

In questa sezione saranno descritte più dettagliatamente le attività di somministrazione del questionario e di gestione dei contatti effettuati, cui mi sono dedicata personalmente durante il corso di realizzazione della mia tesi di Laurea (da settembre 2014 a febbraio 2015).

6.4.1 Raccolta preliminare dei dati

Una volta estratto il campione finale, il primo obiettivo dell'attività di raccolta dei dati era di ottenere informazioni sui CEO delle 6.108 aziende selezionate. Dal momento che il questionario era indirizzato al CEO di ognuna di queste aziende, è stato organizzato un gruppo di studenti¹ di laurea magistrale che si dedicassero alla ricerca di tutte le informazioni utili per potere recapitare il questionario del progetto StiMa ai CEO: nome e cognome, indirizzo email, numero di telefono e profilo di LinkedIn. Le fonti utilizzate sono state le seguenti: Aida, InsideView, LexisNexis², il sito web dell'azienda e la rete internet in generale.

Nello specifico, Aida, InsideView e LexisNexis sono stati utilizzati per identificare nome e cognome dei CEO, mentre internet e il sito web sono serviti per confermare i nomi e cognomi precedentemente individuati e per trovare l'indirizzo email e il numero telefonico dei CEO. La disposizione dell'indirizzo email del CEO era fondamentale per il successo del sondaggio.

¹ In tutto 17 studenti hanno lavorato al progetto, divisi sulla base delle diverse attività che compongono il processo di raccolta dei dati.

² <http://aida.bvdin.com>. Aida è un database che contiene informazioni e bilanci d'esercizio di tutte le aziende italiane.

<http://www.insideview.com/>. InsideView è un database contenente informazioni su tutte le aziende del mondo.

<http://academic.lexisnexis.eu/>. Lexis Nexis è un database che contiene notizie, informazioni legali e organizzative delle aziende di tutto il mondo

Infatti, a causa delle norme sulla privacy, tale dato non è disponibile per tutti i CEO presenti nel campione. È per questa ragione che l'ODG ha cercato di definire, per i CEO che ne erano senza, un contatto email per analogia con quello di altri manager o dipendenti della stessa azienda. Quindi, identificata tale email, l'indirizzo del CEO veniva costruito replicandone la struttura. Ovviamente non tutte le email così create si sono rivelate corrette.

Per quanto concerne, invece, il numero telefonico personale del CEO, anche in questo caso e per le medesime ragioni legate alla privacy, non sempre è presente tra i dati raccolti sui CEO; più spesso ci si è dovuti limitare a registrare il numero aziendale senza riuscire, purtroppo, a parlare direttamente con il CEO in persona.

6.4.2 Campione di contatti

Come già detto, il campione descritto nel *paragrafo 6.3* non è il campione di aziende (6.108, in tutto) cui è stato possibile inviare il questionario del progetto StiMa. Le difficoltà incontrate nella ricerca dell'indirizzo email hanno inevitabilmente ridotto la dimensione del campione.

In particolare, il campione finale di aziende contattate include solo quelle per le quali è stato possibile definire un corretto indirizzo email (i.e. l'email inviata è stata rigettata poiché l'indirizzo è stato trovato online o costruito per analogia) e che, a oggi, conta 4.491 aziende.

6.4.3 Procedura di somministrazione del questionario

Il primo passo nella realizzazione del sondaggio consiste nell'invitare i CEO alla compilazione del questionario. Per fare ciò, ci siamo serviti principalmente dell'invio di email. In particolare, utilizzando l'indirizzo di posta dedicato (orgdesign@polimi.it), ogni addetto alla somministrazione del questionario ha inviato una email personalizzata a ciascun CEO presente nel campione di contatti aziendali assegnatogli. L'email, con il questionario in allegato, forniva una descrizione del progetto di ricerca promosso dalla *School of Management*, dei suoi obiettivi e dei risultati che, da esso prodotti, sarebbero poi stati condivisi con le aziende che avessero accettato di parteciparvi.

In particolare, per indurre i CEO alla compilazione del questionario, è stato promesso loro l'invio di una sintesi dei risultati e un benchmark personalizzato, che comparava ogni azienda alle altre operanti nello stesso settore. In questa prima email si è anche sottolineato che i dati forniti dai CEO sarebbero stati trattati con assoluta riservatezza e in modo aggregato; inoltre, si spiegava loro in che modo compilare il questionario, fornendone le principali indicazioni (es. dati obbligatori / non obbligatori; scadenza per la consegna del questionario compilato).

Un esempio di questa prima email corrisposta ai CEO si può trovare in *Appendix X*.

Per quanto riguarda i CEO presenti su *LinkedIn*, si è provveduto a contattarli tramite questa piattaforma. Poiché questa modalità non prevede la possibilità di allegare file, il questionario è stato in-

viato in un secondo momento solo ai CEO che lo avevano richiesto, sempre utilizzando l'indirizzo di posta [dedicato](#).

La compilazione del questionario poteva essere effettuata dai CEO:

- al seguente link: https://www.surveymonkey.com/s/Progetto_StiMa, oppure
- in formato elettronico utilizzando il file in allegato. In questo caso, il questionario doveva essere inviato:
 - via posta elettronica, all'indirizzo: orgdesign@polimi.it;
 - via posta, all'indirizzo: via Lambruschini 4/b, 20156, Milano;
 - via fax, al numero: 02 2399 3979.

Come spiegato precedentemente, il campione di contatti comprendeva solo quei CEO il cui indirizzo email era disponibile. Per aumentare la dimensione del campione si è pertanto cercato di contattare telefonicamente i CEO, attraverso il contatto telefonico personale o dell'azienda di cui si disponeva. In particolare, i CEO che dopo due settimane non avevano risposto alla prima email di invito consegnando il questionario compilato o a cui l'invio di tale email non risultava essere andata a buon fine (i.e. "rigettata"), sono stati contattati telefonicamente in modo da invitarli alla compilazione o, qualora lo avessero richiesto, a provvedere al rinvio del questionario.

Due settimane dopo il primo contatto telefonico, qualora non si fosse ricevuta alcuna risposta dal CEO, si provvedeva a mandare una email di "*primo reminder*", con la quale si voleva invitarlo nuovamente alla compilazione del questionario, ricordandogli l'oggetto del progetto StiMa in corso di realizzazione e del suo interesse. Il testo della email di "*reminder*" è simile a quello della email di invito; è possibile vederne un esempio in *Appendix XI*.

Questa prima email di sollecito sarà poi seguita da altre simili, qualora alla prima non si fosse ancora ricevuto un riscontro dal CEO, anche negativo nel caso non fosse interessato a partecipare alla ricerca promossa dal progetto StiMa. Quindi, dopo due settimane dall'invio della prima, è stata inviata una email di "*secondo reminder*" e, nel caso ancora di non risposta entro due settimane dall'invio di quest'ultima, una di "*terzo reminder*", e così via, finché non si fosse riusciti a ottenere il questionario del CEO compilato o un invito del CEO, o di un suo delegato, a non essere ricontattati perché non intenzionati a fornire le informazioni richieste. Nello specifico è stata definita una serie di max 10 email di "*reminder*".

6.4.4 Salvataggio dei dati

Una volta che il CEO ha consegnato il questionario compilato, uno degli addetti all'attività di somministrazione del questionario si è occupato del suo salvataggio e di controllarne la completezza. In particolare sono stati definiti tre livelli di completezza, vale a dire che il questionario può essere: *completo*, *parzialmente completo* o *altamente incompleto*. Il livello di completezza dipende dal numero di domande completate dai CEO, come esplicitato nella *tabella 4*:

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Tabella 4: Definizione dei tre livelli di completezza.

Livello di Completezza	Risposte Complete
COMPLETO	da Q1 a Q35 Il CEO ha risposto a tutte le domande.
PARZIALMENTE COMPLETO	da Q1 a Q27 Il CEO ha completato solo le risposte alle domande sul modello organizzativo dell'azienda e del TMT, ma non ha fornito dati di performance.
ALTAMENTE INCOMPLETO	da Q1 a Q4 Il CEO fornisce solo le proprie informazioni personali.

Salvati i questionari, sono state registrate tutte le informazioni fornite dal CEO nel questionario, in particolare, il suo indirizzo email (se diverso da quello usato per contattarlo) e il suo numero di telefono. Questi due dati saranno usati per:

- Inviare al CEO un'email di ringraziamento per il suo contributo (si veda l'*Appendix XII*);
- Contattare telefonicamente il CEO per recuperare i "missing" (i.e. le risposte mancanti). Infatti, nei casi in cui il questionario presentasse alcune risposte non completate, il rispettivo CEO sarebbe stato ricontattato per un massimo di due volte (a distanza di una settimana l'una dall'altra) per invitarlo a portare a termine la compilazione. Questa chiamata telefonica è stata molto importante per i questionari parzialmente completi e altamente incompleti ed è ancora in corso.

Dopo aver salvato i questionari, vengono salvati anche i curriculum vitae e l'organigramma dell'azienda, se il CEO li ha forniti. Altrimenti essi saranno ricercati online.

6.4.5 Pulizia dei dati e rappresentatività

Periodicamente, si è provveduto a controllare e ripulire il database. In particolare, si è risolto il problema delle risposte mancanti apportando le informazioni ottenute attraverso l'apposita chiamata telefonica. Infine, per controllare che il campione di questionari utilizzabili per le analisi (i.e., quelli completi e parzialmente completi) fosse rappresentativo della popolazione di interesse, sono state considerate le tre dimensioni usate per stratificare il campione estratto dalla popolazione:

1. Il numero di dipendenti;
2. Il settore;
3. La collocazione geografica.

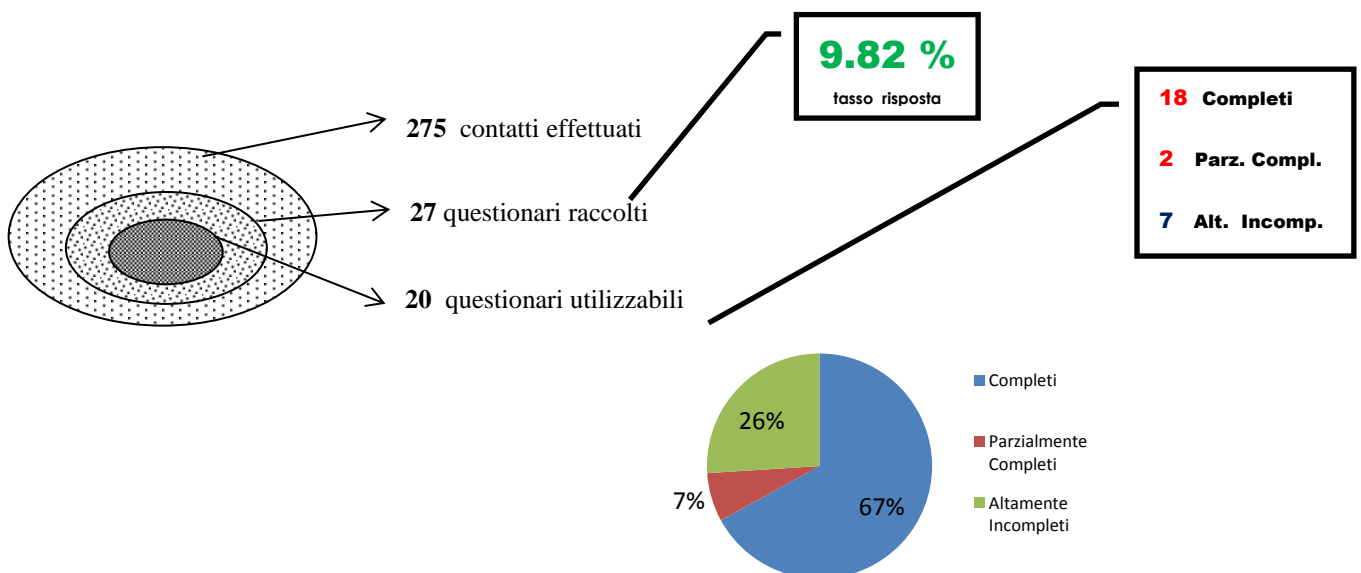
Nello specifico, confrontando la distribuzione del campione lungo queste tre dimensioni con quella della popolazione, esso risulta rappresentativo per tutte e tre le dimensioni. Nel *paragrafo 6.5* saranno descritte più nel dettaglio le informazioni che si sono potute ricavare dai dati raccolti.

6.4.6 Raccolta di dati aggiuntivi

I dati raccolti attraverso la somministrazione del questionario non sono sufficienti per studiare l'impatto del modello organizzativo sulle performance aziendali. In particolare, il bilancio d'esercizio fornisce informazioni sulle performance finanziarie (e.g. vendite, ROS, ROA, ROE, EBITDA, etc.).

Per ognuna delle aziende presenti nel database è stato scaricato il relativo bilancio aziendale dalla piattaforma Aida e, quindi, sono stati apportati i dati finanziari nel database.

Il mio piccolo contributo...



Come accennato in precedenza, anch'io da metà settembre 2014 a fine febbraio 2015 ho preso parte alla realizzazione del progetto StiMa promosso dalla *School of Management* del Politecnico di Milano. Nello specifico, mi sono occupata dell'attività di somministrazione del questionario, già descritta in dettaglio nel *paragrafo 6.4.3*. Durante questi mesi, ho contattato telefonicamente un sottinsieme di aziende presenti nel MIP *database*, cercando di parlare direttamente con il CEO di ciascuna di esse, ma non sempre, mio malgrado, ciò è stato possibile. Infatti, spesso il CEO non era presente in azienda perché impegnato all'estero, oppure non era disponibile perché occupato in riunioni, o ancora, la sua segretaria mi consigliava di contattarlo via email perché non autorizzata a trasferire telefonate di questo tipo direttamente al CEO, il quale, non avendo, di solito, abbastanza tempo a disposizione, una volta letta l'email, l'avrebbe girata a chi più di competenza per poterci fornire le nostre risposte. Il numero limitato di CEO/aziende che, a seguito della mia telefonata, che chiudevo sempre con l'invio di una email descrittiva e il questionario in allegato, hanno poi risposto, riconsegnando il questionario più o meno completo, è forse dovuto proprio a questa difficoltà

iniziale: parlare direttamente con il CEO in persona (27 questionari, vale a dire circa il 9,8% dei contatti totali effettuati). Infatti, ho potuto riscontrare che la maggior parte dei questionari che sono riuscita a raccogliere appartiene proprio a quei pochi CEO che mi hanno parlato al telefono e a cui, quindi, ero riuscita a presentare personalmente la nostra ricerca, suscitando in lui/lei un certo interesse a dedicarsi alla compilazione del questionario. Inoltre, dei 27 questionari ricevuti, solo 20 saranno immediatamente utilizzabili in quanto forniscono le informazioni necessarie per poter rispondere agli obiettivi del progetto di ricerca, mentre 7 sono risultati “altamente incompleti” e, come tali, a meno che non si riesca a recuperare i dati mancanti, inutilizzabili.

A proposito di questi ultimi, durante le settimane terminali della mia collaborazione con il gruppo di ricercatori del progetto *StiMa*, sono passata a occuparmi del “recupero missing”, vale a dire di ricontattare quei CEO il cui questionario, nel *database* dei “questionari compilati”, presentava lo stato di “altamente incompleto”, non riportando un sufficiente numero di domande con risposta. Quindi, ora la mia telefonata intendeva invitare tali CEO a riprendere in mano la compilazione del questionario, dopo aver compreso quali fossero state le ragioni delle difficoltà da essi incontrate in precedenza ed, eventualmente, aver provveduto al supporto richiesto. Anche in questo caso, tuttavia, entrare in contatto direttamente con il CEO non è stato semplice.

In ultimo, sia l'attività di somministrazione del questionario sia quella di recupero “missing” sono state gestite compilando, di volta in volta che riuscivo a comunicare direttamente con il CEO o con un suo referente diretto o dopo aver inviato una email, appositi file excel, nei quali erano riportati i dati relativi all'interesse o meno del CEO a partecipare al progetto *StiMa*, oltre che i dettagli sulla data della telefonata e dell'invio delle varie email, o ancora, eventualmente, il dato aggiornato relativo allo stato di completamento del questionario qualora ne fosse avvenuta la consegna.

È stato di estrema importanza aggiornare continuamente i dati presenti nel mio foglio excel “gestione somministrazione questionario” così come quelli del file “recupero missing”, perché essi venivano immediatamente condivisi con il gruppo di addetti alla raccolta dati del progetto *StiMa*.

I suddetti file venivano, pertanto, da me aggiornati e caricati nella cartella condivisa su “dropbox” pressoché giornalmente.

7. Statistiche descrittive

Per riassumere, partendo da una popolazione di 50.341 aziende italiane, il numero di CEO intervistati è di 4.491 e solo 313 i questionari che sono stati riconsegnati compilati (come mostrato in *figura n°*); infine, tra questi ultimi, solo 202 sono risultati utilizzabili per testare le ipotesi del progetto di ricerca¹. Infatti, i 313 questionari erano così ripartiti, secondo il loro livello di completezza: 185 questionari compilati in modo completo, 17 sono risultati parzialmente completi e gli altri 111 rimanenti non si possono prendere in considerazione perché altamente incompleti (il CEO aveva fornito solo le proprie informazioni personali). Si veda a questo proposito il *grafico 1*.

Grafico 1: Popolazione, campione, campione di contatti e campione completo utilizzabile.

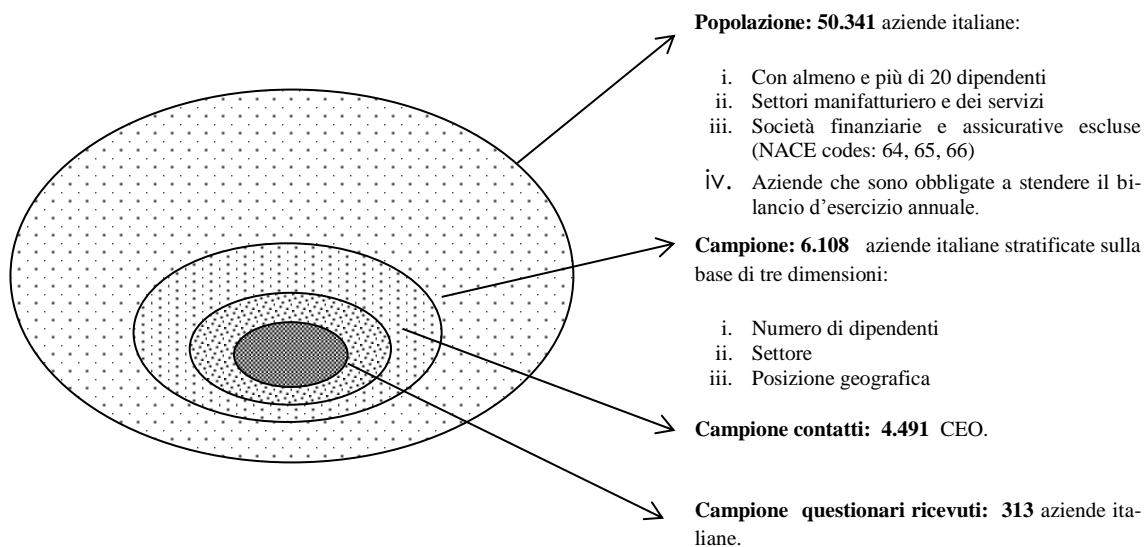
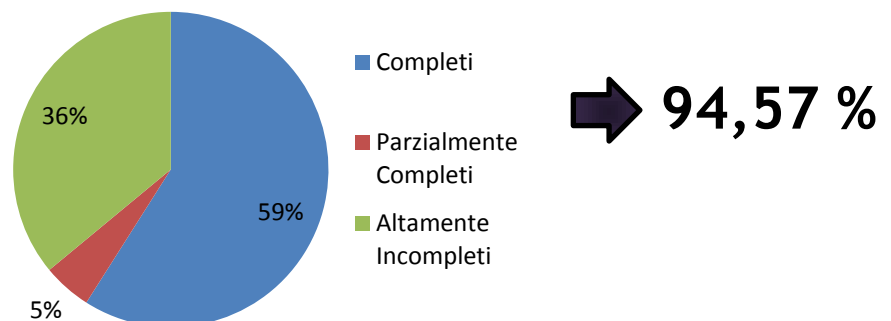


Grafico 2: Stato di completamento dei questionari compilati.



¹ il dato è aggiornato a dicembre 2014, prima release del database.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Considerando i questionari ricevuti (313), il tasso di risposta, calcolato sul numero totale di contatti effettuati (4.491) è pari al 6,97%.

Nel paragrafo successivo l'analisi descritta è stata effettuata tenendo conto, tra quelli ricevuti, dei soli questionari completi (59%) e parzialmente completi (36%), quindi, circa del 95% dei dati raccolti, dai quali sono stati esclusi gli "altamente incompleti" (5%).

7.1 Una prima visione d'insieme dei dati raccolti

I dati essenziali sui 202 CEO intervistati e sulle rispettive organizzazioni di appartenenza possono essere sintetizzati come in *tabella 2*. Il criterio ordinatore fondamentale consiste nella suddivisione secondo i 4 quadranti già indicati nel *Cap.2* quando si è tracciato lo sfondo teorico e concettuale della ricerca e che risultano dalla classificazione lungo le due dimensioni della materialità/immaterialità della produzione e dell'impiego di lavoro semplice/lavoro complesso (si veda *figura III*). In particolare, qui si è tenuto conto di una suddivisione settoriale di questo tipo: settore *manifatturiero* (*nord, centro, sud*), settore dei *servizi* (*nord, centro, sud*), quindi, anche di una stratificazione di tipo geografica.

Tabella 5: Una prima visione d'insieme dei dati raccolti

Variabili esaminate	Settore Manifatturiero			Servizi		Totale	
	NORD	CENTRO	SUD	NORD	CENTRO	SUD	
N° CEO intervistati	72	14	14	61	20	21	202
- N° donne	3	1	2	5	3	1	15
- N° uomini	69	13	12	56	17	20	187
N° medio dipendenti ¹	594	168	240	903	2.243	258	760
- 20 – 49 (n° aziende)	8	2	2	8	4	8	32
- 50 – 249	27	8	8	16	4	9	72
- 250 – 499	16	3	2	12	2	0	35
- > 500	20	1	1	22	10	4	58
Età media CEO ² (n° CEO con):	57	13	13	57	18	21	179
- < 45 anni	6	5	2	9	1	3	26
- 45 – 59 anni	37	7	5	34	12	12	107
- > 60 anni	14	1	6	14	5	6	46
Formazione CEO	72	14	14	60	20	21	201
- N° CEO laureati	53	10	11	44	16	17	151
- N° CEO non laureati	19	4	3	16	4	4	50
Tenure medio CEO ³ (da quando è CEO ad oggi)	(2004 – 2015) 11 anni	(2005 – 2015) 10 anni	(1994 – 2015) 21 anni	(2005 – 2015) 10 anni	(2009 - 2015) 6 anni	(2003 – 2015) 12 anni	11/12 Anni
N° medio addetti donne	140	53	34	342	644	83	230
N° medio addetti laureati	70	13	15	180	323	76	117
N° medio di manager di prima linea	5 / 6	4 / 5	4 / 5	5 / 6	7	4	5
N° medio persone che riportano direttamente al CEO	7	6 / 7	5	6 / 7	9	4 / 5	7
% Aziende familiari	58,33 %	57,14 %	78,57 %	40,67 %	15 %	47,62 %	49 %
% Aziende non familiari	41,66 %	42,86 %	21,43 %	59,33 %	85 %	52,38 %	51 %
EBITDA (valore medio)	16.168,5	2.494,1	5004,3	70.759,1	282.405,4	10.620,5	55.998
ROE (valore medio)	2,51	-5,27	-1,75	1,5	0,98	5,83	1,53

¹ Per il numero di addetti si è tenuto conto del dato aggiornato con quello fornito dalla Camera di Commercio (variabile "addetti").

² L'età del CEO è stata così ripartita: 1) CEO con meno di 45 anni = Nati dopo il 1970; 2) CEO nati tra il 1956 e il 1970; 3) CEO nati prima del 1955.

³ Per il calcolo si è tenuto conto dell'anno in cui è divenuto CEO ad oggi, 2015.

Il quadro sintetico riportato in *tabella 5* mette, quindi, in evidenza almeno alcuni dei caratteri distintivi, e dei rispettivi riflessi per le figure dei CEO, delle aziende che operano nei due settori manifatturiero e dei servizi nelle diverse aree del nostro paese.

Così, in generale, si può affermare che nel contesto dell'industria manifatturiera ci troviamo di fronte mediamente ad aziende con minore numero di dipendenti e valori peggiori degli indici di redditività rispetto alle aziende operanti nel settore dei servizi. La differenza tra il numero di CEO donne e quello di CEO uomini è pressoché analoga, nei due settori; in generale, in Italia prevale nettamente la figura maschile a capo delle aziende (92,57% CEO uomini; 7,43 CEO donne). Si può notare, inoltre, che le aziende manifatturiere sono più tendenzialmente aziende di proprietà familiare, mentre quelle operanti nei servizi sono per lo più aziende non familiari. Nelle aziende italiane il numero medio di persone che riferiscono direttamente al CEO è di circa 7 persone in entrambi i settori.

Per quanto riguarda le caratteristiche dei dipendenti, sulla base dei dati raccolti finora non si evidenziano differenze sostanziali tra i due settori industriali relativamente alle percentuali di donne e di laureati: in ambedue le tipologie di aziende prevale nettamente il personale maschile (quasi sempre il numero di uomini è circa il doppio di quello delle donne) e poco qualificato (anche se questi ultimi due risultati sono poco affidabili se si tiene conto del fatto che non per tutte le aziende di cui si dispone del dato relativo al numero totale di addetti, si conoscono anche la ripartizione tra uomini e donne e quella tra laureati e non laureati). Inoltre, si può notare che la *tenure* media di un CEO di un'azienda manifatturiera è tendenzialmente maggiore rispetto a quella di un CEO operante nei servizi e ciò è particolarmente evidente se si guarda il dato in corrispondenza delle aziende manifatturiere del Sud (con una *tenure* media di 21 anni).

Infine, un'ultima considerazione che si può fare di fronte a questa prima panoramica dei dati raccolti è che le aziende che presentano il maggior numero medio di manager che riferiscono direttamente al CEO e di dirigenti che partecipano alle decisioni strategiche sono quelle che presentano anche un maggior numero medio di dipendenti e, quindi, quelle del centro Italia; il che è ragionevole perché un'azienda di maggiori dimensioni avrà bisogno anche di un *team* di direzione più consistente, ma l'argomento sarà ripreso più nel dettaglio nel *paragrafo 6.5.4* quando saranno esplicitati i dati relativi alla composizione dei TMT aziendali.

7.2 Una lettura secondo la diversa posizione geografica

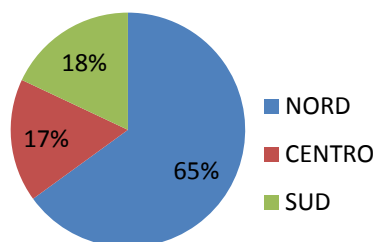
Il materiale raccolto con l'elaborazione dei 202 questionari considerati consente di sviluppare una lettura secondo molteplici linee tematiche.

Uno dei tagli di analisi possibili consiste nel valutare le eventuali differenze e specificità emergenti tra le risposte espresse dai CEO di organizzazioni collocate in diverse aree geografiche; in particolare, tra le aziende del nord, del centro e del sud Italia.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Un'evidenza che si manifesta subito è la maggiore disponibilità di informazioni relative alle aziende collocate al nord; infatti i CEO del Nord costituiscono più del 65% del campione totale di questionari utilizzabili (si veda *grafico 3*).

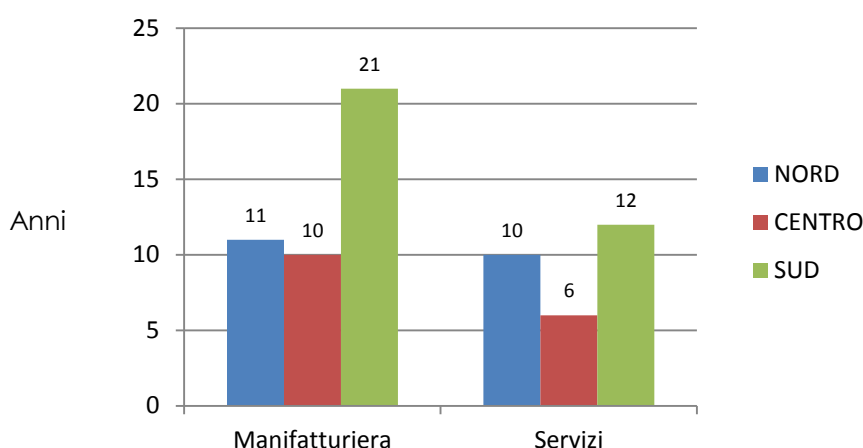
Grafico 3: Ripartizione geografica dei CEO del campione esaminato.



Un altro risultato interessante che salta subito all'occhio è che il Sud registra la maggiore concentrazione di aziende a conduzione familiare rispetto al nord e centro Italia, sia nel settore manifatturiero sia in quello dei servizi (il 78,57% delle aziende manifatturiere del sud e il 47,62% di quelle operanti nei servizi al sud è di tipo familiare). Infine, un'altra caratteristica distintiva del Sud, che risulta con evidenza dalla lettura dei dati raccolti, è la tendenzialmente più lunga durata della carica del CEO nelle aziende del sud.

Infatti, particolarmente interessante è il valore che si ha in corrispondenza della *tenure* media dei CEO delle aziende del Meridione che operano nel settore manifatturiero (si veda *grafico 4*).

Grafico 4: Tenure media dei CEO nelle diverse aree geografiche e settoriali.



Le osservazioni che si possono fare sulle caratteristiche demografiche dei CEO delle aziende italiane sono sintetizzate nei *grafici 5, 6 e 7*. Il *grafico 5* mostra come si distribuiscono le quote di CEO donne e uomini nelle aziende del nord, del centro e del sud; in tutte e tre queste aree è evidente la netta predominanza di CEO uomini alla conduzione aziendale. Guardando, invece, alle diverse fa-

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

sce d'età dei CEO, la più popolata risulta sempre essere quella intermedia (tra i 45 e i 59 anni), in tutte e tre le aree geografiche, come si può facilmente notare nel *grafico 6*. A questo proposito è

bene sottolineare che operare un confronto lungo la verticale, vale a dire tra il numero di CEO nelle diverse aree in corrispondenza di ciascuna fascia d'età, non produrrebbe, per il momento, informazioni utili, data la disparità iniziale tra il numero di questionari analizzati di pertinenza di aziende del nord e quello relativo alle aziende del centro e del sud, come evidenziato nel *grafico 3*.

Grafico 5: *Quota di CEO donne e uomini nelle diverse aree geografiche.*

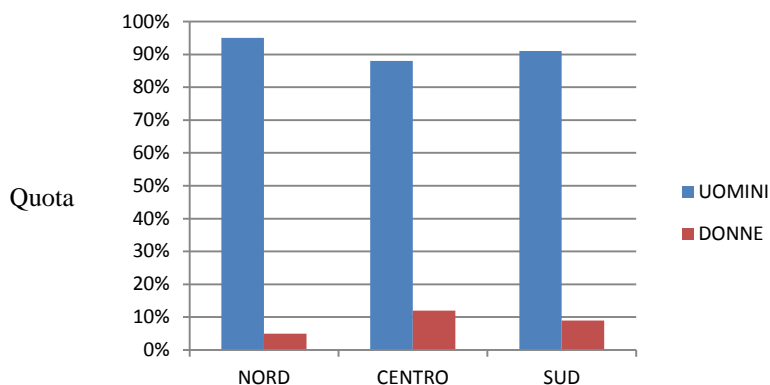


Grafico 6. : *Età media dei CEO nelle diverse aree geografiche*

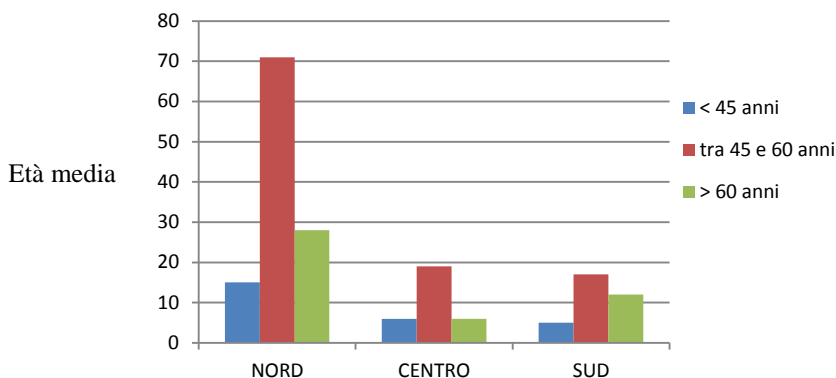
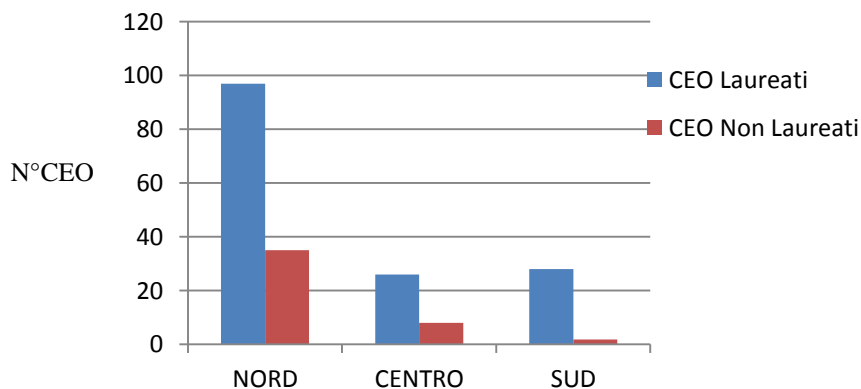


Grafico 7: *Numero di CEO laureati e non laureati nelle diverse aree geografiche*



La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

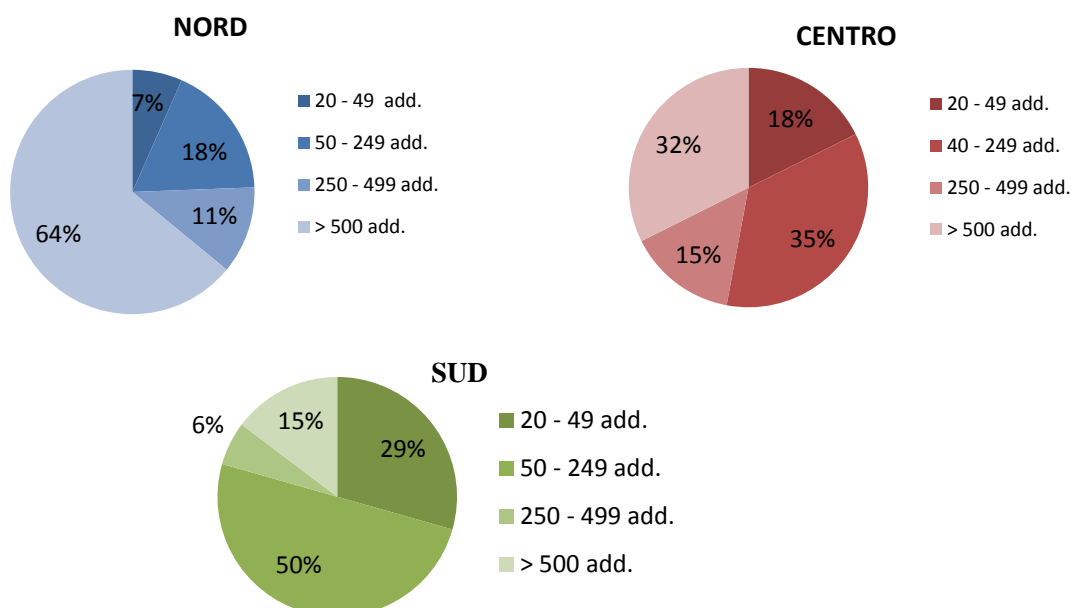
Il *grafico 7* mostra, invece, al confronto, le percentuali di CEO laureati e CEO non laureati al nord, rispetto alle stesse nelle aziende del centro e del sud, riportando una evidente prevalenza di figure di capo azienda più qualificate rispetto alla semplice istruzione superiore. Una lettura più minuziosa dei dati raccolti consentirebbe anche di specificare il tipo di laurea dominante tra i CEO poiché il questionario somministrato prevedeva anche l'inserimento di tale informazione, non sempre, tuttavia, fornita da tutti i rispondenti.

Un'ultima osservazione interessante può essere fatta sulle differenze, in termini di numero di dipendenti, tra le aziende collocate nelle diverse aree del nostro Paese. In particolare, in *tabella 6* sono riportati i dati relativi al numero medio di aziende di ciascuna tipologia (piccola, media, grande) presenti al nord, al centro e sud Italia. Ma si rimanda al paragrafo successivo la lettura più specificamente condotta secondo una classificazione di tipo dimensionale delle aziende italiane.

Tabella 6: Dimensione aziendale nelle diverse aree geografiche.

N° ADDETTI	N° AZIENDE		
	NORD	CENTRO	SUD
20 - 49	16	6	10
50 - 249	43	12	17
250 - 499	28	5	2
> 500	42	11	5

Grafico 8: La ripartizione del campione di aziende del nord, del centro e sud Italia secondo il criterio dimensionale.



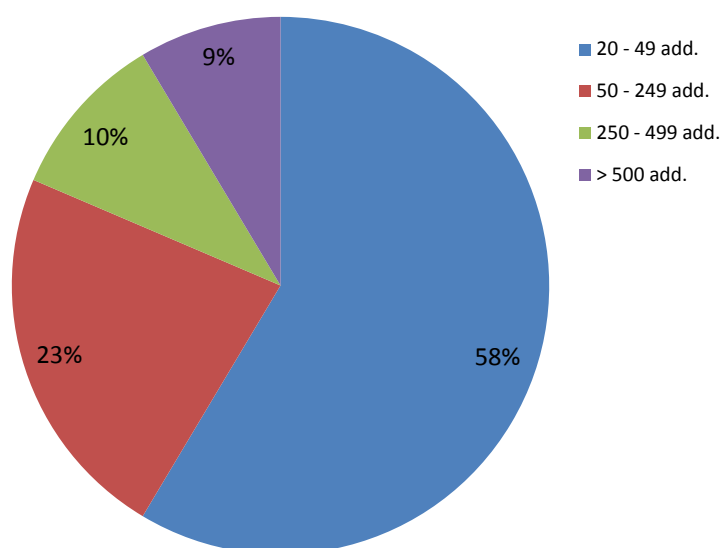
In generale, tra le aziende presenti nel campione esaminato finora, dominano le aziende che rientrano nella seconda fascia dimensionale, vale a dire con un numero di dipendenti maggiore di 50 e minore di 250 unità. In particolare, è al sud che si registra la concentrazione percentuale più alta in corrispondenza di un organico così dimensionato.

7.3 Una lettura secondo la diversa dimensione aziendale

Un diverso taglio di analisi può considerare le differenze tra diverse classi dimensionali di aziende. Gli studi organizzativi hanno sempre dato rilievo alla dimensione aziendale, spesso ricollegata al numero di dipendenti, come fattore in grado di influenzare il contenuto dei ruoli di direzione. Seguendo questa linea è possibile suddividere il campione di aziende in quattro aggregati (si veda grafico n°):

- 32 aziende di piccole dimensioni, ovvero con un n° di dipendenti: 20 – 49;
- 72 aziende di piccole/medie dimensioni, ovvero con un n° di dipendenti: 50 – 249;
- 35 aziende di medie/grandi dimensioni, ovvero con un n° di dipendenti: 250 – 499;
- 58 aziende di grandi dimensioni, ovvero con un n° di dipendenti: > 500.

Grafico 9: Ripartizione dimensionale delle aziende del campione.



La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Dunque, come già precedente accennato, nel campione oggetto di analisi vi è una prevalenza di aziende di medie-grandi dimensioni, con più di 250 e anche con oltre 500 dipendenti.

Di seguito si presentano, in maniera sintetica, i tratti più rilevanti che connotano le aziende di piccole dimensioni rispetto a quelli delle aziende di medie e grandi dimensioni (*tabella 7*).

Tabella 7: *Suddivisione dimensionale delle aziende considerate: sintesi dei dati emersi.*

	20 – 49 ADD.	50 – 249 ADD.	250 – 499 ADD.	> 500 ADD.
% aziende familiari	50 %	54,17 %	44,12 %	43,11 %
% aziende non familiari	50 %	45,83 %	55,88 %	56,89 %
% CEO interno alla famiglia	31,25 %	40,84 %	26,47 %	17,54 %
% CEO esterno alla famiglia	68,75 %	59,16 %	73,53 %	82,46 %
% addetti uomini	68,24 %	68,97 %	69,31 %	66,79 %
% addetti donne	31,76 %	31,03 %	30,69 %	33,21 %
% addetti laureati	23,54 %	30,64 %	8,97 %	16,67 %
% addetti non laureati	76,46 %	69,36 %	91,03 %	83,33 %
% CEO laureati	62,5 %	70,83 %	73,53 %	89,65 %
% CEO non laureati	37,5 %	29,17 %	26,47 %	10,35 %
% CEO con titolo postlaurea	22,23 %	36,06 %	44,83 %	36,21 %
% CEO senza titolo postlaurea	77,77 %	63,94 %	55,17 %	63,79 %
Età media CEO (n° CEO con):				
- < 45 anni	5	9	5	1
- 45 – 59 anni	19	43	19	35
- > 60 anni	5	16	9	20
Tenure medio CEO	11 / 12 anni	12 anni	12 / 13 anni	9 / 10 anni
N° medio di manager che riportano direttamente al CEO	3 / 4	6	7 / 8	9
N° medio di manager di prima linea	3 / 4	5	6 / 7	7
EBITDA medio	1.071,6	33.098,5	7.921,4	148.397,0
ROE medio	0,042	4,391	6,168	- 1,467

Dai dati riportati in tabella si possono fare alcune considerazioni che valgono, in generale, per tutte e quattro le categorie di aziende definite. In particolare, relativamente alla struttura di governo aziendale e alle caratteristiche demografiche del personale, non sembrano emergere discrepanze macroscopiche tra le classi dimensionali. Infatti, le percentuali di aziende familiari e non familiari sono pressoché simili tra loro; in modo analogo, le quote di dipendenti donne e uomini, con la netta predominanza dei secondi, e quelle di laureati e non laureati, sempre con la percentuale di questi ultimi più del doppio di quella dei primi, sono tali per tutte e quattro le tipologie di aziende. E ancora, considerazioni simili possono essere fatte anche per quanto riguarda la formazione di base dei CEO, la laurea in particolare, che è stata conseguita dalla maggior parte degli intervistati senza che vi siano distinzioni significative sulla base delle dimensioni dell'azienda che si trovano gestire.

Diversamente, la formazione strutturata postlaurea sembra coinvolgere una maggior percentuale di capi di aziende di medie-grandi dimensioni, coerentemente con la maggiore rilevanza delle competenze in contesti più complessi. Infatti, anche il numero medio di manager del TMT o di responsabili che riportano direttamente al CEO sembrano seguire questa logica; al crescere delle dimensioni aziendali e, quindi, della necessità di gestire un sistema più complesso, il CEO tende ad accrescere la sua cerchia di collaboratori, per delegare responsabilità che non potrebbe gestire efficacemente tutte da solo. Sono i questionari che appartengono principalmente ad organizzazioni più grandi, infatti, a presentare un maggior numero di dati aggiunti in corrispondenza della domanda sulla definizione dei ruoli manageriali presenti in azienda, come quello del “Direttore qualità” o del “Direttore del sistema di controllo di gestione” o, ancora, del “Direttore della comunicazione”, ruoli che meno facilmente si incontreranno in aziende di dimensioni limitate. Si rimandano al paragrafo successivo le considerazioni più dettagliate fatte sulle figure dei manager aziendali.

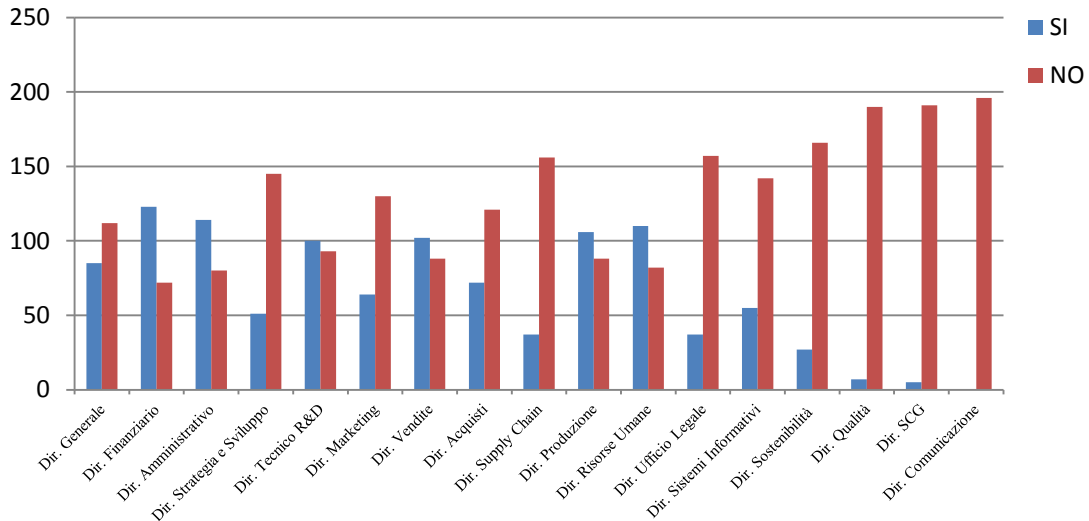
Mentre anche in rapporto all'età media e alla durata della carica dei CEO non emergono distinzioni significative tra le quattro classi di aziende, un'osservazione interessante si può fare relativamente alla familiarità del CEO; la dimensione aziendale influenza in modo abbastanza significativo l'apertura verso l'esterno. Infatti, sono le aziende di minori dimensioni (numero di dipendenti inferiore a 250) a registrare le maggiori percentuali di CEO appartenente alla famiglia mentre le aziende più grandi sono più predisposte all'apertura dei ruoli di vertice a manager non famigliari. Questo perché le aziende di minori dimensioni risultano, per loro natura, più chiuse e resistenti all'esterno: il desiderio di chi conduce un'azienda piccola di mantenere un'autonomia decisionale e di dirigere l'azienda secondo la filosofia, i principi e i valori della famiglia, crea un ostacolo verso l'esterno. Infine, se si guarda ai dati di performance ricavati dai bilanci di queste aziende si può notare che le aziende con un organico più consistente risultano realizzare i profitti più positivi dalla gestione ordinaria (EBITDA medio = 148.397), ma sembrerebbero essere anche le meno redditizie se guardiamo al valore del ROE, unico caso in cui è negativo, il che evidenzia una minore efficienza ed efficacia con cui l'alta direzione conduce l'intero processo gestionale nelle aziende di dimensioni maggiori.

7.4 Composizione e Caratteristiche del TMT

Riprendendo il discorso appena fatto, la complessità aziendale, in termini di dimensioni del fatturato, influenza la composizione del *Top Management Team*. Aziende di maggiori dimensioni, rispetto ad aziende di dimensioni inferiori, tendono ad avere TMT più numerosi e a reclutare maggiormente manager non famigliari e laureati. Per indagare la composizione, il funzionamento e le dinamiche interne al TMT, alle aziende rispondenti è stato richiesto, nel questionario, di specificare i diversi ruoli manageriali presenti in azienda indicandone anche l'appartenenza o meno al TMT, mentre una sezione del questionario, denominata “*Sistema decisionale*” (vedi paragrafo 6.5.5), è stata interamente dedicata alla valutazione delle relazioni che il CEO instaura con i suoi collaboratori, specialmente quando si devono prendere decisioni importanti. Nel seguito si riportano i risultati ottenuti dalla rielaborazione di questi dati.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Grafico N°: Ciascuno di questi direttori aziendali è membro del TMT?



Dalla lettura dell'istogramma si può desumere che, tra i diversi ruoli manageriali presenti in azienda, quelli che con più frequenza vengono incorporati nel TMT sono, nell'ordine:

- 1) *Direttore Finanziario*: il manager responsabile della gestione generale delle attività finanziarie dell'azienda è un membro del TMT nel **63,07 %** delle aziende del campione;
- 2) *Direttore Amministrativo*: il manager che assicura la legittimità degli atti, la definizione e la direzione del sistema di governo economico finanziario dell'azienda, il corretto funzionamento delle funzioni di supporto tecnico, amministrativo e logistico, nel **58,76 %** delle aziende viene incorporato nel TMT;
- 3) *Direttore delle Risorse Umane*: il manager che si occupa della selezione e della gestione del personale aziendale, è per il **57,29 %** un membro del TMT;
- 4) *Direttore della Produzione*: il manager che pianifica, controlla e coordina l'attività produttiva in una logica di ottimizzazione delle risorse (umane, economiche e tecnologiche) impegnate, è presente nel **54,64 %** dei TMT aziendali;
- 5) *Direttore delle Vendite*: il manager che si occupa principalmente della gestione della vendita dei prodotti/ servizi dell'azienda, traducendo gli obiettivi commerciali di budget in obiettivi di vendita (tempi, modi e risultati), è un membro del TMT nel **53,68%** dei casi;

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- 6) *Direttore Tecnico Ricerca & Sviluppo*: il manager che, riportando direttamente al CEO del gruppo, gestisce tutte le attività di Ricerca e Sviluppo dando assistenza e consulenza di innovazione tecnologica e di sviluppo della gamma dei prodotti aziendali, è un membro del TMT per il **51,81 %** delle aziende indagate;
- 7) *Direttore Generale* : il manager con autorità e responsabilità estesa all'intera organizzazione è parte del TMT nel **43,14%** delle aziende nel campione analizzato.

Questi dati sono piuttosto interessanti perché ci dicono che più della metà delle aziende italiane preferisce non affidare il ruolo di comando ad un Amministratore Delegato unico ma, piuttosto, a un team di manager, adottando uno stile di “co-leadership”. E, nonostante la co-leadership sia considerata più indicata per le aziende caratterizzate da una maggiore dimensione e complessità aziendali, in Italia anche quelle di dimensioni più piccole (con almeno 20 dipendenti) decidono di affidare la funzione di governo a un TMT costituito, mediamente, da almeno tre membri.

Tra le altre figure manageriali presenti nelle aziende, quelle che più spesso rientrano anche nei rispettivi TMT sono il direttore acquisti, il direttore marketing e, con ancora meno frequenza, il direttore di strategia e sviluppo dei mercati, il direttore dei sistemi informativi e il direttore della supply chain. Il direttore dell'ufficio legale, il direttore della sostenibilità ambientale e il direttore del sistema di controllo di gestione non risultano quasi mai interni al TMT.

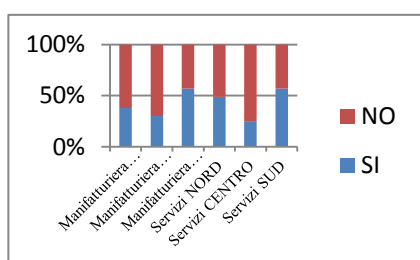
Dunque, la composizione del TMT delle aziende italiane, così per come risulta dalle informazioni presenti nei questionari raccolti, è piuttosto coerente; infatti, che il direttore finanziario o quello della produzione o, ancora, il direttore delle risorse umane siano le voci più rilevanti all'interno di un TMT è ragionevole se si pensa alla funzione che essi svolgono all'interno delle aziende.

Il primo, ad esempio, è importante quando si vuole promuovere un nuovo progetto di investimento perché fornisce le informazioni necessarie per valutarne la fattibilità finanziaria; allo stesso modo, il direttore della produzione è determinante nella definizione di una scelta strategica volta a incrementare notevolmente i volumi produttivi, perché è bene informato sulla disponibilità di risorse dell'azienda; e, infine, nel TMT è importante che vi sia anche il direttore delle risorse umane che, qualora si verificasse l'esigenza di effettuare dei tagli sul personale, più di chiunque altro saprebbe indicare la strada da seguire per realizzarli nella maniera meno drastica possibile.

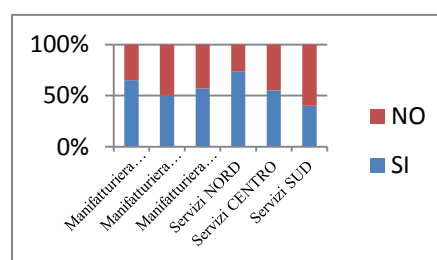
Se suddividiamo, ora, le aziende italiane sulla base del settore e dell'area geografica di appartenenza, i precedenti dati sulle figure manageriali presenti nei TMT risultano distribuiti come rappresentato nei seguenti grafici.

Grafico 11: *E' membro del TMT?*

Direttore Generale

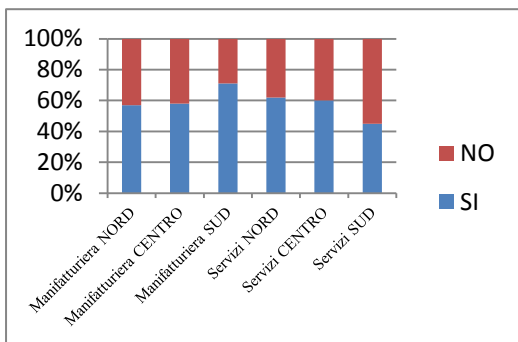


Direttore Finanziario

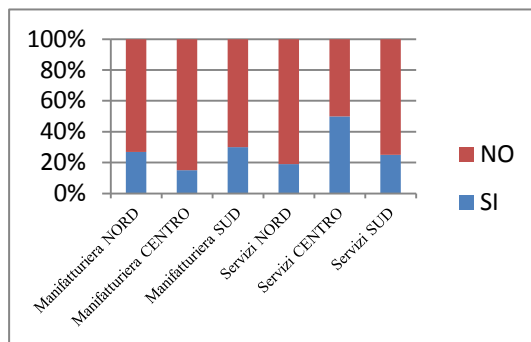


La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

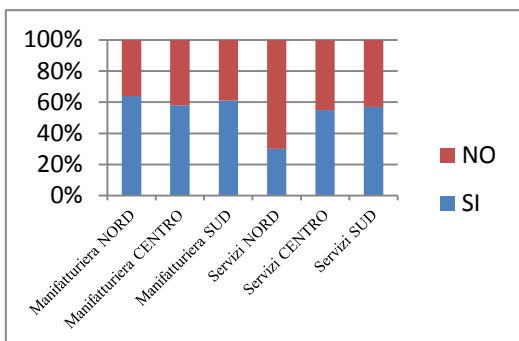
Direttore Amministrativo



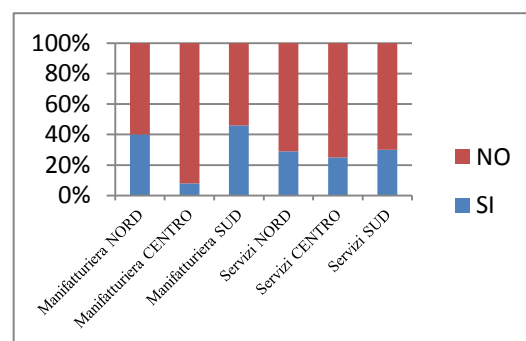
Direttore Strategia e Sviluppo Mercati



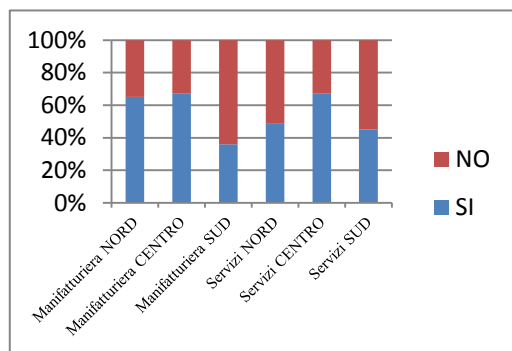
Direttore Tecnico R&D



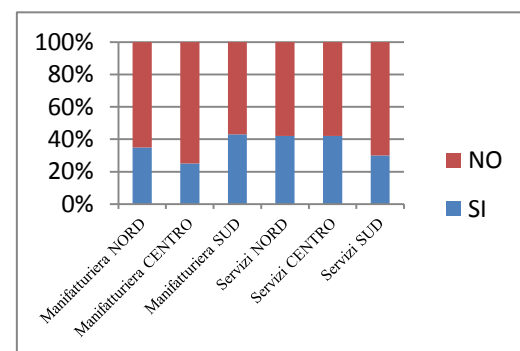
Direttore Marketing



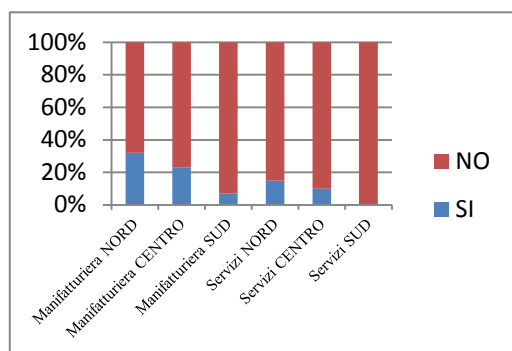
Direttore Vendite



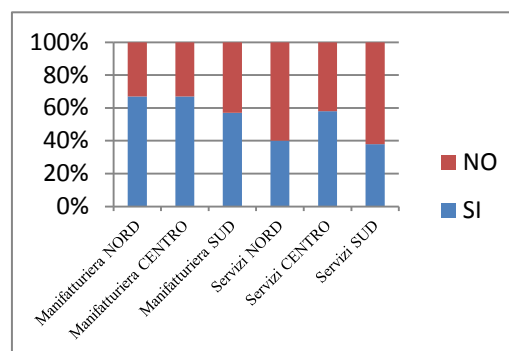
Direttore Acquisti



Direttore Supply Chain

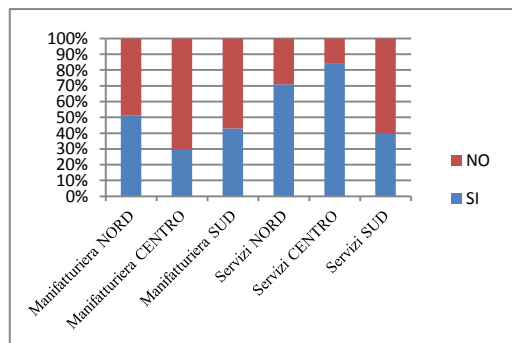


Direttore Produzione

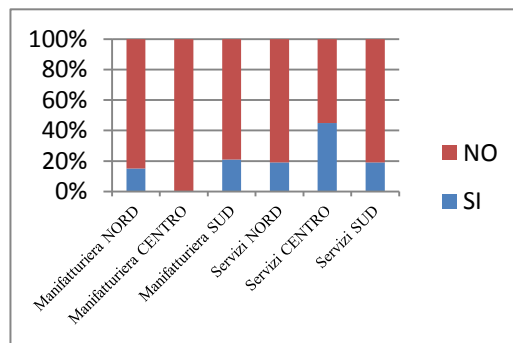


La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

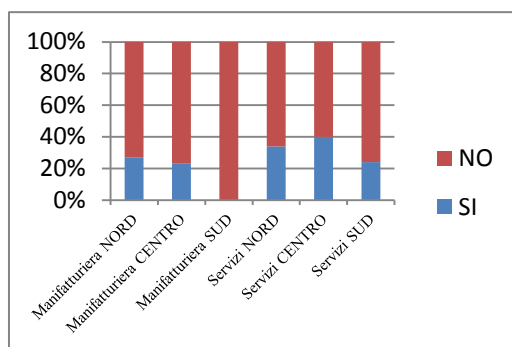
Direttore Risorse Umane



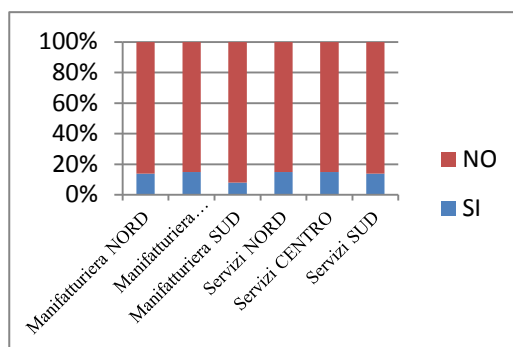
Direttore Ufficio Legale



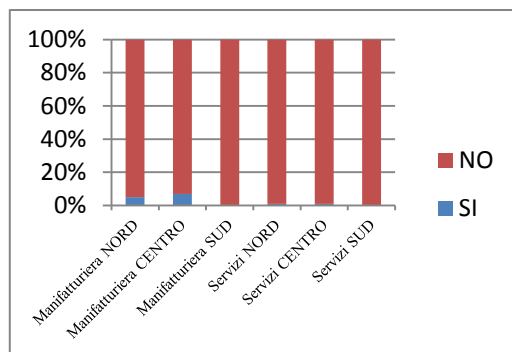
Direttore Sistemi Informativi



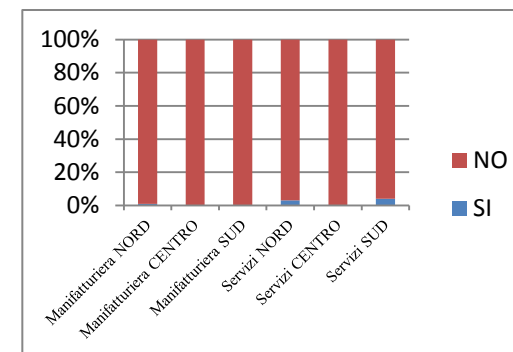
Direttore Sostenibilità Ambientale



Direttore Qualità



Direttore del Sistema di Controllo di Gestione



Direttore della Comunicazione

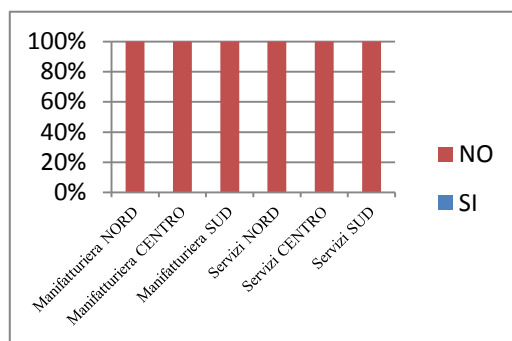
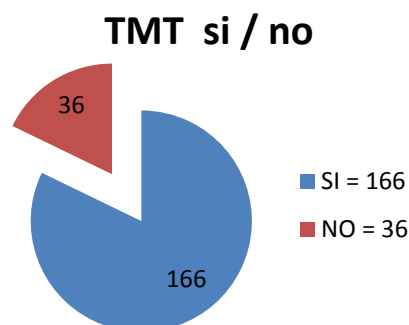


Grafico 12: Presenza del TMT nelle aziende campionate.



La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

In generale, dalla lettura di questi istogrammi si può affermare che, delle 202 aziende del campione in esame, 166 (quindi, circa l'82%) dichiarano di avere più di un manager all'interno del TMT e, di queste, 82 aziende operano nel settore manifatturiero mentre le restanti 84 in quello dei servizi.

Questo dato, pertanto, ci dice che il posizionamento settoriale delle aziende italiane non influenza la loro tendenza ad affidare ruoli di comando a più di un top manager piuttosto che ad un CEO unico (solo 36 delle aziende rispondenti, come mostra il *grafico 12*).

Anche la numerosità del TMT non varia con il settore: sia le aziende operanti nei servizi sia le aziende manifatturiere mediamente incorporano 5/6 manager nel loro TMT.

Se si guarda, invece, alla stratificazione geografica delle aziende nel campione esaminato, risultano in netta prevalenza quelle del Nord a incorporare più di un manager nel loro TMT (circa il 65%); la restante parte è così ripartita tra le altre due aree: il 16% al Centro e 19% al Sud, come mostrato nel *grafico n°*.

Infine, il *grafico n°* riporta il dato relativo all'ampiezza media dei TMT delle aziende operanti nelle tre diverse aree geografiche, rivelando che i TMT più popolati da diverse figure manageriali sono quelli delle aziende che operano nel Centro Italia (in media 6 top manager nei loro TMT).

Grafico 13:

Presenza del TMT nelle aziende nelle diverse aree geografiche

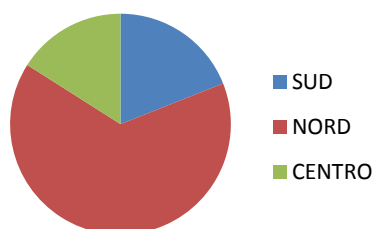
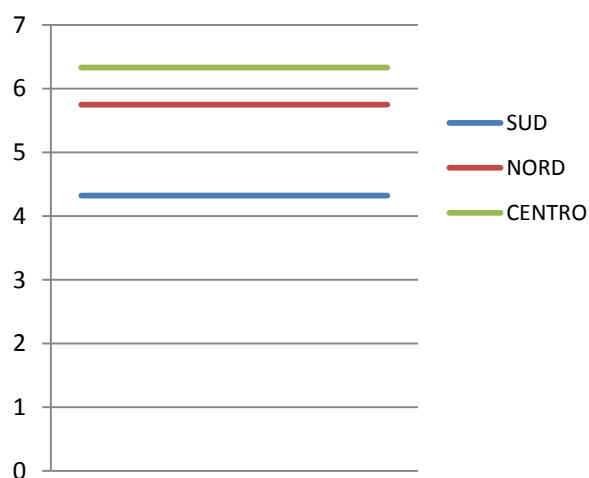


Grafico 14: Ampiezza del TMT nelle diverse aree geografiche



Nelle seguenti tabelle sono sintetizzate le principali caratteristiche dei membri dei TMT delle aziende italiane a seconda della loro diversa area geografica e settoriale di appartenenza (in *tabella 8*) e a seconda delle diverse classi dimensionali (in *tabella 9*).

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Tabella 8: *Caratteristiche del TMT nelle aziende italiane su base geografica e settoriale.*

Caratteristiche TMT	Settore Manifatturiero			Servizi		
	NORD	CENTRO	SUD	NORD	CENTRO	SUD
N° medio membri del TMT (escluso il CEO)	6	4,33	3,91	5,37	6,89	4,42
N° medio membri del TMT (compreso il CEO)	7	5,33	4,91	6,37	7,89	5,42
N° medio ruoli presenti nel TMT	6,48	4,77	5,92	6,58	7,75	5,57
N° medio ruoli di prima linea	7,76	6,77	8	7,19	9,05	6,09
N° medio membri funzionali del TMT	5,82	4,38	5,46	5,58	6,05	4,62
Percentuale media del N° di ruoli presenti nel TMT sul N° totale di ruoli presenti in azienda	75 %	72 %	67%	80 %	76 %	66 %

Tabella 9: *Caratteristiche del TMT nelle aziende italiane secondo il criterio dimensionale.*

	20 – 49 ADD.	50 – 249 ADD.	250 – 499 ADD.	> 500 ADD.
N° medio membri del TMT (escluso il CEO)	3,11	3,29	6,72	6,83
N° medio membri del TMT (compreso il CEO)	4,11	4,29	7,72	7,83
N° medio ruoli presenti nel TMT	4,61	4,64	6,65	7,98
N° medio ruoli di prima linea	5,77	5,89	7,8	9,06
N° medio membri funzionali del TMT	4,22	4,28	6,02	6,67
Percentuale media del N° di ruoli presenti nel TMT sul N° totale di ruoli presenti in azienda	68 %	70 %	76 %	74 %

7.5 Leadership del CEO

In questo ultimo paragrafo si vuole dettagliare ulteriormente l'analisi sui TMT delle aziende italiane facendo riferimento, in particolare, ai dati raccolti nella sezione del questionario dedicata al funzionamento e alle dinamiche interne del TMT. Nello specifico, i CEO sono stati interrogati sulle seguenti due questioni:

a) *Quanto frequentemente il CEO si incontra con i membri del TMT per:*

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

1 = MOLTO RARAMENTE 7 = SEMPRE	1	2	3	4	5	6	7
DISCUTERE I PROBLEMI DELL'AZIENDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AIUTARLI A RISOLVERE I PROBLEMI DELL'AZIENDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISCUTERE GLI OBIETTIVI DELL'AZIENDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISCUTERE I RISULTATI DELL'AZIENDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) *Indicare quanto si è d'accordo con le seguenti affermazioni:*

1 = MOLTO RARAMENTE 7 = SEMPRE	1	2	3	4	5	6	7
SIA IO SIA I MEMBRI DEL TMT SAPPIAMO DESCRIVERE CHIARAMENTE LA VISION DELL'AZIENDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NELLA NOSTRA AZIENDA, TUTTE LE UNITÀ ORGANIZZATIVE DEVONO RAGGIUNGERE RISULTATI ECCELLENTI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QUANDO IMPLEMENTIAMO I CAMBIAMENTI, IO E I MEMBRI DEL TMT FACCIAMO RIFERIMENTO A UN INSIEME DI VALORI CONDIVISI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HO CREATO UNA STRUTTURA AZIENDALE CHE STIMOLA I MEMBRI DEL TMT A PARTECIPARE AL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I LEADER INFORMALI GIOCANO UN RUOLO IMPORTANTE PER L'EFFICACIA DEI CAMBIAMENTI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le risposte raccolte ci indicano, in generale, che i CEO, mediamente, sono soliti incontrarsi con i membri del TMT per svolgere ognuna di queste voci.

Nei grafici 14 e 15 sono riportati i punteggi medi delle valutazioni espresse dai CEO in corrispondenza di ognuna di esse.

Grafico 14: Valori medi ottenuti per a).

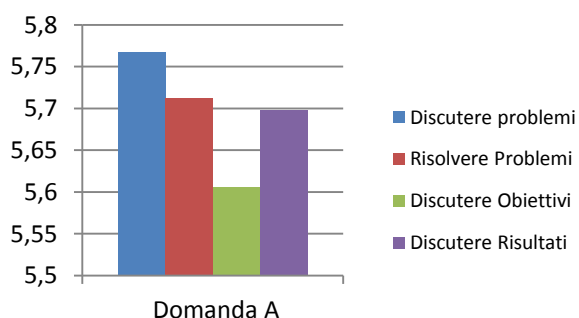
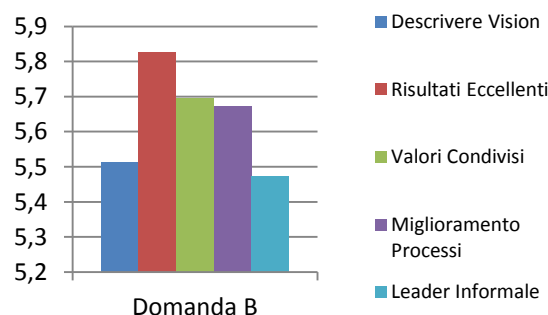


Grafico 15: Valori medi ottenuti per b).



Pertanto, possiamo dedurre che i CEO delle aziende italiane, piuttosto che prendere decisioni autocratiche, tendono a preferire la collaborazione e il confronto con gli altri membri del Top Manage

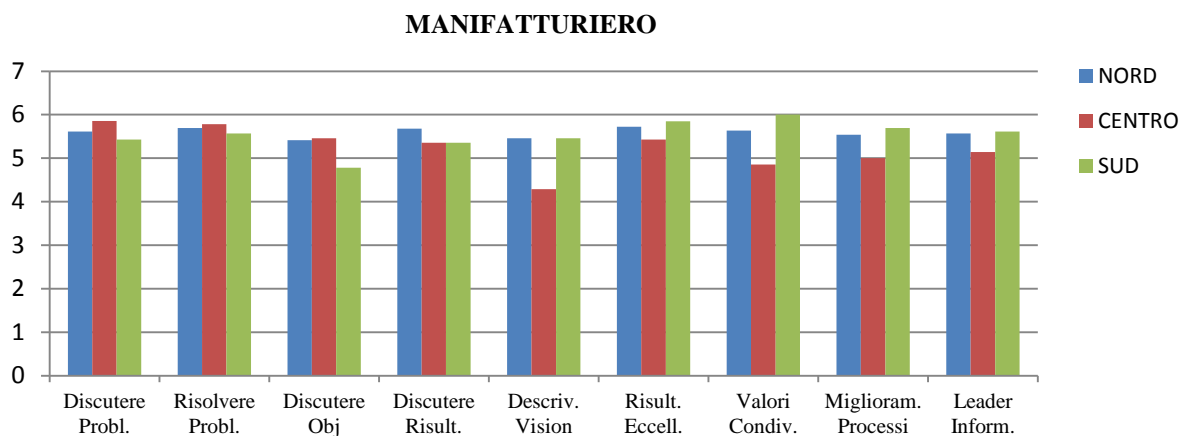
La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

ment Team. Possiamo, quindi, riconoscere, nella maggior parte dei contesti aziendali, uno stile di leadership di tipo partecipativo (Likert, 1961, *paragrafo 3.2.2*).

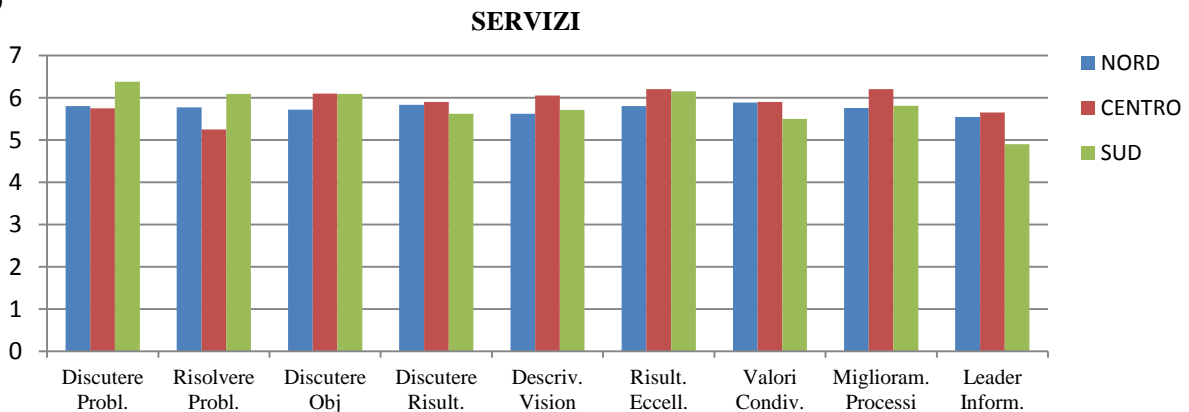
Anche in questo si dettaglia l'analisi suddividendo il campione di aziende sulla base delle tre stratificazioni usate finora: geografica (nord, centro, sud), settoriale (manifattura, servizi) e dimensionale (n° di dipendenti).

Grafico 16: Valori medi delle valutazioni espresse da CEO operanti in diverse aree geografiche e settoriali e in aziende che differiscono per dimensione.

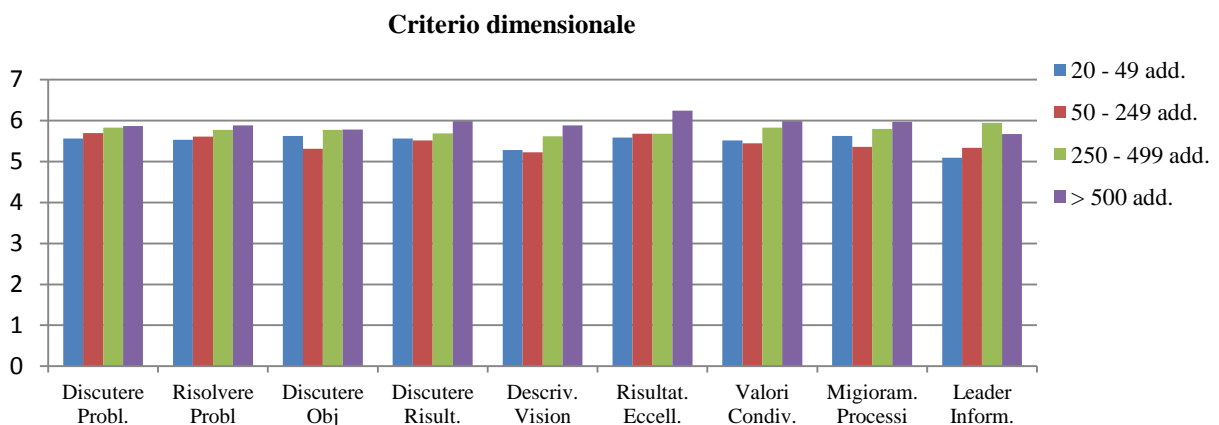
a)



b)



c)



La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

I grafici riportati confermano quanto già precedentemente affermato sulla tendenza dei capi delle aziende italiane ad agire con stile consultivo, ricercando i suggerimenti dei collaboratori e tenendoli in seria considerazione prima di prendere decisioni, nonché nel corso di tutto il processo di realizzazione delle attività organizzative. Il leader partecipativo, che è attento ai bisogni del gruppo e si pone nella logica di fornire supporto, è la figura che più si incontra nelle organizzazioni italiane, a prescindere dalla loro area geografica e settoriale di appartenenza e dalla loro estensione dimensionale. Si osservano, infatti, distribuzioni pressoché uniformi dei valori medi che i CEO del campione esaminato hanno espresso relativamente alle voci del questionario che descrivono i loro grado di collaborazione con i membri dei propri TMT. I vantaggi associati a un tale approccio nella conduzione di un'azienda sono riconducibili a quelli tipici di una leadership partecipativa e sono così sintetizzabili:

- *Il coinvolgimento nel prendere decisioni migliora la comprensione delle problematiche da parte di coloro che devono eseguire le decisioni prese;*
- *Le persone si impegnano di più quando vengono coinvolte nelle decisioni;*
- *Le persone sono meno competitive e più collaborative quando lavorano su obiettivi condivisi;*
- *Più persone insieme prendono migliori decisioni che una persona da sola.*

Pertanto, in termini generali, possiamo dire che le aziende italiane adottano uno stile di leadership che risulta essere coerente con le necessità del contesto attuale; infatti, è molto improbabile che un'azienda possa schivare e aggirare i colpi del mercato, e tantomeno sfruttarli a proprio favore, se il proprio team esecutivo non è svelto e agile. Oggi, il top management deve essere capace di prendere decisioni con rapidità e in maniera attiva, partecipativa e impegnata. Non si tratta di un approccio da applicare solo in tempi di crisi: al giorno d'oggi dovrebbe essere il tratto caratteristico di ogni azienda che voglia ottenere performance migliori e riconoscere le opportunità in tempi di grandi cambiamenti.

In ultimo, si è voluto studiare l'andamento dei punteggi medi di queste voci in relazione alle principali caratteristiche dei CEO: il genere (*grafico 17*), l'età (*grafico 18*), la durata media della loro carica (*grafico 19*), l'appartenenza o meno alla famiglia aziendale (*grafico n°*), nonché al variare della tipologia di azienda (i.e., azienda familiare/non familiare, *grafico 20*).

Infatti è proprio il CEO ad assumere il ruolo di *leader* all'interno di un'azienda e quindi, studiarne i principali tratti può aiutarci a comprendere le diverse attitudini alla leadership delle aziende indagate.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Grafico 17: Leadership e Genere del CEO.

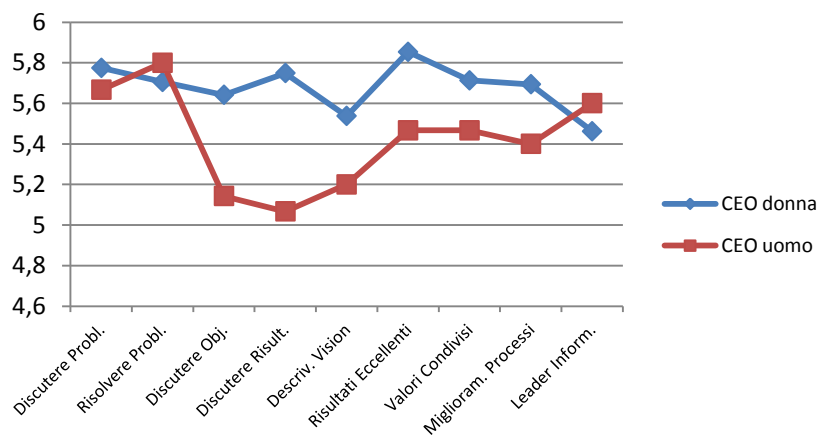


Grafico 18: Leadership ed Età del CEO.

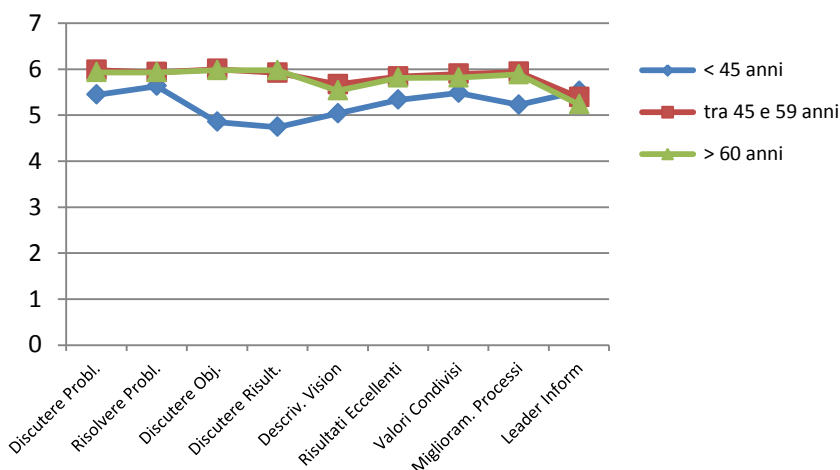
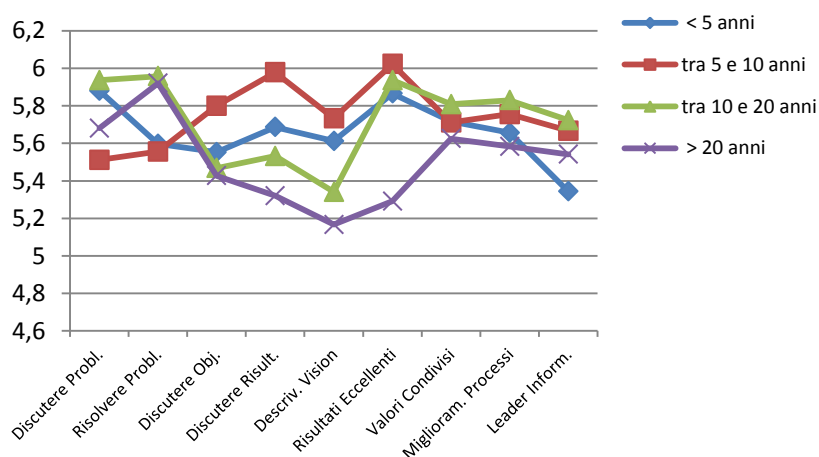


Grafico 19: Leadership e Tenure media dei CEO.



La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Grafico 20: Leadership e Familiarità del CEO.

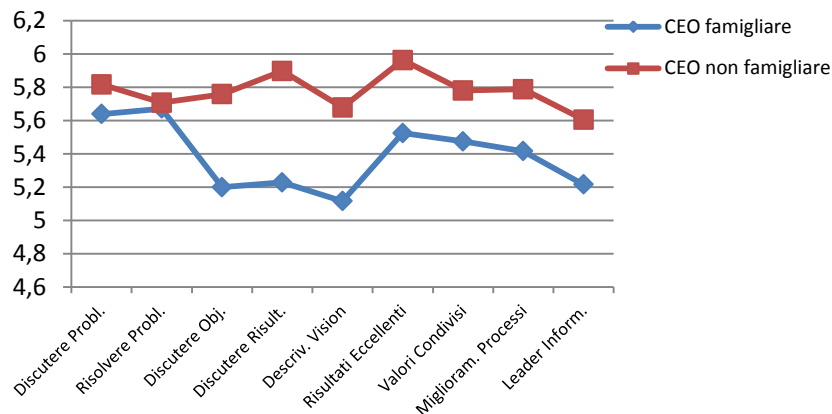
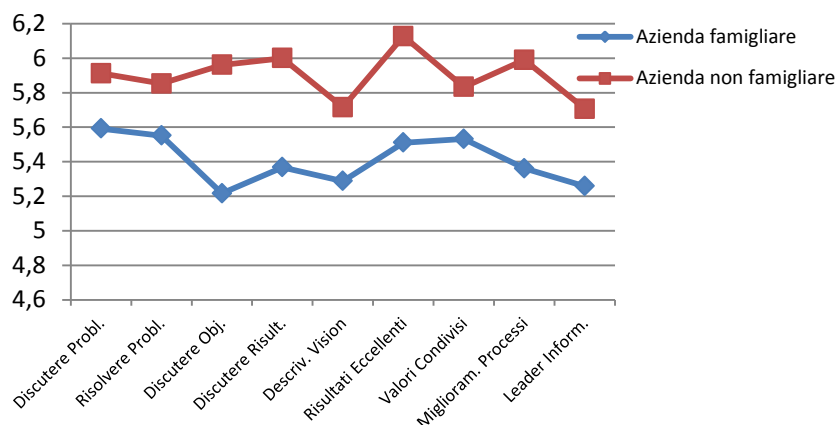


Grafico 21: Leadership e Familiarità dell'azienda.



Se confrontiamo come si distribuiscono, mediamente, le valutazioni connesse allo stile di leadership, che CEO uomini e CEO donne hanno espresso nel questionario, possiamo riconoscere che non differiscono di molto le une dalle altre; entrambi i generi sono soliti incontrarsi frequentemente con i membri del TMT per affrontare insieme i problemi dell'azienda e per raggiungere, sempre insieme, risultati eccellenti. L'unica osservazione che può emergere da una lettura più minuziosa del *grafico 17* è che la spezzata che descrive i punteggi medi espressi dalle donne presenta meno "picchi" rispetto a quella relativa alle valutazioni degli uomini; e ciò ci indica che, mentre le donne discutono con i propri collaboratori di problemi, obiettivi e risultati aziendali pressoché con la stessa frequenza, gli uomini, invece, tendono ad incontrarsi più spesso per discutere dei problemi dell'azienda che non per fissare gli obiettivi o per definire i risultati che si vogliono raggiungere (anche se, ed è bene sottolinearlo nuovamente, tali differenze sono minime, dell'ordine di qualche decimo di unità). Questa differenza, seppur minima, può presentare un ragionevole fondamento nella natura stessa dell'uomo e della donna; infatti, la donna, che per natura è più "debole" dell'uomo

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

e, come tale, potrebbe risultare una figura meno imponente malgrado la posizione che ricopre all'interno dell'azienda, potrebbe maturare una maggior consapevolezza, rispetto a un CEO uomo, del fatto che, per ottenere il massimo dai suoi collaboratori, è meglio rivolgersi a loro con tono amichevole, discutendo sia dei problemi che dei risultati da raggiungere, piuttosto che con fare aggressivo e risoluto, che potrebbe risultare tuttavia poco efficace.

Se si guarda, poi, all'età dei CEO (*grafico 18*), la frequenza con cui, mediamente, essi si incontrano con i membri del TMT per discutere dei problemi, degli obiettivi e dei risultati aziendali o per aiutarli a risolvere questioni personali è pressoché la stessa per tutti i CEO che superano i 45 anni di età; i punteggi più bassi (anche se non più di un'unità rispetto agli altri) sono stati dichiarati dai CEO più giovani. Probabilmente ciò può essere dovuto al fatto che, quando sono ancora alle loro prime armi, i CEO, da un lato, spinti dalla volontà di ottenere un certo riconoscimento per la posizione che occupano all'interno dell'azienda potrebbero assumere, inizialmente, un atteggiamento più autocratico che partecipativo, imponendo ordini piuttosto che delegando responsabilità. Dall'altro, può essere che all'inizio i CEO, non avendo fatto ancora esperienza del contesto aziendale in cui si trovano e non potendo ancora contare su rapporti di fiducia consolidati al suo interno, preferiscono “fare da sé” piuttosto che collaborare con gli altri membri dell'azienda.

Il *grafico 19* sposta l'attenzione sulle differenze che si manifestano nello stile di leadership dei CEO al variare della loro *tenure* media. A tale scopo, si è suddiviso il campione di aziende, a seconda dell'anno in cui il CEO ha assunto l'incarico, in 4 diverse fasce annuali così definite: < 5 anni (67 CEO); tra 5 e 10 anni (46 CEO); da 10 a 20 anni (47 CEO); >20 anni (25 CEO). Dall'andamento dei risultati ottenuti con una tale suddivisione dei dati raccolti è possibile notare che, mediamente, i CEO in carica da più tempo in un'azienda tendono a preoccuparsi sempre meno di questioni quali, ad esempio, la descrizione della vision dell'azienda o il raggiungimento di risultati eccellenti da parte di tutte le unità organizzative, dal momento che, essendo in azienda ormai da tempo, egli ha già avuto modo di farsi conoscere e conoscere, a sua volta, i suoi collaboratori; ha già discusso con loro dei problemi dell'azienda e probabilmente ha già provveduto a risolverli. Un CEO con ormai 20 anni di esperienza in azienda si è già conquistato la fiducia dei suoi collaboratori e allo stesso tempo si fida di loro e, per questo, può “permettersi” di controllarli di meno; egli sentirà meno la necessità di incontrarsi usualmente con loro per discutere dei risultati e degli obiettivi da raggiungere, dal momento che tutti sanno già cosa fare e cosa ci si aspetta da loro. Tra le altre fasce annuali in cui si può collocare la durata media della carica del CEO, quella che va dai 5 ai 10 anni rivela registrare i punteggi mediamente più alti in corrispondenza di queste voci del questionario che ineriscono alla leadership del CEO. Anche quest'ultimo si può considerare un risultato ragionevole se si pensa, ad esempio, che questi dovrebbero corrispondere agli anni in cui il *leader* sperimenta la crescita e, per implementare nuovi progetti ha bisogno di incontrarsi e confrontarsi più spesso con i suoi collaboratori. Si tratta, infatti, di una fase intermedia tra l'ormai passato esordio del CEO in azienda, quando egli si sarà incontrato più volte con i suoi collaboratori per discutere dei problemi dell'azienda al fine di impostare la giusta strada da seguire e da far seguire; all'altro estremo vi è invece il CEO con già maturata esperienza in azienda delle cui attitudini alla leadership si è già discusso sopra.

Infine, si è ritenuto opportuno indagare sugli scostamenti presenti tra i punteggi medi espressi, sempre relativamente a queste voci, da CEO operanti in aziende a controllo familiare e CEO apparte-

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

menti, invece, ad aziende della tipologia opposta; si può notare che i punteggi accumulati mediamente dai secondi, superano sempre, seppur solo di qualche unità decimale, quelli relativi ai CEO che lavorano “in casa” (grafico 21). Questo risultato trova ulteriore conferma nel grafico n°, dove pure la spezzata che descrive, in termini medi, le attitudini di un CEO che appartiene alla famiglia aziendale, si trova sempre al di sopra di quella relativa, invece, alla leadership di un CEO che, al contrario, è estraneo a essa. Anche qui si potrebbe trovare una certa coerenza con il fatto che il primo, dovendo già riuscire nella non banale impresa di far coincidere i propri valori e allineare i propri obiettivi a quelli dei componenti della famiglia che detiene il controllo sull'azienda (sia nel caso in cui il CEO appartenga a essa, sia che non ne faccia parte; *grafico 20*), tenderà a preoccuparsi di meno di coinvolgere nelle decisioni e di confrontarsi sui risultati con altri membri dell'azienda che non rientrano nella cerchia familiare.

Un ulteriore approfondimento sul Genere del CEO e, in particolare, su come la quota di donne e di uomini presenti nel board possa influenzare il genere del CEO nominato viene presentato in Appendix IX (pp.161).

8. Conclusioni

Da questo lavoro di Tesi emergono i tratti e i comportamenti dei leader sia attraverso una rassegna della letteratura, sia attraverso una più diretta osservazione della realtà aziendale e, in particolare, di quella delle aziende del nostro Paese.

Alla luce di quanto sviluppato in questo lavoro si perviene alla constatazione che solo individui dotati di una forte leadership possono creare il cambiamento atteso in un'azienda e che solo dei manager orientati a una leadership responsabile e partecipativa possono ottenere un successo duraturo e sostenibile sia in azienda, sia in qualsiasi altro contesto.

Infatti, la parola *leader* non è utilizzata solo in ambito aziendale; al contrario, si può considerare "leader" qualunque persona che abbia la capacità di spronare altre persone verso uno scopo comune e a farsi aiutare a realizzare "grandi cose". Questa capacità così preziosa quanto rara si chiama *leadership* ed è una delle componenti essenziali per chiunque voglia avere successo nella vita.

Il successo di qualsiasi azienda, sia essa piccola, media o grande, è collegata alla presenza di un leader al comando e, quanto maggiori sono le sue capacità di leadership, più grandi saranno i risultati che l'azienda potrà ottenere. Molte persone vorrebbero essere dei leader, ma solo poche riescono nell'ardua impresa e questo spesso accade quando non si conosce bene il senso stesso della leadership.

La vera leadership, infatti, non è collegata alla posizione che si occupa, ma è innanzitutto la capacità di procurarsi dei seguaci, diventando per loro una guida riconosciuta e in cui ripongono fiducia.

In ogni ambito della nostra vita c'è sempre una figura che fa da guida e questo si intuisce da come lui/lei viene considerato dalle altre persone quando esprime una sua opinione, da quanta approvazione riesce a ottenere e da quante persone concordano con le sue idee. Ognuno di noi è normalmente condizionato da qualcun'altro nella vita, lo siamo sin dalla nascita quando riceviamo un'educazione fatta di istruzioni e valori che ci vengono impartiti dai nostri genitori. Questi sono per noi dei "leader", perché ci trasmettono, sin dai nostri primi passi, la loro *vision* del mondo e della vita, cui noi impareremo, a poco a poco che cresce la fiducia che riponiamo in loro, a conformarci completamente. E così, come è importante che la mamma sappia imporre delle regole ai suoi figli e, al tempo stesso, essere dolce e affettuosa con loro affinché possano crescere bene e sentirsi al sicuro, allo stesso modo il leader di un'azienda deve sapere realizzare un equilibrio stabile tra il suo orientamento ai risultati e il suo orientamento alle relazioni con i suoi collaboratori, perché la sua possa essere una leadership vincente.

Dopo quanto detto finora appare chiaro che una leadership vincente si fonda su una molteplicità di pilastri, i quali, poi, non sono altro che quei fattori e comportamenti che possono garantire il successo di un'iniziativa: fiducia, collaborazione, condivisione, enfasi sugli obiettivi, chiarezza, sicurezza, sostegno, consapevolezza, umanità, e altri ancora.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

La gestione degli affari all'interno di un gruppo da parte del leader è caratterizzata da particolari stili di leadership: il leader *orientato al compito* e il leader *orientato alle persone*. Il primo sottolinea una leadership interessata alle prestazioni del gruppo e al mantenimento della capacità competitiva; il secondo si focalizza sui bisogni e sui problemi dei componenti del gruppo.

Il "buon leader" deve essere soprattutto una persona responsabile, che rispetti gli altri, che sia in grado di armonizzare le singole risorse al contesto organizzativo e che sia capace di condividere con i propri collaboratori valori e cultura (Perloff, 2004).

Diventando, quindi, importanti anche le caratteristiche personali per l'esercizio di una corretta leadership, quali il carisma, la capacità di influenzare e trasmettere emozioni positive e il potere di posizione. Il leader deve essere credibile e competente, deve creare interesse tra le persone, deve entusiasmare e, infine, ascoltare i suoi collaboratori senza pregiudizio.

All'interno di un contesto lavorativo, quindi, la comunicazione tra il leader e i suoi collaboratori diventa una questione cruciale, specialmente per il fatto che il "buon leader" non organizza le persone ma le allinea (Weathersby, 1999).

Ciò significa che, invece di privilegiare la progettazione, il leader enfatizza la comunicazione, la quale permette di responsabilizzare i collaboratori e di favorire il loro adattamento ai rapidi cambiamenti del mercato. Il cosiddetto *leader trasformazionale* (Burns, 1978) guida per raggiungere degli obiettivi comuni e costruisce il cambiamento riconoscendo prima i bisogni e poi pianificando le azioni. I bravi leader motivano all'azione, valorizzano le piccole vittorie, consolidano i successi e guidano il processo di cambiamento, valorizzando il lavoro di squadra (Kotter, 1995).

Le aziende italiane sembrano presentare uno stile di leadership che risulta coerente con il contesto attuale in cui si trovano operare. Come già precedentemente osservato, i CEO tendono ad assumere un atteggiamento che rispecchia quello tipico di un *leader partecipativo* al fine di poter contare sull'appoggio e sulla collaborazione degli altri membri dell'azienda per riuscire a prendere decisioni in tempi rapidi, perché rapidi sono i cambiamenti che continuamente si verificano nel mondo che ci circonda. I leader che sanno comunicare, condividere e collaborare, e oggi tutti ne hanno i mezzi grazie alle opportunità offerte dal Web 2.0, hanno una marcia in più. Sono più innovativi e più capaci di costruire business redditizi, hanno collaboratori e clienti più fedeli e, soprattutto, riescono a replicare il loro successo nel tempo.

Possiamo concludere, pertanto, dicendo che la leadership aziendale negli ultimi anni è cambiata sostanzialmente: non esiste più la leadership dall'alto di un unico capo. Oggi governare un'azienda è un lavoro di squadra, un fare collaborativo dove la comunicazione è alla base del successo affinché dalle differenze si possa creare fertilità.

Bibliografia

- Airoldi G. – Forestieri (1998), *Corporate Governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas Libri.
- Airoldi G. – Forestieri (1998), *Gli assetti istituzionali d'impresa: inerzia, funzioni e leve*, Etas Libri.
- Amason A.C. (1996), *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams*, *Academy of Management Journal*.
- Andrews K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood Illinois.
- Avallone F. (1994), *Psicologia del lavoro, La Nuova Italia Scientifica*, Roma.
- Baker, S. D. (2007). *Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 50-60.
- Bantel, Jackson (1989), *Top Management and innovation in banking: Does the composition of the top team make the difference?*, *Strategic Management Journal*.
- Barnard et al. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge Mass.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectation*, Free Press, New York.
- Bass, B.M. (1990), *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision*, *Organizational Dynamics*.
- Bass e Stogdill (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, The Free Press, New York.
- Bass, B. M., Steidlmeier P. (1999), *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership*, *Leadership Quarterly* 10(2), 181–217.
- Bellandi G. (2006), *Il talento del leader*, FrancoAngeli.
- Bennis W. (1999), *“The End of Leadership: Exemplary Leadership is impossible without full inclusion, initiatives and cooperation of followers”*, Elsevier.
- Bennis W., Nanus B. (1999), *Leader, anatomia della leadership*, Franco Angeli.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*, Perseus Books Reading, MA.
- Bennis, W., Nanus B. (1985), *Leaders, The Strategies for Taking Charge*, Harper and Rowe, NY.
- Blake R. – Mouton J.S. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing (trad. it. *Gli stili di direzione*, Etas Kompass, 1969)
- Boon, Holmes (1991), *The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in face of risk*, *Cooperation and pro-social behavior*, Cambridge UK.
- Bowen, Lawler (1995), *Empowering Service Employees*, *Sloan Management Review*.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- Bower J. (1970), *Managing the Resource Allocation Process*, Irwin, Homewood Illinois.
- Bower J. (1983), *The Two Faces of Management*, Houghton Mifflin, Boston.
- Boyd, Gumpert (1983), *Coping with entrepreneurial stress*, Harvard business Review.
- Brown R. (1989), *Psicologia sociale dei gruppi. Dinamiche intragrupo e intergruppi*, Bologna, Il Mulino.
- Burns J.M., (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Butler (1991), *Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory*, Journal of Management.
- Capowski, G. (1994), *Anatomy of a leader: Where are the leaders of tomorrow?*, Management Review.
- Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Basil Blackwell, London.
- Ceccarelli P.-Roberts K. (2002), *I nuovi principi PIMS*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Chaleff et al.. (2008). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*, Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Chandler A. D. Jr. (1976), *Strategia e struttura*, FrancoAngeli, Milano.
- Charles Handy (1994), *The Age of Paradox*, Harvard Business Review.
- Ciancutti, Steding (2001), *Built on Trust: Gaining Competitive Advantage in Any Organization*, Contemporary Books.
- Collins, C.J., & Clark, K.D. (2003), *Strategic Human Resource Practices, top management team social networks and firm performance: The role of Human Resource practice in creating organizational competitive advantage*, Academy of Management Journal.
- Craig Hickman (1992), *Mind of a Manager Soul of a Leader*, Willey.
- Cuneo G. (1997), *Il successo degli altri*, Baldini & Castoldi, Milano
- Cyert R., March J. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, New Jersey.
- De Masi D. (1999), *Il futuro del lavoro*, Rizzoli, Milano.
- Dess, Picken (2000), *Changing roles: Leadership in the 21st Century*, Organizational Dynamics.
- Doutriaux J. (1992), *Emerging High Tech Firms: How durable are their competitive start up advantages?*, Journal of Business Venturing 7(4), 303-322.
- Downton J.A. (1973), *Rebel leadership: commitment and charisma in a revolutionary process*, Free Press, New York.
- Draft, R. L. (1999), *Leadership. Theory and practice*, The dryden Press, Orlando.
- Drucker P. (1954), *The Practice of management*, Heinemann, London (trad. it. Il potere dei dirigenti, Etas Kompass, Milano, 1967).
- Drucker P. (1993), *The Post Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Drucker P. (1989), *Managing in a time of change*, Truman Talley Ed., N.Y.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- DuBrin, A. J. (1995), *Leadership: Research findings, practice, and skills*, Houghton Mifflin, Boston.
- Ensley M.D. (1997), *The Effect of Entrepreneurial team skill heterogeneity and conflict in new venture strategic orientation and performance*, Working Paper, Mississippi State University.
- Ensley M.D et al. (2002), *Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict and new venture performance*, *Journal of Business Venturing*.
- Fiedler F. E. (1967), *Theory of Leadership Effectiveness*, Mc Graw Hill, New York.
- Fiedler F.E. (1965), *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*, *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, vol. 1.
- Finkelstein S., Hambrick D.C. (1996) *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*. St. Paul MN: West
- Friedson E. (2001), *Professionalism. The third logic*, Polity Press, London.
- Gardner et al. (2014), *Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships*, *Leadership Quarterly*.
- Gartner (1994), *Finding the entrepreneur in entrepreneurship*, *Entrepreneurship: Theory and practice*.
- Ghiselli Edwin (1971), *Explorations in Managerial Talent*, Goodyear, Pacific Palisades.
- Goleman et al. (1995), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston.
- Granovetter (1973), *American Journal of Sociology*, The University of Chicago Press.
- Granovetter (1985), *Economic Action and Social Structure: the problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology*.
- Grant R.M. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Grimm C.M., Smith K.G. (1991), *Management and Organizational Change: A Note on the Railroad Industry*, *Strategic Management Journal*, 12 (7), pp. 557 – 562.
- Hay, A., Hodgkinson, M. (2006), *Rethinking Leadership: A way forward for teaching Leadership?*, *Leader Organizational Development Journal*.
- Hambrick , Mason, (1984), *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers*, *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193–206.
- Hambrick D.C., D'Aveni R. (1992), *Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies*, *Management Science*.
- Hambrick, Finkelstein (1990), *Top Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion*, *Administrative Science Quarterly*.
- Hamel G. – Prahalad C.K. (1995), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Cambridge Mass.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- Hersey P., Blanchard K. (1982), *Management of Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Hersey P.-Blanchard K. (1984), *La leadership situazionale*, Sperling e Kupfer, Milano.
- House e Mitchell (1974), *Path-Goal Theory of Leadership*, Journal of Contemporary Business.
- Jensen (1991), *Corporate Control and the Politics of Finance*, Journal of Applied Corporate Finance.
- Jensen, Meckling (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics.
- Jung e. Avolio (2000), *Opening the Black Box : An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership*, Journal of Organizational Behavior, 21 (8), 949–964.
- Jung et al. (2009), *Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: a multicultural and multi-level perspective*, Leadership Quarterly.
- Katz (1974), *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review.
- Katz R. (1982), *The effects of Group longevity on project communication and performance*, Administrative Science Quarterly, 27, 81 – 104.
- Katz, R., Kahn, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, Inc.
- Keller R.T. (1986), *Predictors of the performance of project groups in R&D organizations*, Academy of Management Journal, 29, 715 - 726.
- Kellerman (2007), *What every leader need to know about followers*, Harvard Business Review.
- Kelley (1988), *In praise of followers*, Harvard Business Review, 66, 142-148.
- Kets de Vries (1998), *Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics Approach of Organizational Transformation and Change*, European Management Journal.
- Kettlitz (1998), *Il linguaggio nelle comunicazioni aziendali*, Cavazza.
- Konger, J., Kanungo, R.N. (1992), *Perceived behavioral attributes of Charismatic Leadership*, Canadian Journal Behavior.
- Kotter J.M. (1995), *Leading Change. Why transformation efforts fail*, Harvard Business Review.
- Kotter, J. (2006), *Leadership versus management: What's the difference?*, J. Qual. Participation.
- Kotter, J. P. (1982), *What effective general managers really do*, Harvard Business Review.
- Kouzes, Posner (1989), *Leadership is in the eye of the follower*, Developing Human Resources.
- Kouzes, Posner (1993), *Credibility: how leaders gain and lose it, why people demand it*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kramer (2003), *The differential impact of race, educational level and childhood/adolescent risk factors*, Sociological Inquiry.
- Kumle, J., and Kelly (2000), *Leadership vs. management*, Supervision, NY.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- Lechler T. (2001), *Social interaction: a determinant of entrepreneurial team venture success*, Small Business Economics, 16, pp. 263 – 278.
- Levering R. (1988), *A Great Place to Work*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Lewin K. (1947), *Frontiers in Group Dynamics*, Human Relations.
- Likert, R. (1961), *New patterns of Leadership*, McGraw-Hill.
- Likert, R. (1985), *Nuovi modelli di direzione aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- Lippitt R., White R. (1943), *The Social Climate of Children's Groups*, Child Behaviour and Development, New York, McGraw-Hill.
- Lord RG. (1986). *A meta Analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions. An application of validity generalization procedures*, Journal of Applied Psychology.
- Lowe et al. (2014), *Followership Theory: A Review and research agenda*, Leadership Quarterly.
- Macciocca, L. e Massimo, R. (1993), *Effetto Leadership*, Buffetti, Roma.
- Maccoby, M. (2000), *Understanding the difference between management and leadership*, Res. Technol. Manage., 43(1), 57–59.
- Mann RD. (1959), *A review of the relationships between personality and performance in small groups*, Psychological Bulletin, 56, 241–270.
- March J., Simon H. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- Mayer, Davis (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, The Academy of Management Review.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, NY.
- Mc Grath J.E. (1964), *Social Psychology: A brief introduction*, Holt, Rinehart and Winston.
- Mc Gregor Burns J. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
- McAllister (1995), *Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, Academy of Management Journal.
- Mccormick E.J, Ilgen (1981), *Industrial Psychology*, Allen & Unwin, Boston.
- McGill, Slocum (1998), *A little leadership, please?*, Organizational Dynamics.
- MCGREGOR, D. (1969), *The social problems of an Industrial Civilization*, Harvard Business School Review.
- Michel A.I., Hambrick D.C. (1992), *Diversification Posture and Characteristics of the Top Management Team*, Academy of Management Journal, 35, pp. 9-37.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- Mosley e Patrick, (2011), *Leadership and followership: the dynamic process of building high performance cultures*, Organization Development Journal.
- Mullen, B., & Cooper, C. (1994), *The relation between group cohesiveness and performance: An integration*, Psychological Bulletin, 115, 210-227.
- Nonaka I. – Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating Company*, Oxford university press.
- Normann R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano.
- Normann R. (1978), *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, Etas Libri, Milano.
- Pelled, L.H. (1996), *Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory*, Organization Science.
- Perloff, R. (2004), *Managing and leading: The universal importance of, and differentiation between, two essential functions*, Presented at Oxford University.
- Porter M. E. (1980), *Competitive Strategies*, The Free Press, New York.
- Priestland, A., Hanig, R. (2005), *Developing first-level leaders*, Harvard Business Review.
- Quaglino G.P. (1999), *Leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Quaglino G.P., Ghislieri C. (2004), *Avere Leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Reina, Reina (1999), *Trust and Betrayal in the Workplace*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Rice R.W. (1978), *Construct Validity of the Least Preferred Co-Worker Score*, Psychological Bulletin.
- Robbins (2000), *Transtheoretical model for population-based approaches to health promotion and disease prevention*, Homeostasis in Health and disease.
- Roe (1994), *Strong Managers, Weak Owners. The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton University Press.
- Ruef M. (2002), *Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation*, Industrial and Corporate Change.
- Sarros, J.C. (1992), *What leaders say they do: An Australian example*, Leader Organization Development Journal.
- Schein, V.E. (1973), *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*, Journal of Applied Psychology.
- Schon et al. (1983), *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York.
- Senge P.M. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday / Currency.
- Shang et al. (2015), *When does perceived leader regulatory-focused modeling lead to subordinate creativity? The Moderating role of job complexity*, International Journal of Human Resource.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- Steffens et al. (2014), *Up close and personal: Evidence that shared social identity is a basis for the 'special' relationship that binds followers to leaders*, Leadership Quarterly.
- Stephenson G.M. (1978), *Introducing Social Behaviour in Organizations*, Social Psychology, Harmondsworth, Penguin.
- Stewart T.A. (2002), *La ricchezza del sapere*, Ponte alle grazie, Milano (Ed. or. 2001).
- Stewart T.A., (1999), *Il capitale intellettuale*, Ponte alle grazie, Milano (Ed. or. Intellectual capital, Doubleday, 1997).
- Stodgill R.M. (1990), *Personal factors associated with leadership*, Journal of Applied Psychology.
- Stodgill R.M. (1948), *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*, Journal of Psychology.
- Thamhain, H. J. (2004), *Team leadership effectiveness in technology based project environments*, Project Management Journal.
- Toor, S.R., Ofori, G. (2008), *Leadership in the construction industry based project environments*, Project Management Journal.
- Vesper K.H. (1990), *New Venture Strategies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Vroom V.H., Yetton P.W. (1973), *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh University Press.
- Vyakarnam S. et al. (1997), *Formation and development of entrepreneurial teams in rapid growth businesses*, Working Paper, Nottingham Business School.
- Wang, Hackett (2015), *Conceptualization and Measurement of virtuos Leadership: Doing well by Doing good*, Journal of Business Ethics.
- Watson, J.B. (1930), *Behaviorism*, Norton & Co. New York.
- Weathersby, G. B. (1999), *Leadership versus management*, Management Review.
- Wiersema M., Bantel K.A. (1992), *Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change*, Academy of Management Journal.
- Yukl, G. (1989), *Managerial leadership: A review of theory and research*, Journal of Management.
- Yukl, G. (1999), *An evaluative essay on current conceptions of Effective Leadership*, European Journal Work Organ. Psychol.
- Yukl G et al. (2002), *A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research*, Journal of Leadership & Organizational Studies.
- Zaleznik, A. (1998), *Managers and Leaders: Are they different?*, Harvard Business Review.

APPENDIX I:

Approfondimento: **Un'ANALISI EMPIRICA.**

ARTICOLO: *“Assessing the trait theory of Leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success”*

AUTORI: Amy E. Colbert, Timothy A. Judge, Daejeong Choi, Gang Wang.

JOURNAL: Leadership Quarterly.

ABSTRACT

La “Teoria dei Tratti” sulla leadership suggerisce che le caratteristiche personali influenzano l'emergere e il successo di un leader. Anche se l'evidenza empirica supporta questa prospettiva, la maggior parte degli studi finora condotti ha esaminato la relazione tra personalità e leadership usando esclusivamente le auto-valutazioni fatte dai leader della propria personalità. In questa ricerca, invece, viene proposto che la personalità valutata sia da sé stessi che da un osservatore esterno presenta una maggiore varianza negli stili di leadership rispetto alle sole auto-valutazioni delle personalità dei leader. I risultati ottenuti da 155 partecipanti a discussioni sulla leadership tra soggetti diversi dai leader supportano questa ipotesi. Inoltre, l'analisi volta ad evidenziare i pesi relativi di ciascun tratto della personalità nella determinazione della leadership ha rivelato che le valutazioni relative all'estroversione del leader fatte da un osservatore spiegano la maggior parte della varianza presente nella leadership; al secondo posto si collocano le auto-valutazioni dell'apertura all'esperienza del leader, seguite dalle stesse fatte, invece, dall'osservatore esterno. I risultati di una duplice analisi di regressione hanno mostrato che la relazione tra personalità e leadership era mediata dai contributi al successo del gruppo.

IPOSTESI del MODELLO: *Personalità – Leadership.*

- 1) **NERVOSISMO:** gli individui con elevato nervosismo tendono ad essere ansiosi, insicuri e a disagio. Il nervosismo è anche associato all'irritabilità, all'ostilità e alla rabbiosità. Gli individui con elevati livelli di nervosismo è più probabile che presentino segni di depressione e stress rispetto a coloro che hanno, invece, un livello basso di questo tratto (Chernyshenko, Stark, & Drasgow, 2011; McCrae & Costa, 1985). Gli individui con alto nervosismo è meno probabile che possano emergere come leader ed essere dei leader efficienti per numerose ragioni. In primo luogo, quando gli individui sono molto nervosi esprimono rabbia e ostilità a cui gli altri membri del gruppo potrebbero reagire negativamente. Espressioni frequenti di rabbia e ostilità è probabile che rendano difficile per alcuni soggetti costruire relazioni e avere influenza sugli altri componenti del gruppo (Weisband & Atwater, 1999). In aggiunta, gli individui molto nervosi possono risultare imprevedibili nei loro comportamenti e nelle loro reazioni emotive, proprio perché essi tendono all'insicurezza e alla depressione. Se gli altri del gruppo hanno difficoltà a prevedere i comportamenti e le reazioni dei soggetti nervosi, tendono a non fidarsi di loro e ne conseguono basse possibilità di percezioni della leadership. Infine il nervosismo può essere associato alla tendenza a essere meditativi e ad avere una modalità di pensiero che si focalizza su un sentimento negativo. La meditazione può distrarre gli individui più nervosi dal fornire il contributo che ci si aspetta ricevere da un leader. È possibile, a questo punto, delineare la prima ipotesi testata in questo studio:

HP: 1a) *Il Nervosismo è correlato Negativamente alle Percezioni della Leadership;*

HP: 1b) *Il Nervosismo, valutato attraverso auto-valutazioni dei leader e attraverso valutazioni fatte anche da un osservatore esterno, spiega una maggior varianza nelle percezioni della leadership rispetto a quella che risulta dalle sole auto-valutazioni dei leader.*

- 2) **ESTROVERSIONE:** I due classici indicatori del carattere estroverso sono la socievolezza e il predominio (Watson & Clark, 1997). Gli individui molto estroversi sono descritti come amichevoli, socievoli e affettuosi (Chernyshenko et al., 2011; McCrae & Costa, 1985). Essi godono di rapporti sociali favorevoli da cui acquisiscono energia positiva. Gli estroversi sono anche più determinati degli introversi, esibendo il loro volere e sapere prevalere all'interno del gruppo (McCrae & Costa, 1985). Sia la socievolezza sia il predominio possono influenzare le percezioni della leadership. Gli individui che sono percepiti come leader si prendono carico delle situazioni e sono più loquaci che taciturni. Diverse ricerche sulle teorie della leadership mostrano che gli indi-

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

vidui tendono ad associare la leadership all'essere forti, audaci e potenti (Offermann, Kennedy, & Wirtz, 1994), quindi, si può pensare che coloro che sono più propensi al predominio possano più facilmente essere visti come dei buoni leader. Gli estroversi, inoltre, tendono ad avere valutazioni più positive sul loro livello di attività e su quello dell'affettività, rispetto agli introversi (McCrae & Costa, 1985; Watson, 2000). Poiché, spesso, la leadership implica espressioni di ottimismo ed emozioni positive (Connelly & Ruark, 2010), è più verosimile che sia un buon leader un tipo estroverso piuttosto che uno introverso. Nella loro meta-analisi che esaminava la relazione tra i "Big Five Personality Traits" e la leadership, Judge, Bono et al. (2002) hanno ritrovato che il carattere estroverso costituisce il tratto più fortemente correlato con la leadership. Infine, ci si aspetta che le espressioni del tratto dell'estroversione influenzino le percezioni della leadership al di là delle valutazioni che ne fanno i leader stessi delle loro tendenze estroverse. Vale a dire che le valutazioni dell'estroversione fatte da un'osservatore esterno predichino una maggiore varianza nelle percezioni della leadership rispetto alle sole auto-valutazioni dei leader. Ciò porta alla formulazione della seconda ipotesi:

HP: 2a) *L'Estroversione è correlata Positivamente alle Percezioni della Leadership;*

HP: 2b) *L'Estroversione, valutata attraverso auto-valutazioni dei leader e attraverso valutazioni fatte anche da un osservatore esterno, spiega una maggior varianza nelle percezioni della leadership rispetto a quella che risulta dalla sola auto-valutazione dei leader.*

- 3) APERTURA ALL'ESPERIENZA: Gli individui che presentano alti livelli di questo tratto tendono ad essere ingegnosi, avventurosi e anticonvenzionali (Chernyshenko et al. 2011; McCrae & Costa, 1985). L'apertura all'esperienza è associata alla divergenza di pensiero e alla creatività (McCrae, 1987). In molte rassegne, la creatività è identificata come una skill fondamentale per un leader efficace (Bass, 1990). Ciò suggerisce che l'apertura all'esperienza probabilmente sarà associata alle percezioni della leadership. Gli individui molto "aperti" sono anche tolleranti dell'ambiguità e hanno una preferenza per la complessità (McCrae & Costa, 1985). Queste caratteristiche sono importanti perché un leader sia in grado di guidare i propri follower verso il raggiungimento degli obiettivi desiderati. Judge, Bono et al. (2002) hanno ritrovato una relazione positiva tra tale tratto della personalità e la leadership. Come valido per le due precedenti ipotesi, anche in questo caso le percezioni di un osservatore esterno forniscono informazioni leggermente differenti. Infatti, mentre le proprie percezioni di apertura all'esperienza catturano una valutazione interna dell'individuo sulla propria tolleranza dell'ambiguità e sulla propria curiosità, gli osservatori esterni attribuiranno un target alto all'apertura all'esperienza solo se queste tendenze sono espresse da comportamenti osservabili. Poiché sono questi ultimi ad influenzare le percezioni della leadership, si suggerisce che, quando l'apertura all'esperienza è valutata usando sia il rating fatto del leader sia quello di un osservatore esterno, si spiegherà una varianza maggiore nella leadership rispetto a quella risultante dalle sole auto-valutazioni. Si ha quindi:

HP: 3a) *L'Apertura all'Esperienza è correlata Positivamente alle Percezioni della Leadership;*

HP: 3b) *L'Apertura all'Esperienza, valutata attraverso auto-valutazioni dei leader e attraverso valutazioni fatte anche da un osservatore esterno, spiega una maggior varianza nelle percezioni della leadership rispetto a quella che risulta dalla sola auto-valutazione dei leader.*

- 4) COSCIENZIOSITA': Due sono i principali aspetti che costituiscono il tratto della coscienziosità: l'orientamento ai risultati e l'affidabilità. Gli individui coscienziosi sono spesso descritti come scrupolosi, responsabili, organizzati, diligenti, decisi e protesi verso gli obiettivi (Chernyshenko et al. 2011; McCrae & Costa, 1985). Questo è, tra gli altri tratti della personalità, quello più fortemente legato alle performance del lavoro (Barrick & Mount, 1991). La coscienziosità ci si aspetta sia anche correlata all'efficacia di un leader. Poiché tale tratto ha mostrato predire le competenze lavorative, allora sarà anche correlato alle percezioni della leadership. Inoltre i leader efficaci si prestano ad assumere il compito di "modelli di comportamento", al fine di promuovere quei comportamenti che sono più desiderabili (Bass, 1985). Così come i leader tentano di motivare gli altri a impiegare sforzi maggiori per il raggiungimento degli obiettivi comuni, la loro proiezione stessa verso tali obiettivi può servire da incoraggiamento per gli altri ad assumere comportamenti simili. Judge, Bono et al. (2002) hanno ritrovato che la coscienziosità era, tra gli altri "Five Big Personality Traits", il secondo tratto più fortemente correlato alla leadership. Viene così formulata l'ipotesi 4:

HP: 4a) *la Coscienziosità è correlata Positivamente alle Percezioni della Leadership;*

HP: 4b) *la Coscienziosità, valutata attraverso auto-valutazioni dei leader e attraverso valutazioni fatte anche da un osservatore esterno, spiega una maggior varianza nelle percezioni della leadership rispetto a quella che risulta dalla sola auto-valutazione dei leader.*

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- 5) **GRADEVOLEZZA:** è la tendenza ad essere fiduciosi, cooperativi, premurosi e tolleranti (Chernyshenko et al. 2011; McCrae & Costa, 1985). La relazione tra gradevolezza e leadership è piuttosto ambigua. Gli individui gradevoli, da un lato, risultano cooperativi all'interno di un gruppo, dall'altro, però, è meno probabile che riescano ad emergere come leader. Tuttavia gli individui gradevoli sono anche visti come affettuosi e sensibili nei confronti degli altri e questi tratti sono correlati positivamente alla leadership (Bass, 1990; Zaccaro, Foti, & Kenny, 1991). Data l'assenza di un sufficiente e chiaro supporto empirico e teorico, non viene formulata alcuna ipotesi su questo tratto della personalità e sulla sua relazione con la leadership.
- 6) Un **MEDIATORE** della **RELAZIONE** tra **PERSONALITÀ** e **LEADERSHIP**: Molte argomentazioni teoriche sul rapporto tra personalità e leadership suggeriscono che gli individui con certi tratti di personalità emergono come leader e sono più efficienti perché tali tratti sono consistenti con comportamenti che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del gruppo. Come hanno notato Marks Mathieu e Zaccaro (2001), il raggiungimento degli obiettivi di un team dipende dal numero di processi distinti che possono essere classificati in generale come "processi delle fasi di transizione" (es: analisi della mission; formulazione e pianificazione della strategia, ecc.), "processi delle fasi d'azione" (es: monitoraggio dell'avanzamento nella direzione degli obiettivi, coordinamento, ecc.) e "processi interpersonali" (es: gestione dei conflitti, costruzione di motivazione e fiducia). In questo contesto viene proposto che i processi delle fasi d'azione, come la generazione di un'idea, l'integrazione dell'idea e il processo di facilitazione hanno contribuito ampiamente al successo del gruppo e hanno mediato la relazione tra personalità e percezioni della leadership. Si formulano, a tale proposito, le seguenti ipotesi:

HP: 5a) *la Relazione tra Nervosismo e Percezioni della Leadership è mediata dai contributi forniti al successo del gruppo.*

Questo perché gli individui nervosi tendono ad essere più facilmente a disagio e ansiosi rispetto a coloro che non sono affetti da nervosismo e tali aspetti limitano le possibilità di successo del gruppo (Fisher 1980). Si propone, pertanto, che la relazione negativa tra nervosismo e leadership è almeno parzialmente mediata dai contributi al successo del gruppo.

HP: 5b) *la Relazione tra Estroversione e Percezioni della Leadership è mediata dai contributi forniti al successo del gruppo.*

Infatti, i membri di un gruppo più estroversi tendono a dominare all'interno dello stesso rispetto a coloro che sono più introversi (Watson & Clark, 1997) ed è più probabile che riescano a ottenere il controllo del gruppo. La socievolezza e la loquacità associate ad un tipo estroverso (McCrae & Costa, 1985) è possibile che risultino più favorevoli alla condivisione di idee con il gruppo. Pertanto, ci si aspetta che gli estroversi possano contribuire in misura maggiore al successo di un gruppo.

HP: 5c) *la Relazione tra Apertura all'Esperienza e Percezioni della Leadership è mediata dai contributi forniti al successo del gruppo.*

Anche tale tratto contribuisce al successo del gruppo come risultato della creatività e del modo di pensare divergente associati ad un individuo che presenti il carattere dell'apertura all'esperienza.

HP: 5d) *la Relazione tra Coscienziosità e Percezioni della Leadership è mediata dai contributi forniti al successo del gruppo.*

Infine, gli individui più coscienziosi pure contribuiscono al successo del gruppo e ciò è dovuto in parte ai comportamenti procedurali esibiti da individui coscienziosi. Un comportamento procedurale può essere definito come ciascuno dei singoli comportamenti che muovono il gruppo al raggiungimento dei propri obiettivi. Dunque, proprio per la loro propensione al raggiungimento degli obiettivi, gli individui più coscienziosi ci si aspetta contribuiscano al successo del gruppo attraverso il loro contributo di idee e l'integrazione di queste con le idee degli altri componenti del gruppo.

METODO : per testare le ipotesi formulate sulla relazione tra i "Five Big Personality Traits", i contributi al successo del gruppo e la leadership sono stati usati i dati raccolti durante discussioni avvenute tra gruppi in cui non erano presenti leader. Sono stati usati gruppi di questo tipo per lo studio condotto perché l'interesse era quello di comprendere la manifestazione e l'emergere della leadership quando non è presente un individuo designato come leader. I partecipanti di questa ricerca erano 178 studenti di una grande università statunitense. I partecipanti sono stati raggruppati, in modo c

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

casuale, in gruppi da 3 a 7 membri. Studenti laureati e non sono stati mescolati all'interno dei gruppi. Inizialmente ai partecipanti è stato richiesto di completare un questionario sulla personalità che misurava i 5 tratti della personalità. Successivamente, ciascun partecipante doveva far completare lo stesso questionario da due persone che lo conoscessero molto bene (es. amici, familiari, ecc). I questionari compilati dagli "esterni" venivano poi direttamente recapitati agli autori in una busta sigillata. Gli studenti sono stati poi raggruppati ancora casualmente per completare un compito di "decision-making". Ai diversi gruppi sono state assegnati 4 brevi casi di studio che descrivevano problemi relativi alle risorse umane. Per esempio, ai partecipanti è stato richiesto che cosa avrebbero fatto nella situazione in cui un rappresentante delle vendite si fosse presentato con una lunga barba sfilacciata o avesse deliberatamente riportato una vendita effettuata oggi, nel mese successivo. Ad ogni membro del gruppo sono stati dati pochi minuti per revisionare tali problemi in modo indipendente e sviluppare una soluzione per ciascun caso. Uno degli autori ha monitorato il completamento dei diversi compiti da parte di ciascun gruppo e valutato il contributo fornito da ciascun membro al successo del gruppo. Gli stessi contributi sono poi stati valutati anche da un altro autore. Al completamento di ciascun compito, ogni membro del gruppo ha valutato la leadership esibita dagli altri membri del proprio gruppo.

RISULTATI : le statistiche descrittive e le correlazioni tra le variabili utilizzate: i tratti della personalità (Nervosismo, Estroversione, Apertura all'esperienza, Coscienziosità), le variabili di mediazione (i contributi al successo del gruppo) e la leadership, mostrano che il coefficiente di correlazione tra le auto-valutazioni e le valutazioni di un osservatore esterno dei 5 tratti di personalità varia da 0,48 a 0,60. Entrambi i rating, relativamente all'estroversione, all'apertura all'esperienza e alla coscienziosità, risultano significativamente correlati con la leadership. La valutazione del nervosismo da parte di un osservatore era correlata in misura marginale alla leadership. L'ipotesi 1 è stata testata stimando, dapprima, la relazione tra i 5 tratti della personalità, secondo la classificazione dei leader, e la leadership. I risultati segnalano che i diversi tratti della personalità spiegano il 16% della varianza nella leadership. Di questo, il 14% è attribuibile ai fattori della personalità; tuttavia, solo l'apertura all'esperienza era significativamente correlata alla leadership e anche quando tale dato veniva ricavato dalle sole auto-valutazioni. In poche parole, i risultati sono consistenti con l'hp3a: usando un'auto-valutazione della personalità solo l'apertura all'esperienza risulta significativamente correlata alla leadership. È stata, poi, stimata la relazione tra leadership e personalità usando entrambi i rating e ognuno dei 5 fattori dei tratti della personalità è stato modellato come una variabile latente con 3 indicatori (self-rating; rating observer1; rating observer2). I risultati hanno mostrato che l'uso di entrambi i rating spiega il 24% della varianza nella leadership. Di cui il 22% era attribuibile ai fattori della personalità. Pertanto, la personalità valutata usando entrambe le valutazioni spiega una maggior varianza nelle percezioni della leadership rispetto alle sole auto-valutazioni, a supporto dell' hp2, a e b. Un'ulteriore analisi sui pesi relativi di ciascun fattore (Johnson, 2000) ha mostrato che le valutazioni del carattere estroverso fatte da un osservatore avevano il maggior peso relativo, quantificabile per il 34,3% della varianza presente nelle percezioni della leadership. Le auto-valutazioni e le valutazioni di un esterno dell'apertura all'esperienza avevano il secondo più elevato peso relativo, rispettivamente del 18,6% e del 13,4% della varianza nella leadership. Per valutare i fattori di mediazione occorre introdurre opportune variabili strumentali che sono esogene e, teoricamente, associabili a fattori di mediazione (i contributi al successo del gruppo). Pertanto, dapprima si è effettuata un'analisi di regressione dei contributi al successo del gruppo sulle tre variabili di controllo: sesso; istruzione; dimensione del gruppo, e sulle dieci variabili della personalità (self e observer rating dei 5 tratti della personalità). In un secondo momento si è effettuata l'analisi di regressione sui contributi previsti al successo del gruppo. I risultati hanno mostrato una significativa correlazione tra tali contributi e la leadership, provando anche le hp 5, b e c.

CONCLUSIONI : Nella loro rassegna della letteratura sulla Leadership, House e Aditya (1997) hanno concluso che "sono recentemente emerse una modesta consistenza della teoria dei tratti e una rilevante evidenza della leadership". Coerentemente con questa conclusione, Judge Bono (2002) nella sua meta-analisi ha aggregato le stime degli effetti della personalità sulla leadership e riscontrato che il self-rating di quattro dei "Five Big Personality Traits"- nervosismo, estroversione, apertura all'esperienza e coscienziosità – erano significativamente correlati alla leadership. Con questo crescente supporto alla teoria dei tratti è divenuto importante ottenere una più chiara comprensione dei possibili processi che possono spiegarne gli effetti. Tuttavia risulta pure importante indagare la possibilità che la personalità abbia anche più forti effetti sulla leadership di quelli che si sono trovati nei precedenti studi che hanno usato solo delle auto-valutazioni della personalità.

I risultati di questo studio hanno suggerito che il "Five-factor Model", valutato usando entrambe le valutazioni, propria e di un esterno, costituisce un framework utile per la previsione della leadership. Tuttavia, non tutti e 5 i tratti da esso descritti risultavano essere ugualmente utili nel predire la leadership. Dei cinque fattori, l'estroversione era il più fortemente correlato alla leadership. Tuttavia, questa lo era solo nel caso di valutazioni esterne o di entrambe le valutazioni utilizzate per stimare il carattere estroverso. La sola auto-valutazione non risultava significativamente correlata con la leadership. Inoltre, l'analisi dei pesi relativi ha mostrato che le valutazioni dell'estroversione, fatte da un osservatore, spiegano la maggior parte della varianza nelle percezioni della leadership. Ciò è anche consistente con la conclusione

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

che la modesta relazione tra personalità e risultati può essere dovuta all'uso di auto-valutazioni della personalità più che alla carenza della validità delle previsioni sui tratti personali. Al contrario, l'apertura all'esperienza era significativamente correlata alla leadership usando un'auto-valutazione, una valutazione fatta da un osservatore o entrambe le valutazioni insieme. In accordo a questo, l'analisi dei pesi relativi ha provato che entrambi il self-rating e il rating di un osservatore sull'apertura all'esperienza detenevano il secondo e il terzo più alto peso relativo rispettivamente, dopo l'observer-rating dell'estroversione.

Questi risultati erano in contrasto con quelli riportati da Oh et al. (2011), che ha trovato che la relazione tra personalità e performance era più forte nel caso di valutazioni fatte da un esterno, rispetto alle auto-valutazioni, per tutti e 5 i fattori della personalità. Negli studi condotti da Oh et al., la valutazione della personalità fatta dall'osservatore esterno era per lo più fornita da colleghi di lavoro. Per studi di questo tipo, una relazione più forte tra il rating dell'osservatore e le performance può essere dovuta non solo alla rimozione di dati fasulli e di propensioni illusorie propri di un'auto-valutazione, ma anche alla consistenza del contesto in cui la personalità viene valutata dall'osservatore esterno. Vale a dire, le valutazioni delle personalità fatte da colleghi di lavoro è probabile che siano basate su percezioni di tendenze comportamentali sul lavoro, mentre le auto-valutazioni delle personalità possono essere delle valutazioni di tendenze comportamentali all'interno di una particolare configurazione dell'impresa. Ricerche sulla natura contestuale delle personalità (ad es. quelle condotte da Heller, Ferris, Brown, & Watson, 2009; Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, 1997) suggeriscono che la personalità varia sistematicamente all'interno di regole e che le valutazioni contestualizzate della personalità (es. la personalità sul lavoro) predicono le performance organizzative in un particolare contesto ben più delle valutazioni della personalità di carattere generale. Quindi, il risultato che l'apertura all'esperienza auto-valutata avesse un più elevato peso relativo rispetto alla valutazione dello stesso tratto da un osservatore esterno può essere dovuto all'uso di un rating elaborato da familiari o amici, i quali osservano i partecipanti in un contesto diverso da quello in cui viene valutata la leadership. Inoltre, la leadership era stata valutata dai membri di un gruppo che hanno interagito per un periodo di tempo relativamente breve e, pertanto, le loro valutazioni possono essere state influenzate dalla prima impressione. Il tratto dell'estroversione produce un numero di segnali osservabili e viene valutato con ragionevole accuratezza parimenti da estranei (Borkenau & Liebler, 1993). Questi segnali osservabili (es. parlare, condividere idee, etc.) possono influenzare la probabilità che gli estroversi emergano come leader e che siano anche più efficaci come leader. Quindi, le valutazioni dell'estroversione fatte da un osservatore predicono le percezioni della leadership relativamente bene, anche quando ci sono delle differenze nel contesto in cui tali valutazioni vengono effettuate. D'altra parte, l'apertura all'esperienza potrebbe manifestarsi attraverso il suo impatto sui processi di pensiero interni (Oh et al., 2011). Come Chang et al. (2012) hanno notato, le auto-valutazioni possono presentare vantaggi quando i diversi tratti non si manifestano in segnali osservabili. Pertanto, con il senno di poi, non è sorprendente che le auto-valutazioni dell'apertura all'esperienza, che traggono informazioni dalla consapevolezza individuale dei propri processi interni, abbiano un peso relativo più alto rispetto a quello corrispondente alle stesse valutazioni fatte, però, da un soggetto esterno. Quello che si può notare è che le valutazioni, proprie ed altrui, della personalità si completano vicendevolmente. Quando fu usato un approccio multi-metodo e multi-tratto per modellare la relazione tra personalità e leadership, i tratti della personalità risultavano spiegare il 57% in più della varianza nelle percezioni della leadership rispetto a quella che si aveva usando le sole auto-valutazioni. Quindi, i risultati ottenuti suggeriscono che, usando un approccio multi-metodo per valutare la personalità, cresce la varianza presente nelle percezioni della leadership.

Un ultimo contributo importante di questo studio è il simile disegno di effetti che si ottiene quando vengono esaminate le relazioni indirette tra i rating della personalità, proprio e altrui, e la leadership, attraverso la considerazione di un'altra variabile: i contributi al successo del gruppo. Le auto-valutazioni dell'apertura all'esperienza avevano il maggior peso relativo nel predire i contributi al successo del gruppo, seguite dalle valutazioni dell'estroversione e dell'apertura all'esperienza fatte da un osservatore esterno. Questo fornisce un'idea del meccanismo con cui la personalità impatta sulla leadership. Quando comportamenti, quali la generazione di un'idea piuttosto che l'integrazione di questa idea con le altre idee emerse nel gruppo, sono coerenti con le tendenze dettate dalla propria personalità, essi contribuiscono al successo del gruppo e, quindi, influenzano le percezioni della leadership. Ciò è coerente con la seguente affermazione circa la funzionalità della leadership in un team:

“il lavoro del leader è quello di monitorare il team e poi intraprendere qualsiasi tipo di azione che risulti necessaria per assicurare l'efficacia del team stesso” (Kogler-Hill, 2009).

APPENDIX II:

Approfondimento: **Un'ANALISI EMPIRICA**

ARTICOLO: *“Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity”*

AUTORI: Stephen E. Humphrey, Jennifer D. Nahrgang, D. Scott Derue, Ned Wellman.

JOURNAL: Personnel Psychology.

ABSTRACT

Questo studio si propone di sviluppare un modello sull'efficienza della leadership che integri i due modelli dei tratti e comportamentale e che, successivamente, esamini la validità relativa dei tratti dei leader (genere, intelligenza, personalità) e dei loro comportamenti (trasformazionale-transazionale, ecc.) nell'ambito dei 4 criteri di efficienza della leadership (efficienza del leader; performance del gruppo; soddisfazione dei dipendenti; soddisfazione del leader). Combinati tra loro, i tratti e i comportamenti dei leader spiegano almeno il 31% della varianza nei criteri di valutazione dell'efficienza della leadership. I comportamenti dei leader tendono a spiegare una maggior varianza nell'efficienza della leadership rispetto ai tratti della personalità, ma i risultati ottenuti indicano che un modello integrato, dove i comportamenti del leader mediano la relazione tra i tratti del leader e la sua efficienza, offre maggiori garanzie.

INTRODUZIONE

Questo articolo revisiona ed integra la letteratura sulle teorie dei tratti e dei comportamenti della leadership e compie il primo passo verso una teoria integrativa che dice come i tratti e i comportamenti di un leader influenzano entrambi l'efficienza della leadership. Per compiere ciò, è stato seguito un processo di tre *step*: in primo luogo, sulla base della rassegna della letteratura, è stato sviluppato un modello concettuale che organizza la letteratura moderna e sviluppa un modello che descrive come i tratti del leader e i suoi comportamenti influenzano l'efficienza della leadership. In secondo luogo, viene empiricamente testata la validità relativa dei tratti e dei comportamenti del leader. Infine, viene ricavato un insieme di relazioni esemplari attraverso un modello concettuale che descrive in che modo i comportamenti del leader sono un possibile meccanismo attraverso cui i tratti individuali influenzano l'efficienza della leadership.

IPOSTESI del MODELLO:

- 1) Il **PARADIGMA** dei TRATTI del LEADER: Comprendere la validità relativa dei tratti dei leader è importante perché tali tratti potrebbero non essere indipendenti tra loro. Per esempio, vi sono ragioni biologiche e socioculturali per cui i valori relativi alla personalità e intelligenza tra uomini e donne sono differenti (Feingold, 1994; Halpern, 1997). Il modello biologico propone che le differenze tra i due sessi sono funzione di una diversità innata tra l'uomo e la donna, invece il modello socio-culturale assume che i fattori sociali e culturali producono direttamente delle differenze tra i due. Pertanto, è chiaro che le differenze tra i due sessi esistono per entrambi, l'intelligenza e la personalità (Feingold, 1994; Halpern, 1997; Hedges & Nowell, 1995). In aggiunta, diverse analisi sulla relazione tra intelligenza e personalità suggeriscono che l'estroversione e l'apertura all'esperienza sono correlate all'intelligenza (Ackerman & Heggestad, 1997; Judge, Jackson, Shaw, Scott & Rich, 2007). Questo risultato è particolarmente interessante se si considera che l'estroversione e l'apertura all'esperienza sono tratti della personalità che hanno mostrato avere una forte influenza sull'efficienza della leadership (Judge et al, 2002). Pertanto è ragionevole pensare che gli effetti del genere, dell'intelligenza e della personalità non siano tra loro indipendenti.
 - *Tratti demografici:* tra gli altri, il sesso è quello che ha ricevuto la maggior attenzione. Altre caratteristiche demografiche, come ad es. quelle fisiche (peso, altezza ecc. Judge & Cable, 2004) l'istruzione (Howard & Bray, 1988) e l'esperienza (Fiedler, 1970) sono state considerate in misura minore. Eagly e i suoi colleghi (Eagly & Jhonson, 1990; Eagly et al., 1995, 2003) hanno analizzato la relazione tra genere e leadership trovando che anche se uomini e donne presentano alcune differenze nello stile di leadership, essi risultano equamente efficienti. Basandosi su queste ricerche, quindi, non ci si aspetta

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

rebbe di vedere delle differenze rilevanti tra i due sessi in termini di efficienza della leadership. Quindi, quando si esaminerà il genere congiuntamente agli altri tratti del leader non ci si aspetterà di osservare un significativo effetto del genere sull'efficienza della leadership

- *Competenze di lavoro*: è, in generale, la categoria dei tratti del leader che mette in evidenza come gli individui si approcciano all'esecuzione e alle performance dei compiti ad essi affidati (Bass & Bass, 2008). Anche se sono stati esaminati numerosi tratti, gli studiosi di leadership hanno per lo più descritto le competenze di lavoro in termini di quattro di essi in particolare: intelligenza, coscienziosità, apertura all'esperienza e stabilità emotiva. Per quanto riguarda l'intelligenza e la leadership, Judge et al. (2004) hanno analizzato 151 campioni e trovato che l'intelligenza era positivamente correlata all'efficienza della leadership. Oltre all'intelligenza, anche la coscienziosità, l'apertura all'esperienza e la stabilità emotiva sono spesso usate per descrivere come un individuo si avvicina e reagisce agli incarichi di lavoro (Barrick & Mount, 1991). La coscienziosità riflette l'entità di quanto una persona è affidabile, diligente e orientata ai risultati ed è spesso associata a pianificazioni e strutture ponderate. L'apertura all'esperienza è comunemente associata a chi è fantasioso, creativo, curioso e di mentalità aperta verso nuove e differenti modalità di lavoro. La stabilità emotiva si riferisce all'abilità di una persona di rimanere calma e non agitarsi facilmente quando si trova di fronte a compiti impegnativi. In un'analisi su 73 campioni indipendenti, Judge et al. (2002) hanno trovato che la coscienziosità, l'apertura all'esperienza e la stabilità emotiva sono tutte positivamente correlate all'efficienza della leadership.
- *Attributi interpersonali*: si tratta, in generale, della categoria dei tratti del leader relativa a come gli individui intrattengono i rapporti sociali (Bass & Bass, 2008). Questi tratti comprendono il piano interpersonale della personalità (es. l'estroversione, la gradevolezza; Costa & McCrae, 1992), oltre alle abilità e competenze legate alla responsabilità sociale (es. capacità di comunicazione; Kimoski & Hayes; 1980). Anche in questo caso l'analisi condotta ha ritrovato entrambe, l'estroversione e la gradevolezza, positivamente correlate all'efficienza della leadership (Judge et al., 2002).

Validità relativa dei tratti del leader: la ricerca suggerisce che i tratti del leader correlati alle competenze lavorative e agli attributi interpersonali sono importanti predittori dell'efficienza della leadership. E ancora, ci si aspetta che la validità relativa di questi tratti varierà a seconda del criterio di efficienza. Ad.es. se il criterio si focalizza sull'esecuzione del compito, allora i tratti del leader relativi alle competenze lavorative saranno particolarmente importanti. Se, invece, il criterio di efficienza sono gli elementi affettivi e relazionali, allora si prenderanno in considerazione gli attributi interpersonali dei leader, quali l'estroversione e la gradevolezza. È possibile formulare, a questo punto, le prime ipotesi di questo studio:

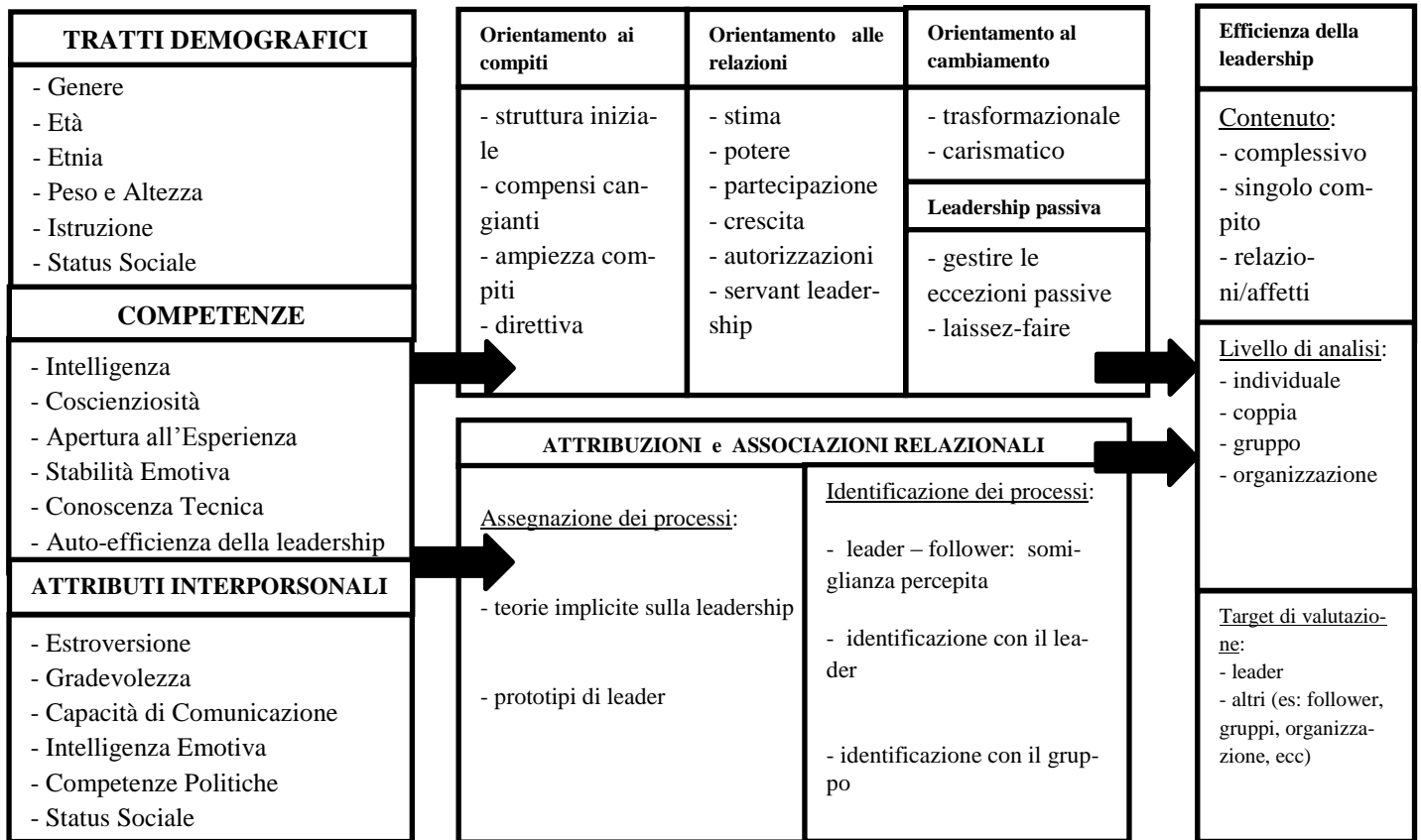
HP 1 : *i tratti dei leader legati a competenze di lavoro avranno una più forte relazione positiva con la dimensione della leadership relativa alle performance, rispetto alle caratteristiche demografiche o agli attributi interpersonali.*

HP 2 : *i tratti dei leader legati ad attributi interpersonali presenteranno una più forte relazione positiva con la dimensione dell'efficienza della leadership relativa agli effetti e alle relazioni, rispetto ai tratti demografici del leader o alle sue competenze lavorative.*

HP 3 : *i tratti dei leader legati a competenze di lavoro e ad attributi interpersonali saranno entrambi positivamente correlati all'efficienza complessiva della leadership e in misura maggiore rispetto ai tratti demografici del leader.*

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

FIG. 1: Modello integrato dei tratti, i comportamenti e l'efficienza del leader.



2) Il PARADIGMA dei COMPORAMENTI del LEADER : in letteratura i comportamenti del leader vengono comunemente raggruppati in 4 categorie: comportamenti *orientati ai compiti*, comportamenti *orientati alle relazioni*, comportamenti *orientati al cambiamento* e ciò che si indica come “*leadership passiva*”. In questo studio viene illustrato che due delle teorie più studiate sui comportamenti dei leader, considerazione della impostazione iniziale (IS-C; Halpin , 1957; Stogdill,, 1963) e trasformatore - transazionale (T-T; Bass, 1985; Burns, 1978) sono sviluppati attorno a queste dimensioni comportamentali. Viene anche discusso come le due teorie dei comportamenti del leader si sovrappongano concettualmente in modo tale da riuscire a comprendere la loro validità relativa nel predire l'efficienza della leadership.

- *Comportamenti orientati ai compiti*: la struttura iniziale e la selezione dei comportamenti transazionali dal leader rappresentano comportamenti orientate ai compiti. La struttura iniziale descrive comportamenti come la definizione delle regole e dei rapporti di lavoro e dei rapporti di ruolo. Tra i membri di un gruppo rientranti in questa categoria di comportamenti: coordinare le azioni interne al gruppo, determinare dei target standard di performance dei compiti e assicurare che i membri del gruppo operino nella direzione di questi target. Similmente, i leader transazionali chiariscono che cosa ci si aspetta in termini di performance dei compiti e le ricompense connesse al raggiungimento di determinati risultati; essi anticipano i problemi legati allo svolgimento dei compiti e introducono le eventuali azioni correttive
- *Comportamenti orientati alle relazioni*: gli individui con elevata considerazione degli altri mostrano interesse e rispetto per i singoli membri del gruppo; sono amichevoli e disponibili, aperti a ricevere input dagli altri e a trattare equamente tutti i membri del gruppo (Bass, 1990). Si può notare che certi aspetti dei comportamenti del leader trasformatore sono più generalmente concettualizzati come

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

un insieme di comportamenti volti a promuovere e favorire i cambiamenti all'interno delle organizzazioni, portandoci, così, alla terza categoria di comportamenti della leadership.

- *Comportamenti orientati al cambiamento*: riguardano, appunto la facilitazione e la guida del cambiamento all'interno dei gruppi e delle organizzazioni. Secondo Yukl et al. (2002) i comportamenti del leader orientati al cambiamento comprendono azioni quali lo sviluppo e la comunicazione di una visione per il cambiamento, l'incoraggiare il pensiero innovativo e l'assunzione di rischi.
- *Leadership Passiva*: ad esempio, si fa riferimento a come i leader da soli incoraggiano i propri seguaci (follower) quando emergono problemi relativi al lavoro o a nuove sfide (Bass, 1990). Quando un problema non esiste o non appare in modo evidente al leader, allora questi non se ne occuperà attivamente. Allo stesso modo, una dimensione comune dei comportamenti dei leader è il "lasciar fare" (*laissez-faire*), che descrive la completa assenza di comportamenti assunti dal leader (Avolio, Bass & Jung, 1999).

Validità relativa dei comportamenti del leader: questi modelli dei comportamenti del leader, IS-C e T-T, si sono sviluppati indipendentemente l'uno dall'altro. Tuttavia, data la somiglianza concettuale tra i due, è ragionevole richiedere l'indipendenza dei loro effetti e la loro relativa validità nel predire l'efficienza della leadership. Ci si aspetta che i comportamenti del leader orientati ai compiti assicurano ai suoi seguaci degli obiettivi specifici, una struttura predefinita del gruppo con regole chiare e metriche trasparenti su cui comparare le loro performance. Come risultato, i comportamenti dei leader "task-oriented" dovrebbero promuovere una maggiore produttività del lavoro. Inoltre ci si aspetta che i comportamenti orientati al cambiamento siano importanti predittori delle performance e dovrebbero favorire miglioramenti nella produttività del lavoro. Si formula a questo punto, l'ipotesi 4:

HP 4 : *i comportamenti orientati ai compiti e i comportamenti orientati al cambiamento presenteranno un più forte legame positivo con le dimensioni relative alle performance dei compiti nell'ambito dell'efficienza della leadership, rispetto ai comportamenti orientati alle relazioni o ai comportamenti passivi.*

Al contrario, i leader che si impegnano in comportamenti orientati alle relazioni, sono appassionati ed abili nel sentire i bisogni dei propri seguaci; allo stesso modo questi leader mostrano interesse per gli altri e fanno appello alle emozioni dei propri sostenitori. I comportamenti di tali leader dovrebbero invocare una forte relazione interpersonale con i follower e, in ultimo, anche elevati livelli di soddisfazione dei follower stessi. I comportamenti orientati al cambiamento, similmente, incrementano l'attitudine e la soddisfazione dei follower, pertanto ci si aspetta che tali comportamenti aumentino i desideri di crescita e di sviluppo. Formulando l'ipotesi 5 di questo studio:

HP 5: *i comportamenti dei leader orientati alle relazioni e i comportamenti orientati al cambiamento presenteranno un più forte legame positivo con le dimensioni affettiva e relazionale dell'efficienza della leadership, rispetto ai comportamenti orientati ai compiti o ai comportamenti passivi.*

E anche, l'ipotesi 6:

HP 6: *i comportamenti orientati ai compiti, alle relazioni e al cambiamento saranno, in generale, tutti positivamente correlati all'efficienza della leadership e di più rispetto ai comportamenti passivi.*

È chiaro che vi sia una relazione negativa tra i comportamenti dei leader di tipo "*laissez-faire*" e l'efficienza della leadership (Judge & Piccolo, 2004).

HP 7: *a paragone con altre forme più attive di comportamenti del leader, la validità relativa della leadership di tipo laissez-faire sarà più un criterio che il leader assumerà come target di valutazione dei comportamenti piuttosto che un criterio che ha specificatamente il proprio focus sul leader.*

Tratti del leader e comportamenti del leader a confronto: un test della loro validità relativa. Al fine di avere una visione integrale della leadership, occorre considerare simultaneamente tratti alternativi e giustificazioni di comportamenti. Vengono, qui, offerte, diverse spiegazioni teoriche per cui i comportamenti del leader hanno una maggiore validità nel predire l'efficienza della leadership rispetto ai tratti dei leader (Van Iddekinge, Ferris & Heffner, 2009). In primo luogo, i comportamenti dei leader sono più rappresentativi del modo di agire della leadership piuttosto che i loro tratti e, quindi, saranno più adatti nella previsione dell'efficienza della leadership. In secondo luogo, anche se i tratti del leader riflettono le tendenze comportamentali delle persone, le ma-

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

nifestazioni di questi tratti nei loro comportamenti possono essere influenzati dal contesto. Facendo riferimento alla “teoria dell’attivazione dei tratti” (Tett & Guterman, 2000; Tett & Burnett, 2003), i tratti si manifestano in uno schema di comportamenti prevedibili solo se la situazione fa sì che si manifesti il bisogno di quel particolare tratto per comportamenti salienti. Quando la circostanza non richiede un particolare tratto, allora questo non si manifesta e il suo impatto sui risultati è marginale. Inoltre i tratti dei leader non manifestano sempre allo stesso modo il loro impatto sull’efficienza della leadership; ci si aspetta, pertanto, che i comportamenti dei leader siano dei migliori predittori dell’efficienza della leadership, come implica l’ipotesi 8:

HP 8: *i comportamenti dei leader predicono una varianza maggiore nell’efficienza della leadership rispetto ai tratti del leader.*

Tratti, comportamenti ed efficienza della leadership: Un Modello Integrato. Come illustrato in figura 1, si propone che esistano due meccanismi attraverso cui i tratti degli individui influenzano l’efficienza della leadership. La letteratura moderna sulla leadership ha trattato i comportamenti e i tratti del leader come due spiegazioni indipendenti dell’efficienza del leader. Tuttavia, se i tratti del leader e i suoi comportamenti non sono del tutto indipendenti tra loro, un modello alternativo è che i comportamenti del leader fungano da meccanismo di riflessione. Il secondo meccanismo attraverso cui i tratti del leader impattano sull’efficienza della leadership non riguarda i comportamenti attuali ma, piuttosto, come i follower attribuiscono un’identità ai tratti del leader. Specificatamente, viene proposto che certi tratti, in particolare quelli più salienti per i follower, costruiscono i giudizi di questi ultimi sul leader e che sono indipendenti da ogni altro tipo di comportamento attuale del leader stesso. L’idea che i comportamenti del leader mediano la relazione tra i tratti e l’efficienza della leadership sembra particolarmente plausibile se si considerano i legami concettuali ed empirici esistenti tra i tratti degli individui e i loro comportamenti che sono evidenti nella letteratura sulla personalità (Barrick & Mount, 1993) e in molte ricerche sul genere del leader (Eagly & Johnson, 1990). In particolare, gli attributi interpersonali dei leader, come l’estroversione e la gradevolezza, dovrebbero predire il grado con cui i leader si impegnano in comportamenti orientati alle relazioni e al cambiamento. Per esempio, gli individui estroversi saranno più inclini a ricercare input dai propri follower, parlare con entusiasmo del lavoro ed essere più rassicuranti nell’impostare una direzione e una visione per il gruppo. Allo stesso modo, gli individui gradevoli saranno più amichevoli, disponibili e rispettosi nei confronti dei follower. Tutti questi comportamenti sono analoghi a quelli descritti nelle considerazioni fatte sul leader trasformazionale. Similmente, i tratti legati a competenze di lavoro (come, l’intelligenza, la coscienziosità, l’apertura all’esperienza e la stabilità emotiva) dovrebbero predire in che modo e misura i leader adottano comportamenti quali la strutturazione dei compiti di lavoro, l’assunzione di sfide e rischi, la risoluzione dei problemi. Per esempio, i leader più coscienziosi, per la loro inclinazione verso comportamenti pianificati piuttosto che spontanei, saranno propensi a impostare una struttura formale della propria leadership (Humphrey, Hollenbeck, Meyer & Ilgen, 2007). Essi saranno anche più inclini a monitorare attivamente il lavoro degli altri e intervenire quando emergono dei problemi. Allo stesso modo, i leader che sono molto aperti all’esperienza saranno più capaci di monitorare il loro ambiente, assumersi sfide, riconoscere le possibili implicazioni delle forze esterne e, poi, intervenire nel modo più opportuno. Infine, i leader che sono emotivamente stabili saranno più propensi a rimanere calmi, mantenere l’ordine e una propria impostazione e sono più rassicuranti quando vengono intraprese nuove sfide. Si possono, dunque, formulare le seguenti ulteriori ipotesi:

HP 9: *i comportamenti orientati alle relazioni e i comportamenti orientati al cambiamento medieranno la relazione tra l’efficienza della leadership e gli attributi interpersonali dei leader.*

HP 10: *i comportamenti orientati alle relazioni e al cambiamento medieranno la relazione tra l’efficienza della leadership e i tratti del leader legati a competenze di lavoro.*

Processi di attribuzione ed identificazione: con riferimento alla “teoria sulla classificazione della leadership” (Lord, 1985) viene qui proposto che i tratti dei leader possano influenzare l’efficienza della leadership tramite le attribuzioni dei follower al proprio leader, la loro identificazione e le loro somiglianze con lo stesso. Per esempio, Cherulnik, Turns e Wilderman (1990) hanno trovato che l’apparenza fisica, in termini di maturità e attrattività, influenza le attribuzioni di affermazione ed efficienza della leadership. Allo stesso modo, numerosi studi hanno riconosciuto che il genere è un importante fattore che dà forma alle attribuzioni di efficienza dei follower alla leadership (Sczesny, Bosak, Neff & Schyns, 2004). Infine, come designato dal paradigma dell’“attrazione della somiglianza” (Byrne, 1971), la ricerca ha costantemente mostrato che, i follower che percepiscono un leader simile a loro, presentano una più forte identificazione con i propri leader ed esprimono su questi delle valutazioni più favorevoli (Engle & Lord, 1997; Liden, Wayne & Stilwell, 1993; Turban & Jones, 1988). Arriviamo, così, ad enunciare l’ultima ipotesi assunta in questo studio:

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

HP 11: *le attribuzioni dei follower e i processi di identificazione medieranno la relazione tra i tratti dei leader e l'efficienza della leadership.*

METODO: per testare queste ipotesi vengono usate delle stime analitiche effettuate in precedenza e viene condotta un'ulteriore analisi sugli studi che ne sono alla base. Si prendono in esame 59 studi di cui 13 sono analisi già effettuate e 46 studi di base. Le stime, quindi, vengono fatte a partire dai risultati forniti da queste analisi. La matrice di correlazione, usata come input in questa trattazione, è stata costruita in due step. In primo luogo, laddove le stime analitiche fossero disponibili, quei dati venivano usati direttamente. Nel caso in cui, invece, tali stime non fossero disponibili, sono stati contattati direttamente gli autori dello studio corrispondente, chiedendo loro di fornire tali stime. In secondo luogo, queste stime sono state pubblicate prima del 2003 e, pertanto, si è provveduto ad aggiornarli sulla base di studi più recenti. Infine, laddove le stime analitiche non fossero comunque disponibili, è stata condotta nuovamente una analisi, raccogliendo ed esaminando gli studi che ne stanno alla base.

RISULTATI: vengono riportate le stime analitiche delle intercorrelazioni tra le diverse variabili dello studio. È importante notare che alcune di queste stime si basano su un numero relativamente limitato di studi (ad es. la relazione tra intelligenza e comportamenti del leader). La "sicurezza intrinseca media" ($K = \text{fail-safe}$) per la relazione tra tratti del leader e risultati efficienti della leadership è di 145, mentre assume il valore di 186 per la relazione tra comportamenti del leader ed efficienza della leadership.

CONCLUSIONI: questo studio è stato indirizzato alla copertura di un gap presente nella letteratura: l'assenza d'integrazione nella valutazione dell'efficienza della leadership tra i modelli dei tratti e dei comportamenti del leader. Quindi, è stato qui sviluppato e testato un modello integrato "tratti-comportamenti" della leadership. All'interno del paradigma dei tratti, i tratti del leader hanno previsto criteri di tipo affettivi e relazionali, oltre che criteri legati alle performance. Anche se vi erano delle variazioni nell'ambito dei diversi criteri, la coscienziosità risultava essere il tratto più consistente nella previsione dell'efficienza della leadership. All'interno del paradigma dei comportamenti, la leadership trasformazionale risultava predire in misura maggiore l'efficienza della leadership rispetto agli altri criteri. Anche altri comportamenti del leader hanno contribuito all'efficienza della leadership, ma la loro validità relativa era molto volubile. In generale, si è trovato che i comportamenti dei leader avevano un più grande impatto sull'efficienza della leadership rispetto ai tratti degli stessi. I risultati ottenuti forniscono un forte supporto al modello integrato "tratti-comportamenti" dell'efficienza della leadership. In generale, i tratti del leader associati con competenze lavorative sono legati a comportamenti dei leader orientati ai compiti e migliorano i risultati di efficienza della leadership. Al contrario, gli attributi interpersonali del leader, erano accompagnati dai comportamenti orientati alle relazioni e miglioravano i criteri affettivi come la soddisfazione dei follower nei confronti del leader. Come previsto, entrambi, le competenze di lavoro e gli attributi interpersonali, hanno predetto, almeno marginalmente, comportamenti del leader orientati al cambiamento. Infine, i comportamenti del leader di tipo passivo erano associati negativamente all'efficienza della leadership e hanno solo mediato alcune delle principali relazioni.

- **IMPLICAZIONI TEORICHE :** in primo luogo le teorie comportamentiste sulla leadership dovrebbero includere argomentazioni su quali tratti degli individui contribuiscono a renderli particolarmente adatti a specifici comportamenti di un leader efficiente. La seconda implicazione è che, date le somiglianze empiriche tra i comportamenti del leader trovate in questo studio, si incoraggiano gli studiosi a sviluppare nuove misure dei comportamenti del leader così da poter meglio comprendere le distinzioni concettuali tra questi comportamenti. I risultati che supportano il fatto che i comportamenti del leader tendono a predire una maggiore varianza nelle percezioni della leadership rispetto ai tratti del leader, pure fornisce una direzione per la ricerca futura. Nello specifico, i risultati ottenuti suggeriscono che, sebbene alcuni particolari tratti del leader possano predisporre gli individui all'assunzione di determinati comportamenti, sono questi ultimi più importanti predittori dell'efficienza della leadership. Dal momento che i comportamenti possono essere imparati e sviluppati, questo risultato sottolinea il bisogno di maggiori ricerche su che cosa gli individui e le organizzazioni possono fare per sviluppare l'abilità dei leader a esibire tali comportamenti (es. Day, 2000; Derue & Wellman, 2009; Dragoni, Tesluk, Russel & Oh, 2009). In particolare, una questione che gli studiosi dovrebbero porsi è se differenti comportamenti della leadership richiedano differenti approcci per esser appresi e sviluppati. Infine, i risultati mostrano che i comportamenti dei leader mediano l'effetto di alcuni tratti dei leader ma non di altri. Inoltre, anche laddove i comportamenti mediano tali effetti sull'efficienza della leadership, questa mediazione risulta tutt'altro che completa. Un modo per estendere il modello qui proposto potrebbe essere quello di specificare i meccanismi che spiegano gli effetti dei tratti del leader, come la stabilità emotiva, sull'efficienza della leadership, ma non attraverso dei comportamenti specifici. I risultati ottenuti suggeriscono anche che la natura dei criteri di efficienza della leadership gioca un ruolo importante nel determinare quali tratti e quali comportamenti siano più rilevanti da considerare.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- **IMPLICAZIONI PRATICHE:** comprendere l'importanza relativa di specifici tratti dei leader e di alcuni loro comportamenti specifici al fine di prevedere l'efficienza della leadership può aiutare le organizzazioni a migliorare la selezione dei propri leader e sviluppare le proprie pratiche. Anche se attualmente le organizzazioni usano una vasta varietà di valutazioni basate sui tratti per la selezione del leader (Dobbins & Platz, 1986; Fulmer & Conger, 2004; Phillips & Schmidt, 2004), i risultati ottenuti suggeriscono che i tratti della coscienziosità, estroversione e gradevolezza sono predittori particolarmente importanti del successo della leadership. Gli individui che sono altamente coscienti ed estroversi sono più facilmente valutati come leader efficienti e quelli con coscienziosità e gradevolezza alti tendono a migliorare le performance dei gruppi da essi condotti. I dati forniti suggeriscono che le organizzazioni possono trarre benefici focalizzandosi su certi aspetti chiave della personalità, il genere piuttosto che l'intelligenza, quando si devono selezionare gli individui per la copertura di ruoli di leadership. Day (2000) revisiona una varietà di pratiche, quali il monitoraggio, il network, la suddivisione dei compiti di lavoro ecc., che possono dar forma ai comportamenti degli individui nelle posizioni di leadership e, quindi, servono da "mattoni" per lo sviluppo della leadership. Si possono fornire due particolari suggerimenti sul contenuto dei programmi di sviluppo della leadership. In primo luogo, essi dovrebbero enfatizzare l'importanza di occupare in modo attivo e risoluto il ruolo di leader. Infatti, la relazione negativa ritrovata tra i comportamenti di tipo "*laissez-faire*" e l'efficienza della leadership suggerisce che, anche impiegando comportamenti di leadership sub-ottimali, questo risulta un modo più efficiente rispetto al non agire affatto. Quindi, le iniziative di sviluppo della leadership dovrebbero incoraggiare gli individui ad agire proattivamente assumendosi le responsabilità proprie di una leadership piuttosto che aspettare passivamente che i problemi insorgano prima di prendere iniziative. I programmi di sviluppo che incoraggiano gli individui a guardare se stessi come leader dovrebbero aiutare a facilitare le azioni della leadership (Derue, Ashford & Cotton, 2009). Inoltre, considerando che la leadership passiva era spesso il più forte mediatore nella relazione tra tratti del leader ed efficienza della leadership, i programmi di sviluppo dovranno lavorare attivamente per superare le tendenze di tipo "*laissez-faire*" associate a tratti specifici. In secondo luogo, i risultati ottenuti suggeriscono che i programmi di sviluppo della leadership dovrebbero coinvolgere tutte e 3 le dimensioni dei comportamenti del leader: compiti, relazioni e cambiamenti. I leader efficienti devono pianificare e programmare il lavoro con successo (comportamenti orientati ai compiti), supportare e aiutare i propri seguaci (comportamenti orientati alle relazioni), incoraggiare e favorire i cambiamenti (comportamenti orientati al cambiamento). Sulla base di questi risultati, i comportamenti del leader che si focalizzano su una di queste dimensioni sono predittori di certi criteri di efficienza, ma non di altri. Al contrario, la leadership trasformazionale, che sembra abbracciare sia i comportamenti orientati alle relazioni che quelli orientati al cambiamento, risultava predire in misura maggiore l'efficienza della leadership rispetto a tutti i criteri di efficienza considerati. Per concludere, è consigliato alle organizzazioni disegnare i propri programmi di sviluppo in modo tale che ogni dimensione comportamentale della leadership venga sufficientemente presa in considerazione e supportata.

APPENDIX III:

Approfondimento: **Un'ANALISI EMPIRICA**

ARTICOLO: *“Individual differences in need for cognition and decision-making competence among leaders”*

AUTORI: Jessica J. , Carnevale, Jennifer S. Lerner, Yoel Inbar.

JOURNAL: Personality and individual differences.

ABSTRACT

Questo studio si propone di mostrare come il fattore della personalità relativo al bisogno di conoscenza (cioè, l'estensione con cui le persone si impegnano in attività che richiedono conoscenze più sofisticate, Cacioppo & Petty, 1982) potrebbe influenzare la suscettibilità ai pregiudizi dei decisori, come ad esempio il pregiudizio che alcuni fattori della personalità possano essere associati all'essere leader. Ai partecipanti è stato richiesto di completare una scala di valutazione su una serie di competenze di “decision-making” e scale sulla personalità. I leader con un punteggio più alto in corrispondenza del bisogno di conoscenza hanno performance migliori su due dei quattro componenti che misurano le competenze di decision-making: inquadrare e stimare i costi affondati. Si è concluso che entrambi, le differenze nel bisogno di conoscenza e nell'esperienza della leadership, moderano la suscettibilità ai pregiudizi. In questo articolo vengono discusse le implicazioni di alcune teorie sulle differenze individuali e sui pregiudizi.

Le tradizionali teorie economiche sui comportamenti hanno assunto che le persone, quando devono prendere decisioni, cercano di integrare tutte le informazioni a disposizione per poter determinare una scelta razionale (Nash, 1950; Simon, 1954; Von Neumann & Morgenstern, 1944). Tuttavia, molteplici ricerche in psicologia hanno mostrato che i decisori reali spesso si discostano sistematicamente e prevedibilmente dagli standard normativi relativi alla presa di decisione in modo razionale (Camerer & Thaler, 1995; Edwards, 1953; Kahneman & Tversky, 1979; Simon, 1957). Per esempio, le persone tendono ad essere propense al rischio quando un problema decisionale è descritto come una scelta tra due perdite ma sono avversi al rischio quando lo stesso problema viene descritto, invece, come una scelta tra due guadagni (Kahneman & Tversky, 1979). Invece di occuparsi esclusivamente dei rischi e dei guadagni futuri, le persone tendono a subire l'influenza dei loro investimenti passati (definiti “costi affondati”) quando devono allocare le risorse a disposizione (Arkes & Blumer, 1985; Staw, 1976). Malgrado queste propensioni, le persone sono spesso presuntuose sulle loro abilità di prendere decisioni (Camerer & Lovallo, 1999). Apparentemente, tali scostamenti dal prendere decisioni in modo razionale appaiono comunemente allarmanti. Nello specifico, fattori della personalità quali il bisogno di conoscenza o l'estensione con cui le persone si impegnano in attività cognitive (Cacioppo & Petty, 1982) è probabile che moderino la suscettibilità ai pregiudizi dei leader quando si trovano a prendere delle decisioni (Smith & Levin, 1996; Stanovich & West, 1999).

- 1) **BISOGNO di CONOSCENZA:** il NC (“need for cognition”) è concettualizzato come la tendenza ad impegnarsi e sforzarsi in attività cognitive (Cacioppo & Petty, 1982). Quelli che hanno un alto NC si impegnano in attività sfidanti dal punto di vista cognitivo, senza bisogno di ricevere una motivazione esterna, mentre coloro che hanno un NC basso preferiscono impegnarsi in compiti cognitivi solo quando hanno una buona ragione per farlo. Questi ultimi, quando esprimono dei giudizi, è più facile che facciano affidamento su segnali semplici (Haugtvedt, Petty, & Cacioppo, 1992) e stereotipi, invece coloro che presentano un alto NC tendono a considerare, nella loro totalità, tutte le informazioni rilevanti. Si può notare che quelli con NC più alto non necessariamente prenderanno decisioni migliori. Il NC conduce a riflettere maggiormente, così se i pensieri tendono a farsi influenzare dai pregiudizi, un NC maggiore non garantisce decisioni migliori (Lerner & Tetlock, 1999). Infatti, pensare troppo può portare a inasprire i pregiudizi in modo eccessivo (Petty & Jarvis, 1996) perché si possono creare nuovi pregiudizi addizionali (Petty, DeMarree, Brinol, Horcajo, & Strathman, 2008).
- 2) **COMPETENZE di “DECISION-MAKING”:** la ricerca qui descritta ha esaminato quattro domini di competenze di “decision-making”: *suscettibilità al “framing”, taratura dell'intervallo di confidenza, consistenza della percezione del rischio e sensibilità ai costi affondati*. I primi due garantiscono una

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

valutazione in termini di consistenza, gli altri si basano su un criterio di accuratezza (Bruine de Bruin, Parker, & Fischhoff, 2007).

- *Suscettibilità al "framing"*
Gli effetti del "framing", identificati da Tversky e Kahneman (1981), si presentano quando la scelta compiuta relativamente a due problemi che sono logicamente equivalenti porta a soluzioni differenti, dovute a sottili differenze nel linguaggio utilizzato in ciascuno di essi. Un classico esempio è il "problema della malattia asiatica" che chiede ai partecipanti di scegliere tra due programmi di trattamento medico per una malattia infettiva che aveva già ucciso 600 persone (Tversky & Kahneman, 1981). Quando i due trattamenti sono presentati in termini di vite perse, i soggetti tendono a ricercare il rischio, preferendo il trattamento che ha 1/3 di probabilità di non perdere vite (ma 2/3 di probabilità di 600 vite perse) rispetto ad un trattamento che causerà definitivamente la perdita di 400 vite. Tuttavia, quando questi trattamenti sono presentati in termini di vite salvate, le preferenze sono opposte: 200 vite che sicuramente saranno salvate saranno preferite al trattamento rischioso che potrebbe salvarne 600 o nessuna.
 - *Taratura della Confidenza*
L'eccessiva sicurezza, un pregiudizio estremamente prevalente, ha contribuito a decisioni catastrofiche, come nel caso del disastro di Chernobyl, ad esempio (Plous, 1993). La taratura della confidenza è definita come l'estensione con cui la confidenza si combina con l'accuratezza quando si effettuano delle misure (Fischhoff, Slovic, & Lichtenstein, 1977). Le persone tipicamente riportano livelli di confidenza circa del 20% più alti rispetto a livelli di accuratezza (Lichtenstein & Fischhoff, 1977), ma la taratura può essere migliore tra gli esperti, quali, ad esempio, meteorologi o i giocatori di *bridge*, che riconoscono una grande rilevanza al dominio dell'accuratezza dal momento che ricevono feedback immediati sui loro giudizi (Ronis & Yates, 1987).
 - *Consistenza della Percezione del Rischio*
Le percezioni del rischio delle persone sono spesso inadeguate (Johnson & Tversky, 1983; Lichtenstein, Slovic, Fischhoff, Layman, & Combs, 1978; Slovic, 1987). Le imprecisioni possono emergere dalla mancanza di capacità di fare stime (Peters, 2008) o da stime del rischio basate su esempi eccezionali (Tversky & Kahneman, 1973) o segnali affettivi (Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor, 2002). Viene qui definita la consistenza della percezione del rischio come la consistenza logica delle valutazioni del rischio in tre aree: temporale (per esempio, valutazione del rischio per il prossimo anno vs. per i prossimi cinque anni), destinato/innato (per esempio, il rischio di uscire morente da un attacco terroristico vs. il rischio di morte per qualsiasi altra causa) e la complementarità (per esempio la probabilità di avere un incidente in macchina vs. la probabilità di ottenere un record di guida senza incidenti).
 - *Sensibilità ai Costi Affondati*
I decisori spesso mostrano una maggiore disponibilità a portare avanti una scelta dopo che le risorse sono già state investite, anche se obiettivamente, tali investimenti, "affondati", non dovrebbero influenzare le decisioni di investimento future. Questa tendenza è stata chiamata "intensificazione dell'impegno" (Staw, 1976) o "influenza dei costi affondati" (Arkes & Blumer, 1985). Spesso le persone tengono conto di tali costi per evitare l'evento avverso di dover ammettere che le risorse sono state sprecate, come risultato delle decisioni da loro prese (Arkes & Blumer, 1985). Per esempio Arkes e Blumer hanno mostrato che i clienti abituali che hanno pagato il prezzo pieno (\$15) per dei biglietti stagionali di una serie teatrale hanno partecipato a più performance rispetto a quelli che hanno ricevuto 2 o 7 \$ di sconto.
- 3) **BISOGNO di CONOSCENZA e COMPETENZE di DECISION-MAKING:** coloro che presentano un elevato bisogno di conoscenza, quando prendono decisioni, sono più verosimili fare affidamento su segnali superficiali e sono, pertanto, meno suscettibili al *framing* dei pregiudizi, come quando scelgono tra due opzioni di cura per il cancro presentate in termini di vite salvate o di vite perdute (Smith & Levin, 1996). Allo stesso modo, i soggetti con alto NC ignorano completamente il fatto che, ad esempio, le conversioni in valuta monetaria siano presentate in termini percentuali o in dollari, mentre coloro che hanno un NC basso si farebbero influenzare dalla presentazione (Chatterjee, Heath, Milberg, & France, 2000). Coloro con più alto NC ci si aspetta, quindi, che si possano associare a una maggiore resistenza agli effetti del framing. Il bisogno di conoscenza è stato anche trovato moderare la tendenza a considerare i costi affondati. I partecipanti che hanno privilegiato questi

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

ultimi (dicendo che avrebbero voluto continuare a vedere un terribile film solo se avevano pagato per prenderlo in prestito ma non se il film fosse stato gratuito) avevano un NC più basso rispetto a quelli che rispondevano ignorando i costi affondati (Stanovich & West, 1999). I più alti nell' NC ci si aspetta, pertanto che siano associati a una maggiore resistenza ai costi affondati. La letteratura è ambigua sulla relazione tra il bisogno di conoscenza e la taratura della confidenza. Mentre alcuni studi fatti in precedenza hanno fallito nel trovare una relazione tra i due (Allwood & Bjorhag, 1990), altri, invece, hanno trovato che un più alto NC è associato a una più scarsa taratura della confidenza, dato il dominio di conoscenza posseduto (Jonsson & Allwood, 2003). Dati questi risultati misti, non viene qui previsto a priori il tipo di relazione che intercorre tra l'NC e l'intervallo di confidenza definito. Vi è anche una modesta evidenza nella letteratura sulla relazione tra l'NC e la consistenza della percezione del rischio, anche se la ricerca effettuata nell'ambito della salute pubblica ha mostrato che l'NC modera l'impatto dei messaggi sui rischi del fumo, ad esempio: coloro che hanno un più alto NC saranno influenzati in misura maggiore da messaggi che si attengono a fatti concreti; mentre quelli con valori bassi dell' NC saranno più influenzati dai messaggi emotivi (Vidrine, Simmons, & Brandon, 2007). Data l'esigua letteratura, anche sulla relazione tra il NC e la consistenza delle percezioni del rischio, non si possono fare considerazioni a priori.

- 4) **BISOGNO di CONOSCENZA nel TOP LEADER:** oltre a testare le ipotesi sollevate sulla relazione tra l' NC e le competenze di decision-making, il presente studio persegue l'altrettanto importante obiettivo di testare questi processi su un campione di *top leaders*. Nessuna delle precedenti relazioni tra l' NC e le performance dell'attività di *decision-making* è stata esaminata in studi passati relativamente a una popolazione matura ed esperta, né a una popolazione di leader che sono responsabili degli esiti delle decisioni prese. È, pertanto, sconosciuto se un campione di decisori di "alto livello" mostreranno una relazione tra l'NC e le competenze di decision-making o se i leader, indipendentemente dal loro NC, dopo anni di esperienza, hanno imparato a non commettere errori nelle loro decisioni. Poiché gli effetti dell'NC sulle competenze di *decision-making* risultano particolarmente forti (Cacioppo, Petty, Feinstein & Jarvis, 1996), si è ipotizzato che le differenze individuali nell'NC influenzeranno le competenze di decision-making anche di decisori altamente esperti e competenti.

METODO: 179 leader di "alto livello" che stavano visitando la "Harvard Kennedy School of Government" per prender parte a programmi di formazione manageriale sono stati reclutati come partecipanti. I partecipanti erano per lo più americani, provenienti da governi locali, federali o militari in US. Risposte complete sono state ottenute da 161 partecipanti (di cui 49 donne); questo campione è stato usato per tutte le analisi effettuate. I partecipanti avevano un'età media di 46 anni (SD= 7,73), con una media di 14 anni (SD= 7.64) passati in posizioni di leadership. Il 7% aveva un diploma o una qualche qualifica di scuola superiore, il 18% aveva una laurea e il 75% un master o specializzazione. I partecipanti venivano testati all'interno di cabine singole; dapprima veniva fatta completare la "Need for Cognition Scale", poi la "Susceptibility to Framing Scale", la "Sensitivity to Sunk Costs Scale", la "Consistency in Risk Perception Scale" e la "Confidence Calibration Scale", vale a dire le componenti di valutazione della "Adult Decision-Making Scale", presentati nell'ordine stabilito. Infine i partecipanti hanno fornito informazioni demografiche, incluse informazioni riguardanti la propria esperienza di leadership e hanno poi ricevuto un feedback individuale sulle loro performance di decision-making, il che ha stimolato la disponibilità dei leader a partecipare alla ricerca.

RISULTATI: per testare l'ipotesi che coloro che hanno un più elevato NC mostrano competenze migliori di *decision-making*, sono state esaminate le correlazioni tra l'NC e ognuna delle quattro dimensioni relative a questo tipo di competenze. Coerentemente con questa ipotesi, i risultati hanno rivelato una correlazione significativa tra l'NC e due delle quattro dimensioni delle competenze di *decision-making*: la resistenza agli effetti del *framing* e la resistenza agli effetti dei costi affondati; i partecipanti con un più alto NC, quando dovevano prendere una decisione, mostravano una minore necessità di *framing* rispetto a coloro che presentavano un NC più basso. I partecipanti con più alto NC manifestavano anche una maggiore resistenza agli effetti dei costi affondati; maggiore era il loro NC e più i partecipanti erano disposti a sostenere tali costi. Non vi era invece una correlazione significativa tra l'NC e la taratura della confidenza e la consistenza delle percezioni del rischio. Per testare l'ipotesi che il campione di leader avrebbe dovuto mostrare meno suscettibilità ai pregiudizi nel prendere decisioni rispetto al campione analizzato ("di controllo") da Bruine de Bruin et al. (2007), sono stati confrontati i punteggi ottenuti per i due campioni per ciascuna delle quattro dimensioni relative alle competenze di decision-making. Il campione di controllo era costituito da 360 residenti nell'area di Pittsburgh, di cui il 73,8% era formato da donne. Si trattava per il 44,6% di persone diplomate, per il 13% riportavano qualifiche di qualche tipo, per il 29,1% di laureati, il 9,5% possedeva un master e lo 0,9% un dottorato (Bruine de Bruin et al. 2007). I risultati hanno rivelato che i leader avevano avuto performance migliori rispetto al campione di controllo su tre delle quattro dimensioni: suscettibilità al *framing*, consistenza delle percezioni del rischio e resistenza agli effetti dei costi affondati. Quindi si è concluso che differenze individuali nell'esperienza della leadership e nel bisogno di conoscenza moderano la suscettibilità ai pregiudizi nell'ambito della presa di decisioni.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

CONCLUSIONI: in un campione di leader di “alto livello”, come preindicatedo, quelli con un alto bisogno di conoscenza erano meno affetti dalla necessità di framing e meno influenzati dall’entità dei costi affondati rispetto a coloro che presentavano un NC basso. Tuttavia, l’ NC non risultava correlato ad una migliore taratura della confidenza o ad una più consistente percezione dei rischi. Perché questo? Una risposta plausibile si trova nella tipologia di processo cognitivo innescato da soggetti che svolgono incarichi diversi. Nella sua tassonomia dei pregiudizi nelle valutazioni, Arkes (1991) suddivide gli errori sistematici nelle valutazioni in tre diverse categorie: basati sulla strategia, basati sull’associazione e psicofisici. Gli errori “*strategy-based*” derivano dall’uso di strategie semplificate che non utilizzano tutti i dati a disposizione; anche se tali strategie spesso danno comunque soluzioni soddisfacenti e richiedono meno risorse cognitive (cf. Gigerenzer, Todd, & the ABC Research Group, 1999), esse conducono a possibili errori di valutazione. Gli errori “*association-based*” sono il risultato di associazioni semantiche automatiche che influenzano i giudizi. Per esempio, la mia fiducia nel pensiero che Istanbul sia la capitale della Turchia potrebbe essere altamente dovuto all’attivazione automatica di un’evidenza coerente con questo pensiero (per es. il fatto che Istanbul sia la più grande città della Turchia; invece la capitale è Ankara). Infine, gli errori di natura “*psicophysical*” risultano da risposte non lineari relative a diversi livelli di guadagni e perdite. Ad es. se ho già investito \$1000 per riparare la mia Camaro del 1988, altri 500\$ di riparazione sembrano pesarmi di rispetto a quanto mi peserebbero se non avessi già speso di più in precedenza. Secondo il framework di Arkes (1991), i due pregiudizi, ridotti negli individui con alto NC (gli effetti del *framing* e il pregiudizio dei costi affondati), sono entrambi considerati errori psicofisici di valutazione poiché derivano da una differente sensibilità ai guadagni e alle perdite (effetti del *framing*) e da una differente sensibilità delle perdite, che dipendono dal punto di vista del singolo (pregiudizi sui costi affondati). Mentre risulta improbabile che gli errori psicofisici di valutazione possano essere superati attraverso riflessioni ulteriori, in entrambi i casi, una chiara regola decisionale può essere applicata per superare l’ “illusione percettiva”. Si introduce, ad esempio, la regola che, per determinare la risposta corretta di una decisione che si possono calcolare i valori previsti a prescindere dal *framing* (e molti dei partecipanti hanno fatto in questo modo); oppure si segue la regola di “considerare solo i costi e i benefici futuri”, eliminando così l’illusione percettiva sui costi affondati. Al contrario, la taratura della confidenza è classificata come un errore “*association-based*” nel framework di Arkes. Errori di questo tipo sono molto difficili da eliminare, forse e impossibile eliminarli, poiché richiedono l’impegno di notevoli sforzi mentali. La consistenza della percezione del rischio è più difficile da classificare. Mentre gli errori di valutazione che conducono a descrizioni inappropriate del rischio possono essere di tipo “*association-based*”, le inconsistenze interne sono plausibilmente dovute ad errori di valutazione basate sulla strategia (*strategy-based*). Per esempio, un viaggio in aereo potrebbe esser valutato più rischioso di un viaggio in macchina e ciò è dovuto alla maggiore intensità di un servizio televisivo su un incidente aereo piuttosto che su un incidente stradale: il servizio nel primo caso sarà proposto in tv più volte. Tuttavia l’inconsistenza delle percezioni del rischio (come attribuire una più alta probabilità di morire in un incidente aereo nel prossimo anno rispetto ai prossimi cinque anni) è presumibile esser dovuta a una difettosa strategia decisionale che sorvola sulle regole della probabilità. In accordo con il framework di Arkes (1991), migliorare una strategia decisionale subottimale (per esempio ricorrendo a incentivi o delegando responsabilità) potrebbe ridurre gli errori di tipo “*strategy-based*”.

La ricerca futura dovrebbe esplorare la relazione tra il bisogno di conoscenza, i costi e i benefici associati a diverse strategie decisionali e gli errori di tipo “*strategy-based*”.

APPENDIX IV:

Approfondimento: **La “Path-Goal Theory”**

ARTICOLO: “*Overview of Path-Goal Leadership Theory*”

AUTORI: Alanazi, Talal Ratyan, Alharthey, Bandar Khalaf, Amran Rasli.

JOURNAL: Journal Technologies (Sciences and Engineering).

ABSTRACT

Il ruolo della leadership è molto importante e può influenzare il contesto in cui le organizzazioni operano, il loro successo e il lavoro dei loro dipendenti. Una leadership efficace può influenzare la soddisfazione dei subordinati, la loro motivazione e le loro performance. Questo studio si focalizza sulla “Path-Goal Theory” che è classificato come approccio della contingenza. La teoria ha proposto che il comportamento di una leadership può variare a seconda della situazione e del periodo in cui un leader si trova operare. Molti studi sono stati condotti per testare e verificare questa teoria. Tuttavia le verifiche empiriche risultano molto complesse; il diverso modo di costruire tale teoria spiega chiaramente alcune delle contraddizioni presenti nei test della teoria. Le principali ricerche empiriche condotte hanno infatti evidenziato la necessità di ulteriori rifiniture di questa teoria.

Attualmente i cambiamenti sono divenuti inevitabili in tutti i settori. Le organizzazioni devono essere flessibili per acquisire tutto ciò che vi è di nuovo nel mondo esterno e provare a far fronte a tutti i cambiamenti che si presentano loro per accrescere le proprie capacità di competere efficacemente sul mercato, o almeno, a rimanere competitivi. I leader dovrebbero esser in grado di far fronte alle sfide che accompagnano il processo di sviluppo delle loro organizzazioni. In questo processo, il ruolo della leadership è molto importante e può influenzare il contesto, il business e i dipendenti delle organizzazioni. Una leadership efficace deve essere capace di motivare i propri subordinati a fare del loro meglio e a sfruttare tutte le loro potenzialità per contribuire allo sviluppo dell'organizzazione così come a raggiungere la soddisfazione sul lavoro che contribuisce significativamente a ridurre il tasso di turnover dei dipendenti. Differenti stili di leadership e strategie di gestione dovrebbero essere impiegati per ottenere e assicurare la soddisfazione sul lavoro, a seconda della differente situazione. La motivazione dei dipendenti e il raggiungimento della soddisfazione del lavoro sono davvero necessari per accrescere la competitività di un'organizzazione. Un buon contributo da parte dei subordinati è possibile con l'esistenza di una leadership efficace che dirige e guida verso la strada giusta per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

SUPPORTO TEORICO alla LEADERSHIP: vi sono molti approcci diversi alla leadership, come quello dei tratti e delle personalità, dei comportamenti, contingente o situazionale, transazionale, trasformativo e leadership basata su sé stessi. La Path-Goal Theory si colloca tra gli approcci della contingenza che concentra i propri studi sull'interazione tra le variabili coinvolte in una leadership e gli schemi comportamentali della stessa. D'altra parte questi studi presentano un comune approccio diverso alla valutazione della leadership: si nega l'esistenza di un unico schema di leadership valido per tutti i casi, pensiero che diviene la base su cui si costruiscono le teorie della contingenza o situazionali. I principali modelli della contingenza comprendono il *modello dell'efficienza della leadership* di F. Fielder, McGraw-Hill (1967), il *modello di decision-making* di V. Vroom e P. Yetton (1973), la *Path-Goal Theory* di R. House e T. Mitchell (1974), e la *teoria della leadership situazionale* di Hersey e Blanchard. La “Path-Goal Theory” è un modello differente di leadership che si basa sull'assunto che la motivazione di un individuo dipende dall'aspettativa e che, facendo sforzi maggiori per raggiungere performance migliori, si potrebbe avere successo. House e Mitchell hanno proposto che i tipi di comportamento della leadership, che includono la direttiva, il supporto, la partecipazione e l'orientamento ai risultati possono essere esercitati, dalla stessa persona, in situazioni e tempi differenti. Applicando uno di questi comportamenti propri di un leader, i manager cercano di influenzare le concezioni dei loro subordinati e spianano loro la strada per il raggiungimento dei propri obiettivi.

SVILUPPO della “PATH-GOAL THEORY” : sviluppata da Robert House, costituisce la più efficace teoria della contingenza della leadership. Questa teoria indica che il principale obiettivo del leader è provvedere a una guida, fornire supporto e aiuto ai subordinati perché possano raggiungere efficacemente i propri obiettivi e quelli aziendali. La teoria comprende due tipi di contingenze situazionali: la prima riguarda le caratteristiche personali dei membri del gruppo, la

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

seconda, l'ambiente di lavoro. Quattro diverse tipologie di stili di leadership vengono suggeriti da questa teoria: partecipativo, di supporto, direttivo e orientato ai risultati. Un buon leader dovrebbe sapere quale stile praticare e quando metterlo in pratica. Il leader direttivo spiega ai suoi subordinati che cosa ci si aspetta da loro, fornisce una guida e assicura l'implementazione di regole e procedure. Il leader di supporto dedica molta attenzione ai bisogni e al benessere dei subordinati. Al contrario, il leader partecipativo incoraggia la partecipazione dei subordinati ai processi decisionali, mentre i leader orientati ai risultati cercano di accrescere le performance, definiscono degli standard di lavoro e assicurano l'adeguamento a tali standard da parte dei subordinati. La natura del compito e i bisogni dei subordinati forniscono, quindi, informazioni sullo stile di leadership per il quale il leader dovrebbe optare. Il grado di definizione dei compiti è inversamente proporzionale al livello di guida e al bisogno di una leadership di tipo direttivo. La "Path-Goal Theory" evidenzia il fatto che un leader dovrebbe essere "task-oriented" o "relationship-oriented", a seconda delle esigenze della particolare situazione. La teoria si basa su due ipotesi: la prima è che il comportamento del leader viene considerato adeguato da parte dei suoi subordinati solo quando esso rappresenta una fonte immediata della loro soddisfazione o se tale comportamento può essere utile per raggiungere la soddisfazione sul lavoro in futuro. La seconda ipotesi considera il comportamento del leader come fonte della motivazione dei dipendenti. Così, se il comportamento del leader è adeguato, allora condurrà a una maggiore motivazione dei dipendenti. Il conseguimento della motivazione dei subordinati si può realizzare allineando il loro bisogno di soddisfazione a performance efficienti. La motivazione si può indurre anche attraverso una diretta supervisione sul lavoro dei subordinati o tramite adeguati riconoscimenti in termini economici al raggiungimento di determinati risultati. Nel caso di un contesto lavorativo in cui i dipendenti sono soggetti a forti pressioni o in cui i compiti sono poco strutturati, una maggiore soddisfazione dei subordinati e, quindi, performance efficienti, possono essere conseguiti adottando uno stile di leadership di tipo direttivo. Nel caso in cui i compiti, invece, sono chiaramente strutturati, una leadership di supporto potrebbe risultare più adeguata. Se l'abilità e l'esperienza dei dipendenti sono alti, la leadership direttiva potrebbe non essere adeguata e potrebbe, anzi, intralciare le performance e la soddisfazione dei dipendenti; se il sistema organizzativo è chiaro e rigido, il leader dovrebbe assumere più un ruolo di supporto che direttivo. Sulla base di questa teoria, il ruolo del leader dipende dall'ambiente di lavoro dei subordinati e dalle dimensioni della struttura in tale ambiente. In contesti lavorativi altamente strutturati con regole e chiarezza dei compiti si può definire, il percorso che ciascun individuo deve seguire in vista degli obiettivi da raggiungere. In questo caso il leader dovrebbe essere interessato alle sue relazioni coi subordinati, supportare la morale di questi e ridurre il più possibile la noia del lavoro. Se la struttura del lavoro non è chiara e mutevole, il leader dovrebbe supportare i suoi subordinati fornendo una maggiore guida e direttiva. In questo caso, il leader dovrebbe preferire un approccio del tipo *task-oriented* rispetto ad un orientamento alle relazioni.

LETTERATURA a SUPPORTO della "PATH-GOAL THEORY": le indagini su tale teoria si sono focalizzate sull'esplorazione della relazione tra i comportamenti della leadership e la soddisfazione sul lavoro, studiando l'impatto di differenti variabili moderatrici, come le caratteristiche del compito di lavoro. Per esempio, R. House (1971) ha dimostrato che si può dare sostegno, in modo preliminare, all'affermazione che le variabili situazionali possono modificare il comportamento direttivo e di supporto del leader, oltre che le misure di efficienza (i.e. la soddisfazione sul lavoro da parte dei subordinati). C. Schriesheim e A. Denisi (1981) hanno dichiarato che le variabili relative alle caratteristiche dei compiti, come la selezione, il feedback e le interazioni sociali, modificano la relazione tra il comportamento del leader direttivo e la soddisfazione dei subordinati. E ancora, J. Indvik (1986) con le sue analisi è riuscito a dare supporto alle ipotesi che stanno alla base della *path-goal theory*, in particolare riguardo all'influenza del comportamento adottato dal leader direttivo, moderato dalle caratteristiche del compito, sulla soddisfazione dei dipendenti. Inoltre, J. Schriesheim e C. Schriesheim (1980) hanno scoperto che il comportamento di supporto del leader sembra essere fortemente rilevante per il livello di soddisfazione dei dipendenti, indipendentemente dalle caratteristiche del contesto. B. Fisher e J. Edwards (1988) supportano l'esistenza di una relazione positiva tra il comportamento di supporto del leader e la soddisfazione dei subordinati. Molti studi supportano l'ipotesi che il comportamento direttivo del leader aumenta la soddisfazione dei subordinati, ma non nel caso di compiti strutturati, questo vale solo per compiti destrutturati. La ricerca ha affermato che l'impatto del comportamento di supporto sulla soddisfazione dei subordinati è solo debolmente moderato dalla struttura dei compiti. House (1971), in uno dei suoi primi studi, ha trovato che la soddisfazione dei subordinati è associata al grado di riduzione dell'ambiguità del compito attraverso un atteggiamento di tipo direttivo da parte del leader. Anche J. Siegel (1973) ha notato che il comportamento di un leader direttivo si correla in modo diretto alla soddisfazione dei subordinati e, quando i risultati dei compiti dei subordinati sono esigui, il leader si preoccupa più della loro soddisfazione che delle loro performance. Anche G. Dessler (1973) ha testato questa teoria e ha trovato che quando il comportamento di un leader di supporto si mantiene pressoché costante e coerente, il comportamento di un leader direttivo non si lega positivamente alla soddisfazione dei subordinati e alla chiarezza dei compiti in un contesto in cui i compiti sono ben strutturati. R. Awan (2003), nel suo studio ha supportato l'idea che la leadership direttiva sia inversamente proporzionale al consenso che il leader vanta presso i suoi subordinati e che contribuisca negativamente, con la sua attività di supervisione e il suo modo di operare in generale, alla soddisfazione sul lavoro, nel caso in cui i

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

subordinati risultano avere elevate abilità di percezione. Un altro studio condotto da R. Awan, N. Zaidi, G. Noureen (2011) ha mostrato che leader di supporto in una situazione di compiti strutturati, rendono le persone più soddisfatte. Questo risultato conferma l'assunto dalla teoria che quando i compiti dei subordinati sono strutturati o routinari, un leader di supporto può motivare i propri subordinati riducendo gli aspetti negativi delle condizioni di lavoro.

La *Path-Goal Theory* assume che i risultati conseguiti dai subordinati saranno affetti positivamente da una leadership di tipo partecipativa nel caso di compiti destrutturati. Ciò indica che una leadership molto partecipativa contribuisce negativamente alla soddisfazione del lavoro con la sua attività di supervisione e il suo modo di operare in generale nel caso di compiti strutturati. S.Malik, H.Hassan, S.Aziz (2011) hanno fatto notare che la relazione tra tutti i tipi di comportamento della leadership e la soddisfazione del lavoro dei dipendenti è un fattore molto importante.

La *Path-Goal Theory* ha tre principali punti di forza:

1. Introduce un framework teorico che aiuta a comprendere l'effetto dei diversi stili di leadership, direttivo, di supporto, partecipativo e orientato ai risultati, sulla produttività dei subordinati e sulla loro soddisfazione;
2. È la prima teoria che introduce il concetto di motivazione dei subordinati della teoria dell'aspettativa all'interno del concetto di leadership;
3. Introduce un modello pratico che conferma e illustra le principali modalità in cui i leader aiutano i propri subordinati

LETTERATURA NON a SUPPORTO della "PATH-GOAL THEORY": nonostante il suo interesse, testi empirici sulla *Path-Goal Theory* risultavano difficili da realizzare. Per esempio, C. Schriesheim, S. Kerr (1977) e C. Schriesheim, R. House, S. Kerr. (1976) hanno proposto che alcune delle scale della "*leadership di Ohio*" (che veniva frequentemente utilizzata per testare la *path-goal theory*) erano contraddittorie. Schriesheim e Kerr (1977) hanno effettuato verifiche sulla strumentazione dei test della "*path-goal theory*" dal momento che i differenti modi con cui questa teoria viene costruita spiegano chiaramente alcune delle contraddizioni presenti nei test della stessa. Bass, Wofford & Liska (1993) hanno lavorato su questo problema. Studi condotti su sondaggi volti a testare tale teoria sono stati revisionati da Wofford e Liska (1993) usando l'approccio della Meta-analisi e hanno scoperto che l'asserzione che le caratteristiche del compito moderano l'effetto del comportamento direttivo della leadership sulla chiarezza dei compiti e sulle performance dei subordinati. Tuttavia, molti studi devono ancora esser condotti per testare l'affermazione che la soddisfazione viene aumentata dalla partecipazione del leader, nel caso di compiti destrutturati e nel caso di desiderio di autonomia da parte dei subordinati. A. Szilagyi, H. Simms (1974) hanno condotto un'indagine in un ospedale che coinvolgeva molti dipendenti inclusi amministratori, professionisti, tecnici e addetti ai servizi. I risultati supportavano l'ipotesi della "*path-goal theory*" relativa alla relazione tra il comportamento direttivo del leader, le caratteristiche dei compiti e la soddisfazione dei subordinati, ma non supportavano la relazione tra comportamento direttivo del leader e performance aziendali. Similmente, J. Stinson, T. Johnson (1975) hanno testato l'ipotesi relativa alla relazione tra il comportamento del leader direttivo e la soddisfazione, conseguendo il risultato che il leader direttivo è più adatto nel caso di compiti poco strutturati, poco ripetitivi e altamente indipendenti piuttosto che nel caso di compiti altamente strutturati, ripetitivi e non indipendenti tra loro. Il comportamento del leader di supporto, la soddisfazione e la chiarezza dei ruoli ci si aspettava fossero positivamente correlati tra loro. I rispondenti erano ingegneri di progetto, personale dei servizi civili e ufficiali. I risultati hanno mostrato la loro consistenza con la "*path-goal theory*" relativamente al comportamento del leader di supporto mentre si sono mostrati in contrasto con le assunzioni della teoria riguardo il comportamento del leader direttivo. A. Seers, G. Graen. (1984) hanno compreso che la soddisfazione e i risultati di performance dipendono direttamente dalle caratteristiche dei compiti e dal bisogno di crescita dei subordinati. In contrasto con la teoria esaminata, i risultati hanno mostrato che le performance del leader direttivo sono migliori quando la struttura dei compiti è elevata. L'alto livello di istruzione dei bibliotecari che hanno condotto tale analisi e il loro basso bisogno di indipendenza sembravano essere una possibile giustificazione dei risultati conseguiti. In generale, il comportamento del leader direttivo inasprisce le tensioni, particolarmente quando il comportamento di supporto dello stesso è modesto. Inoltre, C. Green et al.. (1979) hanno affermato che il comportamento del leader direttivo è positivamente correlato alla soddisfazione e alle performance nel caso di compiti poco strutturati. Tuttavia, tale comportamento risulta negativamente correlato alla soddisfazione del lavoro se il compito erano meglio strutturati. Come previsto dalla teoria, la leadership di supporto incrementa la sua relazione positiva con la soddisfazione dei subordinati se i compiti non sono ambigui. In un altro studio, C. Greene ha testato le cause delle "menzogne" che stanno dietro questa teoria. I risultati ottenuti supportano la teoria anche per quanto concerne le ipotesi sulle performance dei subordinati. T. R. Mitchell. (1979) ha trovato che i risultati sono più consistenti per le ipotesi relative alla leadership di supporto e meno per quelle sulla leadership direttiva; essi si manifestavano, inoltre, con maggiore evidenza adottando il criterio della soddisfazione piuttosto che quello delle performance. J. Indvik. (1985) ha condotto 48 studi sulla "*path-goal theory*" coinvolgendo un totale di 11.862 rispondenti. I risultati da lui ottenuti hanno mostrato che quando l'ambiente di lavoro non include la struttura, il comportamento di una leadership direttiva aumenta

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

radicalmente la motivazione dei subordinati e la soddisfazione complessiva. Contrariamente alle previsioni, la leadership direttiva risultava migliorare le performance dei subordinati solo quando la struttura dei compiti era elevata. Invece, nel caso di compiti strutturati, il comportamento della leadership di supporto accresceva la motivazione, la soddisfazione, le performance e la trasparenza dei ruoli come previsto. J. Indvik. (1986) nel suo rapporto ha dedotto che la soddisfazione complessiva dei subordinati era influenzata dalla leadership partecipativa. Oltretutto, il comportamento della leadership orientata al raggiungimento dei risultati era rilevante per aumentare radicalmente la soddisfazione dei subordinati nel caso di compiti altamente strutturati e nel ridurre drasticamente la soddisfazione e le performance dei subordinati nel caso di compiti caratterizzati da un elevato bisogno di ottenere determinati risultati. Riffat *et al.* ha mostrato che la motivazione dei subordinati poteva essere raggiunta quando questi lavoravano con leader direttivi e avevano un'elevata abilità di percezione. Questo risultato contraddice la percezione della "*path-goal theory*" che i subordinati qualificati accettano e hanno una maggiore familiarità con i leader partecipativi. L. Yang. (2005) ha trovato che solo lo stile di leadership partecipativo ha un significativo impatto sulla "*job satisfaction*". Il risultato non dava supporto alla teoria quando questa affermava che una leadership partecipativa non è efficace quando i compiti sono altamente strutturati. Le assunzioni relative al comportamento del leader di supporto, al consenso e alla soddisfazione sul lavoro non venivano supportate dallo studio condotto da Riffat *et al.* È stato desunto che i soggetti che lavorano sotto una leadership di supporto hanno una relazione di tipo inversamente proporzionale con il consenso del leader e la *job satisfaction* nel caso in cui i compiti sono ben strutturati. Questo risultato pure contraddiceva la *path-goal theory* nel punto in cui affermava che quando la strutturazione dei compiti è alta, la leadership di supporto rende il lavoro accettabile e le persone più soddisfatte del loro leader.

La *path-goal theory* aveva, dunque, quattro principali *punti di debolezza*:

1. La difficoltà di usare la teoria in uno specifico scenario organizzativo perché esso comprende un vasto numero di variabili, interconnesse tra loro, da considerare;
2. La mancanza di risultati evidenti che supportino completamente tutte le affermazioni della teoria;
3. L'ambiguità della teoria nell'indicare i comportamenti del leader che influenzano direttamente la motivazione dei subordinati;
4. Il fallimento della teoria nel percepire la natura transazionale della leadership anche se si tratta di una teoria *leader-oriented*.

Inoltre, la teoria non incoraggia i subordinati a partecipare ai processi di leadership.

CONCLUSIONI :

La "*Path-Goal Theory*" è la comune evoluzione teorica dell'approccio della contingenza e trae le sue origini dal framework della teoria della motivazione.

L'essenza della teoria è spiegare che il comportamento di un leader influenza la soddisfazione, la motivazione e le performance dei subordinati. La teoria ha proposto che il comportamento della leadership può essere esercitato, in differenti situazioni e tempi, dallo stesso leader.

Le fondamentali ricerche empiriche condotte per testare la *path-goal theory* hanno proposto la necessità di riformulazioni della teoria.

APPENDIX V:

Approfondimento: **Un'ANALISI EMPIRICA**

ARTICOLO: *“Value Congruence and Charismatic Leadership in CEO –Top Manager Relationship: An Empirical Investigation”*

AUTORI: Sefa Haybor, Bradley R.Agle, Greg J. Sears, Jeffrey A.Sonnenfeld, Andrew Ward.

JOURNAL: Journal of Business Ethics.

ABSTRACT : anche se gli studiosi della leadership carismatica hanno discusso molto sul fatto che la congruenza tra l'importanza del leader e quella dei follower gioca un ruolo centrale nello sviluppo di relazioni carismatiche, sono stati pochi gli studi che hanno testato questa affermazione. Usando i dati di due studi che hanno coinvolto un totale di 329 CEO e 1807 membri dei loro top management team, è stata testata l'ipotesi che la congruenza di valore tra leader e follower è empiricamente correlata alle percezioni che i follower hanno del carisma del loro leader. Secondo una prospettiva relazionale sulla leadership carismatica, forte supporto è stato trovato per l'ipotesi che la congruenza di valore percepita tra leader (CEO) e follower (membri del TMT) è positivamente correlata alle percezioni che i follower hanno del carisma posseduto dai loro leader. Invece, solo un supporto limitato è stato trovato per l'ipotesi che l'effettiva congruenza di valore tra i due è legata alle percezioni di una leadership carismatica. Vengono qui discusse le implicazioni di questi risultati sia per la ricerca teorica sia per la pratica.

SVILUPPO delle IPOTESI: Il termine “carisma” è, oggi, largamente usato per descrivere i leader – dal punto di vista politico, organizzativo, e altro, ma, negli ultimi anni, è stato anche usato per descrivere entità molto diverse, sia umane che non umane (Barney et al., 2005). Mentre la parola è, quindi, usata piuttosto genericamente in molti casi, nella letteratura organizzativa, i significati ad essa attribuiti sono abbastanza meno diversi tra loro. In termini basilari, i leader carismatici sono visti come leader visionari che, attraverso la combinazione di caratteristiche della loro personalità, di comportamenti adottati e di relazioni interpersonali instaurate con i follower, motivano questi ultimi a raggiungere performance eccellenti nella direzione della *vision* da essi indicata. Negli studi sulle organizzazioni, il carisma del leader è stato empiricamente associato ad individui, gruppi e aspetti organizzativi molto positivi, quali, ad esempio, le performance dei dipendenti, gli umori e i comportamenti dei cittadini (Tsai et al., 2009), la motivazione, la soddisfazione del lavoro, la coesione, le performance del gruppo e le performance finanziarie (Campbell et al., 2008). Pertanto, lo studio della leadership carismatica rimane un'area critica nell'ambito degli studi sulle organizzazioni. Il lavoro che inizialmente ha reso interessante lo studio del carisma fu quello condotto da Weber (1947), la cui concezione del carisma si realizza sull'idea di un leader che possiede straordinarie qualità sovraumane. Questa enfasi sulle caratteristiche personali dei leader carismatici ha generato una crescita significativa del numero di ricerche che hanno esaminato le qualità principali di un leader carismatico. Ci sono numerosi tratti che caratterizzano tale leader:

- I leader carismatici tendono ad essere orientati al futuro (Conger, 1989).
- Essi vedono le principali discrepanze tra le cose come queste sono e come pensano potrebbero essere, articolando una visione che comprende anche i mezzi attraverso cui muoversi dallo status quo allo stato futuro desiderato” (Chinoy, 1961; Conger, 1999; Friedland, 1964; House, 1977; Willner, 1984).
- I leader carismatici tendono a possedere notevoli capacità retoriche” (Conger, 1989; Shamir et al., 1994).
- Essi tendono anche ad essere altamente espressivi delle proprie emozioni (Shamir et al., 1994; Sosik e Dworakivsky, 1998), e sono spesso abili nell'esprimere in modo non verbale le proprie emozioni (Bass, 1990).

Mentre le nuove teorie carismatiche prendono ancora in considerazione le caratteristiche personali e i comportamenti dei leader carismatici (Jacobsen e House, 2001), un grande consenso è emerso relativamente al fatto che la leadership carismatica sia un fenomeno di carattere relazionale (Bass, 1985; Berlew, 1974; Burns, 1978; Conger, 1985; Conger and Kanungo, 1987; Groves, 2005; Howell and Hall-Merenda, 1999; Howell and Shamir, 2005; Katz and Kahn, 1978; Shamir, 1995; Yukl, 1999).

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- Jermier (1993) descrive il carisma come un processo che non può presentarsi in assenza di relazioni sociali e Mullin (1987), sottolineando l'importanza dei componenti relazionali della leadership carismatica, ha notato l'assenza di supporto empirico per i modelli valutano il carisma ponendo il loro focus solo sulle caratteristiche personali del leader.
- Secondo il punto di vista di Castro et al. (2008), “la leadership viene stabilita congiuntamente da leader e follower”; il carisma non risiede solo nel leader, ma anche nelle relazioni che il leader instaura con particolari follower (Howell and Shamir, 2005; Klein and House, 1995) e la relazione carismatica, più che essere determinata da certe caratteristiche personali del leader, è influenzata dalle percezioni che i follower hanno dei loro leader (Campbell et al., 2008; Conger et al., 2000; Howell and Shamir, 2005; Hughes et al., 1999; Kark and Shamir, 2003; Willner, 1984).
- Yukl (1999) afferma che la definizione di carisma più utilizzata è quella espressa in termini di attribuzioni di carisma da parte dei follower; questa posizione è anche evidente nel modello di carisma presentato da Conger e Kanungo (1987). Da questo punto di vista, la leadership carismatica può essere vista come un fenomeno di costruzione sociale basato sulle attribuzioni di carisma dei follower ai leader (Awamleh and Gardner, 1999). Il risultato è che, mentre in alcuni casi un leader potrebbe condividere relazioni carismatiche con tutti i suoi follower, in altri casi essi condivideranno tali rapporti solo con alcuni dei loro follower o, addirittura, con nessuno di loro (Howell and Shamir, 2005; Klein and House, 1995). In accordo a questo, numerose ricerche hanno suggerito che vi è una forte argomentazione a favore dell'adozione di una prospettiva duplice negli studi della leadership carismatica e nell'esaminare i fattori relazionali che contribuiscono a una leadership carismatica (Bass, 1988; Campbell et al., 2008; Groves, 2005; Howell and Shamir, 2005).

In questo articolo viene concentrata l'attenzione sulla congruenza di valore tra leader e follower, un costrutto relazionale che ha un ruolo prominente in molte teorie riguardanti le relazioni carismatiche.

- 1) **BASI TEORICHE della CONGRUENZA di VALORE nei RAPPORTI CARISMATICI:** vari processi possono essere usati per spiegare l'influenza della congruenza di valore tra leader e follower sulla leadership carismatica. Questi comprendono processi basati sull'attrazione della somiglianza, l'identificazione sociale e il sapere sociale. Il paradigma della “*similarity-attraction*” (Byrne, 1971) è forse la più nota teoria sulla somiglianza interpersonale. Essa propone che livelli di somiglianza più alti tenderanno a coltivare affetti interpersonali positivi, conducendo all'aumento dell'attrazione e dell'armonia tra gli individui. Quindi gli individui tenderanno ad esprimere più alti livelli di gradimento per parti simili e desidereranno interagire con tali parti con una maggior frequenza (Byrne, 1971). In questo modo, i teorici della leadership carismatica hanno argomentato che i follower dovrebbero essere attratti da quei leader che sostengono valori simili ai propri (Ehrhart and Klein, 2001). Attenendoci al framework della “*similarity-attraction*”, l'enfasi del leader carismatico sui valori condivisi con follower potenziali promuove un incitamento affettivo e stimola l'attrazione dei follower per quel leader. La congruenza di valore nelle relazioni carismatiche, quindi, è probabile esista in alcune fasi iniziali della relazione, quando è stressante l'adesione a specifici valori dei follower che il leader è chiamato a garantire (Strange and Mumford, 2002), poiché egli deve mostrarsi come “incarnazione” di quei valori (Shamir and Howell, 1999; Sosik and Dworakivsky, 1998). Il leader carismatico presenta una visione che è coerente con i valori dei suoi potenziali follower, cosicché aumenta la sua probabilità di attrarre follower e che questi ultimi scelgono spontaneamente di seguirli e di condividere la loro *vision* (Shamir et al., 1993). I ricercatori hanno anche proposto che i processi di identificazione sociale sono importanti per spiegare gli effetti della congruenza di valore tra leader e follower (Chatman, 1991; Grant and Bush, 1996; Lee and Mowday, 1987). Lord e Brown (2001) vedono i valori e le identità dei follower come fondamentalmente intrecciati: i loro valori fondamentali influenzano la probabilità che essi stessi rivelino specifiche identità di sé stessi. Poiché una caratteristica chiave delle relazioni carismatiche è la forte identificazione dei follower con il leader e la sua *vision* (Tsai et al., 2009), l'attivazione di particolari valori tra i follower diviene critica per i processi della leadership carismatica. Il riferimento alla teoria del sapere sociale (“*social learning*”, Bandura, 1977) pure conduce all'ipotesi che vi è una relazione tra leadership carismatica e congruenza di valore. Bandura (1977) propone che i valori possono svilupparsi e cambiare attraverso processi imitativi derivanti dall'osservazione di modelli. Tale modellazione si risolve in una convergenza tra i valori del modello e chi lo utilizza. Friedrich (1961) ha sostenuto che l'imitazione del leader da parte dei suoi follower è una caratteristica tipica dei rapporti carismatici e ricercatori successivi (come Gardner e Avolio, 1998, Yukl, 1999) hanno enfatizzato il fatto che, fungendo “da modello di imitazione”, il leader carismatico conduce indirettamente all'apprendimento dei suoi valori da parte follower. Un leader carismatico è, quindi, in grado di

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

trasformare i valori dei propri follower (Bass, 1985; Jung e Avolio, 2000) così come a far sì che questi supportino i loro obiettivi e la loro *vision*. Inoltre, Yukl (1999) afferma che tale “fare da modello” dei leader carismatici è particolarmente plausibile risolversi nella internalizzazione dei loro valori da parte dei follower, più di una mera imitazione dei comportamenti: infatti, la congruenza di valore dovuta a tale internalizzazione dei valori del leader carismatico da parte dei follower è stata, sin dalla sua prima formulazione, una componente chiave della teoria sulla leadership carismatica (Jung and Avolio, 2000; Shamir et al., 1993). In breve, i processi di “*similarity-attraction*”, identificazione sociale e apprendimento sociale suggeriscono tutti che dovrebbe esserci una relazione positiva tra carisma e congruenza di valore. È così possibile formulare una prima ipotesi:

HP 1 : *l'effettiva congruenza di valore esistente tra i membri del TMT e i loro CEO è positivamente associata alle qualità carismatiche attribuite dai manager ai loro CEO.*

- 2) CONGRUENZA di VALORE PERCEPITA e ATTRIBUZIONI di LEADERSHIP CARISMATICA: si ipotizza che la congruenza di valore percepita invece della congruenza di valore effettiva, influenzerà le attribuzioni di carisma dei follower al leader. Anche se i follower è probabile non conoscano precisamente quali sono i valori dei loro leader, essi, tenderanno comunque a dare una forma alle impressioni che hanno su tali valori (Fryxell ed Enz, 1990). Alcuni follower, per esempio, potrebbero proiettare i propri valori dentro i loro leader (Meglino et al., 1991). Queste impressioni, accurate o non, sono probabili influenzare le relazioni tra follower e leader (Caldwell, 1999; Brown e Trevin, 2009; Turb e Jones, 1988). In sostanza, si asserisce che, per sviluppare una leadership carismatica, non è necessario che vi sia effettivamente totale congruenza tra i valori del leader e quelli dei follower, purché i follower credano, o meglio, abbiano l'impressione che tale coincidenza di valori esista. Enz (1988) ha argomentato che, diversi risultati ottenuti derivano da una “definizione sociale” della congruenza di valore tra leader e follower, più che un calcolo oggettivo di tale congruenza. Allo stesso modo, Meglino et al. (1989) propongono che effetti più pronunciati della congruenza di valore emergono se un manager compara i propri valori con percezioni dei lavori degli altri, piuttosto che con i loro valori effettivi. Viene a questo punto formulata una seconda ipotesi:

HP 2 : *la congruenza di valore percepita tra i membri del TMT e i loro CEO è correlata positivamente alle qualità carismatiche attribuite dai manager ai loro CEO.*

Quindi, riassumendo, con la premessa che la leadership carismatica è un fenomeno relazionale (Campbell et al., 2008; Howell and Shamir, 2005), basato in gran parte sulle percezioni dei follower, (Awamleh and Gardner, 1999; Conger and Kanungo, 1987; Hughes et al., 1999; Willner, 1984), si afferma che entrambe, la congruenza di valore percepita e quella effettiva, saranno positivamente associate alle attribuzioni di carisma dei follower al leader.

METODO: questa ricerca è stata condotta usando due studi che rocorrevano a differenti campioni di CEOs e di membri dei TMT e si è utilizzata una delle scale già riconosciute in precedenza nella valutazione dei valori organizzativi (Liedtka, 1989). I campioni sono stati scelti in vista dell'obiettivo di volere valutare tali valori ai livelli alti dell'organizzazione e, specificativamente, i valori dei *top manager*.

Nel primo studio è stata esaminata la relazione tra congruenza di valori percepita e la leadership carismatica, usando una misura diretta delle percezioni di tale congruenza da parte dei subordinati.

Nel secondo studio, si affermano entrambe, la congruenza di valori percepita e quella effettiva, all'interno di differenti dimensioni di valori organizzativi, calcolando la congruenza di valore sulla base di report compilati dai CEO e dai *top manager*, riguardo l'importanza relativa dei diversi valori organizzativi. Ciò è coerente con la proposta di Brown e Trevin (2009) di valutare le implicazioni della congruenza di valore sulla leadership carismatica gestendo un inventario completo sia dei valori dei CEO sia di quelli dei manager. Lo studio 1 fornisce un iniziale test dell'ipotesi 2, riguardo la relazione tra congruenza di valori percepita e leadership carismatica, mentre lo studio 2 è stato designato per testare l'ipotesi che concerne la relazione tra entrambe, congruenza di valori attuale e percepita, e la leadership carismatica, usando una più dettagliata valutazione della congruenza di valori.

- STUDIO 1 : il campione usato in questo studio consiste di CEO e membri del loro TMT, designati da diverse aziende americane. Lo schema di campionamento includeva tre liste di società disponibili a rendere pubbliche

le informazioni sui loro CEO: la lista “*Monitor Publishing Company's Financial 1000*”, la “*Corporate 2000 Yellow Books*” e la “*Society of 200*” (società statunitensi di CEO donne). I rispondenti finali sono stati 250 CEO in tutto, di cui, approssimativamente, l'8% costituito da donne e il 92% da uomini, in carica mediamente per un periodo di 6.6 anni. L'età media delle loro organizzazioni è di 55 anni ed esse operano all'interno di una

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

vasta gamma di settori diversi. Dopo aver ricevuto il consenso dei CEO, ai membri dei loro TMT (n = 1925), scelti dagli stessi CEO, è stato inviato un questionario che chiedeva loro di valutare la leadership carismatica del loro CEO e le loro percezioni del grado di congruenza tra i propri valori e quelli del CEO. Sono state ricevute le risposte di 1540 membri dei TMT in tutto, una media di 6 membri per ciascun CEO, per un tasso di risposta pari all'80%.

- STUDIO 2 : è stato uno studio più esteso, condotto su un differente campione di CEOs e top managers, e si valuta la congruenza di valore usando un più ampio range di metodi di misura. Questo studio ha permesso di estendere i risultati del primo studio, riguardante la congruenza di valore percepita, e ha anche permesso di testare l'ipotesi 1. Il campione usato consisteva di CEO di 79 compagnie e organizzazioni no-profit, localizzate negli Stati Uniti. Sono stati ricevuti 106 questionari in tutto, comprendenti le misure dei valori organizzativi dei CEO, con un tasso di risposta del 61%. Di quest'ultima, il 95% erano risposte di CEO uomini, circa il 5% di CEO donne. Come nel primo studio, ad ogni CEO fu chiesto di identificare i membri del loro TMT. Furono poi, inviati i questionari ad ognuno di questi membri, in cui si richiedeva loro di completare una misura multidimensionale dei loro propri valori, delle loro percezioni dei valori dei loro CEO e le loro percezioni della congruenza tra i loro valori e quelli dei loro CEO. Essi hanno anche completato la stessa scala di valutazione della leadership carismatica (Agle e Sonnenfeld, 1994), usata anche nello studio1. 472 questionari furono inviati ai membri dei TMT, ma di questi, 267 risposte complete ricevute, per un tasso del 56%. Almeno un membro del TMT per ciascun CEO ha risposto al questionario, quindi, in media, sono state ricevute 3,38 risposte per ciascun CEO. Di queste, l'80% era costituito da uomini e il 20% da donne.

CONSIDERAZIONI sui RISULTATI: la congruenza di valore risultante dai due studi dipinge un ritratto interessante per la relazione leader- follower sulla congruenza di valore e sulle attribuzioni di leadership carismatica da parte dei follower. Nello studio1 si è trovato che i membri del TMT i cui valori erano per lo più conformi a quelli del loro CEO, riportavano più facilmente attribuzioni di carisma per i loro CEO. Questo risultato supportava l'ipotesi che la congruenza di valore percepita tra top manager e CEO è correlata alle attribuzioni di leadership carismatica. Un ulteriore supporto a questa ipotesi è stato fornito dal secondo studio, dove la congruenza di valore percepita su due differenti dimensioni di valore, reputazione e performance sociali, erano significativamente correlate alla leadership carismatica e la congruenza percepita su una terza dimensione del valore, le performance finanziarie, era solo marginalmente significativa nel predire le percezioni della leadership carismatica. Mentre le misure effettuate comparando i valori riportati dai manager e quelli riportati dai CEO non sono riuscite a dare supporto all'esistenza di una relazione tra la congruenza di valore effettiva e la leadership carismatica del CEO, il secondo studio ha indicato che tale congruenza di valore potrebbe essere associata alle percezioni di leadership carismatica da parte dei manager per almeno alcune delle dimensioni del valore. È interessante notare che i più forti effetti di entrambe, la congruenza di valore reale e percepita, sono emersi relativamente alla reputazione. Questo concetto riflette l'estensione con cui manager e CEO danno peso ai valori dell'integrità e dell'onestà all'interno della loro impresa (che aveva il più alto carico su questo fattore), insieme a valori quali il fornire un buon servizio ai clienti e la qualità del prodotto. Questa dimensione del valore ha forti implicazioni per la gestione etica dell'organizzazione: mantenendo alti standard di performance e diffondendo una cultura organizzativa etica positiva, sulla base dei risultati ottenuti, appare che la congruenza di valore relativamente a questa dimensione sarebbe particolarmente importante per i CEO perché riescano a guadagnarsi il consenso del loro TMT. Poche ricerche hanno indagato sugli effetti della congruenza di valore ai livelli alti delle organizzazioni, nonostante l'importanza di questi valori nel guidare i comportamenti del leader e nell'influenzare la cultura organizzativa (Agle e Caldwell, 1999). I risultati di questa ricerca suggeriscono che l'allineamento tra i valori del CEO e i membri del TMT, o almeno la percezione di una congruenza tra questi, è critico perché un CEO sia giudicato "carismatico". Complessivamente, i risultati di questo lavoro avvalorano la posizione di un certo numero di ricercatori della leadership carismatica (e.g., Bass and Steidlmeier, 1999; Conger and Kanungo, 1987; Fairholm, 1991; House and Baetz, 1979; Katz and Kahn, 1978; Klein and House, 1995; Lord and Brown, 2001; Mullin, 1987; Shamir et al., 1993; Shils, 1965; Trice and Beyer, 1986) che hanno suggerito che la congruenza tra i valori di leader e follower è una componente chiave dello sviluppo di una relazione carismatica tra di essi. A questo riguardo, i risultati ottenuti confermano anche il punto di vista sostenuto da numerosi teorici, che la leadership carismatica è un fenomeno relazionale piuttosto che uno basato esclusivamente sulle caratteristiche personali del leader (Bass, 1985; Conger e Kanungo, 1987). Come sottolineato dai teorici della leadership carismatica, i processi di identificazione sociale giocano un ruolo importante nel determinare il tipo di relazione che un leader carismatico può instaurare con i propri follower (Jung and Avolio, 2000; Shamir et al. 1993). Allo stesso modo, il paradigma della "similarity-attraction" (Byrne, 1971) propone che gli individui riporteranno più alti livelli di attrazione e saranno più probabili sviluppare relazioni interpersonali armoniose con soggetti che condividono caratteristiche simili. Dato il contesto in cui viene effettuato questo studio e il suo focus sui "livelli alti" di un'organizzazione, ci si potrebbe aspettare che una percezione di condivisione dei valori organizzativi sarà particolarmente influente nel determinare i livelli di attrattività e impegno che i manager manifesteranno nei confronti della *vision* e della leadership dei loro CEO. In tal modo, mentre studi precedenti avevano suggerito che i comportamenti del leader carismatico rappresentavano un vali-

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

do precursore dello sviluppo di relazioni leader-follower di alta qualità (Campbell et al., 2008; Howell and Hall-Merenda, 1999; Wang et al., 2005), qui si suggerisce anche che lo sviluppo della relazione è alimentato da processi quali l'identificazione sociale e l'attrazione delle somiglianze, che giocano un ruolo preponderante nella promozione di relazioni carismatiche. La ricerca futura dovrebbe esaminare più nel dettaglio il ruolo di questi processi nel mediare gli effetti del comportamento carismatico di un leader, oltre che indagare sul ruolo delle percezioni e dei comportamenti dei follower nell'influenzare i processi di sviluppo del leader, e gli effetti della somiglianza tra leader e follower nell'assicurare l'efficacia della leadership. In conclusione, i ricercatori, nel valutare le relazioni carismatiche, sono incoraggiati ad adottare una prospettiva duplice, indagando sulle percezioni e sui comportamenti sia dei leader sia dei follower.

CONCLUSIONI: nella sua discussione sulla leadership carismatica, Yukl (1999) ha notato che vi è ancora molta ambiguità riguardo i fattori che determinano le attribuzioni di carisma al leader da parte dei follower. Per conoscere meglio quest'area, si è indagato sugli effetti di un costrutto che è stato postulato come un contribuente fondamentale dello sviluppo di relazioni carismatiche tra leader e follower. I dati di questi due studi sono stati utilizzati per testare empiricamente questa relazione. Coerentemente con i risultati di Brown e Trevin (2009), la congruenza di valori percepita si è trovata essere un forte predittore delle attribuzioni di carisma ai CEO da parte dei loro immediati subordinati, mentre vi era decisamente meno supporto all'affermazione che la congruenza di valore reale fosse un predittore della tendenza dei follower a giudicare carismatici i propri leader. La congruenza di valore riguardante la reputazione dell'organizzazione è emersa come particolarmente influente sull'attribuzione di leadership carismatica alla leadership messa in atto dal CEO. La ricerca presentata ha valutato la relazione tra la congruenza di valore e la leadership carismatica nel contesto di relazioni fondamentali per il buon funzionamento di un'organizzazione (CEO e membri del TMT). Studi futuri dovrebbero mirare al *testing* della relazione tra congruenza di valore e percezioni di leadership carismatica agli altri livelli gerarchici dell'organizzazione; dovrebbero valutare diversi tipi di valori ed esplorare il ruolo assunto nel mediare questa relazione da specifici meccanismi che possono innescarsi, quali l'identificazione sociale (Howell e Shamir, 2005; Kark e Shamir, 2003) e i processi di attrazione tra simili (Byrne, 1971).

- **IMPLICAZIONI APPLICATIVE:** questo studio offre numerose implicazioni per le organizzazioni a livello pratico. I risultati ottenuti suggeriscono che, se i manager desiderano trarre beneficio dagli effetti positivi di una leadership carismatica e, quindi far sì che più follower abbiano fiducia nel leader e nella sua *vision*, siano più responsabilizzati e motivati garantendo, così, performance migliori (House, 1977; Hughes et al. 1999; Willner, 1984), allora tali manager dovranno diffondere una percezione di congruenza tra i propri valori e di far riferimento a tali valori quando sviluppano e comunicano ai sudditi la propria *vision*. Rispetto a ciò, i programmi di sviluppo del leader dovrebbero incoraggiare gli sforzi di alcuni di essi a familiarizzare con i propri dipendenti, relativamente a certi loro punti di vista, valori e obiettivi di lavoro. I risultati di questa ricerca hanno anche suggerito che le conseguenze favorevoli di relazioni carismatiche è probabile che siano promosse attraverso le pratiche organizzative di selezione e inserimento. Tali risultati suggeriscono che forti relazioni carismatiche possano essere instaurate se le organizzazioni adottano strumenti di valutazione di tipo *value-based* e misure di adeguatezza dei sistemi di selezione e collocamento adottati.
- **LIMITI :** questa ricerca presenta diversi limiti che è doveroso notare. Per esempio, alla luce dei risultati ottenuti, indicanti che i valori della reputazione sembrano esercitare la più forte influenza sulle percezioni della leadership carismatica, può essere che la congruenza dei valori dell'onestà e dell'integrità tra leader e follower risulti un valido precursore della percezione di una leadership carismatica, così come altri aspetti della relazione leader-follower. Un altro limite di questo lavoro è che, come risultato della natura frazionata dei dati, la direzione della relazione di causalità tra la congruenza dei valori di leader e follower e la leadership carismatica non è stata testata direttamente. Infatti i teorici della leadership carismatica, talvolta, hanno proposto un tipo di causalità bidirezionale: la congruenza di valore è necessaria per lo sviluppo di relazioni carismatiche, ma, allo stesso tempo, i leader carismatici possono essere in grado di influenzare il livello della congruenza tra i valori di leader e follower, impiegando considerevoli sforzi nel modificare i valori dei loro follower. Infatti, Brown e Trevin (2009), malgrado l'uso di dati frazionati, hanno suggerito che i loro risultati hanno offerto un supporto preliminare alla concezione di carisma. La ricerca futura dovrebbe cercar di precisare la direzione causale della relazione carisma – congruenza di valore. Un ultimo limite è la possibilità di pregiudizi metodologici comuni, come, nello Studio1, le misure delle attribuzioni carismatiche e congruenza di valore percepita che venivano effettuate con gli stessi soggetti. Similmente, la misura della congruenza di valore percepita dello Studio2 si è basata su dati provenienti da una stessa fonte: i membri del TMT, mentre sarebbe opportuno completare l'analisi tenendo conto anche dei valori condivisi agli altri livelli organizzativi.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

APPENDIX VI:

Approfondimento: Un' **ANALISI EMPIRICA**

ARTICOLO: *“Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers”*

AUTORI: Shamas-Ur-Rehman; Toor, Ph.D.

JOURNAL: Leadership and Management in Engineering.

ABSTRACT: in letteratura è stata a lungo discussa la questione relativa a come e perché la leadership assomiglia o differisce dal management. Anche se molti studiosi hanno fornito diversi contributi, vi è ancora assenza di evidenza empirica. Questo articolo si propone, pertanto, di sopperire a tale gap. Sono state condotte interviste a 49 leader e manager in tutto, selezionati in quanto esperti nel settore dell'edilizia in Singapore. Agli intervistati è stato chiesto, appunto, come percepivano le somiglianze e le differenze tra leadership e management. I risultati ottenuti hanno mostrato che esistono chiare differenze tra i due a seconda del modo stesso in cui leader e manager definiscono e concettualizzano il ruolo da loro ricoperto in azienda. Leadership e management sono due fenomeni diversi che implicano processi in cui leader e manager compiono varie funzioni e svolgono ruoli differenti all'interno delle organizzazioni. Questo studio mostra che leader e manager, perlomeno nell'ambito del settore edile, applicano un mix di entrambi, leadership e management, per portare a termine il proprio lavoro giornaliero e per far fronte alle proprie responsabilità organizzative. I risultati riportano anche le molteplici sovrapposizioni esistenti tra i due termini oggetto del dibattito discusso.

INTRODUZIONE: si è a lungo dibattuto su se leadership e management fossero concetti diversi tra loro e, in tal caso, in che cosa differiscono? O, al contrario, quali somiglianze condividono? Molte ricerche hanno contribuito a tale dibattito a partire dal 1970 (Zaleznik 1977; Kotter 1982, 1990; Sarros 1992; Capowski 1994; Bennis 1989; Covey et al. 1994; DuBrin 1995; Kumle and Kelly 2000; Weathersby 1999; Yukl 1999; Maccoby 2000; Zimmerman 2001; Perloff 2004; Daft 2003; Kotter 2006; Toor and Ofori 2008). L'interesse a differenziare la leadership dal management è cresciuto nel corso degli anni. Dopo che Zaleznik nel 1977 ha aperto per la prima volta il dibattito, il numero di pubblicazioni su questo tema è considerevolmente aumentato nel corso degli anni successivi. Mangham and Pye (1991), tuttavia, sono rimasti scettici sull'utilità della questione; dal loro punto di vista, era sufficiente riconoscere che il management fosse qualcosa di “mondano” mentre la leadership qualcosa di “speciale e importante”. Czarniawska-Joerges and Wolff (1991) hanno sostenuto una linea molto diversa. Dal loro punto di vista, termini come “leader”, “manager” e “imprenditore” possono essere visti come “attuazioni di prototipi, che incarnano le differenti paure e speranze di coloro che creano le organizzazioni attraverso le loro performance quotidiane”. Essi hanno anche affermato che esistono diverse forze socio-politiche ed economiche che danno forma a mode differenti e formano varie culture professionali e organizzative. A seconda delle diverse circostanze storiche, economiche e politiche in cui operano le organizzazioni e, quindi, al variare dei bisogni e delle esigenze del momento, termini come leadership e management emergono e diffondono il loro significato in modo diverso. Nel mondo contemporaneo, dove la leadership è vista come estremamente importante mentre il management è percepito essere meno rilevante, diviene ancor più necessario chiarire il significato di questi due termini. Altrimenti, offuscando la differenza tra leadership e management si possono generare difficoltà di misurazione, testing, valutazione e nelle pratiche di assunzione, sviluppo e promozione di leader e manager (Kotter, 2006). Errori nell'interpretazione dei due termini possono anche ostacolare i programmi che manager e leader cercano di sviluppare per le loro organizzazioni (Zaleznik, 1998).

SCOPO: lo studio descritto in questo articolo si è posto l'obiettivo di coprire il gap presente in letteratura fornendo evidenza empirica per indirizzare le seguenti due questioni:

- 1) *“Come leader e manager praticanti percepiscono la differenza tra leadership e management?”*
- 2) *“I manager fanno di più nella costruzione della leadership o del management?”*

RASSEGNA della LETTERATURA: Zaleznik (1977) aprì il dibattito su come i leader differiscono dai manager circa 30 anni fa. Tre decenni dopo la pubblicazione del suo classico articolo *“Managers and Leaders: Are They Different?”* in

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Harvard Business Review, il dibattito continua ad essere aperto nei circoli accademici e nella stampa popolare. I partecipanti di questo dibattito possono essere suddivisi in due scuole di pensiero. La prima considera leadership e management come significativamente distinti; autori quali Kotter (1982, 1990, 2006), Bennis (1989), Maccoby (2000), e Perloff (2004) appartengono a questa scuola. La tabella sottostante sintetizza come i due termini vengono differenziati tra loro da questi autori:

LEADERSHIP	MANAGEMENT	FONTE
<ul style="list-style-type: none"> • La leadership gestisce effettivamente ciò che le altre persone fanno; • La leadership fa fronte al cambiamento; • La leadership ispira e supporta le persone ad agire; • La leadership riguarda il futuro; • Il leader guida le persone; • La leadership crea nuovi paradigmi; • La leadership lavora sul sistema; • Leadership è cuore; • La leadership produce cambiamento, spesso drammaticamente; • La leadership implica l'avere una visione di che cosa le organizzazioni possono diventare in futuro; • La leadership motiva le persone a superare le maggiori barriere politiche, burocratiche e di risorse al cambiamento dal soddisfare i bisogni umani basilari; • La leadership si focalizza sulla creazione di una visione comune; • Essa raggiunge risultati attraverso la persuasione; • La leadership implica motivare le persone a contribuire alla sua visione e li incoraggia ad allineare i loro propri interessi a quelli dell'organizzazione; • La leadership opera in un ambiente basato sulla fiducia; • Sotto la leadership, ai dipendenti è data fiducia e la libertà di mantenere le loro responsabilità sul lavoro; • La leadership "ricostruisce" gli impiegati presenti in un'organizzazione attraverso la formazione e non il riassorbimento; • La leadership è una relazione tra il leader e quelli da lui guidati, che può stimolare un'organizzazione; • La leadership crea visioni, vende le sue visioni a coloro che hanno bisogno di implementarle, e valuta se queste sono state di successo, insieme a determinare quali sono i prossimi passi da compiere; • La leadership è orientata al futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il management motiva e premia le persone al lavoro; • Il management fa i conti con la complessità; • Il management dice agli altri cosa fare; • Il management riguarda il presente; • Il manager gestisce le "cose"; • Il management lavora all'interno di un paradigma; • Il management lavora all'interno del sistema • Il management è anima; • Il management porta un certo grado di prevedibilità ed ordine; • Il management ha una natura più formale e scientifica e fa uso di tecniche metodiche per risolvere i problemi; • Il management monitora i risultati rispetto ai piani e poi pianifica e organizza per chiudere il gap di performance; • Il management si occupa più del controllo; esso raggiunge i suoi risultati comandando; • Il management include l'allocazione delle risorse scarse per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, stabilisce le priorità, progetta il lavoro e realizza i risultati; • Il management cerca di controllare la paura; • Sotto il management, i ruoli all'interno dell'organizzazione sono rigidamente definiti; il management controlla i processi attraverso il potere di un gruppo ristretto invece che gli input complessivi del gruppo; • L'enfasi del management è sul riassorbimento delle risorse e non sulla ricostruzione degli impiegati attraverso la formazione e l'addestramento; • Il management è una funzione che deve essere esercitata in ogni area di business; • Il management intende raggiungere l'efficienza e l'efficacia organizzative entro i parametri stabiliti dalla mission dell'impresa; • Il management tende ad essere routinario, strutturato, e orientato al presente. 	<p>Zaleznik</p> <p>Kotter Bennis Sarros</p> <p>Capowski Covey et al.</p> <p>DuBrin</p> <p>Weathersby</p> <p>Kumle and Kelly</p> <p>Maccoby</p> <p>Perloff</p>

Dal punto di vista della seconda scuola di pensiero, leadership e management si sovrappongono significativamente ed è complicato distinguerli in modo chiaro. Autori come Kotter (1990), Bass (1990), Conger and Kanungo (1992), Zaleznik (1998), Batemen e Snell (1999), Yukl (1999), Perloff (2004), Hay e Hodgkinson (2006) sostengono che leadership e management sono interrelati tra loro in molti aspetti. Le loro funzioni sono complementari perché, talvolta, i leader gestiscono e i manager conducono (Bass, 1990; Kotter, 2006). Leadership e management possono essere definiti ricorrendo all'uso dei medesimi processi e modelli dal momento che leader e manager adottano un mix di entrambi i comportamenti, manageriali e di leadership (Yukl, 2005). Secondo questa scuola di pensiero, la leadership non è un fenomeno specifico e un'attività del tutto distinta, ma semplicemente un aspetto e, forse, l'aspetto più saliente del management (Mangham and Pye, 1991). Pertanto è inevitabile che le organizzazioni dispongano di persone abili sia nella conduzione sia nella gestione dell'azienda, affinché esse possano mantenersi competitive a livello internazionale (Sarros, 1992).

METODO della RICERCA: questo articolo si basa su interviste a 49 prominenti leader esecutivi di Singapore, operanti nel settore dell'edilizia. Una caratteristica comune degli intervistati è che hanno tutti raggiunto l'incarico di leader dopo aver prima scalato tutti i ranghi manageriali, cosicché potesse essere assicurata una certa attendibilità dei dati raccolti nelle interviste in quanto basati sulla consapevolezza raggiunta dopo aver ricoperto sia le posizioni manageriali sia quel-

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

li di leadership nel corso della propria esperienza aziendale. Gli intervistati erano, infatti, CEO, presidenti generali, vice-presidenti, membri dei Cda, dirigenti esecutivi e direttori, oltre a costruttori, architetti, ingegneri, appaltatori e ispettori reclutati in varie organizzazioni che operano nel settore dell'edilizia in Singapore. I leader sono stati selezionati attraverso un processo di nomina alla pari. In primo luogo, i presidenti, presenti e passati di diverse organizzazioni professionali e associazioni commerciali, sono stati intervistati sulla base del fatto che fossero leader nei loro rispettivi campi professionali e che fossero stati eletti alle posizioni di leadership proprio dai loro pari. A questi leader è stato poi richiesto di nominare dei professionisti del settore edile che ritenevano potersi considerare leader nelle loro rispettive professioni. Dal momento che i leader intervistati erano stati nominati e percepiti come leader dai loro stessi pari del settore, si è potuta realizzare una certa riduzione della probabilità di risposte influenzate da pregiudizi di natura personale e/o sociale.

RISPOSTE delle INTERVISTE: come già anticipato, gli intervistati, prima di assumere ruoli di leadership, hanno attraversato i ranghi manageriali all'interno delle loro organizzazioni. Essi hanno fatto esperienza di entrambi i ruoli e, quindi, sono in grado di spiegarne le differenze in modo molto chiaro. Tutte le interviste sono state audio-registrate e poi trascritte in file di testo. I file trascritti sono stati analizzati ponendo il focus sulle seguenti tematiche generali:

1. *Come i leader hanno definito leadership e management;*
2. *Come i leader hanno distinto concettualmente la leadership dal management;*
3. *Come i leader hanno descritto le divergenze funzionali tra leadership e management;*
4. *In che modo i leader hanno percepito leadership e management come due diverse entità sulla base dei comportamenti che adottano o hanno adottato in questi ruoli.*

In aggiunta, l'analisi ha identificato le aree di sovrapposizione e di complementarietà tra i due.

Relativamente a ciascuna delle 4 aree di analisi evidenziate, si possono fare le seguenti considerazioni sulle risposte raccolte nelle interviste:

- 1) **DEFINIZIONI di LEADERSHIP e MANAGEMENT:** nel corpo di conoscenza esistente sulla leadership e sul management, non vi è accordo sulle definizioni di leadership, mentre il management è più o meno descritto dalle sue funzioni fondamentali, vale a dire, pianificazione, organizzazione, conduzione e controllo delle risorse organizzative. Nel presente studio molti intervistati hanno differenziato la leadership dal management, definendo il ruolo di ciascuno. Per esempio, un CEO, che credeva che la leadership ha una natura più personale mentre il management una più organizzativa, osservò: *“la leadership è più di uno stile personale. Il management è, probabilmente, più organizzativo [...] Essi saranno, però, interconnessi tra loro, perché la leadership influenza lo stile di management”*. Un altro amministratore delegato vedeva la leadership e il management come la visione e l'azione dell'azienda, rispettivamente. Egli disse: *“la leadership è l'abilità di prendere decisioni, essere in grado di motivare gli altri a seguire la propria visione ed essere abili nel delegare altre persone a fare quello che si dovrebbe fare piuttosto che gestire personalmente ogni cosa e, ancora, essere in grado di vedere quello che gli altri fanno, introducendo le eventuali correzioni necessarie. Dall'altro lato, il management esegue il lavoro quotidiano, mandando avanti ogni giorno le attività aziendali, guardando oltre le questioni routinarie e assicurando che non vengano infranti i valori morali. I leader sono flessibili e aperti al cambiamento, mentre i manager sono, di solito, rigidi e mantengono lo status quo”*. Un altro ex presidente generale ha differenziato leadership e management definendone, così, i ruoli: *“la leadership riguarda più l'ispirazione, la guida, la comunicazione e la costruzione della fiducia tra i membri del gruppo. Il management è probabilmente più relativo alla gestione di ogni giorno di un'organizzazione. Vale a dire, riguarda aspetti di sviluppo e aspetti di tipo organizzativo del business e le strategie per mandare avanti quei business”*.

E infine, un direttore generale ha definito leadership e management come segue: *“la leadership è il guadagnarsi la fiducia e il rispetto, oltre che l'essere in grado di dare una direzione. Il management riguarda molte più cose come il denaro, la felicità del cliente, le risorse, i cash-flow e altri lavori più routinari”*.

- 2) **DISTINZIONI CONCETTUALI:** molti leader hanno sviluppato la distinzione tra leadership e management concettualizzandoli. Per esempio, un CEO ha affermato: *“nello spirito, la leadership è grande. Il management è un sottoinsieme della leadership”*. Molti hanno spiegato che la leadership e il management sono diversi tra loro, ma descrivere questa differenza costituisce una sfida dal momento che è davvero sottile la linea di confine tra i due. Il direttore di un'azienda di consulenza ha notato: *“vi è una linea finissima tra leadership e management. La leadership è qualcosa a cui guardano i subordinati o i follower. Un leader dovrebbe essere anche in grado di gestire bene. Ma i manager non sono necessariamente dei buoni leader e i subordinati guardano ad essi per ricevere istruzioni e non una guida”*. Un architetto, leader nel suo campo professionale, ha asserito che i buoni manager non necessariamente vanno bene anche in ruoli di leadership. Egli ha osservato: *“la*

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

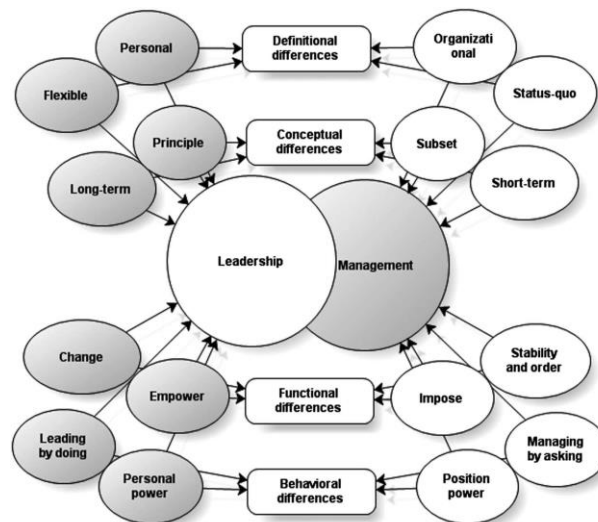
mia opinione sulla differenza tra leadership e management è che tu puoi essere bravo nel management ma non necessariamente nella leadership. Per gestire un'impresa occorre dotarsi di specifiche abilità manageriali. Ma provvedere alla leadership è leggermente più di questo. Il leader dovrebbe anche possedere elevate capacità di gestione altrimenti non sarebbe in grado di convincere il proprio gruppo di fare la cosa giusta". Il CEO di un'altra azienda ha ribadito lo stesso concetto ma in modo differente: "management è fare le cose che il leader dice...farlo bene, organizzarlo. Ciò non significa dire che il management non sia importante. Infatti, se non hai un management appropriato allora, poi, spenderai molto tempo a risolvere problemi per cercar di mettere apposto le cose. Così alcuni leader in certi momenti sono anche manager. Tu non sei mai totalmente leader e mai totalmente manager. Così, ciò che è importante è che quando sei in una posizione di management, organizzi il tuo lavoro in modo tale che si possa descrivere in una procedura formale da cui gli altri possano conoscere esattamente come le cose devono esser fatte". Un più anziano manager edile ha così concettualizzato la leadership e il management nel contesto della cultura organizzativa: "certi gruppi, ambienti di lavoro e organizzazioni hanno determinate culture. Le organizzazioni, essenzialmente, hanno bisogno di una leadership che sviluppi una cultura positiva. Dall'altro lato, il "puro" management dà importanza ad una cultura più funzionale dove le cose devono essere monitorate continuamente. Ma solo attraverso il management si può costruire la cultura organizzativa. Quella cultura che è dettata dalla leadership ma che, dopo essersi formata, sarebbe più management che leadership". Infine un altro CEO ha affermato: "io considero la leadership come qualcosa di lungo termine con una chiara visione di cosa si vuole raggiungere. Il management, invece, riguarda più la funzione; è di breve termine e include la definizione di un target e il suo raggiungimento".

- 3) **DIVERGENZE FUNZIONALI:** sotto questa categoria gli intervistati hanno per lo più differenziato la leadership e il management descrivendo le funzioni di entrambi. Un ex direttore generale ha spiegato le differenze funzionali tra leadership e management come segue: *"per essere il capo di un'organizzazione, c'è bisogno di entrambi, leadership e management. Per la leadership vi è un fattore "x" che differenzia gli individui che sono dei "buoni leader" da quelli che posso ritenersi solo dei "buoni manager". Questo fattore rende una persona speciale. Quando un leader dice qualcosa, le persone ascoltano. In un team di architettura, il leader deve saper gestire persone sia all'interno che all'esterno. Leadership implica sapersi relazionare sia con le persone con cui si lavora in azienda, sia con quelle che operano al di fuori di essa. Il leader deve raggiungere il successo dell'organizzazione".* Un più anziano executive spiegò la divergenza funzionale come segue: *"io penso che molti manager si ritengano anche dei leader, il che può essere o non essere vero...una prova potrebbe essere data dalla risposta alla domanda: sarebbero in grado di conseguire i loro obiettivi senza imporre autorità?. Se hai bisogno di ricevere qualcosa ben fatto imponendo sul tuo staff la necessità dell'obiettivo, perché solo in questo modo il compito viene portato a termine, allora si parla di management. Se il tuo staff fa questo di proprio accordo, poiché comprende la filosofia che sta dietro il completamento del compito in vista degli obiettivi organizzativi, allora si può parlare di leadership perché, in qualche modo, hai inculcato nei tuoi dipendenti un senso di orientamento agli obiettivi senza doverli gestire direttamente in questo".* Un direttore generale di un'impresa di costruzione ha così chiarito la differenza tra leadership e management: *"come leader, tu devi mobilitare le persone. In una situazione di crisi, hai bisogno di giocare un ruolo responsabile. Imparare a mantenere la calma in un ambiente caotico è importante. L'impegno, la consapevolezza di coprire un certo ruolo e l'abilità di esercitare determinati gradi di influenza sono solo una parcella del complesso lavoro del leader. Per svolgere tutti i suoi compiti, il leader dovrebbe essere bravo a comunicare e mostrare coerenza nelle sue azioni. Le persone dovrebbero conoscere il suo sistema di valori. Per un buon project manager, la leadership è molto importante. A parte i costi, la qualità, la programmazione, la gestione delle risorse e la comprensione del progetto, un project manager dovrebbe essere bravo nei processi di pianificazione e progettazione, comprendere e agire nel rispetto della legge e comprendere i vincoli che ostacolano il completamento del progetto".* E ancora, un vice-presidente ha osservato: *"io penso che i leader siano persone che non hanno paura di prendere decisioni difficili e che inducono impeto e iniziativa con la leadership. Il management sarebbe qualcosa di più amministrativo[...] piuttosto, una posizione di assistenza e che si prende cura.[...]. Il leader si occupa delle cose nel management. Egli fornisce l'input e l'iniziativa al management".* Il presidente di un'organizzazione di engineering ha differenziato leadership e management sulla base delle rispettive funzioni: *"i leader conducono, i manager gestiscono. La leadership fornisce una direzione, pensa alla strategia, ai bisogni delle persone e migliora le performance dell'impresa e delle persone. Il management si occupa, invece, della definizione dei compiti e dell'accertarsi che le persone li eseguano correttamente. Non vi è poca differenza in questo. Il manager talvolta è nominato, ma le persone è probabile che non lo vedano come leader. La leadership non è tanto un qualcosa di conferito o incaricato. La leadership si guadagna. I manager guardano ai risultati attesi e a quelli finali. I leader guardano alle implicazioni di lungo termine di questi".*

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- 4) **DIFFERENZE COMPORTAMENTALI:** molti leader intervistati hanno chiarito la differenza tra leadership e management considerando come si comportano leader e manager, rispettivamente. Un executive di un'impresa di consulenza vedeva la questione comportamentale come un fondamento della leadership. Spiegò: *“Probabilmente starei più tranquillo se il mio lavoro si limitasse alla gestione dei problemi legati al lavoro e ai progetti, ma è altrettanto vero, in veste di leader abbia, però, più possibilità di affrontare nuove sfide. Per esempio, può accadere che il leader abbia nel proprio staff un membro con caratteristiche molto diverse dalle proprie. Per far un esempio concreto: magari una persona ha 20 anni più di me che la gestisco. Qui viene il ruolo della leadership. Io potrei dire qualcosa che a una persona più anziana di me può non piacere. Così dovrai adeguare tuo comportamento di conseguenza. Tu puoi gestire facilmente le cose, ma le persone sono persone e, in quanto tali, hanno dei sentimenti, delle emozioni e dei problemi personali. Devi occuparti di loro comportandoti in modo adeguato”*. Un altro CEO ha così commentato l'importanza del comportamento: *“Ci sono delle differenze. La leadership è mostrare ai tuoi subordinati in che modo guidi, cioè, mostri il tuo lavoro alle persone. Il management è gestire il lavoro dei tuoi subordinati. Vi sono molti punti di sovrapposizione tra i due. Qualche volta, quando vuoi guidare un team di progetto, in questo processo tu gestisci delle persone così come gestisci il lavoro, il tempo e le risorse a disposizione. Tu mostri un esempio di gestione, il che è leadership”*. Infine, un anziano manager di una società di consulenza ha concettualizzato la differenza come segue: *“Magari la differenza è banalmente che tu, nel management, gestisci soltanto mentre, nella leadership guidi. Nel management tu fai rispettare i regolamenti, mentre nella leadership fungi da esempio. Nel management le persone non ti seguono ma ti obbediscono. Nella leadership le persone scelgono se seguirti o meno”*.

DISCUSSIONE e TEMI EMERGENTI: le risposte delle interviste mostrano chiaramente il pensiero che la leadership e il management sono due fenomeni e distinti e che implicano processi differenti in cui leader e manager compiono varie funzioni e giocano ruoli diversi all'interno delle loro organizzazioni. Nei loro rispettivi ruoli, leader e manager applicano una serie di comportamenti che sono legati alla propria personalità e carattere. Per meglio comprendere la differenza tra leadership e management, è utile mostrare tutte le interconnessioni presenti tra i diversi temi che ne risultano coinvolti (si veda *Figura: “thematic network for differentiating between leadership and management”*)



Questo network mostra molti temi di base per un gruppo, quali il cambiamento, la delega, la flessibilità di lungo termine, e così via, che, raggruppati insieme, riassumono principi o temi organizzativi più astratti come le differenze nella definizione e nel comportamento di leader e manager. Anche se entrambi, leadership e management sono presenti all'interno di un contesto organizzativo, un tema importante che emerge dai risultati di questa ricerca è che la leadership è piuttosto più flessibile e aperta a nuove idee, mentre il management è più rigido e ricerca approcci testati.

Questo punto di vista è condiviso da molti studiosi della letteratura che hanno riconosciuto che la leadership è principalmente associata alla creazione di cambiamenti drastici all'interno delle organizzazioni (Kotter 1982; Bennis and Nanus 1985; Tichy and Devanna 1986; Kotter 1990; DuBrin 1995). Secondo il punto di vista di altri autori, tra cui, Osborn

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

et al. (2002), Parry (1998), Hackman & Johnson (1996), Yukl (2002), Sarros (1992), Kan e Parry (2004), Toor and Ofori (2008) il cambiamento è intrinseco e innato nel processo di leadership; al contrario, il management si focalizza sulla stabilità del sistema, la prevedibilità dei risultati e l'ordine nei processi (DuBrin, 1995; Kotter, 1982, 1990).

Un altro tema importante che domina i risultati di questo studio concerne l'autorità e il potere che vengono conferiti ai ruoli di leadership e di management. La leadership fa ricorso a poteri personali, modalità informali di influenza, contatti faccia a faccia tra leader e follower e coerenza tra gli obiettivi degli uni e degli altri. Questo punto di vista prevale anche nella letteratura; molti studiosi vedono la leadership come una relazione tra leader e follower (McCoby, 2000), come l'arte di creare un ambiente di lavoro adeguato (Thamhain, 2004), come un fenomeno che opera sul sistema (Covey et al., 1994) e, ancora, come un'ispirazione per le persone (Weathersby, 1999) in un ambiente basato sulla fiducia (Kumle and Kelly, 2000). Le persone seguono un leader per un insieme di ragioni positive, come la speranza di successo, la fiducia nel leader, l'esaltazione su un progetto o missione o per l'opportunità di potersi spingere ai limiti (McCoby, 2000). Il potere del leader è legittimato dai follower (Bass, 1990; Stogdill, 1997) e il leader influenza gli altri dando loro speranze, ispirando le loro potenzialità, facendo sorgere in loro nuovi desideri e seguendo in modo coerente una serie di valori personali (Zeleznik, 1998; George and Sims, 2007). Al contrario, il management conta su posizioni di potere, autorità formale e controllo dei processi attraverso il potere di un piccolo gruppo che prende ordini direttamente dal top (Kumle and Kelly 2000; Capowski 1994; Daft 2003; Toor and Ofori 2008b). I manager sono più impersonali nelle loro attitudini che fanno riferimento a schemi consolidati e ampiamente diffusi (Zeleznik, 1977). La loro autorità è legittimata dalla posizione che ricoprono e riescono a influenzare il comportamento degli altri solo attraverso il ricorso a premi e incentivi economici. Nonostante le differenze, un forte messaggio emerso in molte interviste ai leader è che vi sono molte sovrapposizioni tra i ruoli della leadership e del management e che i leader sono soliti mettere in pratica un mix di entrambi per raggiungere i risultati desiderati. Gli intervistati hanno ripetutamente osservato che i manager nel settore dell'edilizia applicano un approccio misto per compiere i loro lavori quotidiani. Questa idea trova forte supporto anche nella letteratura. In primo luogo, il settore dell'edilizia implica un sistema sociale o una collettività di individui in cui le persone sono i principali attori (Love et al., 2002). Quindi, per compiere i loro lavori più efficacemente, manager e leader nel settore edile adottano un approccio equilibrato per raggiungere i risultati desiderati, organizzandosi in gruppi di lavoro. La letteratura dominante supporta il fatto che la leadership e il management sono interconnessi tra loro e che, talvolta, svolgono una funzione simile e realizzano gli stessi obiettivi (Kotter 1990; Bass 1990; Conger and Kanungo 1992; Zeleznik 1998; Batemen and Snell 1999; Yukl 1999; Perloff 2004; Hay and Hodgkinson 2006; Toor and Ofori 2008b). L'opinione di un più anziano direttore generale intervistato è stata la seguente:

“Noi dobbiamo fare entrambi nell'edilizia. Quando stiamo trattando con parti terze o clienti, agiamo per lo più attraverso comportamenti manageriali, come partecipare ai meeting, scrivere lettere, etc. Ma entrando dentro il tuo proprio lavoro, la leadership è più importante del solo management. Tu puoi dire alle persone che le cose vanno fatte in un certo ma non è detto che ciò entrerà automaticamente nelle loro teste e che loro agiranno come indicato loro. Invece se sei un leader e hai delle persone da guidare, qualcuno che conosci e a cui mostri la strada, riuscirai più facilmente a essere convincente”.

Entrambi, leader e manager usano un mix di comportamenti della leadership e del management, combinandone le competenze necessarie per dirigere efficacemente la propria azienda, per anticipare e gestire il cambiamento (McCoby 2000; Yukl 2005; Kotter 1982). Per essere efficienti, i leader dovrebbero intendersi di management e i manager viceversa, perché, talvolta, i leader gestiscono e i manager conducono (Bass, 1990). Secondo Capowski (1994), inoltre, una visione senza struttura porta al caos, mentre una struttura senza visione produce noncuranza e, talvolta, la catastrofe. Pertanto, per realizzare la visione della leadership, qualcuno deve compiere i compiti routinari e gestirne i dettagli in vista degli obiettivi della leadership. È logicamente incomprensibile che ogni manager all'interno di un'organizzazione possa avere delle proprie visioni distinte, dal momento che sono numerose le persone necessarie a livello operativo e funzionale che svolgono i piani e implementano le strategie. Quindi, perché il management sia più efficace e influente, prendere la guida è indispensabile. Per sfruttare tutto il potenziale delle loro risorse, le organizzazioni hanno bisogno di sviluppare competenze di leadership nei loro manager (Priestland and Hanig, 2005), e competenze di management nei loro leader (Weatherby, 1999). In un recente articolo sulla leadership, Toor e Ofori (2008) hanno notato che il settore edile si è da sempre eccessivamente focalizzato sul management escludendo la leadership e che i professionisti di progetti di costruzione non sono anche percepiti come leader ma sono per lo più definiti manager. Essi hanno inoltre notato che *“C'è bisogno di un cambiamento nel modo in cui i project manager svolgono la loro funzione e conducono i progetti. Essi hanno bisogno di svilupparsi come autentici leader per operare con successo in un contesto di complessità crescente. Con il rapido cambiamento in corso nel settore dell'edilizia, vi è una crescente pressione esercitata sui project manager ad operare di più con poche persone e meno risorse. Sotto tali circostanze ciò che molti chiamerebbero leadership è di primaria importanza per la conquista di successo dei risultati sperati”.* I risultati di questo studio mostrano che i leader che sono stati efficienti nel settore edile riconoscono completamente il bisogno di equilibrio tra ma-

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

nagement efficace e leadership influente. Un manager e capo di una divisione di un'impresa di costruzione ha riflesso questo punto di vista nelle seguenti parole: *“essere project management, per me, significa avere in mano la gestione di un certo numero di persone. Così si tratta di come motivare un team di consulenti a lavorare insieme per raggiungere obiettivi comuni. Perciò ognuno di loro è un professionista ben preparato nel proprio campo. Io personalmente non ho alcuna competenza specifica dal momento che non sono né un ingegnere né un architetto. Noi abbiamo assunto questi specialisti dall'esterno dell'azienda. Motivare le persone è una qualità chiave; le persone ti guardano con ammirazione e tu le conduci verso i risultati desiderati”*.

CONCLUSIONI:

Leadership e Management sono differenti nelle loro definizioni, nei loro termini concettuali, nelle funzioni che coinvolgono e nei comportamenti che leader e manager adottano nella copertura dei loro rispettivi ruoli. I numerosi temi emersi in questo studio dimostrano che vi è differenza tra leadership e management. Tra questi, tre possono essere ritenuti i più significativi:

- La leadership persegue il cambiamento che si associa alla sostenibilità, mentre il management si sforza a mantenere l'ordine, il che è legato alla morale;
- La leadership esercita il proprio potere personale di influenza per guadagnarsi autorità, mentre il management conta sulla sua posizione di potere e struttura gerarchica per eseguire gli ordini;
- La leadership delega le persone, mentre il management impone autorità.

Un messaggio importante che è emerso chiaramente da questa ricerca è che leadership e management si sovrappongono e completano vicendevolmente, tra individui e organizzazioni. Una totale dipendenza dalla leadership o dal management non può raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, né può risolversi in gruppi di lavoro efficaci. Perciò, le organizzazioni hanno bisogno di leader con capacità manageriali e manager con qualità di leadership. Un adeguato mix di leader-manager può aprir la strada alle organizzazioni per realizzare una crescita sostenibile e un vantaggio competitivo di lungo termine. Infine, è importate compiere ulteriori sforzi per identificare le differenze tra leadership e management usando altre metodologie. Tali tentativi potranno aiutare gli studiosi futuri a comprendere in modo più chiaro la differenza tra leadership e management. Questa ricerca fornisce anche utili input alle iniziative di sviluppo della leadership.

I programmi di sviluppo della leadership devono essere molto chiari nel modo in cui puntano agli obiettivi di produrre migliori competenze manageriali per i leader e, per i manager, migliori capacità di leadership.

La ricerca futura può anche porre il proprio focus su come i programmi di sviluppo delle risorse umane possono integrare la formazione del leader e quella del manager, senza confonderli tra loro ma facendone un adeguato ed utile mix.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

APPENDIX VII:

Approfondimento: Un' **ANALISI EMPIRICA**

ARTICOLO: *“Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship between CEO Ethical Leadership and Firm Performance”*

AUTORI: Silke Astrid Eisenbeiss, Daan Van Knippenberg, Clemens Maximilian Fahrbach.

JOURNAL: Journal of Business Ethics (2014).

ABSTRACT

L'etica di business e i risultati economici dell'impresa sono spesso stati tradizionalmente considerati come mutuamente esclusivi; si vuole sfidare questo pensiero dell' "uno o l'altro" e si analizza quando e come la leadership etica e le performance dell'impresa possono armonizzarsi bene insieme. A partire da una ricerca su questo legame, effettuata a livello di singolo individuo o di team, si estenderà lo studio delle proprietà della relazione tra leadership etica e performance aziendali alla ricerca della dipendenza dal contesto legato allo specifico livello organizzativo considerato. Sarà proposto un modello mediatico e moderato del legame tra l'etica della leadership e le performance, individuando variabili opportune e proprie dello specifico livello organizzativo oggetto di analisi. La leadership etica del CEO è vista come operare attraverso la cultura etica organizzativa, la quale favorisce le performance aziendali sotto la condizione che sia attuato un valido programma di etica aziendale. Si presentano qui i risultati di diversi studi effettuati intervistando 145 membri aziendali in tutto, appartenenti a 32 diverse aziende e supportati dai dati oggettivi di performance delle stesse.

INTRODUZIONE

L'etica di business e la profittabilità dell'impresa sono stati spesso concepiti come avversari. In un recente sondaggio a 2500 lavoratori britannici, effettuato dall'Istituto *“Leadership & Management”*, la maggior parte degli amministratori delegati sono visti dare priorità principalmente ai ritorni finanziari piuttosto che a considerazioni di tipo etiche. Il presidente dell'Istituto ha sottolineato: *“Dipendenti, clienti e azionisti si aspettano che i valori etici siano posti al centro delle decisioni aziendali. Il fatto che molti leader e molte organizzazioni sembrano non prestarne attenzione è motivo di seria preoccupazione”*. Molti leader sembrano ancora credere, esplicitamente o implicitamente, di dover scegliere tra fare bene o fare il bene. Ma se questo pensiero “dell'uno o l'altro” fosse falso? E se ci fossero delle condizioni certe in cui la leadership etica e le performance dell'impresa riescano ad armonizzarsi bene? La leadership etica è diventato un “tema caldo” nell'ambito delle ricerche sulla leadership e un campo che sta crescendo molto rapidamente. Tuttavia la “grande questione” della relazione tra leadership etica del CEO e le performance aziendali è ancora aperta. Attraverso gli studi condotti a livello di singoli individui o di team si è riscontrata una correlazione positiva tra leadership etica e le performance; a seconda del livello organizzativo, la relazione tra leadership e performance, è presumibilmente più complessa e può giocare ruoli diversi. La leadership del CEO coinvolge una più ampia varietà di ruoli rispetto alla leadership dei supervisor, poiché è indirizzata ad una moltitudine di stakeholders ed è probabile che operi attraverso differenti dinamiche, specifiche a seconda del livello organizzativo. Inoltre, tale rapporto è probabile che sia soggetto all'influenza del contesto e che richieda il supporto di strutture formali e manifesti etici perché l'influenza di vasta portata, che la leadership del CEO esercita su tutta l'organizzazione e sugli stakeholders esterni all'impresa, è associata a forme più indirette e sottili, rispetto alla leadership dei supervisor. Quando ci si sposta ad un altro livello di analisi, la ricerca deve concettualmente, allo stesso modo che empiricamente, considerare come la relazione giochi un ruolo diverso a ciascun livello organizzativo, individuando i processi mediatici e moderati propri del livello organizzativo oggetto di analisi.

Nel presente studio viene messa a disposizione un'analisi teorica ed empirica della relazione tra leadership etica del CEO e performance dell'impresa, sostenendo che tale rapporto, a livello di organizzazione nel suo complesso, dipende fortemente dal programma di etica aziendale adottato. Integrando punti di vista diversi della letteratura sulle strategie di gestione, la leadership etica e la cultura organizzativa, viene presentato un modello concettuale che tratta la cultura etica dell'organizzazione come una variabile mediatica e il programma di etica organizzativa come una variabile moderatrice.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Secondo la “*Upper Echelons Theory*” i risultati aziendali riflettono le caratteristiche, i valori e i comportamenti del CEO ma la ricerca empirica sui processi che intervengono in questo meccanismo è piuttosto limitata. Da un punto di vista funzionale, i CEO sono visti come la prima fonte di influenza nella trasmissione, modifica e mantenimento dei valori culturali, che può modellare in modo significativo il pensiero dei dipendenti, le loro sensazioni e la loro condotta, in altre parole, può costruire una cultura organizzativa. Applicando questa logica generale alla leadership etica, si può argomentare che i CEO con una forte integrità personale, pongono l’etica al centro dei propri processi decisionali, dimostrando che solo una leadership responsabile può creare valori etici condivisi e diffondere una cultura etica all’interno dell’organizzazione. Poiché segnali culturali di tipo informali riguardanti l’etica sono intangibili e potrebbero essere vaghi, si proporrà che essi hanno bisogno di essere supportati da elementi formali quali un documentato e comprensibile programma di etica, procedure e politiche standardizzate, al fine di realizzare una completa simulazione delle performance potenziali. Solo sotto la condizione di adozione di un valido e rispettato programma etico, la cultura etica organizzativa è prevista promuovere la produttività dei dipendenti e i comportamenti sociali, ridurre le controversie dei dipendenti e promuovere la fiducia nei propri partner e la lealtà dei consumatori, contribuendo, così, ad accrescere le performance dell’impresa nel suo complesso.

TEORIA e SVILUPPO delle IPOTESI

Innanzitutto si deve introdurre la “*Upper Echelons Theory*” come sfondo teorico dell’analisi e si definiscono la variabile dipendente e la variabile indipendente di questo studio, ossia: leadership etica del CEO e performance aziendali. Successivamente si delinea come la leadership etica opera a livello organizzativo, indicando la cultura etica organizzativa come un fattore di mediazione attraverso cui il CEO può influenzare le performance aziendali. Viene poi assunto che l’impatto della cultura etica organizzativa su tali performance dipende dalla presenza di un radicato e condiviso programma di etica aziendale. Sia il “mediatore” (la cultura etica organizzativa) sia il “moderatore” (il programma di etica aziendale) in tale rapporto tra leadership etica del CEO e performance aziendali appartengono all’infrastruttura etica organizzativa, anche se ne rappresentano aspetti distinti e complementari: la cultura etica organizzativa fa riferimento ad elementi informali e intangibili dell’infrastruttura, il programma di etica aziendale comprende, invece, elementi formali e tangibili di controllo. Secondo la “*Upper Echelons Theory*”, relativamente al rapporto tra leadership etica del CEO e performance è evidente che le scelte strategiche del top manager influenzano le performance aziendali ma tale teoria dice che essi devono prendere decisioni in situazioni incerte, complesse e ambigue, in cui le esperienze dei top manager, i loro valori e le loro personalità determinano quali sono gli stimoli percepiti e come le informazioni portate da tali stimoli vengono interpretate. Quindi l’impostazione personale della situazione influenza notevolmente le decisioni e le scelte strategiche dei manager. Come risultato di quanto detto, le organizzazioni e i risultati di performance sono visti come riflessioni delle caratteristiche personali del top manager, in particolare dall’amministratore delegato (o CEO). L’assunto di base della “*upper echelons theory*” è che le caratteristiche dei CEO sono significativamente correlate alle performance aziendali e che tale legame è valido in diversi contesti nazionali e di settore e per differenti cicli di vita delle organizzazioni. Tuttavia, a causa della grande difficoltà di ottenere dati psicofisici e personali dei CEO e dei top manager, la maggior parte della ricerca si concentrerà su caratteristiche estremamente leggibili e osservabili dei CEO quali l’età, il tenore, le capacità funzionali, assumendo che tali variabili siano accettate, anche se imprecise e incomplete, come una buona *proxy* dei costrutti psicologici sottostanti i diversi individui (ad. es. la personalità del leader ecc.). In risposta a ciò, la critica ha messo in evidenza, sottolineando la scarsa validità degli indicatori demografici, i comportamenti individuali e i processi intermedi attraverso cui i CEO influenzano le performance dell’impresa. Solo di recente, poi, gli sforzi empirici hanno permesso di studiare più direttamente l’impatto della leadership del CEO sulle performance aziendali, in particolare distinguendo tra leadership carismatica, leadership trasformazionale, leadership di supporto e leadership orientata alle relazioni. Brown (2005) vedeva la leadership etica come “la dimostrazione che una condizione adeguata dal punto di vista normativo, delle azioni personali e delle relazioni interpersonali e un’adeguata promozione di alcune di esse presso i seguaci attraverso la comunicazione bidirezionale, rafforza le attività di *decision-making*”. Mentre tale definizione è ampiamente accettata in letteratura, essa è stata anche molto criticata per il suo contenuto relativistico. Che cos’è esattamente una “condotta normativamente appropriata?”.

Giessner e Van Quaquebeke (2010) hanno notato, relativamente alla definizione di Brown, che “mentre questa definizione lascia poco da discutere, essa fornisce anche poco con cui lavorare”.

I recenti lavori sulla leadership etica enfatizzano più fortemente il valore di un orientamento di tipo etico del leader e le differenze tra sotto-componenti della leadership etica, inclusi i valori del leader di umanità, integrità, correttezza, temperanza e responsabilità. In accordo con questi approcci multidimensionali alla leadership etica, essa viene vista come un costrutto di livello superiore costituito dai seguenti sotto-componenti:

- *Orientamento alle persone,*
- *Integrità,*
- *Lealtà,*
- *Responsabilità,*
- *Moderazione.*

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

La componente di *orientamento alle persone* della leadership etica sembra essere centrale e comprende il trattare gli altri con dignità e rispetto, l'essere compassionevoli, altruisti, sostenere e non nuocere agli altri e non violare i diritti altrui. Ciulla et al. (1995) hanno sostenuto che il rispetto dei diritti e della dignità altrui costituisce la base fondamentale di una leadership etica. La componente di *integrità* del CEO si riferisce all'allineamento tra parole-azioni del CEO, alla sua affidabilità e alla sua capacità di determinare e assumere un comportamento moralmente corretto. La componente della *correttezza* del CEO è anch'essa stata individuata come un elemento chiave della leadership etica e comprende i principi alla base delle attività di *decision-making*, l'equo accesso alle informazioni e l'esclusione di pratiche di favoritismo o discriminazione. Trevin' et al. (2003) hanno trovato che i comportamenti del leader che riflettono il trattamento equo dei dipendenti e la coerenza delle scelte decisionali, hanno contribuito fortemente alle percezioni di una leadership di tipo etica. La componente della *responsabilità* del CEO include il focalizzarsi sulle performance organizzative di lungo periodo, valorizzando le relazioni sostenibili con i propri partner, preoccupandosi della comunità e salvaguardando l'ambiente esterno. La componente di *moderazione*, infine, si riferisce ai comportamenti del leader e ad attributi come l'essere temperati e premurosi, non sempre mettendosi al centro dell'attenzione e trovando il giusto equilibrio tra idee, comportamenti, decisioni e obiettivi estremi.

Per quanto riguarda le conseguenze di una leadership etica, una primordiale ricerca, focalizzata a livello di singolo individuo o di team, ha fornito alcune evidenze dell'esistenza di una relazione positiva tra leadership etica ed efficacia del leader, a livello di singola performance o di performance di gruppo, ma ha trascurato l'analisi a livello di organizzazione. Finora non vi è stato alcuno studio empirico relativo alla leadership etica e al suo rapporto con le performance aziendali complessive. Si sostiene che, in determinate condizioni, la leadership etica può influenzare positivamente le performance aziendali in termini economici. La leadership etica veicola principi morali verso i dipendenti dell'organizzazione e sviluppa una condotta etica di riferimento, rafforzando, in tal modo, il comportamento della collettività, così come avviene a livello di singolo individuo o di gruppi di individui. Quando i singoli dipendenti e i gruppi organizzativi si sostengono a vicenda anziché competere tra loro e si astengono da comportamenti non etici come rubare, bleffare o arrivare tardi al lavoro, la produttività e l'efficienza organizzativa dovrebbero essere migliori. Inoltre la leadership etica ci si aspetta promuovere la fiducia degli stakeholders nella giustizia dell'organizzazione e, quindi, di promuovere relazioni leali e affidabili con i propri partner, il che aiuta a ridurre i costi di acquisizione e negoziazione e, pertanto, contribuisce positivamente alle performance complessive dell'impresa. Qualche indicazione empirica del legame positivo tra leadership etica e performance può essere tratta dallo studio condotto da Den Hartog (2009), che ha mostrato un legame positivo tra leadership etica ed efficacia percepita del *Top Management Team* (TMT), anche se quest'ultima dovrebbe essere messa direttamente in relazione con le performance dell'impresa. Poiché l'interazione diretta dei CEO con i singoli membri dell'organizzazione potrebbe farsi sempre più improbabile nelle medie/grandi imprese, vedremo che la cultura etica organizzativa è il meccanismo attraverso cui i CEO trasmettono il loro messaggio etico e i loro principi morali ai dipendenti. Meccanismi addizionali attraverso i quali opera la leadership etica includono l'apprendimento sociale sull'influenza di una leadership di questo tipo sui dipendenti ed effetti "a cascata" dell'impatto della leadership del CEO sulla leadership dei supervisori che a sua volta influenza i risultati del gruppo. Nel presente studio si è voluto spiegare i risultati variabili, a seconda del livello organizzativo, quindi, con un focus sulla variabile "livello-organizzativo", della relazione tra leadership etica del CEO e performance, introducendo la variabile intermedia rappresentata dalla cultura etica aziendale.

- LEADERSHIP ETICA E CULTURA ETICA ORGANIZZATIVA

La cultura organizzativa è basata su credenze, valori e prospettive condivise e, come concetto di costruzione sociale, fa riferimento ad uno stato d'animo collettivo. In merito a ciò, Kaptein (2008) definì la cultura etica organizzativa come "*il sistema di controllo informale di un'organizzazione [...], composto da valori, credenze e tradizioni comuni*". La cultura etica comprende le percezioni cristallizzate, le esperienze e le aspettative di una condotta etica e lo scoraggiamento di comportamenti non etici all'interno dell'organizzazione. Così, Kaptein (2008) sviluppò un modello concettuale della cultura etica organizzativa che prevedeva i seguenti elementi: chiarezza delle aspettative etiche, fattibilità per quanto riguarda l'allocazione delle risorse disponibili (tempo, budget, infrastrutture, etc.), sostenibilità relativamente all'incoraggiare l'impegno etico dell'organizzazione, trasparenza delle condotte etiche e non etiche e le loro conseguenze, comunicazione che rispetti il diritto di parola del singolo e che revisionsi i dilemmi etici; sistemi di ricompensa per le condotte etiche e di sanzione per quelle non etiche e, infine, l'allineamento tra le condotte di manager e supervisori. Gli studiosi della cultura organizzativa postularono che i CEO delle imprese sono i creatori e trasmettitori principali della cultura organizzativa. I CEO, quindi, incidono significativamente sulla cultura dell'organizzazione dal momento che cultura e leadership sono simili nella loro funzione e nel loro modo di operare e possono influenzarsi reciprocamente. Attingendo alla "*Upper Echelons Theory*", Berson et al. (2007) sostenevano che le decisioni del CEO e la sua leadership danno forma alla cultura organizzativa poiché

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

forniscono le basi per la costruzione di pensieri, valori, miti e simboli della vita organizzativa condivisi. Come è verosimile pensare che il CEO di un'organizzazione crei una certa cultura organizzativa, è anche vero che questa è poi soggetta al cambiamento, indotto dalla successione del CEO e può essere sviluppata consapevolmente solo col tempo. Schein (2004) affermò che di solito i leader hanno pensieri e convinzioni piuttosto ambiziosi riguardo agli obiettivi che le loro organizzazioni devono perseguire, il ruolo che devono svolgere sul mercato e all'interno della società e ciò che realmente motiva le persone: questi valori basilari e queste assunzioni sui CEO aziendali troveranno espressione nei loro comportamenti consapevoli e inconsapevoli e lasciano un'impronta su ciò che viene valorizzato e condiviso in tutta l'organizzazione. I CEO con alta integrità e forti valori morali ci si aspetta siano molto sensibili nel "filtrare" gli aspetti etici di una determinata situazione di *decision-making*, per elaborare decisioni strategiche attente agli aspetti etici; così, nel momento in cui prendono delle decisioni, i CEO comunicano i propri principi morali e la propria struttura di pensiero che ne stanno alla base, influenzando positivamente lo sviluppo di una mentalità etica condivisa tra tutti i membri dell'organizzazione. Guidati dal proprio impegno verso meta-valori quali l'umanità, la giustizia, la responsabilità e la moderazione, i CEO etici sono anche suscettibili di promuovere attivamente l'etica presso gli altri attraverso l'impostazione di chiare aspettative sulle opportunità derivanti da una condotta etica e gli svantaggi connessi invece a un comportamento non etico, enfatizzando la trasparenza nella gestione dell'etica attraverso la simulazione di dibattiti attivi su questioni etiche che caratterizzano la vita organizzativa. A rafforzare questo ragionamento, vi è un'analisi concettuale condotta da Dickson et al. (2001) che suggeriscono, appunto, che i leader delle organizzazioni sono in grado di impattare notevolmente sulla cultura diffusa al loro interno per il ruolo di "modello di comportamento" che assumono quando prendono le loro decisioni e che determinano cosa sia moralmente appropriato da fare e cosa non lo sia. La ricerca empirica fornisce indicazioni circa l'esistenza di un legame positivo tra leadership etica e clima etico all'interno dell'impresa.

In sintesi, si può così formulare la prima ipotesi di questo studio:

HP 1 : la leadership etica è correlata positivamente alla cultura etica organizzativa e vi è un effetto d'interazione della cultura etica con la presenza di un programma etico consolidato all'interno dell'organizzazione nel determinare le performance di quest'ultima.

Tuttavia, per essere pienamente efficace, la cultura etica necessita di essere integrata con gli elementi formali di un programma etico organizzativo. Cioè, la leadership etica del CEO può influenzare le performance dell'impresa attraverso il suo impatto sulla cultura etica, ma solo se questa influenza è supportata dalla presenza di un programma etico consolidato all'interno dell'organizzazione. I programmi di etica aziendale possono essere definiti come i sistemi di controllo formali e tangibili dell'organizzazione, designati per allineare il comportamento dei subordinati a standard comportamentali e a regole etiche ben precisi. Politiche e codici etici, corsi di formazione, riconoscimenti formali, costituiscono le parti essenziali di un programma etico organizzativo.

Nel seguito si vuole delineare come la cultura etica organizzativa può influenzare positivamente le performance di un'azienda e come la presenza di un programma etico formale svolga un ruolo fondamentale nel moderare tale relazione. La cultura etica organizzativa può impattare sulle performance aziendali attraverso canali differenti. In primo luogo, la cultura comune e ciò che è comunemente considerato giusto e sbagliato devono trovare espressione nei comportamenti di tutti i membri dell'organizzazione, cioè nel loro modo giornaliero di svolgere il proprio lavoro e nel loro modo di interagire con i propri pari e i propri superiori. Per esempio, quando si lavora in un contesto culturale fortemente fondato sull'etica, che è evidente incoraggiare principi morali e promuovere condotte di tipo etiche, vi saranno una generosa allocazione di risorse, trasparenti pratiche di retribuzione e anche dipendenti indotti ad applicare tali principi, che si supportano l'uno con l'altro e si impegnano in comportamenti finalizzati al benessere collettivo, favorendo una maggiore produttività del lavoro e una maggiore efficienza dei processi organizzativi, dunque, a una riduzione dei costi complessivi. In secondo luogo, se si guarda invece ai comportamenti non etici, la cultura etica trasmette anche segnali di tipo informali riguardo la diffamazione e la sanzionarietà di condotte non etiche influenzando, in tal modo, la misura in cui i membri dell'organizzazione sono portati ad assumere comportamenti devianti e controproducenti sul lavoro, quali ad esempio, rubare qualcosa di proprietà aziendale o arrivare tardi al lavoro.

Empiricamente vi sono prove chiare di consistenti effetti dannosi, indotti da comportamenti controproducenti, sulle performance dell'impresa. In terzo luogo, Kaptein (2009) afferma che la cultura etica organizzativa aumenta la legittimità etica dell'organizzazione e può accrescere la fiducia degli stakeholder nella giustizia dell'organizzazione. Se un'impresa ha forti standard e valori di cultura morale (es. umanità, giustizia, responsabilità), ed esprime pubblicamente questi valori nelle sue decisioni strategiche e nelle attività di responsabilità pubblica, essa può ottenere la reputazione di essere conforme all'etica sociale, il che, a sua volta, crea maggior fiducia nell'impresa da parte di partner aziendali, clienti e altre parti interessate. Rapporti di lungo termine

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

con i propri partner hanno più probabilità di svilupparsi e ciò può condurre a definire condizioni di prezzo particolarmente convenienti, ad aumentare la volontà di negoziazione e, quindi, in ultima analisi, a ridurre i costi complessivi dell'impresa. Inoltre la fedeltà dei consumatori è probabile che cresca, influenzando positivamente le vendite e, quindi, ancora, le performance dell'impresa. I programmi di etica aziendale, che consistono in politiche e procedure documentate, standardizzate e tangibili, sottolineano segnali culturali informali, dimostrando pubblicamente quanta importanza viene data all'etica all'interno di un'organizzazione. Ad esempio, adottando un apposito codice di condotta, sistemi formali di monitoraggio di comportamenti non etici, programmi di formazione professionale sulla leadership etica e sistemi di incentivi che premiano una condotta etica e di sanzionamento per comportamenti non etici, le organizzazioni rendono chiaramente visibile e saliente per i dipendenti che la leadership etica e una condotta etica devono essere presi sul serio e richiedono condotte conformi agli standard di comportamento da essa promossi.

Una ricerca qualitativa condotta da Falkenberg ed Herreman (1995) ha indicato che i sistemi di controllo etico formali sono una guida importante per la condotta dei dipendenti e per la diffusione di comportamenti di *decision-making* appropriati. La pubblicità attraverso i media e i "passa-parola", l'integrazione dei principi dell'etica in programmi formali, possono anche essere indotti da attori esterni, quali consumatori o partner commerciali e, in tal modo, vengono supportate le conseguenze positive di una cultura etica organizzativa sottolineate sopra.

Al contrario, nel caso in cui un forte programma di etica aziendale non sia accompagnato da un' altrettanto forte cultura etica aziendale, le performance dell'impresa potrebbero risultare inferiori. In alcune organizzazioni, programmi etici formalmente implementati possono solo fungere "da facciata", con la funzione di "pulire" l'immagine pubblica e potrebbero non essere coerenti con i segnali informali di comportamenti etici, come se questi fossero offuscati da una debole cultura etica aziendale. Di conseguenza, i dipendenti è ragionevolmente prevedibile che dubitino dell'integrità e dell'autenticità delle regole organizzative formali e delle linee guida indicate dal CEO e possono non ritrovarsi in queste politiche. L'ipotesi 2 cattura questo effetto di interazione tra la cultura etica organizzativa e un programma di etica aziendale sulle performance dell'impresa.

HP 2: la forza di un programma di etica organizzativa modera la relazione tra cultura etica organizzativa e le performance dall'impresa ed il suo effetto è tanto più positivo quanto più forte è il programma etico consolidato all'interno dell'organizzazione.

Questa analisi suggerisce, quindi, che la leadership etica può costituire il lato "soft", informale, del meccanismo di regolamentazione dell'etica aziendale (cultura etica); l'influenza mediatrice della cultura etica sulle performance organizzative sarà realizzata solo per estendere il fatto che l'organizzazione è dotata di un meccanismo di regolamentazione etica formale, "hard" (un forte programma etico).

L'ipotesi 3 riassume l'argomentazione su come e sotto quali condizioni la leadership etica influenza le performance dell'impresa; la leadership etica ci si aspetta che influenzi le prestazioni aziendali attraverso la cultura etica organizzativa che interagisce con il programma di etica organizzativa in modo tale che la cultura etica organizzativa si relazioni positivamente alle performance dell'impresa quando l'impresa adotta un "severo" programma etico. Si noti che non si è modellato un percorso tra leadership etica e programma di etica organizzativa, perché quest'ultimo non ha bisogno di essere riflesso nella leadership del CEO dal momento che

viene compreso in termini comportamentali. Il CEO potrebbe avere o non avere una grande influenza sul programma di etica aziendale; è del tutto possibile che altri fattori abbiano un'influenza più importante come ad es. il settore di appartenenza o vincoli competitivi o le richieste del board di supervisor. È importante, tuttavia, sottolineare che il CEO chiamerebbe programma di etica aziendale un qualcosa che non necessariamente viene, poi, riflesso nelle sue interazioni con i subordinati. Pertanto, la formulazione dell'ultima ipotesi sarà la seguente:

HP 3: la leadership etica è correlata alle performance aziendali, attraverso il suo legame con la cultura etica organizzativa e, quindi, è positivamente correlata alle performance dell'impresa quando l'organizzazione presenta un "severo" programma etico aziendale.

METODO: per raccogliere dati sulla leadership etica, la cultura etica organizzativa e i programmi di etica aziendale, si è chiesto ai membri dell'organizzazione, scelti casualmente, di compilare un sondaggio on-line. Come è comune nelle ricerche sul *top management*, il minimo numero di persone rispondenti necessario per includersi in questo studio era di 3 membri per ogni organizzazione. Per giustificare l'aggregazione di queste valutazioni a livello organizzativo, è stata valutata la concordanza tra i diversi membri dell'organizzazione e la varianza tra differenti organizzazioni. Dunque, vengono riportati anche i valori degli indicatori, ICC (*International Chamber of Commerce*) e RWG (indice di concor-

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

danza/assonanza) che sono più importanti per eseguire il back up dei dati aggregati a livello di singola unità, poiché i valori RWG valutano l'entità del consenso all'interno di un team, mentre gli ICC valutano l'affidabilità dei valutatori. I dati relativi alle performance dell'impresa pure sono dichiarati dai membri dell'organizzazione e validati da dati relativi al raggiungimento di obiettivi di performance, usando sia misure di tipo contabili che finanziarie (es. EBIT, salari dei dipendenti e utile per azione). Per evitare che sia la variabile dipendente che la variabile indipendente (cioè leadership etica e performance dell'impresa) venissero valutate dagli stessi partecipanti è stato diviso il campione dopo aver effettuato le analisi di affidabilità e validità e sono stati creati due gruppi distinti perché fossero usati per testare le diverse ipotesi formulate. Come condizione preliminare, ogni organizzazione doveva avere almeno 3 partecipanti. Successivamente si sono divisi i dati in 2 parti, a seconda della somiglianza dimensionale tra le organizzazioni. Il primo gruppo ha fornito una valutazione della leadership etica del CEO e della cultura etica e il secondo gruppo ha prodotto *rating* relativi ai programmi di etica organizzativa e alle performance aziendali. Inoltre, si è tenuto conto del rischio di fonti di distorsione (errori) testando la validità del discriminante tra le diverse scale di valutazione usate dai due gruppi.

PROCEDIMENTO: sono state contattate organizzazioni tedesche appartenenti a una vasta gamma di settori, per lo più via e-mail con una presentazione in allegato degli obiettivi di tale studio, ed è stato chiesto di partecipare al sondaggio con almeno 3 e max 10 membri dell'organizzazione scelti casualmente. I primi contatti sono stati seguiti da telefonate effettuate per spiegare ulteriormente i dettagli del contenuto dello studio e della procedura. Essendo l'etica di business una questione molto delicata, è stato sottolineato il trattamento dei dati in forma anonima, sono stati presi in considerazione i problemi di riservatezza e ribadite le finalità scientifiche dello studio in questione. Come ulteriore incentivo a partecipare, report personalizzati sono stati offerti alle organizzazioni, compresi consigli pratici su come stimolare la conoscenza dell'etica organizzativa e diffondere una condotta etica. Nel momento in cui un'organizzazione accettava di partecipare, venivano consegnati i questionari alla persona contattata che aveva l'incarico di distribuirli agli partecipanti da lei/lui selezionati all'interno della propria azienda sulla base delle loro capacità di corrispondere una valutazione consapevole della leadership etica, della cultura etica, del sistema etico aziendale e delle performance aziendali..

CAMPIONE: il campione comprende 32 aziende tedesche appartenenti a diversi settori, tra cui l'*automotive*, dei beni di consumo, finanziario, farmaceutico, chimico, alimentare, sportivo e della tecnologia avanzata. Anche se si tratta di una pratica comune, campioni piccoli non sono chiaramente l'ideale, così è stata effettuata una verifica di robustezza per risolvere alcune perplessità circa l'attendibilità dei risultati ottenuti. Un totale di 145 dipendenti ha partecipato a questo studio, di cui 2 su 3 erano uomini (64,3%). Questi avevano tra i 20 e i 62 anni di età, con un'età media, quindi, di circa 40 anni, e hanno lavorato, in media, per 8,9 anni all'interno dell'impresa (variabile da 2 a 35 anni). Il numero medio di partecipanti per organizzazione è di 4,53 dipendenti. Crossland e Hambrick (2007) hanno suggerito che il grado di discrezionalità manageriale è correlato all'influenza che i CEO hanno sulle performance dell'impresa e, a tale proposito, i risultati ottenuti hanno indicato che il grado di discrezionalità manageriale dei CEO tedeschi e il loro impatto sulle performance aziendali si colloca in una posizione intermedia, con gli Stati Uniti e la Gran Bretagna ai primi posti e il Giappone alla fine della classifica.

SONDAGGIO:

- 1) *Leadership Etica del CEO:* si valuta la leadership etica usando differenti sotto-scale per coprire tutti i rispettivi componenti della leadership sopra sottolineati (orientamento al cliente, integrità, lealtà, responsabilità e moderazione). Per l' "orientamento al cliente" si sono valutate le persone usando una scala di 4 *items*. Esempi di item del sondaggio sono:

- "il CEO della mia organizzazione si preoccupa per i suoi dipendenti".
- "il CEO della mia organizzazione mantiene le proprie promesse"

La lealtà viene misurata sulla base di 6 *items*, es:

- "il CEO della mia organizzazione prende decisioni coerenti che si basano su standard affidabili".

La responsabilità è valutata sulla base di 10 *items* e poiché non comprende la responsabilità del leader verso gli stakeholders, la società e le generazioni future, sono stati introdotti alcuni item del *framework* di Maak e Pless (2006); es:

- "Il CEO della mia organizzazione si prende carico delle responsabilità sociali"

La moderazione come caratteristica propria del CEO viene valutata sulla base di una scala di 4 *items* e un es. di item può essere:

- "Il CEO della mia organizzazione non vuole che noi dipendenti lo trattiamo come nostro superiore"

Tutti gli item sono quotati su una scala da 1 a 6 punti, per cui 1= fortemente in disaccordo; 6= fortemente d'accordo. La Leadership etica complessivamente misurava un $\alpha = 0,87$.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- 2) *La Cultura etica Organizzativa*: operativamente, la cultura etica è stata analizzata sulla base di 46 *items* (scala di Kaptein, 2009) misurando le virtù organizzative della chiarezza, unicità di gestione e sanzionarietà. Come item di esempio:
- “*nel mio ambiente di lavoro un rapporto di fiducia reciproca prevale tra i dipendenti*”.
 - “*l'organizzazione rende, per me, sufficientemente chiaro come responsabilmente dovrei comportarmi con le persone esterne e nei confronti dell'organizzazione stessa*”.
- Tutti gli Item sono quotati da 1 a 6 (1= molto in disaccordo, 6= molto d'accordo). La scala per la cultura etica organizzativa ha un $\alpha=0,91$, che va da 0,77 a 0,87 per le rispettive sotto-scale.
- 3) *Programma Etico Organizzativo*: è stata valutata la portata del programma di etica organizzativa usando una scala di 10 *items*, riguardanti l'esistenza di codici e politiche etici, sistemi di premi e sanzioni, sistemi di monitoraggio, formazione e comunicazione organizzativa ufficiale. Esempi di item sono:
- “*la tua organizzazione segue un codice di condotta?*”
 - “*quanto frequentemente si riceve formazione etica?*”
- In base al formato delle domande, la scala di risposta era “sì o no” o “non lo so” (ad es. per la domanda se esiste un codice etico, con la prima opzione: 1= “esistente” e l'altro, opzione: 0 = “non esistente”. Oppure su una scala di 5 punti da 0 = mai a 4= molte volte all'anno, per esempio, per la domanda sulla formazione etica). Dal momento che i diversi *items* variano nelle modalità di risposta, i punteggi di ogni item sono stati divisi per il loro numero di possibilità di risposta, cosicché il range di valori per ogni item era tra 0 e 1 ed era possibile costruire una misura di sintesi del programma etico sommando i punteggi di tutti i quesiti. Valori più elevati riflettono un più forte programma di etica aziendale.
- 4) *Prestazioni dell'impresa*: si misurano le prestazioni dell'impresa usando una scala di 4 *items* che valuta la performance dell'impresa sul mercato, in relazione a quelle dei suoi concorrenti negli ultimi anni. I quesiti sono quotati su 5 punti (1= molto peggiore; 5= molto migliore); $\alpha=0,79$.

RISULTATI

Analisi di correlazione: vengono riportati i valori medi della deviazione standard per tutte le variabili in gioco e, quindi, la matrice di correlazione di tutte queste variabili a livello di organizzazione. Come previsto, la leadership etica è correlata positivamente con la cultura etica organizzativa che, a sua volta, è positivamente correlata con le performance aziendali. Il programma di etica organizzativa non si correla in modo significativo né con la leadership etica né con la cultura etica organizzativa.

DISCUSSIONE: alla luce dei dati recenti molti leader danno priorità ai risultati finanziari rispetto all'etica di business; il documento qui descritto ha sfidato l'ancora diffuso pensiero che l'etica e le performance economiche dell'impresa abbiano finalità mutuamente esclusive: si è analizzato, invece se vi fossero condizioni per cui la leadership etica e le performance dell'impresa risultavano armonizzarsi bene tra loro. Si è, così, integrata la letteratura della leadership etica trasferendo le medesime valutazioni a livello di organizzazione e fornendo un'analisi teorica ed empirica di come e quando la leadership etica del CEO si correla positivamente alle prestazioni aziendali. I risultati ottenuti hanno confermato l'Ipotesi 1, mostrando che la leadership etica è positivamente correlata alla cultura etica dell'organizzazione. Come previsto, è stato riscontrato che la cultura etica interagisce con il programma etico organizzativo in modo tale che la prima risulti positivamente correlata alle performance aziendali sotto la condizione che sia presente un forte programma etico consolidato all'interno dell'impresa (Ipotesi 2). Ulteriormente a supporto del modello concettuale usato, i risultati hanno prodotto l'atteso effetto condizionale indiretto della leadership etica sulle performance dell'impresa, mediato dalla cultura etica organizzativa e moderato attraverso il programma di etica aziendale.

- **IMPLICAZIONI TEORICHE**: la letteratura sulla leadership etica si limita a esaminare le conseguenze di questa a livello di risultati individuali e di team. Affrontando il legame tra leadership etica e performance a livello di organizzazione, tale studio mostra che, spostandosi a un più alto livello di analisi, la relazione può svolgere un ruolo differente: in contrasto con i principali effetti positivi definiti della leadership etica sulle performance dell'individuo e di piccoli gruppi di individui, i risultati ottenuti hanno rivelato che l'efficacia della leadership etica, in termini di performance aziendali, varia a seconda del programma etico aziendale adottato. Il fatto che questo studio abbia stabilito una relazione tra leadership etica e risultati a livello di organizzazione e il fatto che abbia, così, individuato una variabile mediatrice ed una moderatrice che sono specifiche del livello organizzativo oggetto di analisi, si estende un invito ai ricercatori ad impegnarsi ulteriormente nello studio di CEO e *top management* e analizzare la relazione della leadership etica con una varietà di risultati a livello organizzativo di analisi, attingendo ad una dimensione etica, vale a dire, tenendo conto degli investimenti per la società e per l'ambiente o della buona reputazione dell'organizzazione. Per svelare i meccanismi di influenza, specifici del singolo livello, tra la leadership etica e i risultati organizzativi,

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

si pensa che tale ricerca avrebbe prodotto maggiori benefici se avesse assunto approcci più indiscriminati. Combinando i punti di vista di differenti discipline, (ad es. ricerche di gestione strategica e ricerche sulla leadership, la ricerca sui comportamenti etici dei leader e la ricerca sulla struttura etica organizzativa), si potrebbe sviluppare un modello concettuale integrato che specifica i processi di mediazione e moderazione nella relazione tra leadership etica e performance a livello di organizzazione.

Il presente studio aggiunge qualcosa anche alla ricerca sulla “*Upper Echelons theory*”, che si focalizza sull'esaminare l'impatto degli aspetti demografici sulle performance aziendali, se si assume che queste misure possano catturare i costrutti psicologici sottostanti in modo valido ed affidabile. Tuttavia, il significato teorico e pratico dei dati demografici è stato molto criticato e sempre più autori hanno manifestato la necessità di allontanarsi da approcci semplificati del tipo e studiare direttamente le conoscenze e i comportamenti propri dei CEO. Raccogliendo questa sfida, si è analizzata, teoricamente ed empiricamente, la relazione tra leadership etica e performance dell'impresa, identificando un processo di mediazione (cultura etica organizzativa) così come delle condizioni del contesto di contorno (programma di etica organizzativa). In questo modo sono state anticipate le conoscenze attuali su come e perché la teoria etica “*Upper Echelons*” è valida. Questo studio ha anche contribuito alla ricerca in merito all'infrastruttura etica organizzativa, poiché definisce l'effetto di interazione tra sistemi organizzativi formali e informali, sulle performance dell'impresa. In tal modo si va oltre il lavoro preliminare, che aveva semplicemente testato il legame tra cultura organizzativa e programmi etici aziendali, ma non lo ha integrato con come i due componenti si relazionano congiuntamente ai risultati organizzativi. I presenti risultati indicano che la cultura etica organizzativa sembra essere utile per le performance dell'impresa solo quando questa è sostenuta da forti elementi di controllo formali incarnati in un programma di etica aziendale. Mentre si è attenti a non generalizzare ai diversi livelli, i risultati ottenuti invitano a condurre l'analisi a livello di singolo individuo o di team, perché si considerino anche le contingenze nella relazione tra leadership etica e prestazioni del singolo. Anche quando vi è un rapporto diretto tra leadership etica e performance a livello individuale o di team, tale rapporto può essere più forte sotto certe circostanze piuttosto che altre e, in termini di sviluppo di una teoria solida e coerente con la pratica effettiva, alcune informazioni risultano difficili da ottenere. Per generare una più profonda comprensione della leadership etica, a livello di singolo individuo e di team, sembra, quindi, che valga la pena allontanarsi dai principali effetti investigativi della leadership etica e analizzare teoricamente ed empiricamente le contingenze a questi più bassi livelli di analisi.

- **LIMITI e RICERCA FUTURA:** oltre a questi contributi, tale studio ha, inevitabilmente, anche dei limiti. In primo luogo esso non consente di trarre conclusioni sulle relazioni causali poiché i dati sperimentali richiesti per formulare conclusioni di questo tipo sembrano estremamente difficili da ottenere a livello di leadership del CEO. Purtroppo, a causa di restrizioni in termini di tempi e costi, le organizzazioni partecipanti non hanno accettato di fornire questo tipo di dati. Pertanto si incoraggia la ricerca futura ad esaminare ulteriormente l'interrelazione tra leadership etica e performance aziendali. In secondo luogo, questo studio potrebbe essere messo in discussione per le modeste dimensioni del campione (32 organizzazioni). Tuttavia ciò è in linea con la ricerca organizzativa finora condotta, che usa campioni di piccola taglia, circa di 30 unità, per testare ipotesi di regressione. La raccolta dei dati a livello di team e di organizzazione è estremamente complicata e richiede tempo ed è comune, a tali livelli, che la ricerca si serva di campioni di dimensioni nettamente inferiori rispetto a quelli usati a livello di singolo individuo. La verifica di robustezza ha indicato la stabilità dei risultati ottenuti nonostante la limitata dimensione del campione. Inoltre, trovare relazioni, in particolare gli effetti di moderazione, in un campione relativamente piccolo produce effetti di larga scala. Detto questo, una replica di tale studio con un campione più grande e possibilmente in un diverso contesto culturale, potrebbe sicuramente essere utile. Inoltre le organizzazioni, nello studio descritto, operano in diversi settori. L'eterogeneità del campione indica che l'influenza della leadership etica potrebbe verificarsi attraverso diversi settori, ma potrebbe essere interessante guardare più da vicino settori specifici ed analizzare in essi l'interrelazione tra leadership etica e performance aziendali. Risulta possibile che le caratteristiche del settore (quali, ad es, gli interessi degli stakeholder) influenzano lo sviluppo di una cultura etica all'interno delle organizzazioni e favoriscano lo sviluppo di una leadership etica ed, eventualmente, anche le interconnessioni tra leadership etica, cultura etica organizzativa e performance. In terzo luogo, non si è stati in grado di fornire misure oggettive delle performance aziendali per tutte le organizzazioni partecipanti. Infine non era possibile selezionare i singoli partecipanti di un'organizzazione senza l'intervento di una persona interna all'organizzazione stessa, contattata, appunto, per scegliere ragionevolmente i partecipanti che sarebbero stati più in grado di fornire valutazioni sensate e consapevoli delle variabili in gioco. I risultati dell'analisi di aggregazione hanno indicato che i partecipanti selezionati devono aver avuto dei punti di vista validi per quanto riguarda lo stile di leadership del CEO, la cultura, etc, così come hanno evidenziato che la concordanza inter-organizzativa era significativa e, quindi, in contrasto con una varianza significativa tra organizzazioni diverse.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

- **IMPLICAZIONI MANAGERIALI:** i risultati hanno chiaramente mostrato che l'etica di business e le performance aziendali non sono mutuamente esclusive. La leadership etica non è solo un requisito in sé fondamentale ma ha anche un potenziale impatto positivo sulle performance aziendali. La conoscenza etica e i comportamenti etici dei leader possono essere rafforzati attraverso appositi programmi di formazione e i risultati qui ottenuti suggeriscono che le organizzazioni possono trarre beneficio anche in termini di prestazioni quando i top manager fanno uso di questi programmi di formazione per sviluppare la loro leadership etica e la sensibilità etica dell'organizzazione. Tale studio ha rivelato che la relazione positiva tra leadership etica e performance varia a seconda dell'esistenza di programmi etici aziendali più o meno rigidi. I top manager dovrebbero, quindi, prestare particolare attenzione agli aspetti formali e tangibili dell'infrastruttura etica organizzativa e stabilire un codice di condotta, corsi di formazione professionale sulla leadership etica e pratiche di incentivazione, per premiare le condotte etiche, e di sanzionamento, nel caso di condotte non etiche. Quando questi sistemi etici formali di controllo sono ben consolidati all'interno dell'organizzazione, vengono implementati coerentemente a tutti i livelli organizzativi e resi significativi per i dipendenti e gli altri stakeholder, essi sanno riconoscere ottimamente i segnali culturali informali relativi alla condotta etica desiderata, che sono indotti dalla leadership etica e dalla cultura etica organizzativa.

CONCLUSIONI: sfidando il tradizionale pensiero che etica di business e performance finanziarie abbiano finalità tra loro mutuamente esclusive, si è mostrato che la leadership etica e le performance aziendali possono andare bene insieme. Analizzando teoricamente ed empiricamente il legame tra leadership etica e performance a livello di organizzazione si è riscontrato che la leadership etica, perché possa apportare benefici in termini di prestazioni aziendali, necessita del supporto di un rigido programma etico aziendale. È stato anche rivelato il meccanismo attraverso cui la leadership etica si lega alle performance aziendali, e, cioè, tramite la cultura etica organizzativa. Con questo studio si vogliono incoraggiare imprenditori e organizzazioni ad allinearsi opportunamente alle etiche di business quando devono prendere delle decisioni e si vuole invitare la ricerca futura ad analizzare la relazione seguendo approcci incrociati di diverse discipline.

APPENDIX VIII:

Approfondimento: **Leadership Etica e Responsabilità Sociale dell'Impresa**

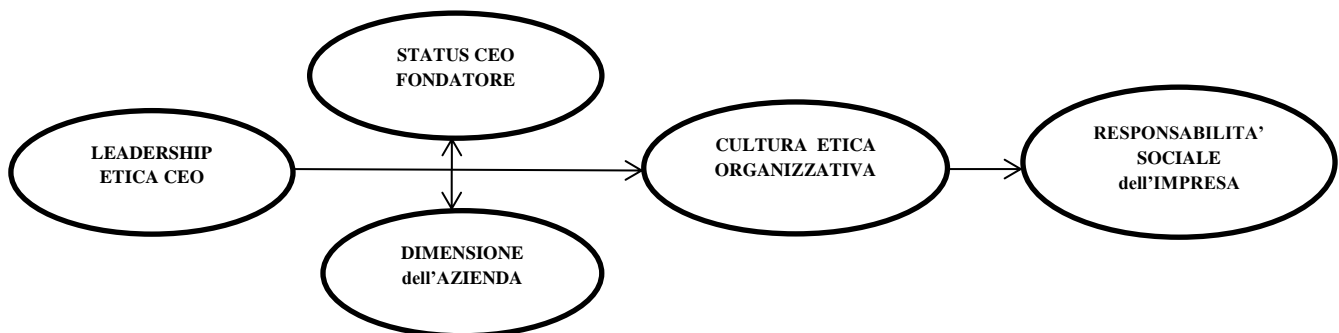
ARTICOLO: "CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model"

AUTORI: Long-Zeng Wu, Ho Kwong Kwan, Frederick Hong-Kit Yim, Randy K. Chiu, Xiaogang He.

JOURNAL: Journal of Business Ethics (2014)

ABSTRACT: Questo studio ha esaminato la relazione tra leadership etica del CEO responsabilità sociale delle imprese, concentrandosi sul ruolo di mediazione della cultura etica organizzativa e il ruolo moderatore della discrezionalità gestionale (cioè, lo status del CEO fondatore e la dimensione d'impresa). Sulla base di un campione di 242 imprese cinesi nazionali, si è scoperto che la leadership etica del CEO influenza positivamente la responsabilità sociale delle imprese attraverso la cultura etica organizzativa. Inoltre, l'analisi degli effetti di moderazione ha indicato che lo status del CEO fondatore rafforza mentre la dimensione aziendale indebolisce, in modo diretto, la leadership etica del CEO e, indirettamente, la responsabilità sociale delle imprese. In questo articolo vengono discusse le implicazioni teoriche e manageriali dei risultati ottenuti.

MODELLO CONCETTUALE



SVILUPPO delle IPOTESI:

- 1) *La Leadership Etica del CEO, la Cultura Etica Organizzativa e la Responsabilità Sociale dell'Impresa.*

La "Upper Echelons Theory" guarda alle strategie e ai risultati aziendali come funzioni delle caratteristiche psicologiche dei manager (Hambrick e Mason, 1984). I valori dei top manager e i loro pensieri si pronunciano specialmente per dare un senso all'ambiente e, quindi, influenzare le interpretazioni degli eventi, le decisioni e azioni delle organizzazioni (Hambrick e Mason, 1984). Un CEO è un decisore chiave, caricato della responsabilità di formulare e implementare scelte e strategie aziendali e i suoi valori e pensieri giocano sicuramente un ruolo cruciale nella promozione di un'immagine dell'impresa che rifletta la sua responsabilità sociale (Waldman et al., 2006). Una maggiore responsabilità sociale dell'impresa potrebbe costituire una scelta strategica volta a riflettere l'estensione con cui un CEO è coinvolto nella promozione di un'immagine positiva della propria azienda. Diverse argomentazioni sulla leadership etica hanno messo in evidenza il carattere del leader, la sua onestà, responsabilità, considerazione e rispetto degli altri, il suo orientamento collettivo nei confronti della società (Resick et al., 2011). Un CEO etico è quindi probabile che adotti delle pratiche di responsabilità sociale dell'impresa per esibire i suoi valori etici. Questo argomento spiana la strada per comprendere gli effetti positivi di una leadership etica del CEO sulla responsabilità sociale dell'impresa. Per incrementare gli sforzi di responsabilità sociale, un CEO è possibile che scelga di creare una cultura organizzativa basata sui

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

valori etici fondamentali (Puffer e McCarthy, 2008). Infatti, la cultura organizzativa è una riflessione della “*Upper Echelons Leadership*” (Giberson et al., 2009). La ricerca ha argomentato che stabilire una cultura etica organizzativa costituisce una funzione fondamentale di un leader etico. Un modo attraverso cui un leader può perpetuare la cultura organizzativa desiderata è mostrandosi egli stesso un “esempio etico” (Grojean et al., 2004). La teoria del “*Social Learning*” suggerisce che gli individui imparano a comportarsi attraverso l’attenzione, l’osservazione e l’imitazione di modelli di comportamento (Bandura, 1977). I top manager hanno i più alti livelli di potere e status nell’organizzazione e, quindi, sono plausibili costituire dei “modelli” di comportamento per gli altri membri organizzativi (Mayer et al., 2009). In aggiunta, mostrando onestà, responsabilità, trattamento corretto, considerazione degli altri e maniere e comportamenti opportuni, un CEO etico risulta essere attraente, credibile e legittimato; perciò, egli o ella dovrebbe “farsi notare” all’interno della sua organizzazione (Brown et al., 2005). Un CEO di questo tipo gratifica il comportamento etico dei suoi dipendenti e punisce chi viola gli standard etici e definisce un modello di comportamento cui attenersi per fare le cose in un modo eticamente accettabile (Brown et al., 2005). Di conseguenza, un CEO etico guida i suoi follower promuovendo i valori etici da questi condivisi e aiutando l’organizzazione ad attrarre nuovi membri che condividono valori etici simili e, quindi, possono adattarsi bene al contesto organizzativo (Grojean et al. 2004). Pertanto, la leadership etica del CEO facilita la congruenza tra i valori etici dei membri dell’organizzazione, il che è importante per la responsabilità sociale della stessa. Un altro modo di promuovere la responsabilità sociale dell’impresa è stabilire chiare aspettative di condotta etica (Grojean et al., 2004). Le questioni etiche possono essere ambigue. Un leader etico discute sull’etica di business e sui valori etici con gli altri membri dell’organizzazione e definisce il successo non solo attraverso i risultati ma anche attraverso il modo in cui questi risultati vengono raggiunti (Brown et al., 2005). Quindi, la leadership etica può chiarire le linee di confine di un comportamento etico, per evitare ambiguità e tale chiarimento aiuta, a poco a poco, a stabilire una cultura etica organizzativa (Grojean et al. 2004). La ricerca recente ha indicato che la leadership etica è associata positivamente alla cultura etica ai diversi livelli gerarchici (Schoubroeck et al. 2012). Questi argomenti supportano la relazione positiva tra leadership etica del CEO e cultura etica organizzativa. Quest’ultima può aiutare a diffondere un forte senso di appartenenza tra i membri dell’organizzazione evidenziando l’importanza di pratiche di responsabilità sociale attraverso cui promuovere la coesione tra i membri quando vengono prese le decisioni, affinché si prendano decisioni etiche e coerenti con un’immagine morale dell’impresa (Key 1999). In una cultura del genere, i membri sono incoraggiati ad assumersi la responsabilità di decisioni etiche e a tener conto di numerose prospettive e punti di interesse (Trevino, 1986). Di conseguenza, essi pongono gli interessi dell’organizzazione e della società davanti ai loro stessi interessi personali, considerano la sostenibilità e l’impatto delle decisioni nel lungo termine e agiscono responsabilmente quando interagiscono con clienti, governo, società, ambiente naturale e generazioni future. Ciò suggerisce una relazione positiva tra cultura etica organizzativa e responsabilità sociale dell’impresa. Riassumendo, è stata sviluppata un’argomentazione sul fatto che un CEO dovrebbe promuovere una cultura etica all’interno della sua organizzazione per incoraggiare la responsabilità sociale della stessa ponendo il proprio focus sui membri interni all’impresa perché essi adottino comportamenti etici per raggiungere alti livelli di responsabilità sociale. La ricerca ha indicato il ruolo di mediazione della cultura organizzativa nella relazione tra i valori del CEO e i risultati aziendali (Berson et al., 2008). Si può, a questo punto, definire la prima ipotesi:

HP 1: *La cultura etica organizzativa media la relazione tra Leadership Etica del CEO e Responsabilità Sociale delle imprese.*

2) *Il Ruolo di Mediazione della Discrezionalità Manageriale.*

Anche se, generalmente, ci si aspetta che la leadership etica del CEO influenzi positivamente la cultura etica organizzativa, che, a sua volta, impatta sulla responsabilità sociale dell’impresa, la teoria del “*Social Learning*” (Bandura, 1977) e la “*Upper Echelons Theory*” (Hambrick e Finkelstein, 1987) suggeriscono che, in condizioni di incertezza e ambiguità, i follower dovrebbero prestare maggiore attenzione nei confronti della alla loro leadership per ricevere una guida. A partire dalla teoria del “*Service Learning*”, Brown et al. (2005) hanno notato che “*in situazioni in cui compiti e standard pratici non sono ben definiti la guida etica della leadership svolge una funzione più importante*”. La leadership etica del CEO potrebbe essere più importante nelle organizzazioni che sono caratterizzate da ambiguità e dove, quindi, i follower tendono ad affidarsi ai loro leader per ricevere una guida etica. Inoltre, la “*Upper Echelons Theory*” suggerisce che la discrezionalità manageriale aumenta all’aumentare dell’ambiguità e rafforza l’estensione con cui un CEO può influenzare le strategie e i risultati aziendali (Hambrick, e Finkelstein, 1987). Studi empirici hanno indicato che quando i top manager hanno una maggiore discrezionalità, la loro influenza sulla propria azienda è più forte (Crossland e Hambrick, 2011). La ricerca ha rivelato che gli attributi individuali e i fattori organizzativi sono due elementi chiave nel determinare il grado di discrezionalità dei manager (Hambrick e Finkelstein, 1987). Questo studio esamina lo status del CEO fondatore e le dimensioni dell’impresa poiché rappresentativi della discrezionalità manageriale.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Le *start-up* sono soggette a livelli di ambiguità, incertezza e sfida maggiori rispetto a quelli in cui si trovano operare imprese già consolidate (Peterson et al., 2009). Quando un CEO è anche fondatore della sua azienda, gode di maggiore autonomia decisionale nel creare e implementare le strategie aziendali rispetto ad un CEO che non è anche fondatore perché un CEO fondatore ha una maggiore attitudine a gratificare e punire i membri nel rispetto di pratiche etiche, e, più importante, a stabilire e promuovere una cultura etica organizzativa per favorire la responsabilità sociale dell'impresa. In aggiunta, lo status del CEO fondatore è anche relativamente alto, poiché il fondatore è una persona chiave nel determinare il successo della *start-up*. Quindi, i membri organizzativi dovrebbero prestare molta attenzione verso i valori etici del fondatore e prendere come modello di comportamento quello etico del CEO. Nelle imprese già formate, un CEO non fondatore può essere vincolato a routine organizzative altamente sviluppate, a processi di *decision-making* esistenti e a pratiche di business storiche (Peterson et al. 2009). Inoltre, il successo dell'impresa può non essere attribuibile a tali CEO. Come risultato di questo, i membri organizzativi sono meno verosimili farsi influenzare dalla leadership etica di un CEO non fondatore. La ricerca ha fornito evidenza del fatto che la leadership etica ha una maggiore influenza su una *start-up* che su un'impresa già consolidata (Peterson et al. 2009). Pertanto, si formula la seconda ipotesi come segue:

HP 2: *Lo Status del CEO fondatore modera la relazione tra Leadership Etica del CEO e Cultura Etica Organizzativa, in modo tale che la relazione positiva è più forte nel caso di CEO fondatore rispetto a quello di CEO non fondatore.*

Le dimensioni dell'impresa costituiscono un altro fattore determinante per valutare la discrezionalità manageriale (Li e Tang, 2010). Le grandi organizzazioni hanno generalmente una tipica inerzia organizzativa perché hanno abitudini consolidate e strutture gerarchiche; quindi, i membri si sentono abituati a seguire routine consolidate (Nelson and Winter 1982). Tali organizzazioni hanno difficoltà a far fronte a cambiamenti drammatici e hanno meno probabilità di essere influenzate dalla leadership del CEO (Bass, 1998). Ad esempio, la ricerca ha rivelato che le grandi imprese prendono meno iniziative per espandere il proprio business rispetto alle piccole imprese (Audia e Greve, 2006). Inoltre, una recente ricerca ha indicato che la dimensione dell'impresa indebolisce la relazione positiva tra l'arroganza del CEO e la propensione al rischio dell'impresa (Li e Tang, 2010). Quindi si ha la terza ipotesi:

HP 3: *Le Dimensioni Aziendali Moderano la Relazione tra Leadership Etica del CEO e Cultura Etica Organizzativa, in modo tale che la Relazione è più Debole per le Grandi Imprese rispetto alle Piccole Imprese.*

In accordo con l'affermazione che la discrezionalità manageriale modera la relazione tra leadership etica del CEO e cultura etica organizzativa e considerando che la cultura etica organizzativa è positivamente associata alla responsabilità sociale dell'impresa, è logico conseguire che la discrezionalità manageriale pure influenza l'intensità del ruolo di mediazione della cultura etica organizzativa nella relazione tra leadership etica del CEO e responsabilità sociale dell'impresa: un modello di mediazione moderata (Edwards e Lambert, 2007). Come già detto in precedenza, una più forte relazione tra leadership etica del CEO e cultura etica organizzativa comparirà nel caso di CEO fondatore in un'impresa di piccole dimensioni. Pertanto, l'effetto indiretto della leadership etica del CEO sulla responsabilità sociale dell'impresa attraverso la cultura etica organizzativa è più forte nel caso di CEO fondatore e di impresa di piccole dimensioni. In particolare, quando un CEO ha una maggior libertà d'azione, l'effetto indiretto della leadership etica sulla responsabilità sociale dell'impresa dovrebbe essere più forte. Tuttavia, quando un CEO è limitato dal suo status di non-fondatore e dalle grandi dimensioni aziendali, la leadership etica è meno influente nel promuovere la cultura etica organizzativa; di conseguenza, l'effetto indiretto della leadership etica sulla responsabilità sociale dell'impresa dovrebbe essere più debole. Si possono, a questo punto, assumere le seguenti ipotesi:

HP 4: *Lo Status del CEO fondatore Modera l'Effetto di Mediazione della Cultura Etica Organizzativa sulla relazione tra Leadership Etica del CEO e Responsabilità Sociale dell'Impresa, in modo tale che l'Effetto Indiretto della Leadership Etica sulla Responsabilità Sociale attraverso la Cultura Etica Organizzativa è più forte nel caso di CEO fondatore rispetto a quello di CEO non fondatore.*

HP 5: *Le Dimensioni dell'Impresa Moderano l'Effetto di Mediazione della Cultura Etica Organizzativa sulla relazione tra Leadership Etica del CEO e Responsabilità Sociale dell'Impresa, in modo tale che l'Effetto Indiretto della Leadership Etica sulla Responsabilità Sociale attraverso la Cultura Etica Organizzativa è più debole nel caso di imprese di grandi dimensioni rispetto a quello di piccole imprese.*

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

CAMPIONE e PROCEDURA: i dati di questo studio sono stati raccolti attraverso questionari sottoposti a imprese domestiche cinesi localizzate a Guangzhou, Beijing e Xiamen. I rispondenti erano CEO, membri delle risorse umane (HR), manager e *chief financial officer* (CFO) delle diverse aziende contattate. Questi furono interrogati separatamente e non conoscevano le domande poste agli altri. In una prima sessione di sondaggi (T1), le HR e i manager hanno fornito informazioni sulla leadership etica del CEO, le caratteristiche demografiche (es. dimensioni, età, tipo di settore e collocazione, ecc.) e una variabile di controllo (es. leadership trasformazionale del CEO), mentre i CEO hanno fornito informazioni sulla propria demografia (es. status di fondatore/non-fondatore) e sulla cultura etica organizzativa. Un anno dopo, durante una seconda sessione di sondaggi (T2), ai CFO è stato richiesto di fornire informazioni sulla responsabilità sociale della loro impresa. La prima e la seconda sessione di sondaggi costituivano in interviste faccia a faccia, cosicché gli intervistati avevano la possibilità di chiedere chiarimenti sulle domande e meglio comprendere gli *items* del questionario, il che ha aumentato il grado di accuratezza delle risposte. Per evitare di sensibilizzare i partecipanti, non si sono analizzati i dati della prima sessione se non dopo aver raccolto anche i dati della seconda. Inoltre, ai rispondenti fu garantita la completa confidenzialità nell'uso dei loro dati. Delle 481 aziende che sono state visitate in T1, 338 hanno fornito informazioni complete per tutte le variabili coinvolte (leadership etica del CEO, leadership trasformazionale, cultura etica organizzativa e dati demografici dei CEO e dell'impresa). In T2 sono stati ricevuti 242 questionari completi di CFO che hanno fornito informazioni sulla responsabilità sociale della loro azienda. Ci si è accertati che nessuna delle aziende partecipanti avesse cambiato i propri CFO durante il periodo di somministrazione dei questionari. Il campione completo, alla fine, consisteva di 242 imprese (quindi, 242 CEO, 242 HR manager, 242 CFO). Queste imprese appartenevano a settori diversi tra cui manifatturiero, alimentare, del software, biologico e meccanico. Le imprese manifatturiere costituivano il 55% del campione; la restante parte era formata da imprese di Servizi. L'età media delle imprese era di 10.15 anni (SD = 5.88), e il numero medio di dipendenti era di 928.01 (SD = 927.48). Quanto alla localizzazione delle imprese, il 36% era collocato in Guangzhou, il 32.2% in Beijing e il 31.8% in Xiamen.

CONSIDERAZIONI sui RISULTATI: Questo studio si propone di sviluppare un modello centrato sulla cultura etica organizzativa che spiega gli effetti della leadership etica del CEO sulla responsabilità sociale delle imprese. All'interno di questo modello, la leadership etica facilita la cultura etica organizzativa, in particolare per l'azienda in cui il CEO è anche fondatore ed è giovane d'età. Come risultato, i membri della sua azienda tendono a condividere valori etici simili. Una conseguenza di questa condivisione è che i membri agiscono in modo responsabile quando si trovano interagire con i diversi soggetti interessati, quali clienti, governo, società e ambiente naturale, dimostrando una prestazione dal punto di vista sociale dell'organizzazione.

I risultati ottenuti supportano tutte le ipotesi fatte: la cultura etica organizzativa media l'effetto della leadership etica del CEO sulla responsabilità sociale delle imprese, con effetti positivi particolarmente pronunciati per un'impresa in cui l'amministratore delegato è anche uno dei suoi fondatori e questa è di dimensioni modeste. Esaminando congiuntamente gli effetti sia di mediazione che di moderazione, il modello qui descritto aiuta a spiegare, da un lato, come la leadership etica del CEO facilita la responsabilità sociale delle imprese, e dall'altro, che tipo di imprese trarrà i maggiori vantaggi in termini di CSR (*Corporate Social Responsibility*) nel caso di leadership etica. In tal modo, questo studio non solo fornisce una forte evidenza del fatto che la leadership etica può effettivamente influenzare la responsabilità sociale delle imprese, ma si estende anche alla comprensione di come possa emergere una tale relazione. Mentre lo studio di Waldman et al. (2006) si concentra sull'effetto di una leadership trasformazionale sulla responsabilità sociale delle imprese, e fu il primo a collegare la leadership con la responsabilità sociale delle imprese, questo studio valuta direttamente la leadership etica, al di là del caso di leadership trasformazionale, e si estende il modello per capire il meccanismo di mediazione nella relazione tra leadership etica e responsabilità sociale delle imprese. Questo lavoro applica la "*Upper Echelons Theory*" per capire come e quando l'influenza di una leadership etica risulti essere più positiva per la responsabilità sociale delle imprese. Esso fa richiamo anche allo studio di Mayer et al. (2009) per esaminare il rapporto tra leadership etica e cultura etica, così come gli effetti delle condizioni del contesto sulla leadership etica. La Leadership etica del CEO è favorevole allo sviluppo e alla valorizzazione della cultura etica organizzativa e della responsabilità sociale delle imprese. La "*Upper Echelons Theory*" ha rilevato l'importanza del ruolo svolto anche dagli altri manager del TMT nella definizione della strategia e nel conseguimento dei risultati aziendali. Anche se il ruolo del CEO è multi-funzionale, poiché coinvolge una vasta gamma di attività, altri manager possono avere effetti rilevanti sulle strategie organizzative e sui risultati. Ad esempio, i valori etici dei responsabili delle risorse umane possono influenzare il processo di selezione dei nuovi candidati, che a sua volta, dà forma alla cultura etica organizzativa. Si ritiene, quindi, che tale modello sia facilmente applicabile alle caratteristiche psicologiche anche degli altri manager dell'organizzazione. Un punto di forza del modello della leadership etica è che la cultura etica organizzativa motiva i dipendenti a migliorare i propri valori e comportamenti in modo che si adattino al modello etico, e questi, potenzialmente, possono influenzare anche altri risultati dell'impresa quali la massimizzazione a lungo termine della ricchezza o i costi di regolamentazione.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

RUOLO di MODERAZIONE della DISCREZIONALITA' MANAGERIALE: I risultati ottenuti spiegano anche il ruolo cruciale della discrezionalità manageriale nell'effetto della leadership del CEO, mettendola in relazione con la responsabilità sociale delle imprese. La ricerca ha indicato la relazione positiva tra leadership trasformazionale e responsabilità sociale delle imprese (Waldman et al. 2006). Tuttavia, non vi sono valide ragioni teoriche per aspettarsi che, in tutti i casi e sempre allo stesso modo, la leadership del CEO influenzi le organizzazioni. Il risultato sul ruolo di moderazione della discrezionalità manageriale nel rafforzare gli effetti positivi della leadership etica sulla responsabilità sociale delle imprese colma il divario presente tra discrezione manageriale e responsabilità sociale delle imprese, considerando le condizioni del contesto in cui si realizza la leadership. Questo studio vuole inoltre stimolare la ricerca futura ad indagare ulteriormente sulla discrezione manageriale e sulle ricadute di questa sui risultati aziendali. Un esempio è quello di capire la struttura della corporate governance, concentrandosi sull'influenza relativa del CEO e degli altri top manager. Quando il potere del *board* è superiore, gli amministratori delegati possono avere bassi livelli di discrezionalità e bassa influenza sui risultati organizzativi. La ricerca futura potrebbe considerare di studiare meglio il ruolo di moderazione del potere detenuto dal board, poiché, dati i recenti scandali aziendali, comprenderlo è di fondamentale importanza. Questo studio si posiziona nell'intersezione tra leadership etica e responsabilità sociale delle imprese, riguardando il ruolo svolto dalla discrezionalità manageriale e fornendo approfondimenti sia teorici che pratici in relazione ad entrambe.

IMPLICAZIONI PRATICHE: In termini pratici, la responsabilità sociale delle imprese è importante per le capacità di un'organizzazione, per la soddisfazione del cliente, i vantaggi competitivi e le performance finanziarie. I risultati ottenuti forniscono due strade attraverso cui gli amministratori delegati e le organizzazioni possono promuovere la responsabilità sociale delle imprese. La prima è adottare misure per migliorare la leadership etica. La ricerca qualitativa ha indicato che la percezione dei dipendenti di una leadership etica del CEO proviene da entrambe, l'interazione *face-to-face* e la più distante immagine del top manager. Da un lato, gli amministratori delegati devono prendere decisioni giuste ed equilibrate, ascoltare ciò che i dipendenti hanno da dire e discutere di etica con i dipendenti (Brown et al. 2005). Dall'altra parte, i CEO, nelle loro relazioni pubbliche, dovrebbero promuovere un'immagine di se stessi il più possibile etica, in modo tale che le notizie aziendali siano trasmesse internamente a tutti i dipendenti. Il secondo meccanismo per migliorare la responsabilità sociale delle imprese è quello di individuare gli amministratori delegati che possiedono un alto livello di discrezionalità manageriale. I risultati indicano che gli effetti positivi della leadership etica del CEO sono più influenti per gli amministratori delegati che godono di maggiori libertà d'azione. Pertanto, le organizzazioni devono prestare maggiore attenzione verso tali CEO e incoraggiarli a esercitare una leadership etica volta a promuovere una cultura etica organizzativa e la responsabilità sociale delle imprese.

CONCLUSIONI: Non vi è alcun dubbio che la responsabilità sociale delle imprese sia importante per le capacità, i vantaggi competitivi e le performance finanziarie delle organizzazioni. Questo lavoro ha applicato la "*Upper Echelons Theory*" (teoria dei "Livelli più Alti"), che incorpora la cultura etica organizzativa come mediatore critico del rapporto tra leadership etica e responsabilità sociale delle imprese e che identifica la discrezionalità manageriale come un moderatore importante. In sintesi, il modello di mediazione moderata spiega come e per quale tipo di imprese la leadership etica del CEO conta di più in termini di influenza sulla responsabilità sociale delle imprese. In conclusione, lo studio qui descritto può servire da "spunto" per la ricerca futura, avendo compreso i processi che stanno alla base e che influenzano il miglioramento del grado di responsabilità sociale delle imprese.

APPENDIX IX:

Approfondimento: Un' **ANALISI EMPIRICA**

ARTICOLO: “*The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs*”

AUTORI: Mingzhu Wang, Elisabeth Kelan.

JOURNAL: Journal of Business Ethics (2014).

ABSTRACT: In questo articolo, si usa un campione di imprese norvegesi, quotate tra il 2001 e il 2010, per esplorare se la quota richiesta del 40% di direttori donne nel board aziendale modifica la probabilità che le donne siano nominate a coprire ruoli di leadership, in qualità di amministratori delegati o di altri membri del Consiglio di Amministrazione. I risultati ottenuti empiricamente indicano che la quota del genere e le conseguenti maggiori rappresentazioni femminili di manager costituiscono un terreno fertile per le donne ad assumere posizioni di Top Leadership. La presenza di posizioni femminili nel board è positivamente associata con il grado di autonomia, l'età e la qualifica di membri donne finché la presenza di CEO femminili è correlata positivamente alla qualificazione media dei manager donne. Imprese con manager donne più anziane e più istruite hanno più probabilità di nominare donne alla copertura di posizioni all'interno del board. La probabilità di incontrare CEO donne cresce con la percentuale di dirigenti indipendenti e delle qualifiche di questi, specialmente di quelle di manager donne. In questo studio su un campione di imprese norvegesi, si è riscontrato che la quota del genere non ha un impatto significativo sul gap tra il numero di membri maschili e quello di membri femminili, dopo il suo completo adattamento. Questo articolo contribuisce così, alla comprensione di come le quote di donne e uomini, la presenza di membri donne nel Consiglio di Amministrazione, la percentuale di manager donne e altre caratteristiche del board, possono determinare il genere del leader di un'organizzazione.

SVILUPPO delle IPOTESI: la teoria della dipendenza dalle risorse predice che cambiamenti nell'ambiente esterno possono creare la richiesta di acquisire nuovi tipi di risorse (Pfeffer e Salancik, 1978). Il caso della quota del genere, la rappresentanza femminile nell'aula del Consiglio è cresciuta. Nello stesso momento, il codice norvegese per le pratiche di Corporate Governance (NCPCG), emesso nel 2005, raccomanda che la presidenza di una società quotata dovrebbe essere occupata da un direttore indipendente. Queste circostanze possono risultare nel caso in cui direttori donne dominano il pool di candidati del consiglio con il desiderato status di indipendenza. Quindi, la teoria della dipendenza dalla risorsa indica che una maggiore rappresentanza di direttori donne all'interno della sala del Consiglio può condurre a più donne alla copertura di posizioni nel board e ci porta ad assumere le seguenti prime ipotesi:

HP1: *La quota di genere ha un effetto positivo sulla presenza e la nomina di posizioni del board ricoperte da donne.*

HP2: *La percentuale di manager donne ha un impatto positivo sulla presenza e la nomina di donne a coprire posizioni del board, a parità di altre condizioni.*

La “teoria della massa critica” (Kanter 1977, 1987; Granovetter, 1978) suggerisce che la natura delle interazioni tra i membri di un gruppo dipende dalla sua dimensione. Il grado di influenza del sottogruppo cresce quando la dimensione dello stesso raggiunge una certa soglia, o massa critica. Anche se la suddetta teoria non suggerisce quale valore rappresenta la massa critica, c'è un valore soglia comunemente usato. L'esperimento di Asch (1951, 1955) dimostra che l'efficacia della pressione del gruppo cresce marcatamente quando la dimensione del gruppo è di 3 componenti, ma ulteriori incrementi della dimensione del gruppo hanno poca influenza sull'effetto complessivo. Dall'altro lato, la critica alla “teoria della massa critica”, come evidenziato negli ambiti della politica, della scienza e della letteratura (Grey, 2002; Towns, 2003) trova che non occorrono cambiamenti politici nel caso in cui la percentuale di donne raggiunge la soglia della “massa critica”. Questi autori sono scettici della magia dei numeri. Malgrado la sua popolarità, la teoria della massa critica è stata raramente usata per testare empiricamente l'effetto della quota del genere. Nella letteratura non è stato testato se avere “almeno tre donne” nel board ha influenzato i generi delle altre cariche presenti nel board e dei CEO. Ci si propone, pertanto, con questo studio, di effettuare un primo test della teoria della massa critica nel contesto dei board norvegesi e combinando i risultati ottenuti con un'analisi di regressione multi-variata per dare maggior conferma dei risultati stessi. Viene predetto che l'esistenza di una massa critica (almeno tre donne) ha un impatto positivo sulla presenza e la nomina di donne come top leader, dando forma alla terza ipotesi:

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

HP 3: *L'esistenza di una massa critica (almeno 3 membri femminili) ha un impatto positivo sulla presenza e la nomina di Leader donne.*

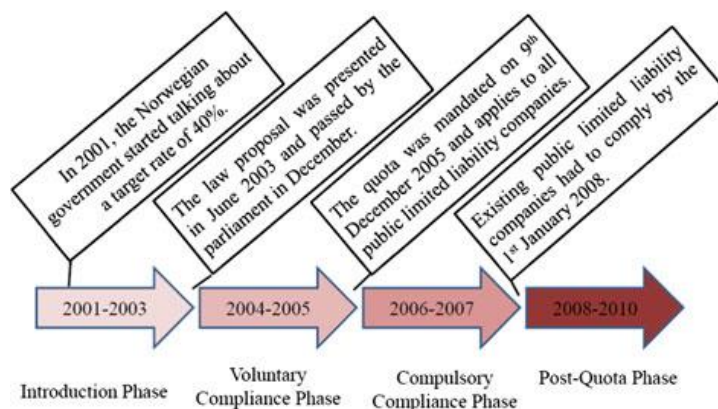
La quota si sostiene abbia un più grande impatto sulle strategie aziendali quando il board ha l'opportunità di selezionare un nuovo CEO immediatamente, conseguendo un incremento della rappresentanza delle donne nel board (Matsa e Miller, 2011). Un'implicazione di questa argomentazione è che la crescita della rappresentanza delle donne nel board può avere alcuni impatti sulla nomina del nuovo CEO, che a sua volta, influenzerebbe la strategia aziendale. Il consiglio di amministrazione è responsabile della nomina del CEO dell'impresa, che a sua volta, è responsabile della gestione giornaliera della stessa. Similmente, il CEO può essere dimesso e sostituito dal Consiglio, tramite un voto segreto. È, pertanto, interessante indagare se la maggiore rappresentanza delle donne ha avuto un qualche impatto sul numero di CEO donne. Ciò viene testato empiricamente senza sviluppare un'ipotesi apposita. Mentre il presidente gestisce il board, il CEO gestisce l'impresa. La presidenza ha una stretta relazione con il CEO e, in pratica, dovrebbe riunirsi con il CEO per le decisioni strategiche più importanti, che sono condotte sotto la supervisione del presidente del Consiglio. Il CEO prepara anche quelli che sono i punti da discutere con il Consiglio di Amministrazione nella riunione con il presidente (NCPCG 2007). La relazione tra CEO e presidenza è stata individuata come il fulcro di una corporate governance di successo (Fiss, 2006). Uno può anche assumere che, se un presidente donna presiede il Consiglio di Amministrazione, questo potrebbe avere un certo impatto sulla nomina del CEO. Si prevede l'associazione tra il genere del presidente e quello del CEO usando due teorie complementari – la “teoria dell'attrazione della somiglianza” e quella della “identità sociale”. Il paradigma dell'attrazione della somiglianza (Byrne e Griffitt, 1973) propone che gli individui che sono simili tra loro sono più attratti gli uni dagli altri e questa maggiore attrazione conduce ad una valutazione più favorevole degli altri. Tale processo si presenta quando le persone hanno interazioni dirette. La teoria dell'identità sociale, e più precisamente, la teoria dell'“auto-categorizzazione” (Tajfel e Turner, 1986; Turner, 1978) afferma che gli individui determinano una loro identità sociale, classificando se stessi e gli altri sulla base di caratteristiche visibili, quali ad esempio l'età, il genere e la razza. Le persone categorizzano gli individui dissimili da loro demograficamente come fuori dai membri del gruppo e quelli simili demograficamente come membri del gruppo (Chatman e Spataro, 2005). Diversamente dal processo di attrazione delle somiglianze, l'auto-categorizzazione si presenta anche quando le persone non sono coinvolte in interazioni dirette (Tsui et al. 1992). In accordo alle due teorie presentate si può prevedere che un presidente donna dovrebbe mostrare una preferenza di lavorare con *executives* che la pensano al suo stesso modo, in altre parole, un CEO donna.

HP 4: *Un board presieduto da una donna è più probabile che nomini un CEO donna, a parità di altre condizioni.*

Un'estesa rassegna della letteratura sui dirigenti donne ha mostrato che gli attuali dibattiti sulla differenza di genere sono destinati a migliori corporate governance attraverso un migliore uso del pool di talenti e una più generica area di business che meglio riflettono gli interessi degli stakeholder (Terjesen et al. 2009). L'accresciuta rappresentanza di direttori donne potrebbe migliorare la corporate governance attraverso l'aumento dell'indipendenza complessiva del board. A parte la loro differenza in termini di stato di autonomia, dirigenti donne e dirigenti uomini differiscono anche in termini di età e qualificazione. Pertanto viene testato empiricamente l'impatto delle differenze tra direttori donne e uomini in termini di autonomia, età e qualifiche sulla presenza di donne nel Consiglio e di CEO donne. Le suddette ipotesi sono illustrate in figura. La legislazione sulla quota, come una variabile esogena, avrà un impatto diretto sulle diverse dimensioni della diversità di genere, vale a dire, rappresentanza, status di autonomia, età e istruzione. Nello stesso momento, essa può avere degli impatti indiretti sulla rappresentanza delle donne nelle posizioni di top leadership, come quella del presidente e dell'amministratore delegato.

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

CONTESTO, DATI e METODOLOGIA: la Norvegia fornisce un contesto ideale in cui esplorare la relazione dinamica tra direttori donne e CEO donne, grazie alla sua legislazione sulla quota del genere e il suo sistema a due livelli del board. In Norvegia, una quota del genere fu imposta il 9 Dicembre 2005 e si applica a tutte le società per azioni a responsabilità limitata. Secondo la nuova legge, ogni genere doveva costituire almeno il 40% dei direttori rappresentanti la proprietà (Storvik e Teigan, 2010; Teigan, 2011). Questa legge ha portato alla minaccia di liquidazione. Tra le società norvegesi una rapida crescita della proporzione di dirigenti donne si può osservare tra il 2005 e il 2008. La quota norvegese, quindi, fornisce uno scenario ideale in cui esplorare come la distribuzione del genere dei leader cambia sotto la forza della parità dei generi indotta dalla legge. In aggiunta, il sistema a due livelli del board esiste tra le società norvegesi quotate, dove il consiglio aziendale è composto da una posizione di supervisione occupata dal presidente e una esecutiva occupata dal CEO. Un board del genere rende possibile osservare le dinamiche esistenti tra la presenza di un presidente donna e CEO donne, ad esempio, si può esplorare quali effetti le quote di genere del board possono avere sul TMT dell'impresa. Gli eventi legislativi più rilevanti sulla quota sono illustrati nella sequenza temporale in figura.



Coerentemente con le fasi della procedura legislativa in Norvegia, l'intero periodo coperto dal campione usato in questo studio consiste in 4 fasi principali, che possono essere denominate: *fase introduttiva*, *fase di conformità volontaria*, *fase di conformità obbligatoria* e *la fase successiva alla conformità*. La metà delle imprese Norvegesi presenti sono quotate nella OSE (Oslo Stock Exchange); si parte da quelle che si sono quotate in Norvegia tra il 2001 e il 2010. Il termine del periodo considerato nel 2010 dovrebbe essere adeguato per osservare l'impatto dell'effetto della quota sui dirigenti aziendali e la rappresentanza delle donne nel consiglio di amministrazione dal momento che i termini della costituzione del board sono stati sanciti dalla NCPCG nel 2005, per non durare per più di due anni. La scelta di un campione di imprese quotate in OSE si basa su due ragioni principali. In primo luogo, tali società sono soggette a requisiti più stringenti riguardanti la corporate governance, come previsto dalla NCPCG (2005) emanata dalla OSE e applicata alle sole società quotate. Può, quindi, essere interessante osservare la dinamica della relazione tra il miglioramento della corporate governance e la crescita di rappresentanza femminile nelle posizioni di leadership. In secondo luogo, questa scelta garantisce che le imprese del campione saranno influenzate dalla introduzione della legislazione sulla quota. Le società non quotate possono convertirsi allo stato privato per evitare di dover sottostare alla legge sulla quota. Per le società quotate, il costo della conversione in società private avrebbe un peso maggiore rispetto agli svantaggi di doversi attenere alla legge sulla quota. Pertanto, le società quotate alla OSE sono presunte essere perlomeno in grado di evitare l'impatto della quota. Infatti, un numero sostanziale di compagnie norvegesi non quotate si sono convertite allo stato privato sotto la minaccia della nuova legge, invece poche società quotate alla OSE lo hanno fatto (Nygaard, 2011). Il focus di questo articolo è sull'osservazione delle dinamiche tra l'aumento della rappresentanza delle donne in posizioni dirigenziali e il numero di donne alla copertura di ruoli di leadership, quali quello del CEO. Dal momento che le caratteristiche personali dei CEO vengono raramente divulgate nei report annuali, non è possibile testare le ipotesi precedentemente enunciate senza un sistema a due livelli per il board. Pertanto viene ristretto il campione alle sole aziende quotate con una struttura a due livelli per le quali le informazioni personali erano disponibili sia relativamente alla posizione di supervisione che a quella esecutiva del board. In Norvegia, le imprese con più di 200 dipendenti hanno un sistema del board a due livelli. Esse appartengono per lo più ai settori petrolifero, dei trasporti, giornalistico, finanziario e dei servizi. Le società quotate in questi settori, quindi, erano escluse dal campione. Questa procedura di selezione delle imprese del campione ha eliminato da questo 112 società quotate con un sistema a doppio livello del board. In definitiva, un totale di 87 società quotate sono state investigate in questo articolo. Il campione consiste di informazioni annuali relative a 667 imprese e a 6.772 persone, tra il 2001 e il 2010. Durante questo periodo, le imprese con donne alle posizioni dirigenziali erano guidate da CEO uomini in 69 casi e solo in 8 casi da CEO donne. Dunque, si è calcolato il nu-

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

mero totale di direttori presenti in ciascun board, la percentuale di direttori femminili, la percentuale di direttori indipendenti, la tenuta media dei dirigenti, l'età media e il numero medio di qualificazioni. Si è partiti usando delle statistiche descrittive e analisi temporali di trend per analizzare i dati raccolti; tali statistiche sono state usate per descrivere quantitativamente le principali caratteristiche del panel di dati. L'analisi dei trend è stata invece usata per mostrare l'impatto della quota sulla percentuale di direttori donne nel board e in posizioni di top leadership e per tracciare gli schemi mutevoli relativi alle differenze tra direttori donne e uomini durante l'arco di tempo del campione (2001-2010).

ANALISI EMPIRICHE:

- *Quanto leader donne e uomini differiscono tra loro?*

In tabella sono riportate le differenze tra le caratteristiche demografiche dei leader donne e uomini. Curiosamente, il gap tra i due generi osservato relativamente all'età e alle qualifiche dei direttori scompare a livello di top leadership: donne e uomini leader hanno età e qualifiche pressoché simili. Tuttavia, presidenti donne sono più verosimili essere direttori indipendenti o stranieri, rispetto agli uomini. In aggiunta, i direttori donne sono più esperte nel servire il board e ad assumersi un maggior numero di ruoli dirigenziali. Al contrario, non vi sono differenze significative in termini di caratteristiche demografiche tra CEO donne e uomini, indicando che il gap tra i due generi scompare completamente tra le posizioni esecutive di top leadership.

	Presidente F	Presidente M	Differenza (F - M)	CEO F	CEO M	Differenza (F - M)
Autonomia	0,68	0,40	0,28			
Età	54,08	55,12	-1,04	47,00	49,02	-2,02
Qualifiche	1,71	1,53	0,18	1,20	1,43	-0,23
Incarico nel board	3,61	2,48	1,13	2,60	1,30	1,30
Legato al board	2,23	1,83	0,40	1,80	1,41	0,39
Nazionalità	0,75	0,86	-0,11	0,91	0,93	-0,02

- *Quanto dirigenti donne e uomini differiscono tra loro?*

La tabella sottostante riporta le statistiche descrittive delle principali variabili analizzate in questo articolo. La proporzione media di direttori donne nel board aziendale è del 24%. Il 37% dei membri dei board norvegesi sono direttori indipendenti. L'età media dei direttori è di 51,29 anni. Il numero medio di qualifiche ottenute dai membri dei board è 1,26. La dimensione media del board è di 7,49 membri, che è simile alla taglia media (7,5) dei board trovati in un ampio campione di imprese statunitensi (Linck et al., 2008). Un normale presidente del board ha 2,18 anni di esperienza al servizio di una posizione dirigenziale simile, e sono stati in mediamente 1,6 diversi board. La tabella fornisce anche informazioni sulle differenze nello status di autonomia, età e qualificazioni tra direttori donne e uomini. Complessivamente, il 45% di direttori donne e il 37% di direttori uomini sono stranieri. Le donne hanno un'età media di 47,16 anni e tengono mediamente 1,63 qualificazioni; gli uomini hanno un'età media di 52,77 anni e 1,18 qualifiche. Generalmente si dice che i direttori donne sono più giovani e più istruite delle loro controparti maschili all'interno della sala del consiglio. Il numero di qualificazioni sembra variare più tra le donne che tra gli uomini. In un caso estremo un direttore donna possedeva 10 qualifiche, mentre il numero medio per gli altri direttori era di sole 3 qualifiche. Riassumendo, le statistiche descrittive hanno riportato che i presidenti donne sono più verosimili essere direttori indipendenti e stranieri. Esse hanno più ricche risorse attraverso il loro servizio in diversi board, e sono più esperte rispetto ai presidenti uomini. Tuttavia, non vi sono differenze significative tra CEO donne e uomini in termini di età, qualifiche, esperienza, legami col board o nazionalità. Coerentemente con i risultati nella letteratura, i direttori donne sono più facilmente provenire dall'estero, essere più giovani e avere più qualificazioni rispetto ai direttori maschi nei board norvegesi. Il gap tra i generi in termini di età e qualifiche scompare a livello di leadership, sia all'interno della sala del consiglio sia all'interno della governance aziendale.

	N° di Osservazioni	Media	Mediana	Deviazione Standard	Minimo	Massimo
Diversità di genere (% direttori donne)	667	0,24	0,27	0,18	0,00	0,67
Indipendenza del board (% direttori indipendenti)	667	0,39	0,27	0,31	0,10	1,00
Direttori donne indipendenti	667	0,45	0,30	0,42	0,10	1,00
Direttori uomini indipendenti	667	0,37	0,30	0,31	0,10	1,00
Età direttori	667	51,29	51,45	4,89	34,50	69,00
Età direttori donne	667	47,16	47,00	6,05	32,00	69,00
Età direttori uomini	667	52,77	53,00	5,58	34,50	69,00
Qualifiche (tutti i direttori)	667	1,26	1,30	0,47	0,00	3,00
Qualifiche (direttori donne)	667	1,63	1,67	0,85	0,00	10,00
Qualifiche (direttori uomini)	667	1,18	1,17	0,51	0,00	3,00
Dimensione board	667	7,49	7,00	3,20	1,00	22,00
Incarico nel board	667	2,18	1,20	1,50	0,00	15,10
Legami con il board	667	1,61	1,50	0,50	1,00	4,00
Nazionalità	667	0,41	0,33	0,40	0,00	1,00

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

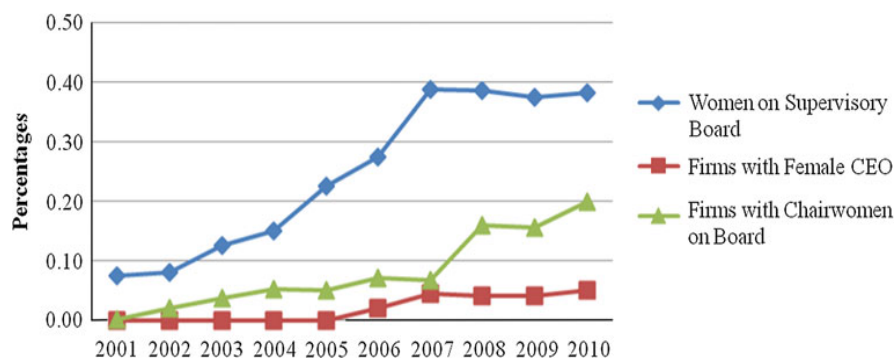
- *Impatto della quota sui gap tra leader donne e uomini.*

I risultati relativi alle differenze tra leader donne e uomini sono state analizzate suddividendo il campione in due periodi di tempo: il primo, dal 2001 al 2007 (pre-quota) e dal 2008-2010 (post-quota). Nel primo periodo, i presidenti donne risultavano avere più qualifiche rispetto alle controparti maschili. Tuttavia queste differenze tra i generi vengono meno nel periodo successivo, dove presidenti donne e uomini hanno un numero simile di qualifiche. Sembra che i presidenti donne sono più facilmente provenienti dall'estero rispetto agli uomini e aver occupato posizioni dirigenziali prima che la quota dei generi venisse imposta. Tuttavia, tali differenze scompaiono nel periodo post-quota, indicando che, a partire dal completo accordo delle imprese norvegesi stipulato con la legge del gennaio 2008, donne e uomini alla presidenza avevano la stessa probabilità di essere dei presidenti stranieri. Comparando il periodo pre con quello post-quota, sembra che i presidenti donne sono più verosimili essere direttori indipendenti, avere più esperienza, e avere meno interconnessioni con il board dopo la legge sulla quota dei generi del 2008. Nel contempo, i presidenti uomini erano più anziani e risultavano avere una maggiore esperienza nel periodo successivo il 2008 rispetto a quello precedente la completa conformità alla legge sulla quota. La durata media dell'incarico alla presidenza nel periodo post-quota di 2,98 per le donne era significativamente più alta rispetto al rispettivo valore medio nel periodo successivo (2,04), mentre i presidenti donne risultavano essere equamente possibili stranieri nei due periodi considerati. Questi risultati implicano che le imprese norvegesi hanno promosso donne talentuose come top leader localmente, piuttosto che "importarle" da altri paesi. Infine, i risultati confermano quanto affermato anche in precedenza: i direttori donne sono più facilmente direttori indipendenti, di età più giovane e con un maggior numero di qualificazioni rispetto ai direttori uomini. Comparando queste differenze tra i periodi pre e post-quota, si è trovato che le differenze tra i generi relativamente allo status di autonomia, all'età e alle qualifiche tra direttori donne e uomini rimangono significative dopo la completa conformità alla legge sulla quota di genere in Norvegia. Comparati ai direttori donne del periodo pre-quota, quelle del periodo successivo sono più esperte e hanno più interrelazioni con il board, oltre ad essere più probabilmente straniere. Invece, i direttori uomini sono meno verosimili essere dei direttori indipendenti dopo il 2008 rispetto al periodo precedente.

- *Impatto della quota sulle differenze tra direttori donne e uomini.*

Per mostrare più dettagliatamente gli impatti della quota dei generi sui direttori maschili e femminili presenti nei board norvegesi in una sequenza temporale, si è condotta un'analisi dei trend di periodo della rappresentanza delle donne nel board aziendale, della nomina di top leader donne e delle differenze tra i generi in termini di indipendenza, età e qualificazioni dei presidenti del consiglio. I risultati sono illustrati nelle figure sottostanti.

Impatto della quota sulle differenze tra direttori donne e direttori uomini

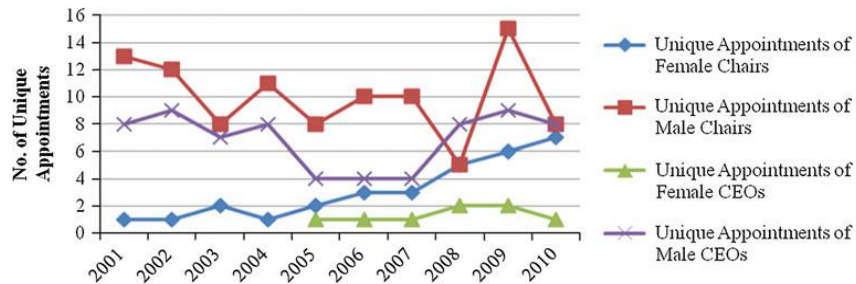


La figura mostra i cambiamenti nella rappresentanza delle donne nel board e in posizioni di CEO. L'effetto della quota rimane incerto in Norvegia fino al dicembre 2005. Fino ad allora le imprese norvegesi non avevano alcuna pressione legislativa per dover cambiare le procedure di selezione dei loro direttori. Riflettendo una certa riluttanza a prendere donne all'interno dei board aziendali, la percentuale media di direttori donne è cresciuta gradualmente dal 7% nel 2001 al 20% nel 2005. La quota imposta nel 2005 ha avuto un impatto massiccio sulla successiva composizione del board. Non è sorprendente che la proporzione di direttori donne risulti essere drammaticamente cresciuta tra il 2005 e il 2007, come mostrato in figura per il campione di imprese analizzato. Prima del 2005 nessun CEO delle imprese del campione era donna; ma dopo il 2007 circa il 5% delle imprese aveva un CEO donna. La percentuale di imprese con una presi-

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

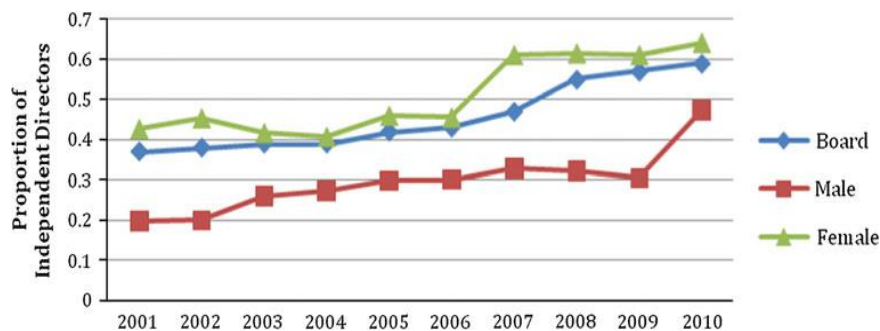
denza femminile è cresciuta costantemente dal 0,01% nel 2001 al 5,00% nel 2007, raggiungendo oltre il 15% dopo la legge sulla quota emessa nel 2008, per poi inasprirsi ancora drammaticamente nel 2010.

Cambiamenti nella nomina esclusiva di top leader donne



La figura mostra i numeri annuali delle nomine di presidenti e CEO. Ci sono state solo 1-2 nomine uniche di presidenti donne all'anno tra il 2001 al 2005, durante le fasi di introduzione e conformità volontaria della quota del genere in Norvegia. Il numero annuale di nomine di presidenti donne è cresciuto durante la fase di conformità obbligatoria, tra il 2006 e il 2007. Esso è cresciuto significativamente al termine della fase di conformità obbligatoria alla legge sulla quota del genere nel 2008 e 10 direttori donne sono state nominate in posizioni di presidenza nel 2010. Al contrario, le nomine annuali di presidenti uomini è costantemente diminuito dal 2001 al 2008. Si è verificato un drastico aumento nel 2009 quando 15 direttori uomini sono stati nominati in posizioni di presidenza ma si è ridotto a 8 nel 2010. Il numero di nomine di CEO uomini era significativamente più basso durante il periodo 2005-2007 in rapporto ad altri periodi su cui si estende il campione, mostrando un significativo impatto della quota del genere nella fase di conformità obbligatoria. Ciò è coerente con quanto mostrato dal grafico precedente in cui nessuna donna era stata nominata come CEO prima del 2005. Circa un CEO donna è stato annualmente nominato nel periodo che va dal 2005 al 2010, con un picco di 2 donne CEO nominate nel 2008. Nonostante il modesto numero di CEO donne all'interno delle imprese del campione, è comunque una buona indicazione il fatto che le donne iniziano a farsi notare di più dopo l'introduzione della legge sulla quota in Norvegia nel 2008.

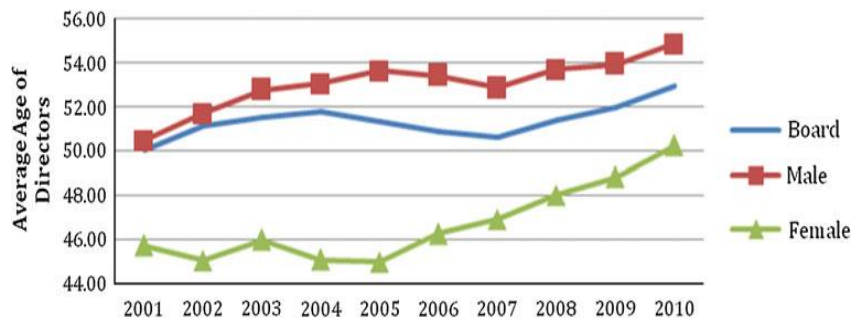
Cambiamenti nel grado di autonomia dei direttori donne e uomini



La figura mostra che il grado di autonomia del board è cresciuto costantemente dal 2001 al 2010, specialmente dopo la pubblicazione del NCPCG (2005), che ha raccomandato che i board aziendali fossero costituiti almeno per il 50% da direttori indipendenti. La percentuale di direttori indipendenti è cresciuta significativamente dal 42% nel 2005 al 60% nel 2010. L'analisi dei trend del periodo mostra che i direttori donne sono più verosimili che gli uomini essere dei direttori indipendenti, anche se la differenza tra i due generi si attenua soprattutto negli anni 2003-2005.

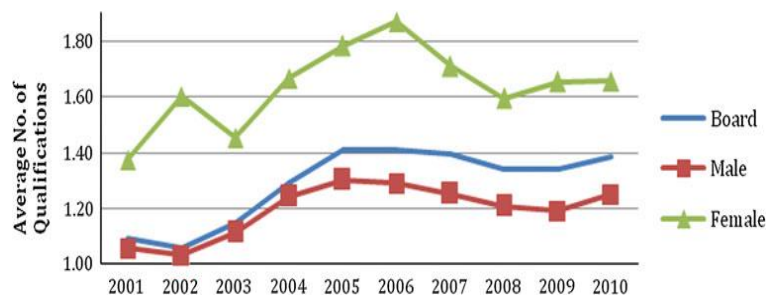
La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

Cambiamenti nell'età media di direttori donne e uomini



L'età media dei direttori delle imprese del campione in esame è aumentata costantemente da un valore approssimativo di 50 anni nel 2001 a uno di 54 nel 2010. I direttori donna sono, in media, più giovani rispetto agli uomini. I picchi di gap tra le età si hanno nel 2005, quando l'età media femminile è di 45 anni e quella maschile di 54. Nel periodo 2001-2005 l'introduzione della quota sembra aver ampliato il gap tra le età di donne e uomini, di circa 5 anni. Sorprendentemente, l'applicazione della quota dopo il 2005 sembra aver ristretto il gap di circa 4 anni, come risultato di un rapido aumento dell'età media dei direttori donne tra il 2005 e il 2010. I direttori donne nel 2010 sono mediamente di 5 anni in più rispetto a quelle del 2005. In generale, il gap tra le età di direttori donne e uomini sembra divergere dopo l'introduzione della quota di genere nel 2001 ma poi convergere dopo la legge emessa sulla quota nel 2005. Un'argomentazione sul fatto che le donne sono più giovani degli uomini è che esse hanno raggiunto i board più di recente. Questo potrebbe spiegare la persistenza del gap tra le età dei due generi, dal momento che le imprese erano soggette alla pressione di dover reclutare nuovi direttori donne dopo l'introduzione e la legislazione sulla quota in Norvegia.

Cambiamenti nel numero medio di qualificazioni possedute da direttori donne e uomini



Quest'ultimo grafico dimostra che i direttori donne generalmente possiedono un maggior numero di qualifiche rispetto agli uomini. La differenza tra i due generi sembra esser cresciuta dal 2003 al 2006, ridursi tra il 2006 e 2008 e rimanere poi stabile in seguito. In altre parole, il gap tra i due genere relativamente alle qualificazioni ottenute è risultato restringersi nella fase di conformità della quota. Dopo la legge emessa nel 2005, le società norvegesi erano soggette alla pressione di reclutare più direttori donne e, quindi, è probabile che si siano ridotte le loro aspettative relativamente al livello di istruzione dei candidati femminili. In aggiunta, il numero medio di qualifiche dei direttori donne è stato più volatile lungo il periodo di tempo considerato rispetto a quello dei direttori maschi. Ciò riflette il fatto che le imprese del cam

pione dovevano nominare direttori donne con un più ampio range di qualifiche rispetto agli uomini per raggiungere la quota fissata per ciascuno dei due generi.

RIASSUNTO e RISULTATI EMPIRICI: Le analisi svolte mostrano che l'introduzione di una legislazione sulla quota in Norvegia, ha avuto un consistente e positivo effetto sulla presenza di Leader donne, il che supporta, in parte, le assunzioni fatte dall'HP1. La percentuale di direttori donne è positivamente correlata alla presenza e alla nomina di donne come membri del Consiglio di Amministrazione, come previsto dall'HP2. Anche se il livello significativo di influenza

La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto italiano

di questo effetto è ridotto quando le differenze nel grado di autonomia, nell'età e nell'istruzione tra i due generi vengono inclusi nel modello di regressione. Anche la percentuale di direttori donne ha un impatto positivo sulla nomina di unicamente amministratori delegati donne. L'esistenza di una massa critica di almeno 3 direttori donne aumenta la probabilità di veder donne a ricoprire posizioni all'interno del board o in qualità di CEO. Anche se non vi sono corrispondenze statistiche con la presenza di leader donne su tutto il periodo in cui viene esaminato il campione. Infine, a supporto dell'HP4 ci sono legami significativi tra la presenza e la nomina di membri del board donne e di CEO donne. La quota ha alcuni effetti sul gap tra i generi in termini di grado di autonomia, età ed istruzione, nelle fasi di adattamento volontario e obbligatorio. Tuttavia le differenze di genere nelle caratteristiche demografiche di direttori maschili e femminili sono nel 2010 quasi le stesse del 2001. Nelle analisi empiriche qui condotte, si è guardato alle variazioni interne alle imprese nelle differenze tra le caratteristiche demografiche di direttori uomini e direttori donne. La probabilità di posizioni femminili nel board aumenta all'aumentare del numero di direttori donne indipendenti e all'aumentare dell'età di queste e delle loro qualifiche. La probabilità di CEO donne aumenta all'aumentare della percentuale di direttori donne indipendenti e delle loro qualifiche. In generale, sia l'autonomia del board sia il numero medio di qualifiche possedute dai direttori sono correlate positivamente alla presenza e alla nomina di CEO donne. La probabilità di CEO donne aumenta all'aumentare dell'incarico di ruolo dei direttori e al diminuire della taglia del board.

CONSIDERAZIONI e CONCLUSIONI: La Norvegese quota di genere ha avuto un'interessante e naturale esperienza nel cambiare la composizione, in termini di sesso, dei board aziendali. Si trova che la quota di genere ha avuto un impatto positivo sul numero di membri donne board e di CEO donne, indicando che la quota di genere in Norvegia non ha solo incrementato la parità di sesso all'interno dell'Assemblea del board ma ha anche avuto effetti di spillover sulle posizioni di leadership. La rappresentanza delle donne in posizioni di Leadership potrebbe essere il risultato della crescente richiesta dei benefici, in termini di "Legittimità" proposti dai leader donne dalla scossa politica esogena della "quota di genere". Inoltre, le analisi condotte sulle differenze nelle caratteristiche demografiche di direttori maschili e femminili mostrano che la presenza di membri donne nel board dipende, infatti dalla "risorse" di indipendenza, esperienza e qualificazioni forniti da direttori donne. Il grado di autonomia dei direttori donne ha un impatto positivo sulla probabilità di membri femminili del board; nel frattempo, l'indipendenza complessiva del board pure aumenta nella probabilità di avere CEO donne. Questi risultati forniscono un'importante evidenza empirica sul legame tra la governance di un'impresa e la parità di sesso all'interno di un'organizzazione, indicando che un miglioramento nella governance, in termini di autonomia dei direttori, ad esempio, potrebbe aiutare le donne a divenire i leader più accreditati. La quota norvegese di genere ha causato una grande questione di dibattito su se sia un utile strumento raggiungere una maggiore parità tra i generi nell'ambito delle attività di business. La ricerca condotta ha mostrato che i profili di uomini e donne nel board non sono né convergenti né divergenti nel lungo periodo, come risultato di una forzata parità di sesso. Quote obbligatorie sono in grado di comportare cambiamenti effettivi di tipo top-down alla diversità di genere nelle organizzazioni. Al contrario, la validità di un approccio volontario è probabilmente dovuta alla persistente carenza di leader donne nel mercato del lavoro. Se si adotta l'approccio volontario, obblighi di informazione in materia di diversità di genere nel board o nei CEO potrebbero essere usati per mettere una certa pressione supplementare sulle imprese quotate, a prendere il maggior numero di donne, la cui rappresentazione è associata positivamente con la reputazione dell'impresa. Questo studio fornisce due implicazioni per chi fa le leggi, considerando che devono adottare quote di genere obbligatorie. In primo luogo, esso mostra che la quota di genere può provocare cambiamenti organizzativi, come l'incoraggiamento di donne a posizioni di Leadership o come CEO aziendali. Anche se il numero di donne nei board delle imprese norvegesi considerate è piuttosto ridotto, l'esperienza che queste donne ottengono prendendo parte ai board aziendali le qualificherà per lavori dirigenziali nel futuro ed esse possono fungere da mentori e modelli di ruolo per altre donne. Inoltre la quota potrebbe risultare efficace nel produrre più leader donne. In secondo luogo, vi è un consenso relativo alla legislazione sulla quota, i legislatori dovrebbero essere più determinanti ad accorciare o anche evitare completamente il periodo volontario che era stato usato in Norvegia. Come mostrano le analisi sui trend effettuate, quando le imprese possono liberamente scegliere di accrescere la rappresentanza delle donne nei loro board, esse tendono a reclutare donne più giovani e meno autonome, che è probabile possano aver danneggiato le performance aziendali. Dirigenti donne di talento hanno bisogno di una guida, di sponsor che le aiutino a scalare nella loro carriera, ma manager maschi più anziani potrebbero essere reclutati per supportare le giovani donne poiché relazioni di questo tipo potrebbero essere equivocate. La quota di genere potrebbe rompere questo circolo vizioso inserendo un maggior numero di donne nei team manageriali, che possono fungere da modello dei ruoli e da supporto per altre donne. Ricerche ulteriori

possono essere richieste per investigare se quote simili causerebbero cambiamenti rilevanti nella porzione di donne nei team manageriali superiori. Sarebbe anche interessante rispondere alla questione se la dinamica delle donne che aiutano altre donne lungo la scalata nella loro carriera si svilupperebbe in "discriminazione del genere opposto", con candidate donne nominate da manager donne più anziane, per il loro sesso più che per le loro competenze.

Queste interessanti questioni non possono essere testate usando i dati presenti in questo articolo ma possono essere indirizzati alla ricerca futura.

ALLEGATO X: Questionario Progetto StiMa: “*Gli Stili di Management delle aziende italiane*”



POLITECNICO DI MILANO SCHOOL OF MANAGEMENT

www.som.polimi.it

Via Raffaele Lambruschini 4 - 20156 Milano

Gli Stili di Management delle Aziende Italiane

PROGETTO STIMA

Il presente questionario ha l'obiettivo di raccogliere dati nell'ambito di una ricerca scientifica promossa dalla **School of Management del Politecnico di Milano**. L'obiettivo è di **migliorare la conoscenza degli stili di management delle aziende italiane**.

Si chiede di compilare il questionario da parte di chi svolge effettivamente il **ruolo di capo azienda** (Amministratore Delegato, Presidente Esecutivo, Direttore Generale, ecc.). Da qui in poi ci si riferisce a tale figura con il termine di CEO (*Chief Executive Officer*). Tutte le domande contenute nel questionario fanno **riferimento all'azienda di cui il CEO è a capo**.

Tutte le risposte saranno trattate con **assoluta riservatezza** e utilizzate esclusivamente per **finalità scientifiche**. I nomi di aziende, Business Unit e persone non saranno **in alcun modo resi noti**; i dati forniti saranno utilizzati soltanto per restituire risultati in forma aggregata.

Per qualsiasi informazione e/o chiarimento, la preghiamo di contattarci all'indirizzo di posta orgdesign@polimi.it.

GRAZIE PER LA SUA COLLABORAZIONE!

Le chiediamo cortesemente di fornire le seguenti informazioni:

Nome dell'azienda: Fare clic qui per immettere testo.

Sede legale: Fare clic qui per immettere testo.

Il suo nome e cognome: Fare clic qui per immettere testo.

Il suo indirizzo email: Fare clic qui per immettere testo.

Il suo numero di telefono: Fare clic qui per immettere testo.

La sua data di nascita: Fare clic qui per immettere testo.

INFORMAZIONI PERSONALI

1. Indicare se:

	Si	No
L'azienda di cui lei è a capo è a controllo familiare ¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lei fa parte della famiglia che controlla l'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Per le aziende non quotate, l'espressione "**a controllo familiare**" significa che il 50% o più del capitale è posseduto, direttamente o indirettamente, da una o più famiglie, così definite per legami di sangue o matrimoniali. Per le aziende quotate, si consideri una soglia del 30%.

2. Ha conseguito una **laurea**?

Sì No

Se **SÌ**, quale? (Ad esempio: Economia e Commercio, Ingegneria Elettronica, Biologia): [Fare clic qui per immettere testo.](#)

In quale **università** si è laureato? (Ad esempio, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università degli Studi di Pisa, Politecnico di Milano): [Fare clic qui per immettere testo.](#)

3. Quali **titoli post-laurea** ha conseguito?

Dottorato di ricerca in: [Fare clic qui per immettere testo.](#)

MBA o Executive MBA

Altro, specificare: [Fare clic qui per immettere testo.](#)

Nessun titolo

4. Indicare da quale **anno** ricopre la carica di CEO nella sua azienda: [Fare clic qui per immettere testo.](#)

CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

5. Indicare quale **struttura organizzativa** descrive meglio l'azienda di cui è a capo. Selezionare una delle seguenti alternative:

Funzionale (le unità organizzative al primo livello gerarchico sono Funzioni, ad esempio, Funzione Produzione, Funzione Ricerca e Sviluppo, Funzione Commerciale, Funzione Marketing)

Divisionale (le unità organizzative al primo livello gerarchico sono Divisioni o Business Unit, ad esempio, Divisioni per area geografica, Divisioni per prodotto/servizio o per mercato)

Ibrida, ossia in parte funzionale e in parte divisionale

Matrice: ciascuna persona/unità organizzativa riporta a più di un responsabile, in funzione del tipo di attività o di decisioni

6. Indicare il **numero massimo di livelli gerarchici** tra il CEO e l'ultimo livello con responsabilità di budget o di spesa: [Fare clic qui per immettere testo.](#)

7. Indicare il numero di manager che riportano direttamente al CEO. **Nota**: nel seguito ci si riferirà a tali manager come **prime linee**: [Fare clic qui per immettere testo.](#)

8. Indicare se i seguenti ruoli sono **presenti** in azienda. Per ognuno di essi, indicare se appartiene alla **prima linea**. Inoltre, indicare se il manager che ricopre il ruolo: i) è **membro del Top Management Team (TMT)** e da che **anno** ne fa parte e ii) se appartiene alla **famiglia che controlla l'azienda**.

Nota bene

- **I 'membri del TMT' sono coloro che sono coinvolti in modo continuativo nelle decisioni sulle questioni strategiche rilevanti per l'azienda.**
- Se la dizione del ruolo non coincide perfettamente con quella utilizzata in azienda, ma le mansioni svolte dal manager sono le stesse o sono analoghe, **completare comunque** la riga. Se lo stesso manager ricopre più ruoli, completare la tabella per **tutti i ruoli ricoperti**.
- Se ci sono dei manager che sono membri del TMT ma ricoprono **ruoli diversi** da quelli sotto elencati, indicare i loro ruoli e nomi in corrispondenza di **"altro ruolo, specificare"**. Sono da indicare in "altro ruolo, specificare" anche eventuali direttori di Divisione.

Per una descrizione dei ruoli, fare riferimento alla legenda a valle del questionario.

RUOLO	Il ruolo è presente in azienda?	Appartiene alla prima linea?	Nome e cognome del manager	È membro del TMT?	Da quale anno fa parte del TMT?	Fa parte della famiglia che controlla l'azienda?
Direttore Generale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Finanziario	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Amministrativo	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Strategia e Sviluppo Mercati	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Tecnico / Ricerca e Sviluppo	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Marketing	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Vendite	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Acquisti	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore della Supply Chain	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore della Produzione / Direttore delle Operations	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore delle Risorse Umane	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore dell'Ufficio	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No

Legale	No	No	per immettere testo.	No	per immettere testo.	
Direttore dei Sistemi Informativi	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore della Sostenibilità (Ambientale e/o Sociale, CSR)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro ruolo (ad es., Direttore di Divisione), specificare: Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro ruolo (ad es., Direttore di Divisione), specificare: Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro ruolo (ad es., Direttore di Divisione), specificare: Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro ruolo (ad es., Direttore di Divisione), specificare: Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro ruolo (ad es., Direttore di Divisione), specificare: Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No

9. Indicare quanto spesso la sua azienda utilizza i seguenti **meccanismi organizzativi** (**1 = mai; 7 = molto spesso**):

	1	2	3	4	5	6	7
Comitati formali che coinvolgono membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppi di lavoro temporanei e inter-funzionali che coinvolgono membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruoli di coordinamento tra due o più Funzioni o Divisioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SISTEMA DECISIONALE

10. Di fronte a **opportunità e minacce rilevanti e non abituali**, valutare quanto frequentemente i **membri del TMT** (**1=molto raramente; 5=sempre**):

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Sviluppano molte possibili soluzioni alternative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prendono in considerazione molti criteri e aspetti diversi nel decidere quali azioni intraprendere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esaminano a fondo le possibili spiegazioni della minaccia o dell'opportunità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valutano il piano d'azione sotto molteplici punti di vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esplorano molte possibili risposte alla minaccia o all'opportunità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Indicare qual è il **più basso livello gerarchico** che **tipicamente** ha l'autorità di prendere le seguenti decisioni. Utilizzare la seguente scala:

1 = La decisione è presa dal **superiore del CEO** (ad esempio, dal Consiglio di Amministrazione o dal CEO della capogruppo);

2 = Il **CEO** prende la decisione;

3 = Il **manager di prima linea** prende la decisione, ma è **sempre** necessaria l'**autorizzazione formale** da parte del **CEO**;

4 = Il **manager di prima linea** prende la decisione in modo **autonomo** (cioè non è necessaria alcuna autorizzazione formale);

5 = Il **manager di livello intermedio** (ad esempio, direttore di stabilimento, responsabile regionale, direttore di prodotto) prende la decisione, **eventualmente** con l'**autorizzazione formale** da parte del suo **superiore**.

	1	2	3	4	5
Sviluppo di prodotti e servizi innovativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introduzione di modifiche significative nei prodotti e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppo di prodotti sostenibili (<i>environmental-friendly</i> o socialmente utili)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introduzione di cambiamenti rilevanti nelle attività di marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrata o uscita da mercati/linee di prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Importanti decisioni di prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambiamenti rilevanti nei processi e nelle procedure organizzative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modifiche rilevanti nella struttura organizzativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alleanze / partnership strategiche con altre aziende od organizzazioni (escluso acquisizioni e <i>joint venture</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimenti aziendali rilevanti (ad esempio, acquisizioni, <i>joint venture</i> , apertura di nuovi stabilimenti, creazione di nuove infrastrutture)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assunzioni, licenziamenti, promozioni, retribuzioni e incentivi per i manager di livello intermedio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relazioni con i sindacati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Ri)progettazione dei sistemi di controllo di gestione (ad esempio, pianificazione, <i>budgeting</i> , controllo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principali decisioni di finanziamento (ad esempio, scelta dei finanziatori, relazioni con il sistema bancario)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scelte strategiche relative agli acquisti (ad esempio, scelta dei fornitori più importanti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scelta strategica tra produzione interna e <i>outsourcing</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espansione della capacità produttiva, ampliamento e rinnovamento degli impianti di produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rilevanti investimenti in sistemi informatici e di comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definizione della strategia di sostenibilità per il miglioramento del contesto di lavoro (ad esempio, pratiche di <i>empowerment</i> , programmi per la salute e la sicurezza, formazione, gestione della diversità e pari opportunità)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Definizione della strategia di sostenibilità per lo sviluppo della società civile (ad esempio, pratiche anti-corruzione, iniziative per lo sviluppo delle comunità locali)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definizione della strategia di sostenibilità legata all'ambiente naturale (ad esempio, riduzione dei consumi o riciclaggio di materie prime, energia e acqua, riduzione delle emissioni e degli sprechi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Esiste un **tetto di spesa/investimento** massimo rispetto al quale il **CEO** può decidere in **autonomia**?

Sì No

Se **SÌ**, a quanto ammonta? Migliaia di Euro: [Fare clic qui per immettere testo.](#)

13. Con riferimento al **processo decisionale interno al TMT**, valutare le seguenti affermazioni:

	1	2	3	4	5	6	7		
Il TMT investe tempo e risorse per ricercare tutte le informazioni utili prima di prendere le decisioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Investimento limitato	Investimento elevato
Il TMT investe tempo e risorse per analizzare accuratamente tutte le informazioni rilevanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Investimento limitato	Investimento elevato
Il TMT utilizza strumenti di analisi quantitativa per prendere le decisioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mai	Sempre
Il TMT prende decisioni seguendo prevalentemente un approccio analitico o un approccio intuitivo ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prevalentemente analitico	Prevalentemente intuitivo
La comunicazione tra i membri del TMT avviene prevalentemente in forma scritta o in forma verbale ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prevalentemente in forma scritta	Prevalentemente in forma verbale
Strumenti quali gli ordini del giorno e i verbali delle riunioni sono elementi importanti del processo decisionale del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Per niente importanti	Molto importanti

14. Indicare quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni (**1 = fortemente in disaccordo; 5 = fortemente d'accordo**). **I membri del TMT**:

	1	2	3	4	5
Ritengono che, quando si prendono decisioni strategiche, la tempestività sia molto importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nel prendere decisioni strategiche, preferiscono e tendono a utilizzare tutto il tempo necessario a fare una valutazione approfondita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ritengono che la tempestività sia molto importante quando si definiscono le strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Valutare quanto frequentemente lei si incontra con i membri del TMT per (**1 = molto raramente; 7 = sempre**):

	1	2	3	4	5	6	7
Discutere i problemi dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiutarli a risolvere i problemi dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discutere gli obiettivi dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discutere i risultati dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Indicare quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni (**1 = fortemente in disaccordo; 7 = fortemente d'accordo**):

	1	2	3	4	5	6	7
Sia io sia i membri del TMT sappiamo descrivere chiaramente la vision dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nella nostra azienda, tutte le unità organizzative devono raggiungere risultati eccellenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando implementiamo i cambiamenti, io e i membri del TMT facciamo riferimento a un insieme di valori condivisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ho creato una struttura aziendale che stimola i membri del TMT a partecipare al miglioramento dei processi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I leader informali giocano un ruolo importante per l'efficacia dei cambiamenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MECCANISMI DI COORDINAMENTO

17. Indicare lo sforzo che la sua azienda dedica alle seguenti azioni volte a facilitare l'**interazione tra i membri del TMT** (**1 = nessuno sforzo; 7 = sforzo molto elevato**):

	1	2	3	4	5	6	7
Organizzare attività di team building che consentono ai membri del TMT di sviluppare una visione comune e una comprensione reciproca (ad esempio, partecipazione a eventi sociali ad hoc, quali cene e aperitivi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiutare i membri del TMT a comprendere le decisioni degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizzare iniziative di formazione per i membri del TMT sugli strumenti di collaborazione a distanza (ad esempio, Google Docs, Dropbox, Zoho, social media)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Favorire gli incontri tra i membri del TMT finalizzati a capire come lavorare meglio insieme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Favorire la condivisione di un linguaggio comune tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Favorire lo scambio e la condivisione di esperienze lavorative tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppare/adottare una rete di comunicazione informatica dedicata (ad esempio una Intranet aziendale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizzare strumenti elettronici per la collaborazione a distanza tra i membri del TMT (ad esempio, google docs, dropbox, zoho, social media)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizzare strumenti elettronici per la comunicazione a distanza fra i membri del TMT (ad esempio, messaggistica istantanea, Skype, Lync, Webex)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Valutare quanto frequentemente (**1 = molto raramente; 7 = sempre**) i membri del TMT:

	1	2	3	4	5	6	7
Si aspettano trasparenza da parte degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si aiutano a vicenda nei momenti in cui il carico di lavoro è particolarmente elevato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimostrano integrità morale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hanno fiducia nelle competenze degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si aiutano a vicenda per rispettare le scadenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fanno affidamento sugli altri membri del TMT per rispettare gli impegni presi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanno di potersi fidare degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Si pensi a quando, nel corso degli ultimi due anni, il TMT ha preso **importanti decisioni** per il futuro dell'azienda e si valuti (**1 = scarsa; 5 = elevata**):

	1	2	3	4	5
La creatività delle soluzioni proposte dai membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La qualità delle soluzioni proposte dai membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La numerosità delle idee scambiate tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Valutare quanto frequentemente (**1 = molto raramente; 7 = sempre**):

	1	2	3	4	5	6	7
I membri del TMT parlano tra di loro dell' impatto del proprio lavoro su quello degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le decisioni prese dal TMT sono frutto dell'esercizio dell' autorità tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I membri del TMT solitamente parlano di che cosa si aspettano dagli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le decisioni prese dal TMT sono frutto della negoiazione tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I membri del TMT esplicitano le loro preferenze nelle decisioni agli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I membri del TMT hanno una chiara comprensione dei problemi comuni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I membri del TMT hanno una chiara comprensione dei bisogni degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le decisioni prese dal TMT sono frutto della capacità dei membri del TMT di influenzare gli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I membri del TMT sono orientati verso i propri obiettivi personali piuttosto che verso quelli dell'organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL TMT

21. Con riferimento al **pacchetto retributivo annuale** del CEO e dei membri del TMT, in media quale quota della retribuzione è stata rappresentata negli ultimi tre anni da **compensi variabili** (inclusi bonus variabili in funzione di target prestabiliti, *stock option*, *profit sharing* e simili)?

	0%	Tra 0% e 10%	Tra 10% e 20%	Tra 20% e 30%	Tra 30% e 50%	Più del 50%
CEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio l'approccio della sua azienda nel **coprire i posti vacanti nelle prime linee**?

- I **dipendenti interni** sono la **tipica fonte**, nessuna assunzione esterna, a meno di rare eccezioni
- A parità di altre condizioni, i **dipendenti interni hanno la precedenza** sui candidati esterni
- I **candidati interni ed esterni** sono **trattati allo stesso modo**
- A parità di altre condizioni, i **candidati esterni sono preferiti** rispetto ai dipendenti interni
- I **candidati esterni** sono la **tipica fonte**, non si utilizza il reclutamento interno, a meno di rare eccezioni

GESTIONE DEL TEMPO DEL CEO

23. Considerando una **tipica settimana lavorativa** e fatto **100 il tempo totale** a sua disposizione, indicare in termini percentuali quanto tempo lei passa in media:

Con i sol i membri del TMT	Fare clic qui per immettere testo. %
Con i membri del TMT insieme alle prime linee e/o ai manager di livello intermedio e/o ad altri dipendenti	Fare clic qui per immettere testo. %
Con persone interne alla sua azienda e diverse dai membri del TMT (ad esempio, manager di prima linea non inclusi nel TMT, manager di livello intermedio, altro personale)	Fare clic qui per immettere testo. %
Con persone esterne alla sua azienda (ad esempio, clienti, fornitori, consulenti)	Fare clic qui per immettere testo. %
Lavorando da solo	Fare clic qui per immettere testo. %
In altre attività , specificare: Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo. %
TOTALE	100 %

24. Fatto **100 il tempo totale** da lei trascorso con **persone interne alla sua azienda (compresi i membri del TMT)**, allocare in termini percentuali il tempo medio speso per settimana in incontri:

Di gruppo	Fare clic qui per immettere testo. %
Bilaterali	Fare clic qui per immettere testo. %
TOTALE	100 %

25. Fatto **100 il tempo totale** da lei trascorso con **persone esterne alla sua azienda**, allocare in termini percentuali il tempo medio speso per settimana in incontri con:

Consulenti esterni	Fare clic qui per immettere testo. %
Personale di altre aziende (ad esempio, clienti, fornitori, concorrenti)	Fare clic qui per immettere testo. %
Giornalisti e/o conferenze o altri eventi di pubbliche relazioni	Fare clic qui per immettere testo. %

Sindacati	Fare clic qui per immettere testo. %
Personale di enti governativi o regolatori	Fare clic qui per immettere testo. %
Azionisti e/o proprietà	Fare clic qui per immettere testo. %
Finanziatori (ad esempio, banche, <i>venture capitalist</i>)	Fare clic qui per immettere testo. %
Altri soggetti esterni all'azienda	Fare clic qui per immettere testo. %
TOTALE	100 %

26. Indicare quanto frequentemente gli incontri con **persone esterne alla sua azienda** hanno ad oggetto le seguenti attività (**1 = molto raramente; 7 = sempre**):

	1	2	3	4	5	6	7
Negoziare e chiudere accordi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicare l'immagine e la <i>mission</i> della sua azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esplorare opportunità di business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. In riferimento al suo tempo libero, può dirci:

- a) Quale sport pratica o ha praticato maggiormente: Fare clic qui per immettere testo.
b) Di quali sport è maggiormente appassionato: Fare clic qui per immettere testo.

INFORMAZIONI DI CARATTERE GENERALE

28. Indicare in che misura la sua azienda, nel corso degli ultimi tre anni, ha ricercato **conoscenza e informazioni** sui mercati, i prodotti e/o le tecnologie dalle seguenti fonti (**1 = non utilizzato; 5 = molto utilizzato**):

	1	2	3	4	5
Fornitori di attrezzature, materiali, componenti e software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrenti e altre aziende nel settore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulenti, laboratori e istituti privati di ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Università o altri istituti di istruzione superiore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enti di ricerca pubblici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conferenze professionali, fiere ed esposizioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associazioni di settore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunità on line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Indicare se le seguenti **performance** sono misurate in azienda e, se sì, come sono cambiate negli ultimi tre anni (**1 = molto peggiorata; 7 = molto migliorata**):

	La performance è misurata?	1	2	3	4	5	6	7
Consumi totali diretti e indiretti di energia	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumi totali diretti e indiretti di acqua	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emissioni totali dirette e indirette di CO ₂	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tasso di incidenti sul lavoro	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tasso di <i>turnover</i> dei dipendenti	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efficacia delle iniziative per il miglioramento degli impatti dell'attività di produzione e di filiera sulla comunità sociale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percentuale di dipendenti impegnati in iniziative di volontariato durante l'orario lavorativo	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Numero di prodotti sostenibili (<i>environmental-friendly</i> o socialmente utili) lanciati sul mercato	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Indicare quale percentuale del **fatturato** del **2013** è attribuibile alle seguenti categorie di **prodotti o servizi introdotti sul mercato nel triennio 2011-2013**. Prodotti o servizi:

Nuovi (o significativamente migliorati) per il mercato in cui l'azienda opera	Fare clic qui per immettere testo. %
Nuovi (o significativamente migliorati) rispetto alla tradizionale offerta dell'azienda, ma già presenti nel mercato in cui opera	Fare clic qui per immettere testo. %
Non modificati o modificati solo marginalmente (compresa la vendita di nuovi prodotti acquistati da altre aziende)	Fare clic qui per immettere testo. %
TOTALE	100 %

31. Indicare quali e quante **opportunità di business** la sua azienda ha **realizzato con successo** negli ultimi tre anni. Con l'espressione 'realizzato con successo' si intende che **l'opportunità di business in oggetto ha contribuito ad aumentare le performance finanziarie (1 = nessuna opportunità; 7 = molte opportunità)**:

	1	2	3	4	5	6	7
Creazione di nuovi prodotti e/o servizi (ad eccezione delle modifiche marginali di prodotti e servizi già esistenti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adozione di nuove tecnologie produttive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrata in nuovi mercati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesso a nuove fonti di fornitura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesso a nuove fonti di conoscenza (ad esempio, collaborazioni con università, con altre imprese, con clienti e fornitori)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambiamenti nella struttura dell'organizzazione (ad esempio, creazione di nuove Divisioni o Funzioni) e/o nell'organizzazione del lavoro (ad esempio <i>empowerment</i> del personale, introduzione di <i>teamworking</i> , lavoro a distanza, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuovi modi di gestire e formare il personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuovi modi di gestire la ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nuovi modi di gestire la contabilità e finanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

32. Indicare come lei percepisce le seguenti caratteristiche dell'ambiente in cui la sua azienda opera:

	1	2	3	4	5	
Dimensione del mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	In rapida crescita
Cambiamento tecnologico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Molto rapido
Numero di concorrenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Molti concorrenti
Intensità della competizione interna al settore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Molto alta

33. In riferimento all'anno 2013, indicare il numero di addetti (*full time equivalent*)¹:

- c) Totali: Fare clic qui per immettere testo.
- d) Donne: Fare clic qui per immettere testo.
- e) Inquadri nel livello dirigenziale: Fare clic qui per immettere testo.
- f) Con una laurea: Fare clic qui per immettere testo.
- g) Con un dottorato di ricerca in un settore scientifico o tecnico: Fare clic qui per immettere testo.

¹Per **addetto** si intende una persona che lavori per la sua azienda indipendentemente dal tipo di contratto, ad esclusione dei soci operativi. Gli addetti *part-time* vanno conteggiati per 0,5 cadauno.

34. In riferimento all'anno 2013, indicare il valore **in migliaia di Euro** (nel caso in cui non si conosca il valore preciso, indicare un dato approssimato) di:

- a) Vendite totali: Fare clic qui per immettere testo.
- b) Vendite all'estero: Fare clic qui per immettere testo.
- c) Spese in ricerca e sviluppo: Fare clic qui per immettere testo.
- d) Spese in promozione e pubblicità: Fare clic qui per immettere testo.
- e) Spese in formazione del personale: Fare clic qui per immettere testo.
- f) Spese in tecnologie di informazione e comunicazione (ICT): Fare clic qui per immettere testo.

35. Indicare se le seguenti tecnologie sono utilizzate nella sua azienda e, se sì, in quale anno sono state introdotte:

	Sì	No	Anno in cui è stato introdotto
Sistema ERP (ad esempio, SAP, Oracle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fare clic qui per immettere testo.
Intranet aziendale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fare clic qui per immettere testo.

Per favore, può fornirci l'**organigramma** della sua azienda, **il suo Curriculum Vitae** e quello dei membri del TMT? Tali documenti possono essere inviati, insieme al questionario compilato, all'**attenzione dell'Ing. Paola Rovelli**:

- [via posta, all'indirizzo: via Lambruschini 4/b, 20156, Milano](#)
- via posta elettronica, all'indirizzo: orgdesign@polimi.it
- [via fax, al numero: 02 2399 2710](#)

Le chiediamo, infine, di fornirci l'indirizzo email di **massimo cinque membri del TMT** che ricoprono i seguenti ruoli: Direttore Generale, Direttore delle Risorse Umane, Direttore Finanziario, Direttore Vendite, Direttore delle Operations e Direttori di Divisione.

Inverremo loro un **breve questionario** allo scopo di **integrare le informazioni** raccolte.

Ruolo	Email
Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo.
Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo.
Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo.
Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo.
Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo.

GRAZIE PER LA SUA COLLABORAZIONE!

APPENDIX XI: Esempio di email di invito alla compilazione del questionario inviata ai CEO.**POLITECNICO DI MILANO SCHOOL OF MANAGEMENT**

www.som.polimi.it

Via Raffaele Lambruschini 4 - 20156 Milano

Gentile XXX, XXX,

la **School of Management del Politecnico di Milano** sta conducendo una ricerca sugli stili di management, i processi decisionali e le modalità organizzative del **Top Management** delle aziende italiane. L'obiettivo è comprendere come tali aspetti possano influenzare le capacità innovative e la competitività. In particolare, attraverso le informazioni raccolte tramite un questionario, risponderemo alle seguenti domande:

- *Come il capo azienda può organizzare le attività del Top Management per migliorare i risultati della sua azienda in termini di crescita, innovazione e sostenibilità?*
- *Quali stili manageriali, processi decisionali, modalità di coordinamento e metodi di lavoro consentono di guidare le aziende verso successo?*
- *Quanto è importante l'organizzazione del Top Management per l'efficacia dei processi decisionali strategici delle aziende?*
- *Quando il capo azienda deve delegare l'autorità decisionale alle sue prime linee e quando deve invece concentrare nelle proprie mani il potere decisionale?*
- *In che modo la gestione del tempo del capo azienda influenza i risultati aziendali?*

Con la presente, desideriamo pertanto invitarla a compilare il questionario che abbiamo elaborato per raccogliere le informazioni necessarie al progetto di ricerca. Il questionario è indirizzato a chi, come lei, svolge il ruolo di **capo dell'azienda** (Amministratore Delegato, Presidente esecutivo, Direttore Generale, ecc.), che verrà indicato nel questionario con il termine di CEO (Chief Executive Officer). Un secondo questionario sarà poi inviato ai membri del TMT, scelti tra più stretti collaboratori del CEO.

I dati forniti saranno trattati con assoluta riservatezza e utilizzati esclusivamente in modo aggregato per finalità scientifiche.

In cambio della sua gentile collaborazione, riceverà un documento di sintesi dei principali risultati della ricerca e un *benchmarking* personalizzato che posizionerà lo stile di management della sua azienda rispetto alle altre aziende di successo del suo settore.

Il questionario può essere compilato:

- Al seguente al link: https://www.surveymonkey.com/s/Progetto_StiMa

Oppure

- In formato elettronico utilizzando il file in allegato. In questo caso, il questionario compilato dovrà essere inviato a Paola Rovelli:
 - via posta elettronica, all'indirizzo: orgdesign@polimi.it
 - [via posta, all'indirizzo: via Lambruschini 4/b, 20156, Milano](#)
 - [via fax, al numero: 02 2399 3979](#)

Il tempo stimato di compilazione è di circa **30-40 minuti**, mentre il tempo di compilazione del questionario che sarà rivolto ai membri del TMT è di circa 15 minuti.

Ci auguriamo davvero che possa trovare il tempo di compilarlo nel corso delle **prossime due settimane**.

In allegato trova anche una descrizione del progetto di ricerca, che ne evidenzia gli obiettivi, le modalità di coinvolgimento delle aziende e i risultati attesi.

Nel ringraziarla per la sua preziosa collaborazione, la invitiamo a contattarci all'indirizzo email sopra riportato per qualsiasi chiarimento.

Cordiali Saluti

Emilio Bartezzaghi
Raffaella Cagliano
Massimo G. Colombo
Annachiara Longoni
Cristina Rossi Lamastra
Paola Rovelli

APPENDIX XII: Esempio di email di "reminder" inviata in caso di non risposta da parte dei CEO alla email d'invito.

POLITECNICO DI MILANO SCHOOL OF MANAGEMENT

www.som.polimi.it

Via Raffaele Lambruschini 4 - 20156 Milano

Gentile XXX, XXX,

le ricordiamo con piacere che la **School of Management del Politecnico di Milano** sta conducendo una ricerca sugli stili di management, i processi decisionali e le modalità organizzative del **Top Management** delle aziende italiane. L'obiettivo è comprendere come tali aspetti possano influenzare le capacità innovative e la competitività. In particolare, attraverso le informazioni raccolte tramite un questionario, risponderemo alle seguenti domande:

- *Come il capo azienda può organizzare le attività del Top Management per migliorare i risultati della sua azienda in termini di crescita, innovazione e sostenibilità?*
- *Quali stili manageriali, processi decisionali, modalità di coordinamento e metodi di lavoro consentono di guidare le aziende verso successo?*
- *Quanto è importante l'organizzazione del Top Management per l'efficacia dei processi decisionali strategici delle aziende?*
- *Quando il capo azienda deve delegare l'autorità decisionale alle sue prime linee e quando deve invece concentrare nelle proprie mani il potere decisionale?*
- *In che modo la gestione del tempo del capo azienda influenza i risultati aziendali?*

Con la presente, desideriamo pertanto invitarla a compilare il questionario che abbiamo elaborato per raccogliere le informazioni necessarie al progetto di ricerca. Il questionario è indirizzato a chi, come lei, svolge il ruolo di **capo dell'azienda** (Amministratore Delegato, Presidente esecutivo, Direttore Generale, ecc.), che verrà indicato nel questionario con il termine di CEO (Chief Executive Officer). Un secondo questionario sarà poi inviato ai membri del TMT, scelti tra più stretti collaboratori del CEO.

I dati forniti saranno trattati con assoluta riservatezza e utilizzati esclusivamente in modo aggregato per finalità scientifiche.

In cambio della sua gentile collaborazione, riceverà un documento di sintesi dei principali risultati della ricerca e un *benchmarking* personalizzato che posizionerà lo stile di management della sua azienda rispetto alle altre aziende di successo del suo settore.

Il questionario può essere compilato

- Al seguente al link: https://www.surveymonkey.com/s/Progetto_StiMa

Oppure

- In formato elettronico utilizzando il file in allegato. In questo caso, il questionario compilato dovrà essere inviato a Paola Rovelli:
 - via posta elettronica, all'indirizzo: orgdesign@polimi.it
 - [via posta, all'indirizzo: via Lambruschini 4/b, 20156, Milano](#)
 - [via fax, al numero: 02 2399 3979](#)

Il tempo stimato di compilazione è di circa **30-40 minuti**, mentre il tempo di compilazione del questionario che sarà rivolto ai membri del TMT è di circa 15 minuti.

Ci auguriamo davvero che possa trovare il tempo di compilarlo nel corso delle **prossime due settimane**.

In allegato trova anche una descrizione del progetto di ricerca, che ne evidenzia gli obiettivi, le modalità di coinvolgimento delle aziende e i risultati attesi.

Nel ringraziarla per la sua preziosa collaborazione, la invitiamo a contattarci all'indirizzo email sopra riportato per qualsiasi chiarimento.

Cordiali Saluti,

Emilio Bartezzaghi
Raffaella Cagliano
Massimo G. Colombo
Annachiara Longoni
Cristina Rossi Lamastra
Paola Rovelli

APPENDIX XIII: Esempio di email di “reminder” inviata in caso di non risposta da parte dei CEO alla email

POLITECNICO DI MILANO SCHOOL OF MANAGEMENT

www.som.polimi.it

Via Raffaele Lambruschini 4 - 20156 Milano

d’invito.

Gentile XXX, XXX,

la ringraziamo per aver contribuito al nostro progetto tramite la compilazione del questionario. Cogliamo l’occasione per ricordarle che **i dati da lei forniti saranno trattati con assoluta riservatezza e utilizzati esclusivamente in modo aggregato per finalità scientifiche.**

In cambio della sua gentile collaborazione, al termine della progetto riceverà un documento di sintesi dei principali risultati della ricerca e un *benchmarking* personalizzato che posizionerà lo stile di management della sua azienda rispetto alle altre aziende di successo del suo settore.

Nel ringraziarla nuovamente per la sua preziosa collaborazione, le porgiamo cordiali saluti,

Emilio Bartezzaghi
Raffaella Cagliano
Massimo G. Colombo
Annachiara Longoni
Cristina Rossi Lamastra
Paola Rovelli

Ringraziamenti

Eccomi giunta alla fine di questa tesi e del mio percorso universitario, nel quale credo di essere maturata professionalmente ma anche e soprattutto come persona.

Vorrei dedicare queste ultime pagine per ringraziare tutte le persone che in me hanno sempre creduto e che mi hanno sempre sostenuta sia nei momenti di difficoltà sia in quelli felici e spensierati. Vorrei che questi ringraziamenti siano un punto d'arrivo da una parte, ma anche un punto d'inizio, perché credo che non si finisca mai di crescere e di imparare e spero di poter raggiungere, nella mia vita, altri traguardi importanti come questo con tutte loro ancora al mio fianco.

Vorrei ringraziare in primo luogo la mia famiglia, perché mi è sempre stata accanto e non mi ha mai fatto mancare il suo sostegno e il suo aiuto durante tutti questi anni. Senza di loro non sarei mai riuscita ad arrivare oggi a coronare finalmente il mio sogno più grande, dopo tanti sacrifici e momenti di sconforto in cui la loro presenza riusciva a scacciare sempre il brutto pensiero di non farcela.

Un Grazie speciale lo voglio fare a te, Mamma, perché non mi hai lasciata mai sola, non hai mai smesso di credere in me, mi hai confortata nei momenti di stress peggiori, sopportando anche le mie parole irritanti dettate dal nervosismo. Mi hai sempre coccolata e ti sei sempre preoccupata per me, dei miei stati d'animo di fronte alle mie piccole, grandi delusioni, e continui a farlo dimostrandomi sempre di essere l'unica persona al mondo che davvero sa capirmi con un solo sguardo e che mi conosce più di quanto possa io stessa conoscermi. Grazie Papà, perché hai sempre cercato di darmi consigli nelle mie scelte, anche se queste, poi, non rispecchiavano sempre quello che tu ritenevi fosse giusto, ma fidati Papà, le tue parole sono sempre state comunque molto utili per me, per aiutarmi a pensare nel modo giusto, e se finora non ti ho forse dimostrato abbastanza quanto ne faccia tesoro, un giorno ti prometto che smetterai di pensare anche tu che *"tanto di quello che dico non ascolti mai niente"*. Grazie perché anche se ti faccio arrabbiare, perché sono distratta e non ti ascolto mai, alla fine riesci a perdonarmi sempre. Grazie a entrambi perché so di essere tutt'altro che una figlia perfetta e oggi questo traguardo l'ho voluto raggiungere anche per voi, per darvi una piccola soddisfazione, perché so quanto sia importante per voi poter vedere i vostri figli coronare sogni che non voi non avete avuto la possibilità di realizzare. Voglio dirvi che siete i migliori genitori del mondo che potessi desiderare e meritate come questa tante altre soddisfazioni che spero riuscirò a darvi.

Grazie Maria e Francesco, i miei fratelli, che mi avete sopportata e anche se in certi momenti so bene mi avreste voluto "ammazzare", so che mi volete un gran bene e non vedevate l'ora di condividere con me questo momento di grande gioia. Voglio inoltre ringraziare te, Valeria, la mia cuginetta che, anche se più piccola di me ti sei sempre dimostrata più forte e in molte situazioni più matura; senza la tua saggezza, pazienza e la calma che riuscivi a trasmettermi soprattutto durante i nostri lunghi e interminabili pomeriggi in biblioteca a studiare, non sarei mai riuscita a superare i miei esami.

Ringrazio tutta mia mia grande famiglia, anche i nonni, gli zii e i cugini che oggi sono qui con me a condividere questa gioia di un importante traguardo raggiunto.

E ancora Grazie, alle mie migliori amiche, Federica e Giusy, quelle amiche che tutti sognerebbero di avere, perché ci sono sempre, non ti lasciano mai sola; perché ci litighi, ci discuti, ma poi ci fai sempre pace e gli vuoi più bene di prima. Avete asciugato le mie lacrime e scatenato i miei sorrisi, vi sarò sempre grata per tutto quello che fate per me e spero le nostre strade continueranno a procedere sempre così, INSIEME.

Infine un ringraziamento speciale all'Ing. Paola Rovelli, la mia correlatrice che è sempre stata disponibile dandomi consigli utili durante tutto il corso della mia tesi, e ringrazio tutto il gruppo di ricercatori del progetto StiMa, in particolare la Prof.ssa Cristina Rossi Lamastra e il Prof. Massimo G. Colombo che, accogliendomi nel loro gruppo durante questi mesi, hanno reso possibile la realizzazione di questo mio lavoro.

