Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Gli Stili di Leadership attivati per la Gestione di Processi Innovativi

Relatore
Ch. Prof. Fabrizio Gerli

Laureanda
Veronica Fantinato
Matricola 827069

Anno Accademico
2014 / 2015

Ringraziamenti

Se oggi sono giunta a compiere questo passo non posso che ringraziare chi di voi mi ha sempre sostenuta.

Anzitutto vorrei ringraziare il mio Relatore, il Prof. Fabrizio Gerli, per avermi ispirata, supportata e seguita durante questo periodo. Mi ha fatta appassionare, passo dopo passo, a tutti i suoi insegnamenti dispensati in questi anni. È stato per me la guida di cui avevo bisogno e senza le sue parole non avrei portato a termine questo lavoro.

Ringrazio inoltre la Prof. Sara Bonesso ed il Prof. Claudio Pizzi per avermi dato i giusti consigli e suggerimenti per produrre quest'elaborato.

Un sentito ringraziamento va soprattutto alla mia famiglia e a mia sorella perché senza la loro forza ed il loro sostegno non sarei mai arrivata a raggiungere questo traguardo per me impensabile. Grazie papà per avermi spinta ad andare sempre avanti fino ad oggi, giorno in cui spero tu possa essere fiero di me. Grazie mamma per essere la mia forza, per avermi confortata durante le sconfitte ed aver gioito con me per i successi raggiunti. Grazie per avermi insegnato a lottare per ciò che voglio e non farmi abbattere dalle delusioni.

Un grazie speciale a Paolo per essere sempre presente, per essere la spalla sulla quale posso contare e per aver creduto in me e nelle mie capacità.

Grazie alle amiche del mio cuore Alessia, Alessandra, Ilenia e Valentina per esserci sempre state in ogni momento, felice e triste, per aver condiviso la mia vita fin ora con voi e per essere le amiche migliori di sempre.

Grazie alle mie nonne per avermi dedicato un pensiero ogni mattina, dall'asilo fino ad oggi.

Grazie a zia Laura e a zio Michele per essere sempre presenti con le giuste parole e consigli e per essere, insieme ad Andrea e Sabrina, la mia seconda casa.

Grazie ai miei compagni di università per aver condiviso tanti momenti insieme e per essere stati di sostegno l'uno con l'altro.

Infine grazie alle amiche delle superiori, ai miei colleghi e a tutti coloro che ho incontrato nella mia strada, che hanno sempre creduto in me in tutti questi anni e che hanno seguito ogni mio passo per arrivare fino a qui oggi.

INDICE

Pag.

INTRODUZIONE 4

CAPITOLO 1. LEADERSHIP PER L'INNOVAZIONE 6

1.1 L'importanza del fenomeno dell'innovazione 6
1.2 Leadership per l'innovazione 14
1.2.1 L'esperienza cognitiva del leader per l'innovazione 18
1.3 Leadership per l'innovazione e clima organizzativo 25
1.4 Competenze del leader ed emotional intelligence 29
1.4.1 Le competenze del leader che possono condurre all'innovazione 36
1.5 Conclusione 40

CAPITOLO 2. GLI STILI DI LEADERSHIP 42

2.1 Gli stili di leadership nella letteratura scientifica 42
2.2 Gli stili di leadership teorizzati da Daniel Goleman 56
2.3 Conclusione 65

CAPITOLO 3. LA RELAZIONE TRA STILI DI LEADERSHIP E COMPETENZE PER L'INNOVAZIONE: ANALISI EMPIRICA 67

3.1 Obiettivi della ricerca 67
3.2 Metodologia d'analisi 69

3.2.1 Strumento di raccolta dei dati 70
3.2.2 Campione 78
3.3 Conclusione 84
Questionario 86

CAPITOLO 4. ANALISI ESPLORATIVA DEL CAMPIONE 95

4.1 Verifica d'ipotesi per l'accettabilità del campione 95
4.2 Valutazione della coerenza degli item negli stili 97
4.3 Analisi degli stili di leadership: quali sono maggiormente utilizzati? 110
4.4 Le innovazioni prodotte dal campione 128
4.5 Analisi delle competenze: quali sono maggiormente utilizzate? 130
4.6 Conclusione 133

CAPITOLO 5. LA RELAZIONE TRA STILI DI LEADERSHIP E COMPETENZE PER L'INNOVAZIONE: RISULTATI 134

5.1 La relazione tra stili di leadership e competenze per l'innovazione 134
5.1.1 La relazione tra i tipi di leadership e le variabili di controllo 138
5.1.2 La relazione tra competenze ed innovazione 144
5.1.3 La relazione tra stili, competenze ed innovazioni 147
5.2 Conclusione 155

CONCLUSIONE 157

BIBLIOGRAFIA 161

INTRODUZIONE

Leadership per l'innovazione fonde assieme due concetti molto importanti e ben distinti. Leadership, come caratteristica ed abilità di un soggetto di guidare un gruppo, ed innovazione, come la traduzione di un concetto in qualcosa di operativo.

In un momento come quello attuale di turbolenza e cambiamento, le aziende si trovano ad affrontare sfide ogni giorno più complesse per riuscire a rimanere competitive nel mercato. Le stesse sono anche consapevoli che per avere successo è necessario avere un occhio di riguardo verso una tematica molto importante, quella dell'innovazione. È proprio questo il trend attuale verso il quale il mercato si sta focalizzando, in cui si racchiude il cuore della crescita e dello sviluppo futuro. Ma per raggiungere questo obiettivo non sono necessari solamente grandi investimenti e strutture adeguate per gestire il processo, ma come si comprenderà da quest'elaborato, è necessaria una leadership per l'innovazione. Non si discuteranno, dunque, scelte economiche e di convenienza, ma si affronterà il tema della leadership come possibile fonte di innovazione e, quindi, di vantaggio competitivo.

Il seguente lavoro si propone di indagare il ruolo degli stili di leadership nel condurre processi innovativi in azienda. Si vuole comprendere come la leadership e i comportamenti attivati ogni giorno dai leader di organizzazioni operanti nel mercato attuale, influenzino la gestione dell'innovazione.

Il primo capitolo cerca di analizzare la letteratura scientifica di riferimento per comprendere cosa si intenda per leadership per l'innovazione e quindi si propone di indagare il ruolo della stessa nella gestione ed implementazione di questo processo così importante in azienda. Si individuerà chi è il leader per l'innovazione, quali competenze egli possiede per essere chiamato tale e quali impatti egli produce con i suoi comportamenti all'interno della sua stessa organizzazione.

Il secondo capitolo si sofferma sulla comprensione di cosa siano gli stili di leadership, come si siano sviluppate nel tempo le teorie al riguardo e come questi abbiano un'influenza sulla produttività e sul clima organizzativo. È necessario percorrere dal punto di vista storico l'evoluzione dell'analisi della leadership, per meglio comprendere le teorie attuali e le loro fondamenta. In particolare poi, lo studio si soffermerà sugli stili di leadership teorizzati da un autore molto importante sul campo, Daniel Goleman.

Il terzo, il quarto ed il quinto capitolo sono più operativi, in quanto analizzano e studiano dei dati reali.

Per produrre questa ricerca ci si è serviti di un questionario volto proprio ad indagare gli stili di leadership, le competenze attivate ed i processi innovativi attuati in azienda, a cui hanno dato risposta 298 manager operanti in Veneto.

Il terzo capitolo presenta gli obiettivi della ricerca, le caratteristiche del campione che è emerso dall'analisi e gli strumenti che si utilizzeranno nel successivo capitolo per studiare i dati. Si troverà un analisi dettagliata della formulazione del questionario per riuscire a comprendere quali collegamenti verranno effettuati per esaminare stili e competenze.

Il quarto capitolo presenta i risultati che emergono da questa ricerca. Inizialmente si troveranno delle statistiche per la valutazione della distorsione del campione e delle analisi per la valutazione della bontà delle risposte del questionario. Successivamente, si sono compresi gli atteggiamenti del campione rispetto agli stili, alle competenze e all'innovazione. Inoltre, in questa parte, ci si soffermerà sull'analisi degli stili in relazione alle variabili di controllo indagate nel questionario.

Infine, il quinto capitolo, il cuore dell'elaborato, mette in evidenza le possibili relazioni esistenti tra stili, competenze ed innovazioni per studiare le influenze di questi elementi. Si vuole, quindi, comprendere se stili e competenze specifiche possano condurre all'innovazione.

CAPITOLO 1

LEADERSHIP PER L'INNOVAZIONE

1.1 L'importanza del fenomeno dell'innovazione

Viviamo nell'epoca della globalizzazione, dell'apertura delle frontiere e dei mercati, i confini sono labili e le imprese si trovano di fronte a sfide nuove ogni giorno.
L'obiettivo fondamentale per le organizzazioni è sempre stato quello della crescita attraverso l'aumento dei ricavi e dei profitti per gli azionisti. Questa crescita in un ambiente stabile poteva essere generata dal miglioramento complessivo del sistema di produzione, riducendo i costi e migliorando la qualità dei propri prodotti o servizi per stimolare una maggiore domanda. Raggiungere questi obiettivi era molto più semplice negli anni'80 con l'utilizzo sistematico del metodo Total Quality Management (TQM) e del Lean Management (Dervitsiotis, 2011).
La turbolenza economica mondiale degli anni 2008-2009, messa in moto dalla bolla immobiliare USA, ha rotto i vecchi schemi e ha fatto emergere cambiamenti epocali che imprese e governi si trovano a dover affrontare ancora oggi. Questa crisi ha sottolineato che l'approccio per ottenere la crescita non sarebbe più stato quello passato; la gestione della qualità per prodotti, servizi, processi non è ormai più sufficiente per raggiungere l'eccellenza.
Nell'attuale epoca di economia globale le aspettative del cliente e le sue preferenze sono mutevoli. Al centro si focalizza, quindi, la ricerca di nuove opportunità che generino ricavi e profitti in modo tale da soddisfare le nuove esigenze emergenti. La qualità rimane ancora un aspetto importante, necessario, ma non sufficiente per fornire un vantaggio competitivo. Un'azienda che opera in un ambiente complesso necessita di evolversi, in quanto troverà a confrontarsi con maggiore incertezza e interconnettività, caratteristiche dell'ambiente globale attuale. L'imperativo oggi è innovazione.
L'innovazione è vista, quindi, come il fattore chiave della competitività, è il cuore della crescita ed è l'elemento fondamentale per ottenere posizioni di leadership nel mercato attuale. L'innovazione è la capacità interna di un'organizzazione di generare una nuova proposta di valore per gli stakeholders, soprattutto in periodi di cambiamento significativo, in cui il valore fornito dall'offerta esistente diventa sempre meno attraente (Dervitsiotis, 2010).

Quando queste turbolenze ambientali avvengono rapidamente, le preferenze della clientela si spostano ed il mancato adattamento a queste esigenze porta all'estinzione dal mercato. Ecco, quindi, che l'innovazione diventa fondamentale per creare nuove proposte di valore e per sopravvivere nel lungo periodo.

Diverse indagini rivelano che la capacità di innovare è il risultato di una gestione sana. Per questo il processo d'innovazione può essere migliorato significativamente solo istituzionalizzando la gestione dell'innovazione e rendendolo un processo fondamentale all'interno dell'azienda. Diventa importante, quindi, non solo l'innovazione in quanto tale, ma anche la gestione dell'innovazione. La gestione comprenderà non solo la qualità dei beni prodotti, o dei servizi offerti, ma anche la qualità del processo di innovazione, tramite il quale si possono esplorare nuove opportunità per la creazione di valore. Gestire l'innovazione comporta lo sviluppo di una vision e di una strategia, di una gestione dei processi, della creazione di condizioni organizzative e di una cultura aziendale che faciliti la nascita e l'incremento di nuove idee. La gestione dell'innovazione implica una serie di cambiamenti nel modo di lavorare, cambiamenti su come i manager stabiliscono gli obiettivi, prendono decisioni, coordinano attività e motivano le persone.

L'innovazione è relativamente astratta ed intangibile, il che rende il tutto potenzialmente complesso e ambiguo. Questo sottolinea il ruolo rilevante che hanno gli individui all'interno dell'organizzazione, il che esprime l'importanza del ruolo della leadership (Vaccaro et al., 2012).

Un'organizzazione per rimanere competitiva ha la responsabilità di supportare ed implementare continui processi di trasformazione. Un'azienda non flessibile non riuscirà ad adattarsi ai cambiamenti di mercato. Un'organizzazione necessita di generare nuove idee, di crescere, di rinnovarsi e cambiare. Per sostenere l'adattabilità al cambiamento le aziende hanno l'onere di sostenere l'innovazione e l'apprendimento continuo.

L'importanza dell'innovazione può essere fatta già risalire al 1940, quando Schumpeter rese popolare l'idea di "*distruzione creatrice*". Egli paragona il funzionamento dell'economia di mercato ad una distruzione creatrice in cui l'innovazione è il motore di questo processo. Proprio come avviene oggi, egli afferma che il ciclo produttivo viene modificato da queste innovazioni tecnologiche e gestionali, rompendo gli equilibri di mercato e portando all'eliminazione delle imprese incapaci di tenersi al passo con i cambiamenti del business. Si accostano i termini di *distruzione*, in quanto mano a mano che l'economia di mercato si sviluppa si crea una serie di cambiamenti, con *creatrice* poiché per sopravvivere le imprese dovranno utilizzare la propria creatività per dare vita a nuovi processi innovativi.

I leader che percepiscono il futuro emergente come l'inizio di qualcosa di intensamente nuovo, lasciano andare il passato per guardare alle future possibilità, possibilità che possono essere nettamente differenti dallo storico. In un certo senso significa che il caos è vitale per lo sviluppo dell'evoluzione e dell'adattamento poiché i sistemi complessi sono molto più adattivi quando si trovano vicino all'era del caos (Geer-Frazier, 2014). L'innovazione diviene, allora, la fonte primaria del successo.

Già nel 2008 la McKinsey (Barsh et al., 2008) aveva condotto un sondaggio sull'innovazione a cui avevano risposto 722 dirigenti a livello senior e 736 dirigenti di livello più basso appartenenti a diversi settori e provenienti da tutto il mondo. Più del 70 per cento degli intervistati aveva affermato che l'innovazione sarebbe stato il motore della crescita da li a cinque anni ed il 94 per cento affermava che cultura d'impresa e persone sono i driver più importanti della stessa innovazione.

Il cambiamento continuo e incrementale è importante per la sopravvivenza aziendale, è la chiave per realizzare l'innovazione. Le iniziative di cambiamento portano all'innovazione che può essere applicata a prodotti e servizi, alla struttura organizzativa, ai processi e al business model aziendale.

Molte persone credono che creatività e innovazione siano sinonimi, ma questo non è totalmente vero. La creatività è la generazione di idee nuove, originali e idonee. "Nuovo" significa mai esistito prima, unico, "originale" si riferisce ad inaspettato, inusuale, sorprendente, "idoneo" significa fruibile, utile, che si può utilizzare nel contesto di vita attuale (Shavinina, 2011).

L'innovazione può essere definita come un'invenzione che trova un mercato, è l'atto di generare un'idea e trasformarla in un nuovo prodotto o servizio che può essere venduto, è un oggetto di scambio che genera valore per il cliente e dal quale l'azienda trae profitto. Innovazione si riferisce alla generazione e all'implementazione di nuove idee. L'implementazione è un aspetto molto importante dell'innovazione, è la sua essenza. Quindi, il termine innovazione include il concetto di creatività.

Una persona può avere delle idee brillanti ma se non è in grado di implementarle nella pratica, nessuno potrebbe dire che si tratta di un innovatore. La creatività è il primo step del processo di innovazione. La differenza tra questi due termini si può spiegare attraverso il concetto di imbuto dell'innovazione. Molte delle idee innovative non si trasformano in prodotti di successo a causa del fatto che molti progetti sono irrealizzabili. Ecco che il concetto di innovazione viene spesso raffigurato come un imbuto nel quale vi entrano moltissime idee,

ma solo alcune di queste, riescono ad attraversare le varie fasi di sviluppo e raggiungere la fine.

L'esigenza fondamentale per l'equilibrio impone che lo stadio di generazione dell'idea, lo stadio di selezione del progetto e quello di sviluppo devono essere adeguatamente sincronizzati per ottenere la miglior efficacia e raggiungere i consumatori disposti a pagare per l'innovazione (Figura 1).

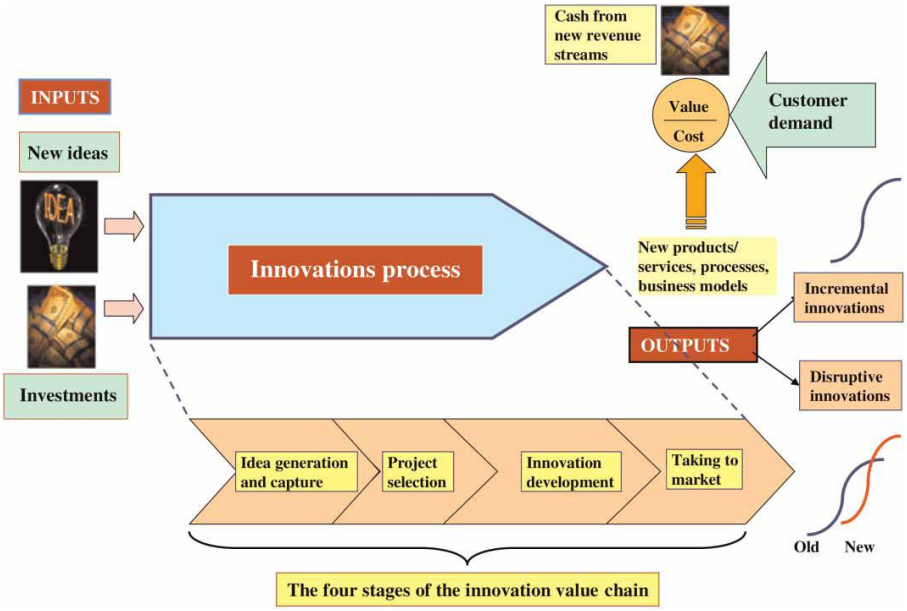


Figura 1.1: Le componenti chiave del sistema di innovazione di un'organizzazione (Dervitsiotis, 2010)

Nonostante l'importanza dell'innovazione, molte aziende oggi soffrono per gli alti tassi di fallimento in materia di sviluppo di questa, secondo Ailin e Lindgren (2008) i motivi sono dovuti al fatto che:

- vi è una predominanza dello sviluppo incrementale del prodotto, che non dà vantaggi competitivi di lungo temine;
- come sopracitato, solo una su mille idee raggiunge il mercato, ed il più delle volte è un successo solo negli stadi iniziali delle fasi di innovazione;
- c'è un ciclo di vita più breve per i nuovi prodotti. Tra il 60 ed il 70 per cento dei nuovi prodotti deve essere sviluppato nuovamente entro tre anni dalla sua introduzione;
- vi sono limitate risorse disponibili per lo sviluppo dell'innovazione nelle piccole e medie imprese e una gestione inefficiente delle stesse nelle grandi.

L'innovazione, inoltre, è un rischio che l'azienda si prende; non si sa se gli investimenti fatti in questo ambito daranno i propri frutti, soprattutto non lo faranno immediatamente. Bisogna

comunque considerare l'effetto apprendimento che si genera anche dal fallimento di un'innovazione. Provare a sviluppare un nuovo prodotto o processo genera conoscenza e il suo stesso insuccesso creerà un apprendimento continuo all'interno dell'organizzazione. Ma se questo non viene appreso, saranno gli stessi competitors ad imparare dagli errori fatti dalla concorrente per sviluppare e migliorare idee di successo.

Vi è anche, molto spesso, un altro problema che riguarda l'innovazione, ed è l'incapacità di misurarla con strumenti quantitativi. Non si trovano indici a livello universale che esplicitino l'esito positivo di un prodotto o servizio innovativo o il maggior valore creato da un processo nuovo, ma l'organizzazione ha il compito di trovare dei misuratori personali, affidabili, con i quali può monitorare costantemente i propri investimenti diretti verso questo campo.

Al fine di valutare la capacità del sistema di innovazione, dobbiamo identificare:

- le variabili chiave che determinano l'efficacia di innovazione dell'impresa;
- i risultati ottenuti attraverso innovazioni di successo;
- le relazioni che li connettono.

L'azienda, consapevole di questa mancanza, necessita di capire che ci sono dei fattori, a livello organizzativo, che influiscono nello sviluppo dell'innovazione, anzi, alcuni di questi sono dei veri presupposti alla creazione del cambiamento.

Per valutare l'eccellenza dell'innovazione, Dervitsiotis (2010) precisa che:

IC= capacità di innovazione, come misura dell'efficacia del sistema di innovazione

IR= risultati dell'innovazione, come benefici realizzati dai progetti innovativi per i principali stakeholder aziendali

IE= eccellenza dell'innovazione, come misura generale dell'innovazione, data dalla combinazione di capacità e risultati aziendali

Se si analizza l'innovazione, si potrà notare che questa è legata a diverse variabili di sistema:

$$IC= f(L, OC, R, C, E, S)$$

dove:

IC= capacità di innovazione

L= leadership per l'innovazione

OC= cultura organizzativa

R= risorse (interne ed esterne)

C= partecipazione dei consumatori alle nuove idee

E= partecipazione dei dipendenti

S= partecipazione dei fornitori

Tutte le variabili di sistema sopracitate rappresentano processi altamente interdipendenti che devono essere ben progettati, integrati e coordinati per essere efficaci.
Dall'altro lato dell'equazione abbiamo i risultati dell'innovazione, cioè gli impatti e i benefici realizzati per gli stakeholders:

$$IR= f(CI, EI, OI, TPI)$$

dove:
IR= risultati dell'innovazione
CI= impatto sui consumatori
EI= impatto sui dipendenti
OI= impatto sull'organizzazione
TPI= impatto totale della performance

Per qualsiasi organizzazione il livello generale di innovazione conseguito attraverso il raggiungimento dell'eccellenza, è dato dalla combinazione della sua capacità di innovare, condizione necessaria, e i benefici realizzati, vale a dire:

$$IE= IC+IR$$

Dall'analisi fatta da Dervitsiotis si possono comprendere quali sono i fattori che per così dire permettono e facilitano il processo di innovazione. Questi "facilitatori" di un'azienda, mostrati in fig.2, sono le variabili di sistema sotto l'influenza del management.
Sono rappresentate da:

1) la leadership, che dà forma alla vision e ai valori condivisi;
2) la cultura organizzativa, che crea il terreno per far emergere il talento creativo dei dipendenti. Attributi chiave della cultura organizzativa includono il grado di fiducia, l'attitudine al rischio per la sperimentazione di nuove idee, la tolleranza al fallimento, il grado di diversità in materia di istruzione e background etnico dei dipendenti, la volontà di condividere le conoscenze e cooperare con gli altri;
3) una strategia di innovazione che identifica e sfrutta nuove opportunità che emergono in un business che cambia;
4) un processo di partecipazione dei dipendenti che alimenta un prezioso contributo e fornisce supporto alla strategia di innovazione, in particolare per quanto riguarda le caratteristiche del prodotto e il miglioramento dei processi di produzione;

5) le risorse per l'innovazione, per esempio il talento umano, gli investimenti e le partnership che possono integrare punti di forza, conoscenze e abilità mancanti con quelle già possedute dall'organizzazione;
6) un processo di feedback da parte dei consumatori che consente di raccogliere le valutazioni sulle prestazioni dei prodotti e la soddisfazione;
7) un processo di partecipazione del fornitore che utilizza l'esperienza, le competenze e la consulenza, anche dei suoi partner, nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi;
8) un processo di innovazione che utilizza tutti gli input sopracitati per selezionare le migliori idee per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi a valore aggiunto che possono raggiungere il mercato rapidamente e convertirsi in flussi di ricavo e profitto.

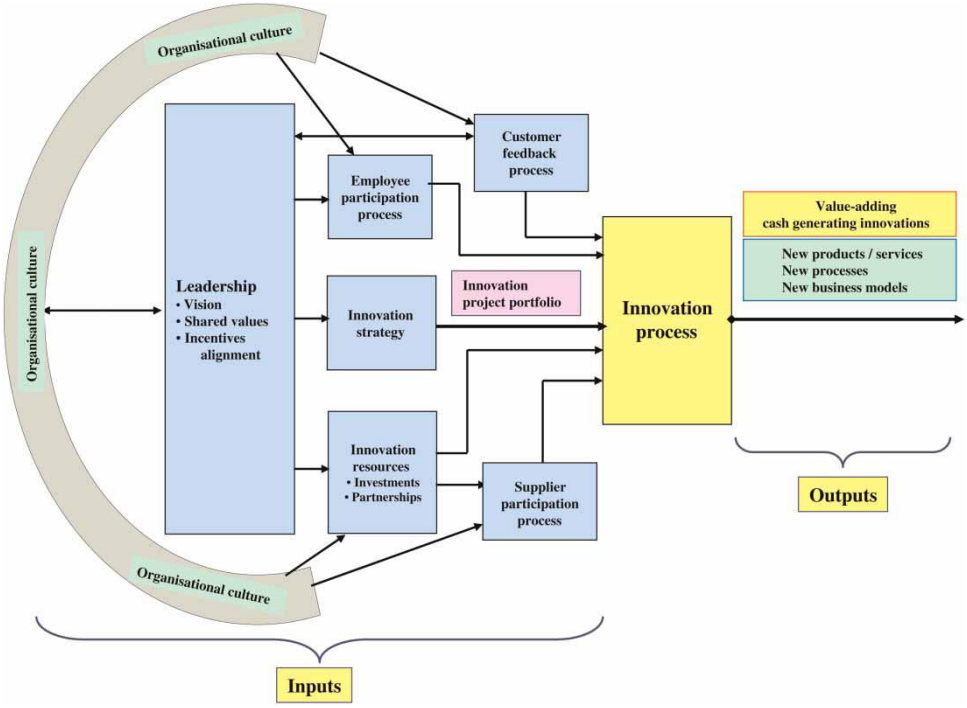


Figura 1.2: Gli input (facilitatori di sistema) che guidano il processo di innovazione (Dervitsiotis, 2010)

Particolarmente critico, e forse poco considerato nei precedenti studi, come fattore dell'innovazione è la leadership. È importante poiché attraverso questa, l'organizzazione è in grado di comunicare la vision ai suoi dipendenti, determinare la direzione strategica e impostare obiettivi e priorità per nuove iniziative, progetti ed investimenti.

Un fattore altrettanto importante per l'innovazione sono le persone. Ciò determina cos'è disponibile all'interno dell'organizzazione sotto forma di conoscenze, competenze e talenti dei dipendenti.

Persone altamente motivate sono fondamentali nella creazione di una rete informale di credenze, valori, atteggiamenti. Questo dà vita all'ambiente organizzativo.

Conseguentemente, un altro fattore potente e pervasivo è la cultura d'impresa, poiché questa definisce il contesto in cui si sviluppano le relazioni umane.

Importante diventa la fiducia, aspetto dominante della cultura d'impresa. Infatti, se l'innovazione è data dagli scambi, dalla cooperazione, dalla libera circolazione delle informazioni, in mancanza di fiducia questo non avverrebbe. È necessario creare le condizioni per una nuova cultura innovativa.

Bisogna dare una scossa alla leadership, fattore primario di influenza di clima e cultura, al fine di mettere l'innovazione al primo posto, fornire una formazione all'innovazione, un training creativo, trasformare l'innovazione in una competenza del core business, creare delle figure che si occupino di innovazione e sviluppare una vera e propria infrastruttura dell'innovazione.

Diventa importante all'interno dell'organizzazione creare degli spazi e dei momenti per le persone, in modo che possano riflettere, sperimentare e generare nuove idee, rendendo disponibili degli strumenti di raccolta di questi contenuti (la cassetta delle idee per esempio). È necessario creare un mercato interno del talento al fine di coinvolgere le persone più competenti in ogni nuovo progetto di innovazione (le nuove idee possono essere raccolte in una lavagna che informa i dipendenti sulle nuove iniziative a cui partecipare, oppure per alimentare l'innovazione dal basso si può utilizzare il sistema CEDAC[1]).

Per fare questo diventa indispensabile fornire la massima diversità di pensiero in azienda. L'aumento della diversità all'interno delle organizzazioni può essere attuato attraverso un cambiamento delle pratiche di assunzione, trovando persone con diverse abilità e competenze, formazione differente, etnie e culture varie. In questo modo le persone si troveranno a

[1] Il sistema CEDAC (Cause Effect Diagram with Additional Cards - Diagramma causa-effetto con aggiunta di cartellini), basato sul diagramma a lisca di pesce di Ishikawa, è stato sviluppato da Ryuji Fukuda negli anni 70. Ha lo scopo di affrontare ed eliminare qualunque forma di "spreco" in azienda (difetti di prodotto o di processo, scorte, tempi, efficienza, ecc.) coinvolgendo tutto il personale.
Se il problema è sconosciuto, si prepara un tabellone su cui si imposta il diagramma causa/effetto o diagramma a lisca di pesce. Si scrive l'effetto (lo "spreco") in un rettangolo a destra, e si traccia una linea verso sinistra. Su questa linea tutto il personale interessato applicherà cartellini con le cause, ed eventuali cartellini di colore diverso con le soluzioni proposte. Dopo un certo tempo si raccolgono e si analizzano i cartellini, e si riesce così ad impostare il problema come risultato del lavoro di tutto il gruppo.
Tratto da http://www.problemsetting.it/pages/cedac.htm

confrontarsi con individui possedenti background completamente diversi e questo permetterà loro di ampliare le proprie conoscenze e metterle a servizio di altri in modo tale da favorire le pratiche innovative.
Bisognerà attivare reti formali e informali che hanno una maggiore connettività e che facilitano le conversazioni agevolando la condivisione di conoscenza e il confronto, migliorando le idee e generando nuove soluzioni.
Per avere successo nella ricerca di questo nuovo trend, un'impresa ha l'esigenza di sviluppare e mantenere un portafoglio di innovazioni che mira a bilanciare la domanda di innovazione esterna (nuovi prodotti, processi, business model) con l'alimentazione dell'innovazione interna (talenti disponibili, investimenti e infrastrutture per la gestione dei progetti).
Deve essere trasmessa a tutta l'organizzazione la strategia e la vision di innovazione per far si che tutti si sentano coinvolti e fermamente impegnati nel raggiungere gli obiettivi prefissati. Le persone si sentiranno parte della missione aziendale e potranno contribuire a diffondere la conoscenza all'interno dell'azienda. Per questo motivo sarà necessario incentivare il dialogo tra i dipendenti e non punire per gli errori che si possono commettere nel tentativo di implementare l'innovazione, ma apprendere da questi. Tutti, allora, vorranno fare parte di quella squadra che fa dell'innovazione la sua sfida e il suo mantra.

1.2 Leadership per l'innovazione

La capacità di un'azienda di innovare con successo è la chiave per la sopravvivenza in questo momento di turbolenza ambientale. Questo dipende dalla qualità del processo di gestione dell' innovazione, che a sua volta dipende dall'eccellenza della leadership e dalla flessibilità del management. Altri fattori che ne influenzano l'esito positivo sono una cultura organizzativa di mantenimento della fiducia, la capacità di sperimentare, un atteggiamento sano nei confronti del rischio, la tolleranza verso il fallimento e la capacità di apprendere rapidamente da ogni errore (Dervitsiotis, 2012).
Il management ha il compito di lottare continuamente per ridurre la complessità e l'incertezza esistente, è questa la sfida attuale. L'unico modo per affrontare la crescente complessità è una leadership bifocale in cui il leader ha una visione sia di breve termine e sia di lungo termine, con cui apre a nuove opportunità ad innovazioni di successo.
La differenza tra gestione dell'innovazione e leadership per l'innovazione si può trovare riassunta in questa tabella riepilogativa di Ailin e Lindgren (2008).

Tabella 1.1: Differenza tra Gestione dell'innovazione e Leadership per l'innovazione

Gestione dell'innovazione	Leadership per l'innovazione
Obiettivi di breve termine basati su tattiche	Obiettivi di breve e lungo termine basati su strategie
Criteri di successo basati su costo, tempo, miglior performance	Criteri di successo basati su miglioramento continuo, innovazione continua, sviluppo dell'apprendimento e della conoscenza
Preferisce l'innovazione incrementale, meno rischiosa	Supporta sia l'innovazione incrementale che radicale
Dipende dalle competenze organizzative	Dipende dalle competenze organizzative ed esplora risorse interne ed esterne
Il più delle volte ci si concentra su un progetto alla volta	Gestisce un portafoglio di progetti innovativi
L'azienda ha una visione miope ed interna del processo di innovazione	L'azienda ha una visione d'insieme del processo innovativo in quanto si trova al centro del processo

Fonte: Ailin e Lindgren (2008)

Sostanzialmente la leadership per l'innovazione è un passo in più verso l'implementazione e l'istituzionalizzazione del processo all'interno dell'azienda, implica lo sviluppo e l'attuazione di una superiore capacità di innovazione. Se la gestione dell'innovazione riguarda strettamente prodotti e processi, la leadership per l'innovazione avvolge un insieme di elementi all'interno dell'organizzazione, quali per esempio le reti e la cultura. La leadership per l'innovazione diviene dunque l'elemento essenziale per ottenere un'innovazione costante e continua nel tempo. Se la gestione dell'innovazione avviene a livello medio aziendale, in quanto la gestione di questi processi è solitamente affidata a funzioni specializzate, la leadership si trova soprattutto a livello strategico ed è proprio a livello strategico che deve partire l'idea di infondere questa nuova prospettiva in tutta l'azienda attraverso le persone. Partendo quindi dall'analisi del leader e degli stili di leadership da lui adottati, si comprende come questi vadano ad influenzare il clima organizzativo, per ripercuotersi poi sul comportamento innovativo individuale.

Ci sono diversi modi con cui i leader possono influenzare il processo di innovazione. Grazie alla loro posizione di rilievo in azienda i leader sono maggiormente capaci di vedere le tendenze ambientali che influenzeranno il futuro e fornendo un'efficace comunicazione al

resto dell'organizzazione porteranno a più alti livelli di innovazione. In secondo luogo i leader possono influenzare positivamente l'innovazione attraverso la creazione di una vision emozionante verso il futuro che si prospetta grazie all'innovazione. In terzo luogo possono influenzare il fenomeno attraverso la selezione e promozione di talenti innovativi. Da ultimo, attraverso la creazione di una cultura organizzativa nella quale è premiato il lavoro ben fatto e si costruiscono e migliorano i rapporti interpersonali (Elenkov et al., 2005).

Prima di affrontare il tema dell'innovation leadership è bene fare un passaggio per capire cosa si intenda per leadership e perché quindi, un particolare tipo di leadership possa portare all'innovazione.

La leadership è stata descritta come quel processo di influenza sociale con cui un soggetto riesce ad ottenere il supporto di altri nel raggiungimento di obiettivi. Leadership deriva proprio dal termine inglese "to lead" che significa guidare, condurre. Il leader è colui che con le sue azioni e decisioni può cambiare il corso della storia, è colui che riesce ad influenzare le persone e a dirigerle verso comportamenti che siano coerenti con la mission aziendale (Jude et al., 2006). Egli crea un diffuso entusiasmo nel clima organizzativo, tanto che le persone al suo interno si sentono libere di esprimere la propria creatività. Lo stesso leader, inoltre, spinge le persone al di là dei propri limiti per farli superare, convince gli individui che possono fare cose che non credevano essere in grado, stimola le loro capacità. Si studia il leader poiché questa è la figura a cui un'organizzazione si ispira, le persone lo cercano per essere rassicurate e guidate. Nelle grandi corporation il leader, anche se lontano a livello gerarchico dalla base della piramide dell'organizzazione aziendale, è comunque fonte di influenza in quanto egli con i suoi comportamenti e atteggiamenti andrà a condizionare i vari dirigenti di funzione che al loro volta influenzeranno chi opera a livello inferiore. Inoltre, bisogna sottolineare che quando si parla di leader non si intendono solo le persone che ricoprono cariche al vertice aziendale, ma esistono molti altri leader. Secondo Goleman (2002) "la leadership è distribuita. Non è appannaggio dell'unico individuo al vertice, ma di qualsiasi persona che, a qualsiasi livello, rivesta in un modo o nell'altro il ruolo di leader per un gruppo di individui, qualsiasi sia il compito che quella persona svolge in azienda".

Il leader è colui che può essere descritto come guida emotiva del gruppo. È una figura che può generare entusiasmo, passione, ispirazione, impegno nel proprio gruppo di lavoro. Egli mantiene alto il morale della sua squadra e la motiva a dare il meglio. Il leader è colui che per infondere questi sentimenti è dotato di una particolare intelligenza, detta intelligenza emotiva (Goleman, 2002). L'intelligenza emotiva è la capacità del leader di conoscere e gestire sé stesso, le proprie emozioni e le proprie relazioni interpersonali. Questo tipo di intelligenza

risulta particolarmente utile per orientare i sentimenti del gruppo di lavoro e per spingerli verso gli obiettivi. Al contrario, un leader incapace di trasmettere queste sensazioni otterrà un impegno minore ed un finto entusiasmo da parte delle persone. Non si potrà più parlare in questi casi di leader, ma di semplici manager orientati più ai risultati che non alle persone e con un focus specifico sugli obiettivi e non sui mezzi per raggiungerli.

È necessario ora capire perché un leader può influenzare quel processo, così tanto importante oggi, che è quello dell'innovazione e perché questa leadership possa anche essere chiamata leadership per l'innovazione. Stevenson (2012) afferma che: "*Great innovation can't exist without great leadership*". Leadership per l'innovazione significa avere qualcuno che ispira ad una mentalità che apre l'organizzazione alla scoperta. Si tratta di sviluppare un quadro che supporta una strategia di innovazione. C'è qualcuno che dall'alto crede nell'innovazione, ha il coraggio di sostenerla e ha il desiderio di coinvolgere tutti per vincere.

Ecco che i due termini "innovazione" e "leadership" si fondono assieme per costituire la leadership per l'innovazione e cioè quel particolare modo di essere di un soggetto in grado di guidare l'azienda verso comportamenti e azioni innovative che permettano la sopravvivenza in un contesto alquanto dinamico (Stevenson, 2012). È lo stesso leader che riconosce l'innovazione, la guida e la sponsorizza all'interno dell'azienda.

L'attuale società dell'informazione e della conoscenza richiede leader che siano abili nell'affrontare questa nuova realtà e nel promuovere l'innovazione per ottenere le migliori performance organizzative. Il leader dovrebbe comprendere che l'organizzazione oggi si basa sulla gestione della conoscenza e sulla diffusione delle informazioni sia interne che esterne. Questa circolazione della conoscenza crea un flusso che, attraverso vari processi di trasformazione (apprendimento organizzativo), crea nuova conoscenza, la quale, quando viene applicata attraverso processi innovativi, genera nuove competenze essenziali per l'organizzazione. Non è la conoscenza degli individui di per sé che è vitale, ma è la presenza di una buona leadership che consente all'azienda di integrare, condividere e utilizzare questa conoscenza in modo innovativo (Garcìa-Morales et al., 2008).

Bisogna premettere che, però, non tutti i manager sono leader e non tutti i leader sono leader per l'innovazione. Ci sono sei tratti particolari che distinguono i leader per l'innovazione secondo Deschamps (2005):

- Un'insolita combinazione di creatività e disciplina di processo nel portare il nuovo prodotto o servizio nel mercato;
- l'accettazione dei rischi e dei fallimenti, accoppiato con il desiderio di apprendere dagli insuccessi e farne tesoro per tutta l'organizzazione;

- il coraggio di fermare i progetti, non solo quelli che si trovano nella fase iniziale;
- un talento per la costruzione e la guida di squadre vincenti ed un'abilità per attrarre e mantenere innovatori;
- l'apertura a tecnologie, nuove idee e la volontà di sperimentare;
- un alto grado di passione per la loro missione, per l'innovazione ed un ardore di condividere i loro obiettivi con il personale.

Questo è fondamentale per capire che ci sono degli elementi che differenziano leader da altri e questi fattori dipendono dai tratti distintivi personali, dall'ambiente organizzativo in cui si opera, dall'ambiente sociale in qui si vive e dalle esperienze passate. Vi sono quindi, sia fattori esterni che interni all'individuo che vanno ad influenzare questo fenomeno della leadership.

1.2.1 L'esperienza cognitiva del leader per l'innovazione

La capacità individuale di essere un leader per l'innovazione, secondo gli studi affrontati da Shavinina (2011) è il risultato di una determinata organizzazione strutturale dell'esperienza cognitiva dell'individuo che funge da elemento portante di tutte le manifestazioni della leadership innovativa, quali i tratti e le caratteristiche personali.
Per esperienza cognitiva, o mentale, si intende una specifica rappresentazione della realtà, cioè come l'individuo vede, capisce, interpreta il mondo che lo circonda. L'essenza dell'innovation leadership consiste quindi, nell'unicità dell'immagine intellettuale del leader. Questa è la cosiddetta "vision". In altre parole, l'eccezionale visone, comprensione, interpretazione da parte del leader per l'innovazione di quanto sta accadendo nella realtà circostante, è la chiave per comprendere il fenomeno. La struttura cognitiva interna della leadership per l'innovazione, presentata in fig. 3, si sviluppa su cinque livelli:

1. Fondamenta di sviluppo della leadership per l'innovazione
2. Basi cognitive della leadership per l'innovazione
3. Manifestazioni intellettuali-creative della leadership per l'innovazione
4. Manifestazioni metacognitive della leadership per l'innovazione
5. Manifestazioni extracognitive della leadership per l'innovazione

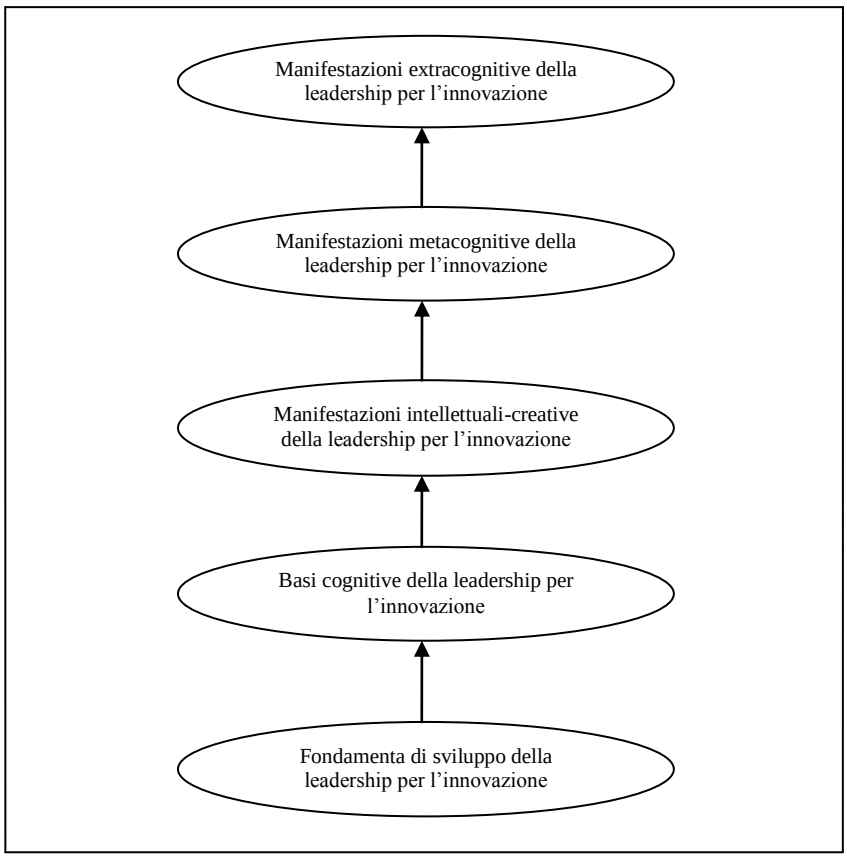


Figura 1.3: Modello della leadership individuale per l'innovazione (Shavinina, 2011)

Da sempre la letteratura ha indagato i risultati ottenuti da questi leader ma senza interrogarsi sul perché proprio questi, e non altri soggetti, abbiano abbracciato prima l'innovazione. Ecco che quegli individui che sono in grado di avviare, sponsorizzare e orientare l'innovazione sono persone dotate di creatività, di talento e quindi la leadership per l'innovazione è un particolare tipo di intelligenza, di abilità, che essi sviluppano con il tempo. Capiamo allora che le caratteristiche che rendono un soggetto un leader per l'innovazione sono date dalla somma di manifestazioni esterne e basi psicologiche.

Bisogna quindi analizzare primariamente le caratteristiche psicologiche (fondamenta e basi cognitive) dell'individuo e poi esaminare quali sono i risultati prodotti da queste particolari esperienze (manifestazioni).

1. Fondamenta di sviluppo della leadership per l'innovazione

La ricerca sulla leadership per l'innovazione dimostra che i leader per l'innovazione sono estremamente ricettivi verso le nuove idee e affascinati dalle proposte dei loro colleghi e subordinati, che possono potenzialmente portare a nuovi prodotti o servizi. Questo fascino per le nuove idee li motiva a sostenere e sponsorizzare l'innovazione. L'apertura a nuove

esperienze è un importante tratto delle persone creative. I leader per l'innovazione sono aperti alla stessa a causa della loro sensibilità a tutto ciò che è nuovo. Diversi studi affermano che molte persone creative e innovative, in ogni campo dell'attività umana, hanno una sensibilità particolare e questa è una delle caratteristiche essenziali della loro personalità. I leader sono eccezionalmente bravi a trovare occasioni ed opportunità di mercato per i nuovi prodotti o servizi innovativi. Questa caratteristica della personalità si sviluppa poiché nell'infanzia o nella prima fase dell'adolescenza è avvenuto qualcosa di particolare in questi potenziali leader.

Durante lo sviluppo umano si incontrano periodi così detti "sensibili". Questi periodi sensibili sono fasi speciali in cui l'individuo mostra grande apertura verso qualsiasi cosa gli accada intorno. I periodi sensibili, quindi, offrono le condizioni interne favorevoli per sviluppare intelletto e creatività. Sono dei periodi di rafforzamento delle possibilità di crescita mentale. Il rafforzamento di tali possibilità conduce ad un innalzamento generale delle risorse cognitive dell'individuo. Periodi sensibili accelerano lo sviluppo mentale del bambino attraverso la realizzazione del suo potenziale intellettuale e la crescita delle risorse cognitive individuali, con conseguente comparsa di un'unica esperienza cognitiva individuale. Questo avviene perché durante queste fasi è stata sviluppata una capacità eccezionale di imparare in fretta, molto più velocemente di altri. Tale sviluppo accelerato facilita ulteriormente la rapida e la profonda acquisizione di conoscenza, il funzionamento intellettuale e la creazione di qualcosa di nuovo e originale.

Quindi ora sorge spontaneo chiedersi se questo sviluppo accelerato può portare alla creazione di nuovi leader per l'innovazione, ma questo può avvenire solo se vengono rispettati due requisiti durante l'infanzia. In primo luogo, tutte le capacità di sviluppo acquisite durante un periodo sensibile devono essere trasformate in stabili acquisizioni individuali. In secondo luogo, queste capacità individuali acquisite devono, a loro volta, essere trasformate in un'esperienza cognitiva unica.

2. Basi cognitive della leadership per l'innovazione

Abbiamo detto che l'esperienza cognitiva è alla base dello sviluppo della leadership per l'innovazione. L'esperienza cognitiva è formata da *strutture concettuali* (ad es. il pensiero concettuale), *base di conoscenza* e *spazio mentale soggettivo*.

Le strutture concettuali sono importanti perché il pensiero concettuale è una forma di funzionamento integrato della mente umana. La forma più elevata di pensiero concettuale è l'intelligenza e la miglior organizzazione strutturale dell'intelligenza è l'attività creativa

(Shavinina, 2011). Infatti il pensiero concettuale è la particolare abilità di riconoscere degli schemi, ricomporre delle idee e capire gli aspetti fondamentali di una determinata situazione.

La base di conoscenza svolge un ruolo critico nello sviluppo di risorse intellettuali e creative nell'individuo. Una grande base di conoscenza è necessaria per affrontare prestazioni altamente intellettuali e per acquisire nuove conoscenze. È stato dimostrato che le persone intellettualmente dotate si distinguono per un'adeguata, ben strutturata, funzionante ed elaborata base di conoscenza.

Una base di conoscenza ricca, inoltre, può compensare, in parte, la mancanza generale di capacità cognitive.

Strutture concettuali e base di conoscenza generano lo *spazio mentale soggettivo*.

Le differenze individuali nella flessibilità, differenziazione, integrazione e struttura gerarchica dello spazio mentale influenzano l'atteggiamento cognitivo della persona e di conseguenza determinano la sua capacità intellettuale e creativa che porta a nuove idee innovative.

I leader per l'innovazione sono identificate come persone flessibili, in quanto i confini del loro spazio mentale si definiscono tali. Quindi, uno spazio mentale flessibile genera, di conseguenza, una mente altrettanto flessibile (Shavivina, 2011).

3. Manifestazioni intellettuali-creative della leadership per l'innovazione

Questo livello si compone, a sua volta, da *produttività individuale*, *produttività creativa* e da *stili cognitivi*.

La *produttività individuale* comprende tre tipi di intelligenza: *proprietà di livello, di combinazione, di processo*.

Le proprietà di livello caratterizzano il livello raggiunto di funzionamento intellettivo sia verbale che non verbale, da parte di un soggetto. Queste proprietà costituiscono la base per tali processi cognitivi quali la capacità di percezione, la capacità di memoria a breve e lungo termine, l'attenzione, il vocabolario e molti altri. La capacità dei leader di prestare maggiore attenzione a tutto ciò che li circonda e scegliere le informazioni pertinenti si basa proprio su queste proprietà intellettuali.

Le proprietà di combinazione caratterizzano la capacità di decifrare i vari collegamenti, connessioni e relazioni tra i diversi concetti. In generale, è la capacità di combinare i componenti dell'esperienza in vari modi. Queste proprietà sono alla base della capacità umana di produrre varie associazioni e/o analogie, che sono di eccezionale importanza per la generazione di idee creative per l'innovazione da parte dei leader.

Le proprietà di processo caratterizzano le operazioni elementari di processo di informazione, così come le strategie di attività intellettuale. Leader visionari non sono distinguibili solo da una capacità di sintetizzare diverse informazioni, ma anche dalla capacità di eliminare gli elementi irrilevanti.

La *produttività creativa* si riferisce all'originalità, fluidità, flessibilità del pensiero e alla capacità di generare idee nuove, originali e idonee. Questo deriva comunque, dall'esperienza cognitiva individuale. Ciò significa che la flessibilità, la differenziazione e l'integrazione dello spazio mentale di un individuo determinano le capacità creative.

Gli *stili cognitivi* forniscono preziose informazioni circa le differenze individuali nel funzionamento dei processi cognitivi dei leader per l'innovazione. Attualmente i leader devono riuscire a prendere buone decisioni in condizioni di incertezza. Individui di talento usano uno stile cognitivo riflessivo per esempio, cioè prima di prendere importanti decisioni riescono a valutare tutte le alternative in modo tale da minimizzare gli errori. Questi soggetti riescono ad inibire l'incertezza facendo sì che questa non influenzi le scelte, inoltre essi riescono a comprendere senza difficoltà particolari quali sono le alternative essenziali da prendere in considerazione e quali invece non rientrano nella possibilità di scelta.

4. Manifestazioni metacognitive della leadership per l'innovazione

Questo secondo livello di manifestazione della leadership individuale è composto da *consapevolezza metacognitiva* e da *processi di regolamentazione.*

La *consapevolezza metacognitiva* si riferisce ad un sistema di conoscenza basato:

- sulle manifestazioni di attività intellettuali e sui processi cognitivi;
- sulla capacità di valutare gli aspetti "forti" e "deboli" del funzionamento intellettuale;
- sulla capacità di compensare le proprie debolezze con i punti di forza;
- sulla capacità di gestire il proprio lavoro mentale utilizzando vari metodi di stimolazione.

I leader per l'innovazione sono caratterizzati da abilità metacognitive altamente sviluppate.

Ma non solo, questi soggetti sanno che possono contare sui loro punti di forza per compensare le proprie mancanze, e cioè tutto ciò che essi non conoscono. Le loro abilità metacognitive li aiutano a bilanciare un'assenza di creatività, conoscenze, o altro. I leader per l'innovazione sono consapevoli di quello che non conoscono, ma sanno dove voglio arrivare, e per questo imparano a capire come raggiungere quegli obiettivi di conoscenza.

I *processi di regolamentazione* riguardano la capacità di pianificazione, di guida, di monitoraggio e di coordinamento del proprio processo cognitivo.

5. Manifestazioni extracognitive della leadership per l'innovazione

Per terminare, l'ultimo livello delle manifestazioni consiste nelle abilità extracognitive.

Queste capacità si riferiscono a quattro componenti interrelate e differenti tra loro.

Esse sono:

- sensazioni particolari: i sentimenti di direzione, armonia e stile, la capacità di immaginare nuovi prodotti o servizi e riconoscere buone idee, tecnologie promettenti e soluzioni ricercate; la sensazione di "essere nel giusto o essere nell'errore", la capacità di capire di aver incontrato qualcosa di importante;
- credenze particolari (ad esempio, credere in elevati standard di performance e nel duro lavoro);
- specifiche preferenze e valori intellettuali;
- intuito.

La leadership per l'innovazione è, quindi, in parte determinata dalle preferenze specifiche, dai sentimenti, dalle credenze e dai processi intuitivi che costituiscono un intero campo inesplorato di fenomeni nella ricerca della leadership per l'innovazione.

Tutta l'organizzazione strutturale dell'esperienza cognitiva dell'individuo (cioè la sua struttura concettuale, la base di conoscenza e lo spazio mentale soggettivo) determina un'unica immagine del mondo in quanto le esperienze cognitive di questi innovation leader sono un fenomeno unico e differenziato da tutto il resto della popolazione. I leader per l'innovazione vedono, capiscono, interpretano ciò che sta accadendo nella realtà circostante costruendo un quadro individuale di eventi, azioni, situazioni, idee, problematiche della realtà diversi da tutti gli altri. Per questo la loro vision è unica, ed è per questo che un cambiamento di prospettiva può portare a nuove idee e a compiere scoperte che altri non immaginerebbero. Sono individui eccezionalmente capaci di sentire o vedere nuove opportunità, sono in grado di riconoscere i bisogni nascosti dei consumatori e vedono i potenziali sviluppi di questi bisogni, identificano i cambiamenti nelle tecnologie e nel mondo che li circonda. Vari studi hanno dimostrato che l'esperienza cognitiva individuale di questi individui dotati fa luce su anche altri aspetti oltre alla loro immagine del mondo. Si distinguono da altri anche per la complessa e ricca rappresentazione concettuale e sono caratterizzati da una più categorica, differenziata, integrata e concettualmente complessa visione.

Questa vision si manifesta poi nelle loro prestazioni e risultati, nella capacità di generare nuove idee, riconoscerle, sostenerle grazie al coinvolgimento di altri ed attuarle. Il leader

visionario non corrisponde solamente a colui che ha grandi idee e trova le applicazioni future di queste nel mercato, ma è anche colui che sa ascoltare i propri dipendenti e proprio attraverso l'ascolto riesce ad intuire che l'idea fornitagli da altri sia di grande potenzialità e riesce a trovare la possibilità di creare business da questa. Per questo motivo il leader è tenuto a saper motivare gli altri e a sapersi dimostrare persona aperta e disponibile alle nuove idee.

Altra caratteristica del leader è la capacità di comunicare ed entusiasmare i dipendenti per quanto riguarda quella vision. Se egli riuscirà a motivare ed influenzare i colleghi otterrà il giusto appoggio ed aiuto per lo sviluppo dell'idea. La capacità di riuscire a comunicare è quindi caratteristica fondamentale per ottenere consensi e soprattutto per fare in modo che ogni dipendente senta questa missione come propria e dia il suo contributo per realizzarla. Infatti secondo Elenkov et al. (2005) la leadership visionaria è la capacità di gestione attraverso la quale il leader si assicura la cooperazione e la collaborazione con altri nel perseguimento della vision.

Dunque, si può affermare che la leadership per l'innovazione è il risultato di una specifica organizzazione strutturale dell'esperienza cognitiva dell'individuo. Questa organizzazione è conseguenza del processo interiore di crescita e acquisizione di risorse cognitive, che avviene durante la fase di sviluppo mentale accelerato dell'individuo, la quale crea un'unica esperienza cognitiva. La direzione di questo processo è determinata da strutture concettuali, base di conoscenza e spazio mentale che sono le componenti nell'organizzazione dell'esperienza cognitiva di una persona. L'unicità della mente del leader comporta rappresentazioni uniche, rispetto ad altri, del mondo che lo circonda (vision) che si può rivelare attraverso diverse manifestazioni intellettuali, creative, meta cognitive ed extracognitive.

Questa analisi della mente del leader ci fa capire come ci siano dei tratti personali che differenziano uomini da altri. I primi studi sulla leadership si basavano molto su questo aspetto, ma con il tempo questi approcci furono criticati poiché non consideravano l'atteggiamento nei confronti dei dipendenti e soprattutto la situazione circostante. Infatti la leadership è data dalla somma del leader, con le sue competenze, i tratti della personalità, le sue caratteristiche cognitive e dal clima organizzativo.

I successivi paragrafi tratteranno l'analisi delle competenze di un leader per l'innovazione. È importante sottolineare che il lavoro sulle competenze è distinto dalla ricerca sui tratti, le caratteristiche e gli stili cognitivi del manager. Le competenze possono essere certamente influenzate da questi caratteri, ma trascendono da questi poiché rappresentano una conoscenza

osservabile e misurabile, comportamenti, attitudini e *skills*, che sono strumentali nei compiti lavorativi e che possono essere sviluppate ed apprese durante la vita (Morris et al., 2013).

1.3 Leadership per l'innovazione e clima organizzativo

Le organizzazioni che riconoscono che la loro capacità di innovare è inestricabilmente legata ai loro leader, alla loro struttura, al clima e alla cultura si trovano in una posizione migliore nel mercato competitivo (Bhanugopan et al., 2012).

Concettualmente, i leader possono influenzare l'innovazione organizzativa in diversi modi (Bhanugopan et al., 2012): Innanzitutto il leader definisce e plasma i contesti di lavoro all'interno dei quali i dipendenti interagiscono per definire obiettivi, problemi e soluzioni. Il leader è in grado di creare contesti e condizioni per motivare i dipendenti a raggiungere le proprie finalità. In secondo luogo i leader sono la fonte primaria di influenza della cultura organizzativa, del clima e nella creazione di un ambiente che alimenti gli sforzi verso l'innovazione e incoraggi la diffusione di conoscenza. In terzo luogo, i leader che sostengono una costruttiva soluzione dei problemi e migliorano l'auto-efficacia dei dipendenti riescono a spingere verso il cambiamento. Infine, i leader possono sviluppare un sistema che valuti e ricompensi l'innovazione attraverso degli incentivi. Le ricompense creano, infatti, un impegno particolare ed un'attenzione diversa da parte degli impiegati verso il tema.

Clima organizzativo, capitale psicologico, benessere e impegno dei dipendenti sono stati identificati come costrutti fondamentali attraverso i quali la leadership influenza la prestazione organizzativa e del team di riferimento. Mentre il clima organizzativo è un'aggregazione di singole percezioni dell'ambiente di lavoro, il clima psicologico si riferisce alle percezioni che gli individui hanno dei loro posti di lavoro, in quanto riflettono valori personali e desideri psicologici. Clima organizzativo e cultura organizzativa rappresentano una costruzione sociale collettiva sulla quale i leader hanno il controllo sostanziale e l'influenza. Le diverse pratiche di leadership plasmano la formazione del clima organizzativo, a livello aziendale e del clima psicologico, a livello individuale, che non sono altro che la risposta che i dipendenti danno a ciò che viene loro trasmesso. Il leader ha un ruolo fondamentale nell'influenzare il clima organizzativo attraverso la fiducia che egli infonde ai propri collaboratori. Alti livelli di fiducia, impegno e collaborazione hanno un impatto positivo nel clima organizzativo e questo, a sua volta, impatta a livello di performance poiché si genera entusiasmo da parte dei dipendenti verso il proprio lavoro. Vlachos et al. (2013)

definiscono la soddisfazione sul posto di lavoro come un costrutto affettivo. Gli autori in questione spiegano questo sentimento come "*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job experiences*".

La leadership promuove direttamente l'innovazione sul luogo di lavoro ed in grado di favorire un clima positivo e salutare. Come scrive Borghese (2014) ci sono alcune variabili nel rapporto di fiducia che impattano sulla propensione ad innovare delle persone, ed esse sono: la chiarezza della vision strategica del manager, la ricerca di suggerimenti, il feedback costante alle proposte dei propri collaboratori, l'incoraggiamento del contributo individuale e la tolleranza all'errore. Creare un clima organizzativo favorevole all'innovazione e alla creatività comporta lo sviluppo dell'innovazione organizzativa ed è una sfida per coloro che fanno dell'innovazione e del cambiamento il proprio credo.

L'innovazione è una cultura specifica e la generazione e l'attuazione di nuove idee da parte dei dipendenti dipende in primo luogo dalla creatività. Il supporto alla creatività e stato quindi identificato come il principale contributore al clima organizzativo che promuove l'innovazione.

I leader possono aumentare in modo significativo la creatività organizzativa e l'innovazione creando e sostenendo un clima che alimenti gli sforzi creativi e che faciliti la diffusione dell'apprendimento. Un leader deve prima capire quali possono essere gli elementi di creatività dal punto di vista organizzativo, ed i fattori che li influenzano, in modo da massimizzare l'innovazione in un ambiente di lavoro basato sulla conoscenza. Non meno importante, inoltre, è la motivazione che il leader può creare nei dipendenti nell'eseguire i propri compiti. La teoria dell'aspettativa ci suggerisce che gli individui sono motivati a comportarsi in un modo specifico a causa dei risultati che si aspettano di ottenere con i loro comportamento. La teoria prevede tre componenti principali: l'aspettativa, la strumentalità e la valenza. L'aspettativa è la speranza che un duro sforzo produrrà migliori prestazioni, la strumentalità è la convinzione che se un individuo svolge bene il suo lavoro verrà premiato, la valenza è il valore ed è la credenza circa l'esito desiderato. Se i dipendenti sono veramente convinti dei valori suggeriti dai loro leader, saranno più propensi a fare loro questi valori ed in questo modo verranno diffusi in tutta l'azienda e diventeranno poi, una sorta di percezione condivisa. La motivazione dipende da tutti e tre questi fattori e possono essere spinti dallo stile di leadership e dal clima (Kang et. al, doi: 10.1002).

Quando i dipendenti si sentono profondamente impegnati e coinvolti si possono raggiungere più alti livelli di innovazione. Questo accade perché i dipendenti si sentono liberi di poter prendere l'iniziativa, esplorare nuovi approcci innovativi e di poter condividere e sviluppare

nuove idee con il contributo di altri. A livello organizzativo i leader devono capire il loro ruolo fondamentale nella nuova economia, in cui la capacità di creare, distribuire e sfruttare conoscenza è diventata un'importante fonte di vantaggio competitivo. Oggi il successo di un'azienda è influenzato più dalle risorse sociali, quali la capacità di imparare e adattarsi, piuttosto che dalle risorse fisiche. Un leader ha il compito di creare un ambiente in cui non ci siano pregiudizi e vi sia un libero ascolto di chiunque voglia collaborare per lo sviluppo collettivo. La chiave diventa quindi, non più uno stretto controllo sui risultati da parte del leader, ma la creazione di un ambiente in cui sia permesso esprimersi. Un tempo vi era molta enfasi sulle teorie dell'agenzia, sulla teoria dei costi di transazione, sul modello delle cinque forze di Porter, ma da Miles (2007) queste sono state giudicate come teorie "cattive" in quanto puntavano su uno stretto controllo e monitoraggio delle persone per impedire comportamenti opportunistici. Quando invece le persone si trovano in un ambiente in cui la fiducia, il rispetto ed un trattamento equo sono i pilastri, saranno favorevoli a condividere la propria conoscenza. Si presume che la conoscenza sarà condivisa in ambienti in cui l'affidabilità è chiaramente segnalata e sensibilmente mantenuta. Si riconosce inoltre, che molte persone si aspettano, in ultima analisi, un beneficio come risultato dai guadagni economici raggiunti grazie alla conoscenza condivisa e rimarranno soddisfatti fino a quando penseranno che un'equa distribuzione dei profitti sarà mantenuta (Miles, 2007). I leader infatti dovranno trovare degli incentivi e dei premi per mantenere alto il clima di fiducia che porta ad elevati tassi di innovazione e dovranno regolarmente riconoscere il contributo e lo sforzo fatto dai dipendenti nella condivisione delle informazioni in modo tale da trovare in ogni occasione le risorse di conoscenza necessarie.

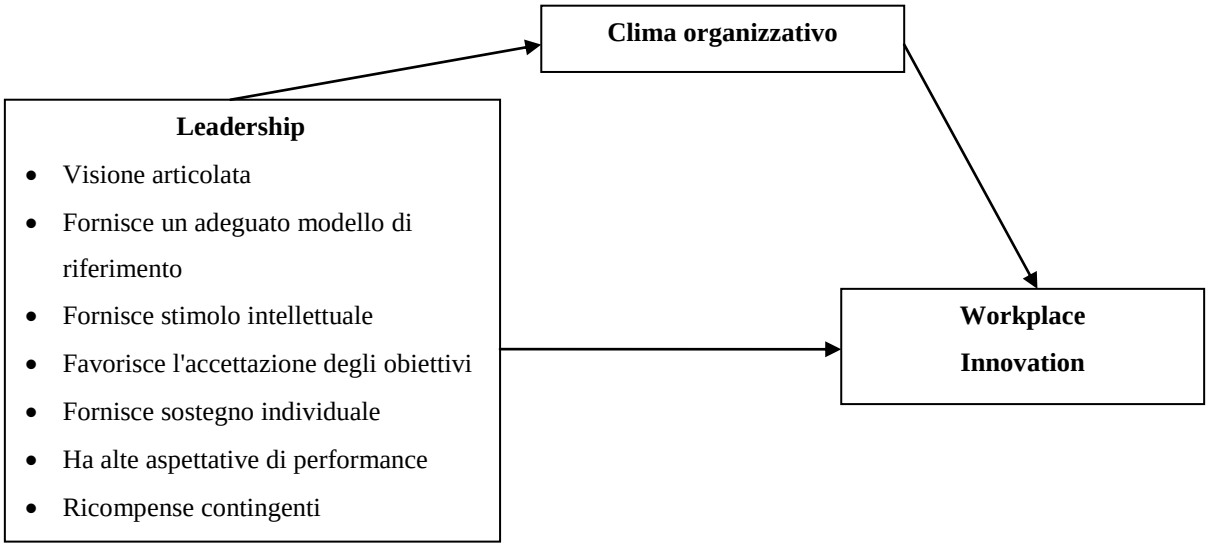


Figura 1.4: Proposta di modello integrato che stabilisce le relazioni tra Leadership, clima organizzativo ed innovazione nel posto di lavoro (McMurray et.al, 2013)

Per guidare un'organizzazione oggi, il leader deve saper allineare cultura, struttura e strategie agli ambienti all'interno dei quali si lavora (Geer-Frazier, 2014). Il leader ha l'obbligo di impegnarsi per costruire un clima organizzativo ed una cultura dell'innovazione all'interno dell'organizzazione; questo diventerà la base per costruire rapporti di collaborazione. La leadership è anche vista infatti come un processo condiviso di miglioramento delle capacità individuali e collettive (McMurray et al., 2013). Nell'attuale ambiente dinamico una persona solamente non riesce a capire e controllare i meccanismi di mercato ma è necessario avere un team alle spalle. Per questo motivo è compito dei leader creare una cultura della leadership dove ognuno all'interno dell'organizzazione è pronto a lavorare insieme ad altri per affrontare i cambiamenti e aggiungere valore. In risposta all'imprevedibilità ambientale, le organizzazioni stanno adottando sistemi dove l'organizzazione è decentralizzata, bastata sulla creazione di team e ha una struttura di potere distribuita. La strategia in questi casi è bottom-up. Questa struttura è detta "*sistema adattivo complesso*", che si contrappone al classico sistema gerarchico dove l'amministratore delegato è l'unica persona con una visione d'insieme e dove la strategia è top-down (Geer-Frazier, 2014).

La classica strategia ha funzionato bene quando vi era una stabilità dell'ambiente di business circostante, ma ora si rende necessaria la creazione di strutture originali per sopperire alle problematiche legate all'incertezza. In questo contesto si può applicare la teoria della rete per modellare l'organizzazione. Gli individui che compongono l'organizzazione possono essere collegati da un sistema relazionale, come per esempio un social network aziendale oppure un semplice portale. Si crea così una rete sociale che dà vita ad una struttura informale all'interno dell'azienda in cui le persone si sentono legate e libere di condividere le proprie opinioni e pensieri senza vincoli formali. Queste reti offrono possibilità di innovazione, collaborazione, apprendimento e sono un metodo per rinforzare la fiducia tra i collaboratori. In questo modo si mettono a disposizione dell'azienda fonti alternative di informazione e risorse altrimenti non disponibili. Ogni dipendente si sentirà parte di un'organizzazione che attua a pieno l'ascolto di ogni esigenza, si potranno condividere nuove idee o trovare soluzioni a quesiti anche posti direttamente dal vertice aziendale.

Un' esempio da citare può essere l'azienda HCL Technologies che ha creato un portale aziendale per sviluppare l'innovazione. L'azienda era consapevole che una persona da sola non poteva avere le risposte a tutto e per questo decise di creare un modo per condividere le questioni d'impresa. Il CEO fu il primo ad utilizzarlo e ad accorgersi che quando condivise il suo problema, tutti i dipendenti si resero disponibili per aiutarlo ed avevano un'opinione al riguardo che volevano esprimere (Geer-Frazier, 2014).

I leader allora devono approcciarsi a questi sistemi dinamici in cui cambiano le strutture, la cultura e le strategie e cercare nuove opportunità per sfruttare la condivisione della conoscenza. La gestione dell'innovazione non può essere sviluppata solamente dal CEO o dagli altri dirigenti all'interno del top management, ma il loro ruolo può essere determinante nel creare un contesto organizzativo favorevole alla sperimentazione e all'introduzione di nuovi processi, pratiche o strutture (Vaccaro et.al, 2012). I leader possono aver un ruolo significativo nella semplificazione delle dinamiche complesse dell'ambiente competitivo e nella riduzione dell'incertezza. I leader possono aiutare i subordinati nella gestione del cambiamento e forniscono guida e sostegno quando questi cambiamenti possono sembrare ambigui. Questi individui sono la chiave per individuare nuove tendenze nell'ambiente e all'interno dell'organizzazione.

Dall'analisi dell'ambiente organizzativo capiamo che la leadership ha una forte influenza sulla cultura che si viene a creare all'interno dell'impresa. Un modo quindi per ottenere un ambiente di lavoro che punti all'innovazione è una forma adeguata di leadership. I leader devono capire come il loro stile abbia un potenziale impatto sul clima organizzativo per l'innovazione. Lo stile di leadership è stato infatti riconosciuto come il fattore strategico che influenza la conoscenza e l'innovazione (Garcìa-Morales, 2008).

1.4 Competenze del leader ed emotional intelligence

L'innovazione dipende dalle persone che sono in grado di applicare e generare conoscenze e idee sul posto di lavoro (OECD, 2011). L'innovazione è un fenomeno difficilmente misurabile ma comprendere che questo può essere direttamente collegabile alle competenze degli individui può facilitarne l'implementazione e lo sviluppo. Chiaramente le competenze necessarie per l'innovazione saranno diverse in base al tipo di innovazione, alla fase di innovazione e alla struttura del settore, ma in quest'analisi si cercherà di capire in generale quali possano aiutare il leader a creare una consapevolezza di tale fenomeno nei propri dipendenti.

Il capitale umano è un concetto ampio, che comprende la conoscenza, le capacità, le competenze e gli attributi incorporati negli individui che facilitano la creazione di benessere personale, sociale ed economico (OECD, 2011). Nella comprensione dei fattori che conducono all'innovazione le cosiddette "competenze tecniche", cioè le competenze strettamente collegate alle capacità lavorative, sono date per scontate, ma rimangono

comunque parte integrante di alcuni compiti. Attualmente l'analisi invece si sposta sulle "*soft skills*" che ricoprono un ruolo sempre più importante nel lavoro. La comunicazione e il saper lavorare in team, per esempio, sono competenze trasversali necessarie attualmente vista la crescente richiesta di conoscenza condivisa e apprendimento. La globalizzazione poi, ha fatto emergere come la capacità di adattamento e l'integrazione siano competenze utili anche per sviluppare il processo di innovazione, che come già sopracitato, nasce anche grazie allo sviluppo di team con background completamente diversi. È compito della stessa organizzazione riuscire a valorizzare le competenze disponibili per l'innovazione e questo non può che avvenire tramite la figura di riferimento del leader.

McClelland fu il primo studioso che capì l'importanza del ruolo delle competenze trasversali. Nel suo articolo del 1973 "*Testing for competence rather than for intelligence*" egli dimostrò che il quoziente intellettivo non è sufficiente per predire la job performance (HayGroup, 2003). Tutti i tradizionali test attitudinali e di intelligenza, come allo stesso modo le misure di assunzione quali l'analisi dei risultati e le referenze, fallivano clamorosamente nel prevedere il successo lavorativo. Egli individuò, quindi, un altro strumento che conduce ad un'analisi più profonda e questo strumento sono le "competenze" (HayGroup, 2003). Esse sono descritte in generale come uno specifico insieme di attributi che uniscono competenze funzionali (conoscenze e abilità) e comportamentali (meta-cognizione e atteggiamenti). Quindi la competenza è definita come l'insieme integrato di conoscenze, attitudini e abilità di una persona (Du Chatenier et al., 2010). Quello che, però, risulta importante nei nostri studi è che queste competenze in realtà siano direttamente correlate al successo lavorativo. Dagli studi di McClelland la competenza si delinea non come è un fattore generale di intelligenza, ma come un sistema di schemi cognitivi e comportamenti operativi causalmente correlati al successo sul lavoro[2].

Secondo HayGroup (2003) "*A competency is defined as an underlying characteristic of a person which enables them to deliver superior performance in a given job, role, or situation*". Boyatzis (2009) la definisce anche come "*a set of related but different sets of behavior organized around an underlying construct called intent*". Questo significa che i comportamenti attivati dal soggetto si organizzano intorno ad uno scopo e questo conduce ad un risultato, cioè una performance superiore.

Un altro contributo importante, che non si può non citare, per l'identificazione delle competenze è quello degli Spencer (1993) che, riprendendo i concetti di competenza di

[2] Tratto dalle slide del corso "Competenze emotive e Sviluppo individuale" di Gerli F., Università Ca' Foscari Venezia, anno accademico 2013/2014.

McClelland e Boyatzis, la descrivono come “una caratteristica intrinseca di un individuo casualmente correlata ad una performance, riferita ad un criterio prestabilito, efficace o superiore nella mansione”. Inoltre gli stessi identificano le competenze secondo più livelli, alcuni visibili ed altri invisibili verso l’esterno e li raffigurano come un iceberg che si compone per l’appunto da una parte minore emersa ed una parte sostanziale sommersa. Esse sono date da (HayGroup, 2003):

a) *skills*, ciò che un soggetto sa svolgere, sono le sue abilità operative nel svolgere determinati compiti;
b) *knowledge*, ciò che una persona sa, conosce, riguardo ad uno specifico argomento;
c) *self-image*, è l’immagine che le persone hanno di loro stesse. Rappresenta la loro identità, con i loro valori, atteggiamenti ed il concetto di sé;
d) *traits*, sono le caratteristiche fisiche di una persona. Riflettono il modo in cui si tende a descrivere un individuo. Sono comportamenti abituali con cui si propende a riconoscere una persona;
e) *motivation*, sono i pensieri, le preferenze inconsce che guidano il comportamento, in quanto questo rappresenta una fonte di soddisfazione per le persone.

I primi due elementi sono identificabili, mentre gli altri tre sono di difficile individuazione, ma sono anche i livelli più importanti in quanto smuovono i comportamenti associati ai livelli “superficiali”. La miglior performance è quindi data dalle caratteristiche a livello inferiore che viene correlata con le conoscenze e le abilità che si trovano a livello più alto. Quindi un soggetto tende a manifestare agli altri le proprie conoscenze e abilità, ma all’esterno non sono visibili le motivazioni sottostanti ai comportamenti attivati. Secondo Spencer e Spencer quindi l’intenzione è data dalla motivazione, dai tratti, dall’immagine di sé e dalla conoscenza, ed è proprio l’intenzione che è causa di un’azione, e quindi di una *skill*, e questo comporterà un esito, cioè la performance efficace o superiore nella mansione.

Boyatzis indica due particolari categorie di competenze, le *competenze di sogli*a e le *competenze distintive o discriminanti*. È necessario comprendere la differenza tra le due, in quanto le competenze di soglia sono quelle abilità necessarie per svolgere un lavoro in modo efficace, ma che non distinguono soggetti che ottengono risultati superiori da altri. Esse sono (Boyatzis, 2007):

- competenze tecniche ed esperienza;
- conoscenza (procedurale, funzionale, meta-cognitiva, dichiarativa);
- un assortimento di competenze cognitive di base, come la memoria, la capacità deduttiva, il ragionamento.

Le competenze distintive, invece, sono cosiddette in quanto distinguono individui che hanno performance superiori, ma che non sono possedute da soggetti che performano in modo medio. Quindi queste competenze conducono ai migliori risultati. Sono rappresentate da:

- competenze di intelligenza emotiva;
- competenze di intelligenze sociale;
- competenze cognitive.

Un concetto integrato di competenze dell'intelligenza emotiva, sociale e cognitiva offre una struttura più adeguata per descrivere le disposizioni umane ed offre una struttura teorica per l'organizzazione della personalità e la collega alla prestazione sul lavoro. Se riprendiamo la definizione iniziale di Boyatzis, una competenza è una "caratteristica intrinseca di un individuo causalmente correlata ad una prestazione efficace o superiore" (Boyatzis 1982, citato in Boyatzis 2007), allora possiamo comprendere che (Boyatzis, 2007; 2009):

- l'*emotional intelligence competency* è la capacità di riconoscere, capire e utilizzare le informazioni riguardanti sé stessi per raggiungere una performance efficace o superiore;
- la *social intelligence competency* è la capacità di riconoscere, comprendere e utilizzare informazioni sugli altri che conducono ad una performance efficace o superiore;
- la *cognitive emotional competency* è la capacità di pensare e analizzare le informazioni e le situazioni che causano prestazioni efficaci o superiori.

Quindi le competenze sono delle caratteristiche normali nell'individuo, sono parte integrante di questo e vengono applicate in tutte le occasioni possibili poiché fanno parte di una reazione naturale. Inoltre vi è una relazione causa-effetto tra il possesso di queste competenze e la risultante, cioè la performance efficace o superiore.

I comportamenti tramite le competenze vengono però attivati, grazie ad una particolare tipo di intelligenza, l'intelligenza emotiva (EI). Questo costrutto è fondamentale per comprendere perché le competenze sopracitate conducano ad una performance superiore.

Nel 1990 i primi studiosi a coniare questo termine furono Salovey e Mayer definendola come un'abilità di riconoscere il significato delle emozioni, le loro relazioni e spiegare e risolvere i problemi alla base di queste. L'intelligenza emotiva si manifesta nella capacità di percepire le emozioni, assimilare emozioni e sentimenti collegati ad esse, comprendere le informazioni date da queste emozioni e saperle gestire (Salovey e Mayer, 1990, citati in Mayer, Caruso, Salovey, 2000).

Nel loro articolo “Emotional Intelligence” la descrivono più precisamente come “un’abilità di monitorare i sentimenti e le emozioni proprie e altrui, di discriminarle tra loro e di utilizzare queste informazioni per guidare il proprio pensiero e l’azione” (Salovey e Mayer, 1990). I due autori cercano di dare enfasi ad un modello cognitivo che sappia riconoscere le emozioni e smistarle, a differenza di modelli precedenti che si occupavano solo dell’analisi del riconoscimento delle emozioni. Le dimensioni del modello dell’EI secondo i due autori erano date da quattro livelli di abilità cha vanno da processi psicologici di base a processi più complessi che integrano cognizione ed emozione. Ad un primo livello si trova il complesso di competenze che consentono ad un individuo di percepire, valutare, esprimere le proprie emozioni. Capacità che includono l'identificazione delle emozioni proprie ed altrui, l’espressione delle proprie emozioni e la discriminazione dell’espressione delle emozioni negli altri. Ad un secondo livello si trovano abilità che coinvolgono l’utilizzo di emozioni per facilitare e dare priorità al pensiero, impiegare le emozioni per facilitare il giudizio riconoscendo che gli sbalzi d’umore possono portare alla considerazione di punti di vista alternativi e che la comprensione che un cambiamento emozionale e un cambio di prospettiva possono incoraggiare diversi tipi di problem solving. Al terzo livello si trovano competenze come la categorizzazione e la distinzione tra emozioni (differenziazione tra simpatia e amore, per esempio), la comprensione di miscele complesse di sentimenti (come l'amore e l'odio) e la formulazione di regole per i sentimenti. Al quarto livello del modello vi è la capacità generale di condurre le emozioni a sostegno di qualche obiettivo sociale. In questo livello più complesso di intelligenza emotiva ci sono le competenze che permettono agli individui di impegnarsi selettivamente, di monitorare e gestire le emozioni di sé e degli altri in modo da migliorare la crescita personale e le relazioni interpersonali (Goleman, 2001; Mayer et al., 2001).

Successivamente anche Bar-On nel 1997 dà la sua definizione di intelligenza emotiva descrivendola come “*an array of non-cognitive capabilities, competencies and skills that influence one’s ability to success in coping with environmental demands and pressures*” (Bar-On, 1997 citato in Mayer et al., 2000). In questo modo l’autore intende l’intelligenza emotiva come un’insieme di competenze non cognitive che permette alla persona di relazionarsi con le richieste che avvengono nell’ambiente circostante e nella quotidianità. Questa gamma di competenze comprende la capacità di essere consapevoli, di comprendere e di esprimersi, la capacità di essere consapevoli per relazionarsi con gli altri, la capacità di gestire emozioni forti e controllare gli impulsi, la capacità di adattarsi al cambiamento e risolvere problematiche personali o sociali. Le cinque aree secondo Bar-On sono: le competenze

intrapersonali, le competenze interpersonali, la capacità di adattamento e la gestione dell'umore e dello stress (Cherniss e Goleman, 2001).

Goleman approfondisce gli studi di McClelland e integra lo studio delle competenze con l'intelligenza emotiva, cioè "la capacità di riconoscere le emozioni proprie e degli altri, per motivare sé stessi e gestire le emozioni sia interiormente che nelle relazioni" (Goleman, 1995). Lo stesso autore (1998) definisce l'*emotional competence* come una "*learned capability based on emotional intelligence which results in outstanding performance at work*". In questo senso egli intende che l'intelligenza emotiva è la determinante per comportamenti tramite le competenze emotive. Pertanto, le competenze possono essere considerate attraverso un approccio comportamentale all'intelligenza emotiva, sociale e cognitiva (Boyatzis, 2009). Secondo Goleman (2002) le competenze emotive costituiscono la chiave del primato di un leader. Lo stesso autore afferma che i leader più efficaci sono accumunati proprio da un alto grado di intelligenza emotiva, anzi quest'ultima rappresenta la condizione sine qua non della leadership. La ricerca compie quindi un passo in avanti, non considerando però le competenze tecniche e il QI irrilevanti, ma considerandoli una sorta di competenze di soglia, cioè requisiti *entry-level* per posizioni executive (Goleman, 2001). Infatti le competenze tecniche sono comunque importanti a tutti i livelli lavorativi, ma quando l'autore mise in relazione QI, competenze tecniche ed intelligenza emotiva, si rese conto che quest'ultima era due volte più importante degli altri tassi per ottenere performance eccellenti. Inoltre, l'EI ricopriva un ruolo sempre più fondamentale mano a mano che si analizzavano posizioni maggiormente elevate a livello gerarchico aziendale, quando cioè, le differenze nelle competenze tecniche sono di importanza abbastanza trascurabile (Goleman, 2001). In altre parole, la ragione dell'efficacia dei *best performer* a maggiori livelli è data proprio dall'intelligenza emotiva.

Suddividendo le competenze distintive possiamo trovare cinque dimensioni dell'intelligenza emotiva ed in ognuna la corrispondenza ad una o più competenze (Boyatzis and Goleman, 1996; Boyatzis et al., 2001, 2007, citato in Boyatzis, 2009):

- *Emotional intelligence competencies*
    1. **Consapevolezza di sé:** Essere consapevoli di cosa si prova, avere una valutazione reale delle proprie abilità, fiducia in sé stessi
        - Consapevolezza emotiva: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti
    2. **Gestione di sé:** Gestione delle proprie emozioni, degli stati interni, degli impulsi in modo tale che facilitino i compiti da svolgere, saper controllarle e indirizzarle

- Orientamento al risultato: migliorare i risultati imponendosi obiettivi sfidanti
- Adattabilità: flessibilità nell'adattarsi a cambiamenti
- Autocontrollo: trattenere emozioni distruttive ed impulsi
- Ottimismo: vedere aspetti positivi delle cose e del futuro
- Coscienziosità: essere trasparenti e onesti nell'agire

- *Social intelligence competencies*

3. **Consapevolezza sociale:** Come le persone gestiscono le proprie relazioni e la consapevolezza dei bisogni e dei sentimenti altrui
   - Empatia: capire i sentimenti altrui e nutrire un sincero interesse verso gli altri
   - Consapevolezza organizzativa: saper leggere le correnti emotive di un gruppo e i rapporti di potere
   - Orientamento al servizio: riconoscere e soddisfare esigenze altrui
4. **Gestione delle relazioni:** Gestire l'emotività nei rapporti con gli altri. Concerne le abilità nell'indurre risposte desiderabili dagli altri
   - Gestione dei conflitti: negoziare e risolvere conflitti
   - Sviluppo degli altri: stimolare gli altri allo sviluppo delle proprie abilità
   - Influenza: utilizzare tattiche efficaci di persuasione
   - Leadership ispiratrice: ispirare e guidare gli altri
   - Lavoro in team: creazione di un gruppo. Lavorare assieme per raggiungere obiettivi condivisi
   - Agente di cambiamento: promuovere il cambiamento

- *Cognitive intelligence competencies*[3]

5. **Ragionamento analitico:** Comprendere le ragioni di eventi complessi, riconoscere schemi sottostanti a situazioni o eventi
   - Pensiero sistemico: percepire relazioni causa-effetto nella comprensione di eventi o fenomeni
   - Riconoscimento di schemi: riconoscere temi o modelli in situazioni apparentemente casuali

L'intelligenza emotiva si osserva quando una persona dimostra le competenze che costituiscono la consapevolezza di sé, la gestione di sé, la consapevolezza sociale e le abilità

[3] Goleman affronta solamente quattro dimensioni dell'intelligenza emotiva, ma per un più completo riferimento si utilizza la versione ESCI e ESCI-U, cioè l'Emotional and Social Competency Inventory – edizione universitaria.

sociali nei tempi appropriati e nella frequenza sufficiente per essere efficace nella situazione (Goleman, 1995 e 1998, Boyatzis, 1982, citati in Boyatzis, Goleman e Rhee, 2000).
Alcuni autori affermano che sarebbe necessario approfondire ulteriormente le potenzialità dell'EI per comprendere come questa possa avere un'influenza nel predire gli stili di leadership. Questo interesse deriva proprio dal fatto che alcuni aspetti delle prestazioni lavorative non possono essere rappresentate da altri costrutti (Grunes et. al, 2013). È importante quindi comprendere come questo elemento svolga una funzione fondamentale nell'influenzare l'efficacia della leadership. Se nelle analisi precedenti si è detto che il leader deve essere in grado di avere presa nei suoi dipendenti attraverso l'articolazione di una vision stimolante, allora l'EI sarà un fattore importante nel determinare se l'esecuzione della vision avrà successo o meno.
Le competenze appena citate rappresentano, a loro volta, le unità costruttive degli stili di leadership (Goleman, 2002). Secondo lo stesso autore nessun leader possiede tutte queste competenze, ma un leader eccellente dimostra di possederne almeno una per ogni dimensione dell'intelligenza emotiva.

1.4.1 Le competenze del leader che possono condurre all'innovazione

Le competenze manageriali, come la leadership, sono sempre state considerate parte delle competenze *soft*. La leadership è infatti intesa come capacità di costruzione di team, di guida, di *coaching* e *mentoring*, di coordinamento, etica e carisma e comprende un'altra serie di competenze discusse in letteratura per mettere in pratica idee innovative e consentire alle organizzazioni di adattarsi e rispondere in ambienti competitivi (OECD, 2011). La leadership è quindi considerata il fattore chiave dell'innovazione.
In un contesto di continuo cambiamento, le figure dei manager e degli imprenditori svolgono un ruolo cruciale nel creare un abilità di innovazione e di miglioramento delle prestazioni.
Nella comprensione e nella ricerca bibliografica riguardante le competenze del leader ci si è resi conto che ci si trova di fronte ad una letteratura alquanto frammentata e non così ampia. Molti sono stati gli sforzi dei ricercatori però, per cercare di identificare caratteristiche, tratti e valori associati al successo imprenditoriale, per riuscire a comprendere quali siano le competenze che supportano la creazione di imprese da parte di determinati soggetti.
L'imprenditorialità può essere vista come un processo che affronta importanti bisogni sociali in un modo che non è dominato direttamente dai benefici finanziari e contemporaneamente

catalizza il cambiamento sociale (Schachter, 2015). Imprenditorialità come un processo che spiega come gli individui si comportano e interagiscono con l'ambiente circostante (Morris et. al, 2013).

Nonostante la creazione di impresa sia vista come un'importante opportunità, non vi sono delle competenze generalmente affermate come distintive di questo fenomeno particolare. Solitamente si descrivono le competenze imprenditoriali come la vendita, la produzione, la contabilità, il controllo occupazionale, il coordinamento della logistica, le modalità di finanziamento e così via, ma queste non sono altro che competenze di carattere generale e non sono certamente quelle abilità chiave necessarie per comprendere quali tra queste predicono alti livelli di performance e produttività maggiore. Tendenzialmente per competenza chiave dell'imprenditorialità si intende la capacità di una persona di tradurre le idee in azione. Questa visione comprende l'abilità di essere aperto mentalmente e di percepire le opportunità, mettendo in pratica la creatività e l'innovazione e di saper assumersi rischi ed essere abili nel pianificare e gestire progetti (Schachter, 2015).

Altre specifiche competenze individuate per i leader fanno riferimento alle competenze imprenditoriali e manageriali come la gestione del rischio attraverso una combinazione di conoscenze di marketing, di sviluppo del prodotto, di pianificazione aziendale, la capacità di prendere decisioni, di individuare opportunità e di comunicazione. Sono state individuate, inoltre, altre competenze meno tangibili come l'intuizione, l'ottimismo, la lungimiranza, la creatività, il pensiero profondo, la capacità di apprendimento e l'entusiasmo (OECD, 2011). La competenza imprenditoriale è vista, quindi, come la capacità di riconoscere ed immaginare opportunità e di trarre vantaggio da queste, combinata con la capacità di acquisire ed utilizzare risorse (Schachter, 2015). Attualmente si dà anche molta importanza a competenze imprenditoriali di tipo sociale come per esempio la capacità di creare relazioni interpersonali, la comunicazione e l'adattabilità (Morris et. al, 2013).

Tutta questa elencazione però non permette di assimilare i concetti di imprenditorialità e leadership in quanto siamo su due mondi similari, ma per altri aspetti contrastanti. Se l'imprenditore è generalmente l'unico soggetto fondatore dell'organizzazione aziendale, il leader o i leader sono più di uno all'interno della stessa azienda in quanto si identificano con questo termine tutti coloro che sono accumunati da particolari caratteristiche. Quindi la figura del leader è ben distante da quella dell'imprenditore anche se in alcuni casi le due possono sormontarsi. L'elencazione delle competenze imprenditoriali in generale, inoltre, non ci permette nemmeno di fare delle analogie in quanto queste competenze possono essere viste come competenze tecniche, quasi accumunabili alle competenze di soglia, necessarie quindi, a

ricoprire una posizione ma non necessarie per distinguere imprenditori eccellenti da altri e nel nostro caso leader da altri. Questi contributi non si rivelano così utili per comprendere la particolarità del fenomeno della leadership.

Un altro frammento di letteratura si occupa di comprendere quali siano le competenze che possono condurre all'innovazione. Questa sezione però si occupa di analizzare quali abilità possono essere sviluppate da parte dei dipendenti per riuscire ad innovare. Il focus quindi si sposta sulle persone all'interno dell'organizzazione che hanno necessità di competenze per imparare sul posto di lavoro. Anche qui si comprende che non basta più concentrarsi solamente sulle competenze tecniche e sulle competenze di base come la scrittura e la lettura, e su competenze accademiche e generiche, ma serve analizzare quali siano le competenze *soft* che possono condurre i dipendenti a creare un qualcosa di innovativo a favore di tutta l'azienda. Come afferma la ricerca OECD (2011) "una policy sulle competenze per l'innovazione dovrebbe concentrarsi su come abilitare l'acquisizione e l'utilizzo ottimale delle competenze sul posto di lavoro", e continua affermando che "valorizzare al massimo le competenze disponibili per l'innovazione dipende in parte dall'organizzazione del lavoro. Concetti come il coinvolgimento dei dipendenti, alte performance lavorative e apprendimento continuo, includono anche nozioni come la flessibilità del lavoro, la delega e gli incentivi all'innovazione". Se ci si sofferma su queste dichiarazioni si comprende però che tutti i concetti sopracitati possono nascere solamente in un contesto di leadership adeguata, e nella nostra analisi di leadership per l'innovazione. Ecco che le competenze dei dipendenti per innovare non possono che dipendere da un determinato clima organizzativo che spinge verso questo trend attuale, e questo clima a sua volta dipende dal tipo di leadership adottata dal leader in questione, che non si tratta di un manager o imprenditore qualunque, ma di un individuo che possiede le competenze dell'intelligenza emotiva e grazie a queste riesce ad essere risonante e a diffondere i propri sentimenti all'interno del contesto aziendale.

Di fronte a queste affermazioni si è cercato di individuare, invece, quali competenze deve possedere un leader per creare un contesto organizzativo che conduca all'innovazione.

Secondo altri autori come Gilley, Dixon, Gilley (2008) un buon leader per l'innovazione si riconosce per la capacità di eccellere in competenze apparentemente contrastanti, quali la creatività e la disciplina. Le più importanti competenze che meglio aiutano l'implementazione dell'innovazione in azienda e spiegano come certi individui riescano ad ispirare i propri dipendenti e a spingerli verso lo sviluppo della stessa sono:

Abilità di Coach

Il leader con abilità di coaching aiuta i dipendenti a migliorare la capacità di rinnovamento e la flessibilità. Il coach riesce a vedere le cose da un'altra prospettiva ed è fonte di ispirazione. Permette di commettere errori per riuscire ad imparare da questi, stimolando gli altri a dare il meglio, a rimanere orientati verso il futuro e ottimisti. Inoltre stimola la creazione di alleanze per migliorare la cooperazione (Gilley et.al, 2008).

Abilità di Ricompensa

Una filosofia aziendale che promuove l'innovazione non può non basarsi sulla filosofia della ricompensa. Infatti i dipendenti si aspettano di essere incentivati per le giuste performance e per avere uno stimolo maggiore all'impegno nel ricercare l'innovazione.

Una filosofia di ricompensa deve essere abbastanza flessibile da tenere conto della natura dinamica delle iniziative di cambiamento dell'organizzazione. Di conseguenza gli incentivi devono essere soggetti a revisione, alterazione o rivisitazione (Gilley et al., 2008).

Abilità di Comunicazione

Un'innovazione è il risultato di un'idea, un oggetto, una pratica percepita come nuova da un soggetto. Il grado di novità determina la sua reazione al cambiamento, ed è per questo che l'adozione del cambiamento è influenzata dal modo in cui viene comunicata. In particolare i leader dovrebbero dare comunicazione ai propri dipendenti su quanto sta accadendo di nuovo in azienda, devono rendersi disponibili per chiarimenti, domande e per ascoltare preoccupazioni, ma soprattutto devono infondere il senso di opportunità potenziale dell'adozione della nuova innovazione facendo percepire quali saranno i vantaggi.

La comunicazione è uno strumento importante per coinvolgere le persone e motivarle, ma soprattutto per far superare le resistenze al cambiamento che si formano nella mente umana ogni qualvolta che si modifica qualche meccanismo ormai sedimentato.

Altro aspetto importante della comunicazione è il feedback che deve essere dato ai dipendenti in questi momenti dinamici. Infatti se questi avranno un riscontro si sentiranno coinvolti ed impegnati, al contrario, invece, l'assenza di feedback li farà sentire disorientati e la possibilità che commettano errori si moltiplicherà.

Abilità di Motivazione

La motivazione è la capacità di un leader di persuadere ed influenzare i dipendenti nel fare il proprio lavoro. È la capacità si sostenere e promuovere nuove idee, sviluppare un ambiente di lavoro soddisfacente attraverso l'equità e l'impegno e la libertà di espressione. La capacità di motivare si basa in parte sulla capacità di influenza del leader ed in parte sulla motivazione a livello individuale da parte del dipendente. Questa a sua volta è influenzata dall'ambiente

organizzativo e dalla leadership. La promozione di un ambiente motivante, include inoltre, la capacità di riuscire ad attirare e trattenere talenti per fare in modo che questi si sentano coinvolti ed appassionati del loro lavoro (Roland, 2010).

Abilità di Coinvolgimento e supporto degli altri

Mostrare fiducia verso i propri dipendenti è un modo per farli sentire parte dell'organizzazione e quindi per alimentare quei processi innovativi. Se i soggetti sentono anche di poter contare sul proprio leader e si sentono supportati da questo, implementeranno con maggior fiducia il cambiamento e lavoreranno per dare il loro contributo per l'organizzazione in questa fase.

Abilità di promuovere il lavoro di squadra e la collaborazione

Quest'abilità influenza molto la capacità di cambiamento e innovazione dell'azienda. Il lavoro di squadra permette una condivisione della conoscenza e delle informazioni che un singolo individuo non può possedere. Per questo i gruppi di lavoro possono essere progettati appositamente in modo tale che vi si ritrovino soggetti con competenze diverse da mettere a disposizione di tutto il gruppo. Un leader che promuove la squadra, definisce i ruoli e mansioni, stabilisce gli obiettivi e stimola gli individui, crea un team di persone sfidanti, intenzionate a collaborare per raggiungere efficacemente i risultati.

1.5 Conclusione

In questo capitolo vengono affrontati diversi temi; partendo dall'analisi del processo di innovazione si comprende come la leadership abbia una forte influenza su di esso. È importante capire questo passaggio ai fini delle nostre valutazioni in quanto si intende che è una leadership efficace il motore del successo competitivo dell'azienda oggi. La figura del leader è particolare in quanto si tratta di un individuo che ricalca determinate caratteristiche sia cognitive che di abilità. L'intelligenza emotiva è la base per attivare comportamenti che abbiano un impatto nelle persone e quindi nel clima aziendale. Studiare il perché determinati individui siano più abili di altri nel creare un contesto organizzativo familiare, in cui le persone si sentono coinvolte e vogliono contribuire a creare il successo della propria organizzazione è un elemento importante per comprendere quali leve mobilitare per spingere verso l'innovazione ed il successo competitivo. Avere una chiara idea di quali competenze possono contribuire ad implementare e migliorare il processo di innovazione in azienda non può che essere uno stimolo per ulteriori studi sulla leadership. Proprio le competenze

trasversali ricoprono un ruolo fondamentale nella comprensione della stessa. Grazie a queste si sviluppa un'attitudine verso comportamenti che vadano ad includere i dipendenti nelle decisioni di ogni giorno e li renda contributori di nuove idee. È proprio stimolando l'innovazione dal basso, quindi dai propri impiegati che hanno a che fare ogni giorno con problematiche aziendali, che si possono apportare le idee più efficaci per l'organizzazione, e questo non può che avvenire solamente se i leader sono disposti ad ascoltare e a creare un luogo in cui la creatività ed il cambiamento siano ben accetti. Comprendendo quindi l'importanza del fenomeno della leadership come fulcro di tutto ciò, analizziamo ora come questa possa contribuire a stimolare diverse sensazioni nei dipendenti e impatti nel clima organizzativo a seconda proprio dell'atteggiamento del leader. La leadership non è quindi univoca, ma si differenzia per ogni occasione. È il leader che con le sue competenze agisce diversamente ad ogni occasione, creando quindi differenti stili di leadership.

È chiaro che la capacità di aumentare la competitività nel mercato è all'interno della leadership di un'organizzazione. È attraverso un controllo ed un'attenzione particolare alle pratiche di leadership che si può attuare il cambiamento e coltivare un ambiente di lavoro favorevole all'innovazione. Quindi fa parte delle competenze del leader far sviluppare le abilità di innovazione all'interno del potenziale umano a disposizione dell'azienda.

CAPITOLO 2

GLI STILI DI LEADERSHIP

2.1 Gli stili di leadership nella letteratura scientifica

A partire dai primi anni del'900 molti studi si sono concentrati sull'analisi della leadership. Lo studio della leadership, in generale, si è condensato inizialmente sulle caratteristiche della personalità dell'individuo, quindi il punto focale era dato dalla persona; poi l'accento è stato posto sui comportamenti e atteggiamenti del leader, successivamente l'analisi si è spostata sulla situazione e cioè sul contesto in cui il leader esercitava il suo potere, infine il concetto di leadership ha compreso le analisi precedentemente fatte, e si delinea ora come un sistema complesso influenzato da elementi reciprocamente interdipendenti quali il leader, la situazione, i membri del gruppo e la relazione tra il leader ed il gruppo stessi (Malaguti, 2001). Vari approcci allo studio della materia si sono formati con il passare degli anni fino ad arrivare ai nostri giorni in cui la letteratura sulla leadership è divenuta molto ampia in quanto l'argomento è diventato fonte di interesse maggiore. Se questo fenomeno sin dai primi tempi era materia interessante per gli studiosi di psicologia, ora dal nostro punto di vista è fondamentale capire gli impatti economici che la leadership, ma in particolare gli stili di leadership, hanno nelle varie componenti dell'organizzazione aziendale e in ultima analisi nell'implementazione del processo di innovazione. È importante percorrere un breve excursus storico per analizzare l'evoluzione degli studi sulla leadership per comprendere, alla termine, gli stili di leadership che verranno utilizzati nelle analisi successive.

» **Fino a metà del'900**: Teoria del grande uomo

» **1900–48**: Teoria dei tratti

I primi approcci come la teoria del grande uomo e la teoria dei tratti cercavano di identificare delle caratteristiche personali del leader che lo distinguessero da altri individui. Si considerava la leadership come una caratteristica innata, non appresa, e per questo motivo si reputava necessario comprendere quali tratti di un uomo lo rendevano un leader alla pari di esempi come Gandhi, Lincoln, Napoleone. Mentre la teoria del grande uomo si focalizzava sulla ricerca di certe qualità, la teoria dei tratti ricercava le caratteristiche intellettuali e psicologiche che distinguevano grandi uomini da altri. La teoria dei tratti si basa comunque

sulla teoria del grande uomo ma compie dei passi in avanti cercando di comprendere quali sono le abilità distintive. Questi aspetti però, basati sulla considerazione che l'unica fonte di successo della leadership provenisse dai tratti umani, non esaminava il contesto in cui lo stesso leader operava. Da qui si comprese che certi atteggiamenti, del leader in alcune situazioni fallivano ed in altre non lo facevano nemmeno emergere come tale proprio perché non si era tenuto conto delle relazioni che si instauravano all'interno del gruppo di riferimento. Le due teorie rappresentarono comunque dei contributi necessari perché aiutarono a comprendere che il leader è in ogni caso una persona con delle caratteristiche personali particolari da studiare. È questa la base psicologica da cui partire per approfondire nuovi studi.

» **1939**: Leadership autocratica, democratica, lasseiz-faire

» **1945–60**: Behaviorist Theory (contributi delle scuole dell'Ohio e del Michigan)

Il passo successivo fu l'identificazione della leadership come comportamento. L'analisi si basava dunque sullo stile di conduzione del gruppo da parte del leader. Si comprese inoltre che la leadership non è solamente qualcosa di innato, ma può essere appresa e sviluppata. Un buon leader può quindi comprendere quali sono i comportamenti adatti da applicare in determinate situazioni per migliorare l'efficacia.

Lewin, Lippit e White nel loro articolo del'39, "*Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates*", definiscono tre stili di leadership. In particolare questi stili di leadership vengono descritti in base all'effetto che hanno sull'efficienza produttiva e sul clima sociale. Inoltre questi studiosi sono i primi a considerare la leadership come interazione tra leader e contesto. I tre stili esaminati sono:

Stile Autocratico

Il leader che adotta questo stile prende singolarmente le decisioni e non esercita la delega, è restio alla comunicazione con i suoi dipendenti ma esercita un forte controllo su di essi. Egli infatti cerca un distacco dalle persone e dirige solamente i compiti dando delle linee guida. Il leader autoritario è fortemente orientato agli obiettivi e, proprio per questo motivo, questo stile è necessario in situazioni di emergenza in cui è necessario raggiungere in modo efficiente le finalità prefissate. In particolare funziona bene quando serve prendere decisioni in breve tempo, nel lungo periodo, invece, questo stile abbassa il morale del gruppo creando insoddisfazione ed inoltre provoca aggressività tra i membri che si sentono in continua competizione e pressione.

Stile Democratico

Questo stile si caratterizza per una linea più partecipativa ed è nominato, infatti, anche come stile partecipativo. Vi è maggior coinvolgimento del gruppo da parte del leader che cerca di stimolare l'interesse verso il confronto e la discussione. Il leader in questione valorizza le competenze dei propri dipendenti che sentendosi fortemente impegnati, grazie al potere della delega che al contrario dello stile autoritario è molto utilizzata, si sentono responsabili nel contribuire per raggiungere i risultati. Il leader crea un clima favorevole agevolando le relazioni. A parità di risultato rispetto allo stile autocratico, la produttività è minore, ma nel complesso si crea un clima positivo con alta motivazione ed inoltre si va a delineare un ambiente stimolante alla creatività e all'originalità. Il processo decisionale è più lungo e complicato ma si ottengono migliori risultati a livello di sviluppo individuale e di relazione nel gruppo. Questo stile quindi crea una sorta di equilibrio tra prestazione, clima e soddisfazione lavorativa. L'unico aspetto più o meno negativo è che funziona difficilmente in situazioni di emergenza in cui è necessario prendere decisioni abbastanza velocemente.

Stile Permissivo (o "laissez faire")

Il leader lassista è colui che lascia il team libero di agire e non esercita il controllo su di essi. Fondamentalmente la libertà però in questo senso è vista come disinteresse in quanto il leader non si responsabilizza. Egli tende a fuggire da ogni suo onere e per questo non accentra su di sé le decisioni e lascia indipendenza. Questo atteggiamento non stimola di certo il gruppo e quindi questo stile è visto come dannoso dal punto di vista del clima sociale, ma anche dal punto di vista dell'efficienza produttiva. L'ambiente lavorativo è caotico, le persone sentono che manca una guida e il morale si abbassa.

Behaviorist Theory

Proseguendo con le analisi del comportamento del leader, non si può non citare il contributo delle scuole del Michigan e dell'Ohio. Gli studi dell'università del Michigan rilevano due stili di leadership, uno orientato agli obiettivi e l'altro orientato ai dipendenti. Uno stile di leadership orientato ai dipendenti tiene conto del clima organizzativo che si instaura, il leader considera elemento essenziale la persona con i propri bisogni ed è lo stile più efficace secondo questi ricercatori. Uno stile orientato ai compiti e agli obiettivi comporta un maggior controllo sui risultati, un innalzamento degli standard di performance e una focalizzazione sul tipo di lavoro da svolgere.

Gli studi eseguiti dall'università dell'Ohio raggiungono risultati simili a quelli del Michigan. In particolare questi però distinguono altri due stili di leadership: uno in base al grado di

considerazione delle persone e l'altro in base al grado di struttura. Sostanzialmente il primo stile si focalizza sulla relazione mentre il secondo sugli obiettivi.

L'unica differenza con gli studiosi del Michigan consiste nell'affermazione che questi due stili devono essere entrambi posseduti dal leader poiché egli deve essere in grado di comprendere la situazione ed adottarli in base a quanto richiesto dalla stessa. Per i ricercatori del Michigan invece i due stili sono differenti e caratterizzano lo stile di leadership di un leader piuttosto che un altro (Kippenberger, 2002).

» 1967–ad oggi: Teoria della contingenza – Situational leadership theory

Le teorie della contingenza cercano di spiegare la relazione tra contesto e leadership. In questo senso si cerca di chiarire che un leader è tale anche grazie a diversi fattori che caratterizzano la situazione attuale.

Il primo autore che mette in relazione leadership con contesto situazionale è stato Fielder nel 1965. Egli definisce l'efficacia della leadership in base alla situazione e allo stile adottato. Secondo l'autore la relazione è definita da tre elementi (Malaguti, 2001):

- la relazione tra leader e dipendenti, vista come la presenza di un clima affettivo o meno;
- la struttura del compito, intesa come il grado di chiarezza e precisione con cui è definito il tipo di lavoro da svolgere;
- il potere del leader, cioè la capacità di influenzare il gruppo.

Accanto a queste variabili situazionali si fonde la variabile "stili di leadership". Questa variabile è misurata dallo strumento LPC (*Least preferred co-worker*), che consiste nella valutazione fornita dal dipendente meno preferito che valuta se il leader è maggiormente orientato al compito o alla relazione. L'efficacia dello stile di leadership è data dunque dall'interazione di queste variabili (Malaguti, 2001).

Questa teoria non è mancata di critiche, ma ciò nonostante è stato un apporto importante nello spiegare come lo stile di leadership, il gruppo e le caratteristiche del compito influenzino le performance.

Il modello della leadership situazionale di Hersey e Blanchard degli anni'70 suggerisce che il leader non deve possedere un unico stile di leadership ma è necessario che lo stile sia scelto in base alla situazione e soprattutto in base alle caratteristiche dei dipendenti che il leader si trova di fronte. Vengono così definite tre dimensioni per comprendere lo stile di leadership da adottare, quali l'orientamento al compito da parte del leader, l'orientamento alle relazioni, visto come capacità di sviluppare i propri dipendenti ed il grado di maturità dei subordinati, inteso come la capacità di assumersi responsabilità. Quest'ultimo aspetto è influenzato dalle

abilità del gruppo e dalla motivazione che crea il leader (Malaguti, 2001). Ecco che gli stili di leadership teorizzati da Hersey e Blanchard sono quattro e sono dati dall'incrocio di queste dimensioni:

Telling

Stile direttivo. I leader è una guida, dà le indicazioni. Questo stile è utilizzato in casi di bassa motivazione e poca maturità del personale. È il caso di personale non pronto a prendersi responsabilità, poco preparato che ha bisogno di continue indicazioni sui compiti da svolgere (Malaguti, 2001).

Selling

Stile persuasivo. Il leader spiega, dà indicazioni e allo stesso tempo motiva i dipendenti. Questo stile viene utilizzato con gruppi molto motivati ma con scarse abilità. Per il gruppo è necessario avere un coach che li motivi verso l'obiettivo e il raggiungimento di buoni risultati e che faccia comprendere loro i punti di forza. Un esempio può essere dato da un gruppo di lavoro composto da neoassunti molto motivati, ma che non conoscono ancora il lavoro (Malaguti, 2001).

Partecipating

Stile partecipativo. Il leader funge da guida emotiva del gruppo, è coinvolgente, ma guida poco in quanto cerca di lasciare autonomia nell'organizzazione del 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 (Malaguti, 2001).

Delegating

Stile delegante. Il leader non fornisce sostegno emotivo né guida ma lascia completa autonomia. In questo caso è presente un'alta maturità psicologica e un'alta competenza professionale. 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 (Malaguti, 2001).

Le teorie della contingenza in generale fanno un passo avanti nel considerare i dipendenti con le loro caratteristiche e per questo sono anche le prime a tenere conto della situazione e del contesto circostante. Il fatto è che, però, queste analisi non considerano il rapporto che si instaura tra dipendenti e leader, ma danno per scontato che il leader, dato per noto il pubblico a cui si trova di fronte, sia in grado di cambiare lo stile di leadership in base alle sue valutazioni. Questi limiti vengono superati dalle teorie transazionali e trasformazionali, che tengono in considerazione gli aspetti della relazione che si instaura tra leader e subordinati,

nel tentativo di definire la leadership come un processo che emerge da questa relazione all'interno della quale si sviluppa il ruolo del leader (Malaguti, 2001).

» 1970 – ad oggi: Leadership Carismatica

La leadership carismatica è quello stile di leadership che più si avvicina allo stile trasformazionale. Per alcuni ricercatori addirittura è considerato un sinonimo. Secondo Bass il carisma è una caratteristica della leadership trasformazionale, quindi la leadership trasformazionale include la leadership carismatica (Malaguti, 2001), ma ciò nonostante il carisma di per sé non è considerato sufficiente dall'autore per creare la leadership trasformazionale (Judge et al., 2006). Secondo Robert House invece la leadership trasformazionale e carismatica sono due stili similari ma comunque da considerare in modo differente, mentre il carisma è solamente da concepire come un tratto personale, una qualità. Il primo studioso a cui si attribuisce la "scoperta" di questo stile è Max Weber. Il carisma secondo Weber è un insieme di poteri e qualità eccezionali che rendono un uomo differente dal comune e su questa base gli altri individui lo riconoscono come leader (tratto da Weber, 1947, in Judge, 2006). I seguaci identificano proprio nei comportamenti attivati dal leader delle caratteristiche quasi divine. House sviluppa nel 1977 la visione di Weber e comprende che vi sono delle caratteristiche che rendono un leader carismatico: il possesso di una visione articolata e la capacità di esprimerla a tutti i dipendenti, la capacità di prendersi rischi per raggiungere la vision, l'abilità di dimostrare una sensibilità nei confronti dei bisogni dei dipendenti, il mostrare livelli di competenza elevati e la capacità di suscitare un elevato grado di aspettative (Malaguti, 2001). Si può notare che la leadership carismatica si basa molto su un sistema di valori e ideologie. I dipendenti si sentono totalmente coinvolti dal leader, grazie alle aspettative e alla fiducia che ripongono verso lo stesso e grazie ai sentimenti positivi che egli emana. Nei dipendenti si crea una completa soddisfazione per quanto riguarda l'ambiente di lavoro e maturano rispetto, ammirazione fino ad una completa devozione verso il leader che ha fatto maturare questo coinvolgimento emotivo (Malaguti, 2001).

» 1978–ad oggi: Leadership Transazionale e Trasformazionale

Nel 1978 lo studioso James MacGregor Burns fu il primo a coniare i termini di leadership transazionale e trasformazionale nel suo lavoro di ricerca sulla leadership politica. Secondo Burns la leadership trasformazionale è un processo in cui il leader ed i seguaci si aiutano e vicenda per aumentare il livello di soddisfazione ed il morale (Shanker, 2012). Questo approccio crea un cambiamento significativo nelle persone e nelle organizzazioni poiché si modificano i valori, le aspettative e le percezioni dei dipendenti. Nell'approccio transazionale invece fondamentali sono le caratteristiche del leader, la personalità ed i suoi tratti con i quali

egli riesce ad articolare una visione e obiettivi sfidanti. Non si considera quindi la relazione umana con i propri dipendenti, né il leader transazionale è visto come guida morale del gruppo. Burns inoltre ha teorizzato che i due stili di leadership si escludono a vicenda (Shanker, 2012). Un altro ricercatore ha approfondito il lavoro di Burns e ha dato un importante contributo nella spiegazione dei due stili; si tratta di Bernard Bass. Per questo autore la leadership transazionale consiste nel dare obiettivi e nel premiare chi svolge bene il proprio lavoro. Avviene una sorta di negoziazione tra il leader che ottiene compiti ben fatti e premia con dei riconoscimenti o punisce chi non esegue al meglio il proprio lavoro (Bass, 1990). Nella leadership transazionale ci si appella agli interessi dei dipendenti per motivarli a fare del proprio meglio, si utilizzano punizioni o ricompense contingenti per guadagnare il loro rispetto. Si parla, invece; di leadership trasformazionale quando i leader elevano gli interessi degli impiegati, quando generano consapevolezza e accettazione degli obiettivi del gruppo, quando il leader spinge le persone a realizzarsi ed è lui stesso che diviene agente di cambiamento. I leader trasformazionali possono raggiungere i loro obiettivi in quattro modi (McCall, 1986 e Bass, 1990):

Carisma (influenza idealizzata)

Il leader fornisce una visione ed il senso della missione, infonde orgoglio, rispetto e fiducia. Comprende i bisogni dei dipendenti e mette in moto parole e azioni persuasive. Il leader è visto come una persona da ammirare e prendere da esempio.

Ispirazione (motivazione ispirazionale)

Comunica alte aspettative, esprime scopi importanti in modo semplice, ispira, articola una visione attraente e stimolante, comunica ottimismo verso il futuro, coinvolge il gruppo e infonde motivazione che crea energia verso l'agire. Importante è la comunicazione; più è chiara e convincente più le persone saranno stimolate a fare del loro meglio.

Stimolazione individuale

Promuove l'intelligenza, la creatività, infonde consapevolezza dei problemi, stimola le idee dei seguaci. Il leader incentiva le persone a pensare in modo autonomo. Ritiene importante l'apprendimento e le situazioni inaspettate in quanto le considera occasioni per imparare. Stimola i seguaci a pensare e a capire quali sono i modi migliori per eseguire i compiti.

Considerazione individuale

Il leader è attento ad ogni soggetto, tratta ogni individuo in modo diverso, ascolta e consiglia, condivide preoccupazioni ed esigenze, agisce come un mentore. Egli possiede la caratteristica dell'empatia e mantiene una comunicazione aperta verso i dipendenti, celebra il contributo

individuale e per questo i dipendenti sviluppano una motivazione intrinseca verso i compiti affidatagli e crescono grazie all'autostima infusa dal leader.

Queste qualità della leadership trasformazionale contrastano con altre caratteristiche della leadership transazionale:

Ricompensa contingente

Il leader promette ricompense per la buona prestazione. Avviene un processo di scambio di benefici per lo sforzo compiuto, riconosce e premia i traguardi raggiunti.

Management by exception (attiva)

Osserva da vicino i comportamenti e gli atteggiamenti dei dipendenti e agisce immediatamente per compiere azioni correttive.

Management by exception (passiva)

Il leader interviene solo in mancanza di rispetto degli standard, quindi l'intervento non è immediato ma avviene solo con il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati. Può prevedere punizioni per le prestazioni inaccettabili.

Laissez-faire

Il leader non si assume responsabilità, evita di prendere decisioni, non fornisce feedback. Secondo l'autore questo non potrebbe nemmeno essere considerato un vero e proprio stile di leadership vista l'inerzia di comportamento. Infatti il laissez-fair è il meno efficace rispetto a tutti gli altri stili.

Secondo Bass quindi la leadership trasformazionale è migliore nel raggiungere gli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione proprio perché crea un clima positivo nell'ambiente lavorativo.

Bass e Avolio (Jude et al., 2006) rappresentano i due stili di leadership su un piano in cui sull'asse verticale è rappresentata l'efficacia (inefficacia-efficacia) e in quello orizzontale il coinvolgimento (passivo-attivo).

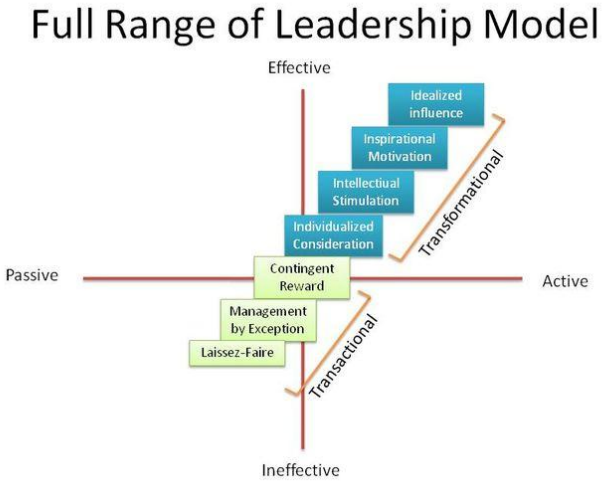


Figura 2.1: La gamma completa degli stili di leadership
(Jude et al., 2006, Adattato da Bass e Avolio, 1991,
The full range of leadership development: Basic and advanced manuals)

Con questo schema dimostrano che la leadership transazionale tende a cadere nell'inefficacia ed inoltre nel coinvolgimento passivo, mentre al contrario la leadership trasformazionale ricade nell'efficacia e nella positività del coinvolgimento. Con questo però, i due ricercatori non vogliono indicare la superiorità della leadership trasformazionale, ma vogliono far comprendere la complementarietà dei due stili. Infatti la leadership trasformazionale completa le caratteristiche della transazionale con la quale i dipendenti si sentono motivati ed ispirati. Si ritiene che gli effetti della leadership trasformazionale incrementino gli effetti della leadership transazionale e ciò suggerisce, inoltre, che i migliori leader dovrebbero possedere entrambi gli stili per utilizzarli in base alla situazione attuale.

Un'ampia parte di letteratura attuale si focalizza molto sui concetti di leadership transazionale ed in particolare in quello di trasformazionale in quanto ritiene che la seconda abbia un potenziale impatto sull'innovazione. Elevati livelli di leadership trasformazionale non sempre conducono però necessariamente all'influenza dei dipendenti verso comportamenti innovativi. Alcuni ricercatori come Lee (2007) e Pieterse (2010) hanno trovato una relazione positiva tra leadership trasformazionale e comportamento innovativo, altri invece hanno avuto meno successo in tale ricerca ed altri ancora hanno riscontrato addirittura un rapporto negativo (Kang et al., doi:10.1002).

Secondo Vaccaro et al. (2012) per esempio la leadership trasformazionale con le sue quattro modalità può stimolare la gestione dell'innovazione. Soprattutto grazie alla motivazione ispirazionale e alla stimolazione intellettuale si motivano i dipendenti a ricercare alternative

creative e a lavorare sinergicamente per attuare nuove soluzioni. Si insatura, inoltre, un clima di fiducia in azienda che comporta uno sviluppo del pensiero innovativo. Questi ricercatori scoprirono che anche la leadership transazionale, a differenza di quanto affermato da altri autori, contribuisce ad abbassare le barriere all'innovazione attraverso la condivisione del rischio e la riduzione della complessità. Questo avviene poiché all'interno dell'azienda vi sono delle politiche di premi e ricompense proprio per chi riesce a sviluppare l'innovazione con successo e quindi si diffonde nel clima una sorta di sensazione di vivere in un'azienda che fa dell'equità e della giustizia i valori portanti.

Bass (2003), Dvir et al. (2002), Van Knippenberg e Sitkin (2013) e Weber (1947) hanno trovato che la leadership trasformazionale può essere estremamente efficace in periodi di crisi o di sfide particolari per l'azienda. Quindi questo tipo di leadership, per estensione, potrebbe anche essere particolarmente utile nelle prime fasi di crescita di una società, come per esempio in una start-up (Kang et al., doi:10.1002). Molto più spesso la leadership transazionale è associata ad una minor efficacia nella realizzazione dell'innovazione e anche associata negativamente con il comportamento innovativo da parte dei dipendenti in organizzazioni grandi e mature.

Secondo le ricerche di Jensen nel 2009 (citato in McMurray et al., 2013) la leadership trasformazionale è correlata all'innovazione esplorativa, per esempio la ricerca di nuove conoscenze e servizi per mercati e consumatori emergenti, mentre la leadership transazionale è associata all'innovazione di sfruttamento, che consiste nella costruzione di conoscenze esistenti per estendere prodotti e servizi già presenti al mercato attuale.

Oltre agli effetti positivi della leadership trasformazionale sull'organizzazione e sul clima, è stata positivamente relazionata al successo sul mercato dell'innovazione. Il leader trasformazionale può mobilitare i suoi dipendenti attraverso una visione ed un senso di fiducia e questo assicurerà il successo di mercato. In particolar modo questo potrebbe avvenire grazie all'influenza del leader nei team di R&D ed inoltre il leader potrebbe condizionare ruoli che hanno particolare contatto con l'esterno e che comprendono le esigenze del mercato e di marketing. Quindi l'impatto della leadership trasformazionale ha successo sia a livello organizzativo di innovazione, sia sull'abilità di mantenere il successo dell'innovazione nel mercato (Gumusluoglu e Ilsev, 2009).

Nella tabella seguente sono riportate le ricerche effettuate da diversi autori che hanno preso come punto di partenza lo stile di leadership trasformazionale, per esaminare quanto questo riesca ad impattare nell'innovazione e nello sviluppo di questa all'interno dell'azienda. Si può notare, quindi, come questo stile copra un'ampia parte di letteratura che analizza la relazione

tra leadership e impatto sul clima organizzativo, leadership e performance, leadership e gestione dell'innovazione. Da qui comprendiamo come lo stile di leadership sia l'elemento chiave per la gestione di tutti i processi innovativi aziendali e per la creazione di una cultura organizzativa dell'innovazione.

Tabella 2.1: Panoramica dei recenti studi che esaminano la relazione tra stile di leadership ed innovazione

Autore	Scopo dello studio	Unità di analisi	Metodologia	Risultati
Jung, et al. (2003)	Esame di come lo stile di leadership trasformazionale nei top manager influisce direttamente e indirettamente sull'innovazione a livello collettivo di organizzazione	Organizzazione	Quantitativa	Relazione positiva tra leadership trasformazionale e innovazione organizzativa. La leadership trasformazionale è significativamente e positivamente legata alla responsabilizzazione e al sostegno dell'innovazione. Tuttavia la responsabilizzazione è negativamente correlata all'innovazione organizzativa.
Politis (2004)	Relazione tra leadership trasformazionale e leadership transazionale e tra le "determinati" e gli "ostacoli" di un ambiente lavorativo che stimoli la creatività organizzativa.	Organizzazione	Quantitativa	Relazione positiva tra leadership trasformazionale e transazionale e le "determinanti" dell'ambiente di lavoro che stimolino la creatività . La leadership trasformazionale è maggiormente correlata con le "determinanti" di un ambiente di lavoro che favorisca la creatività, rispetto alla leadership transazionale .
Jung et al. (2008)	Relazione tra leadership trasformazionale appartenente al CEO e innovazione a livello organizzativo.	Organizzazione	Quantitativa	Relazione positiva tra leadership trasformazionale del CEO e innovazione organizzativa . Lo studio rivela effetti moderatori di due attributi dell'ambiente (incertezza e concorrenza) e quattro caratteristiche a livello organizzativo (clima per il sostegno dell'innovazione, la formalizzazione, la centralizzazione e la responsabilizzazione).
Sarros, Cooper & Joseph (2008)	Relazione tra leadership trasformazionale e clima per l'innovazione organizzativa, e in che misura una cultura dell'organizzativa competitiva orientata alla performance media questo rapporto.	Organizzazione	Quantitativa	La leadership trasformazionale associata con la cultura organizzativa, principalmente attraverso un processo di articolazione di una vision, e, in misura minore, attraverso la creazione di alte aspettative di performance, fornisce un sostegno individuale ai lavoratori.
Michaelis et al. (2010)	Relazione tra leadership trasformazionale e implementazione di un comportamento innovativo dei seguaci.	Organizzazione	Quantitativa	La leadership trasformazionale è fortemente legata all'attuazione di comportamenti innovativi e questo rapporto è moderato dal livello di innovazione percepito nel clima da parte dei seguaci. L'impegno a

				cambiare completamente è mediato dal rapporto tra leadership trasformazionale e dal recepimento di comportamenti innovativi da parte dei seguaci.
Jung (2001)	Studio sulla leadership trasformazionale e transazionale e i loro effetti sulla creatività nei gruppi di lavoro in un ambiente sperimentale.	Gruppo di lavoro/team	Quantitativa/ Sperimentale	I partecipanti nella condizione di leadership trasformazionale e nella condizione nominale di gruppo hanno sovraperformato rispetto alle loro controparti nella condizione di leadership transazionale e in condizione di vero gruppo.
Eisenbeiss Knippenberg & Boemer (2008)	Studiare se gli effetti della leadership trasformazionale sulla squadra di innovazione sono mediati da un sostegno all'innovazione e moderati da un clima per l'eccellenza.	Gruppo di lavoro/team	Quantitativa	La leadership trasformazionale è strumentale nella squadra innovativa , ma non è sufficiente a stimolare l'innovazione. Per le squadre di innovazione è importante che i membri del team condividano una preoccupazione per il clima di eccellenza .
Sosik et al. (1998)	Uno studio sperimentale per esaminare gli effetti di alti e bassi livelli di leadership trasformazionale sulla creatività di gruppo.	Gruppo di lavoro/team	Quantitativa	Gruppi di lavoro sotto livelli più elevati di leadership trasformazionale hanno generato più idee e soluzioni originali di gruppi di lavoro sotto più bassi livelli di leadership trasformazionale.
Chen & Lin (2010)	Indagare il rapporto tra leadership trasformazionale con l'innovazione tecnologica nelle SBU e gli effetti moderatori della cultura organizzativa, dei compensi e degli incentivi in questo rapporto.	Gruppo di lavoro/team	Quantitativa	La leadership trasformazionale ha un'influenza positiva sull'innovazione tecnologica. Gli effetti moderatori della cultura organizzativa, dei compensi e degli incentivi sul rapporto non sono significativi.
Tierney, Farmer & Graen (1999)	Studio dello stile di leadership LMX(Leader-Member Exchange), della creatività dei dipendenti e della rilevanza dei tratti e delle relazioni.	Individuale	Quantitativa	La motivazione intrinseca degli impiegati e lo stile cognitivo, LMX, le interazioni tra la motivazione intrinseca dei dipendenti e la motivazione intrinseca del leader, tra LMX e lo stile cognitivo dei dipendenti è collegato alla performance creativa dei dipendenti.
Pieterse et al. (2010)	La relazione tra leadership trasformazionale-transazionale e il comportamento innovativo, e il ruolo di moderatore del potere psicologico.	Individuale	Quantitativa	La leadership trasformazionale è positivamente correlata al comportamento innovativo solo quando il potere psicologico è alto, mentre la leadership transazionale ha una relazione negativa con l'innovazione nella stessa condizione.
Gumusluoglu & Ilsev (2009)	La leadership trasformazionale e l'innovazione organizzativa studiate a livello organizzativo e individuale.	Individuale e Organizzazione	Quantitativa	La leadership trasformazionale ha effetti positivi sulla creatività sia a livello individuale e di organizzazione.

Scott & Bruce (1994)	Relazione tra leadership, singoli attributi e clima sul comportamento innovativo.	Organizzazione	Quantitativa e Qualitativa	Relazione positiva tra gli scambi leader-membri e le percezioni del clima. Il modello proposto fornisce buoni propositi.
Shin & Zhou (2003)	Studio su come la leadership trasformazionale influenza la conservazione, la creatività e la motivazione intrinseca.	Organizzazione	Quantitativa e Qualitativa	La leadership trasformazionale è positivamente correlata alla creatività dei dipendenti. La conservazione dei dipendenti modera quel rapporto e la motivazione intrinseca media il contributo dell'interazione della leadership trasformazionale e della conservazione e in parte media il contributo della leadership trasformazionale sulla creatività.
Moultrie & Young (2009)	Studio esplorativo della creatività organizzativa in organizzazioni creative.	Organizzazione	Quantitativa e Qualitativa	Rapporto forte e reciproco tra i modelli proposti da Amabile ed Ekvall. Si è constatato che il modello di Ekvall era il più adeguato in generale.
Mumford et al. (2002)	Relazione tra leadership e creatività dei dipendenti.	Gruppo di lavoro/team	Qualitativa/ Esame della letteratura esistente	La leadership degli sforzi creativi richiama uno stile di integrazione che coinvolge tre elementi cruciali: la generazione dell'idea, la strutturazione dell'idea e la promozione dell'idea.
Amabile et al. (2004)	Indagine sui comportamenti del leader e l'ambiente di lavoro per la creatività con un focus sul sostegno del leader percepito da parte dei dipendenti.	Gruppo di lavoro/team	Qualitativa/ Narrazioni di diari giornalieri	I leader che interagiscono quotidianamente con i subordinati, possono, attraverso alcuni comportamenti diretti a quei subordinati, influenzare le loro percezioni giornaliere, le loro sensazioni e le prestazioni, ed in ultima analisi, influenzare la creatività globale del lavoro che svolgono.
Isaksen & Ekvall (2007)	Relazione interna per i leader dell'organizzazione sulla base di una serie di casi di studio che descrivono l'uso dello strumento SOQ (Situational Outlook Questionnaire) per aiutarli con i loro sforzi di trasformazione.	Organizzazione	Qualitativa/ Case Study	I leader ed il loro comportamento sono una forza importante nel creare un contesto per il cambiamento e la creatività.
Jong & Hartog (2007)	Fornire un inventario di comportamenti del leader che possano migliorare il comportamento innovativo dei dipendenti, tra cui la generazione di idee e l'applicazione.	Individuale	Qualitativa/ Analisi della letteratura e interviste approfondite	I leader influenzano il comportamento innovativo dei dipendenti, sia attraverso le loro azioni deliberate volte a stimolare la generazione di idee e l'applicazione di queste, nonché attraverso i loro comportamenti quotidiani. Identificazione di tredici comportamenti di leadership.

Fonte Shanker et al., 2010

» **1982–ad oggi**: "*In Search of Excellence*" e altre teorie sulla leadership (Kippenberger, 2002)

Dal'1980 vari ricercatori hanno cercato di comprendere l'interazione tra tratti del leader, comportamenti e relazioni con il gruppo per studiare se effettivamente ci fosse una relazione tra questi e la conduzione delle aziende verso l'eccellenza. Numerosi studi quindi si sono focalizzati sulla leadership ed in particolare sugli stili di leadership che possono condurre a risultati. In particolare le prime ricerche su cui si basano le teorie attuali sono datate 1980, data della pubblicazione di "*In Search of Excellence*", di Tom Peters e Robert Waterman il cui bestseller fu uno dei primi a trattare il tema della leadership. Per gli autori, in particolare, l'importanza dell'eccellenza di un'azienda, del brand, del prodotto si basa sulle persone, quindi sull'aspetto prettamente umano degli elementi dell'organizzazione.

Per quanto riguarda il tema della leadership e dell'innovazione, alla fine degli anni'90, autori come Nadler e Tushman hanno tentato di definire alcuni stili che più di altri conducessero all'innovazione.

Leadership carismatica

Il primo stile, già citato, è lo stile carismatico, poiché il leader attraverso la comunicazione di una visione innovativa, stimola gli altri ad innovare e accelera il processo stesso. Crea energia, impegno e dirige gli individui verso obiettivi nuovi, valori e aspirazioni. La leadership carismatica catalizza l'innovazione e crea un contesto in cui si selezionano nuovi talenti (Bossink, 2007).

Leadership strumentale

Questo tipo di leadership struttura e controlla i processi innovativi. Questo stile assicura che le attività dei dipendenti siano in linea con gli obiettivi. Fissa standard, definisce ruoli e responsabilità. Questo stile crea sistemi e processi per misurare, monitorare e valutare risultati e soprattutto per somministrare azioni correttive. La leadership strumentale è importante perché si basa molto sulla pianificazione ed inoltre per fare ciò, ci si interfaccia con i vari dipartimenti e si co-innova grazie allo scambio di informazioni utili (Bossink, 2007).

Leadership strategica

La persona che utilizza la leadership strategica sfrutta la gerarchia di potere per innovare. Il manager che utilizza questo stile conosce bene la componente strategica dell'organizzazione e si impegna in prima persona per abbracciare l'innovazione. Il leader, inoltre, ha l'autorità di approvare le idee chiave. Questo stile facilita lo sviluppo delle capacità innovative dei dipendenti. I leader valutano l'impegno e l'assunzione di rischi, sanno prendere decisioni coraggiose nonostante l'incertezza dei risultati e degli investimenti (Bossink, 2007).

Leadership interattiva

Questo stile di leadership prova a mettere i dipendenti nella condizione di innovare e a diventare leader dell'innovazione anche loro stessi. Il leader concede sostegno, coaching e orientamento al fine di sviluppare e far realizzare le idee innovative dei dipendenti. Egli insegna, collabora con altri manager e lavora insieme ai dipendenti nello sviluppo dell'innovazione. Un leader eccezionale è colui che riesce a combinare più stili di leadership e a gestirli in modo diverso in base all'occasione. Secondo Nadler e Tushman però, non tutti i leader dispongono di questa abilità. Ecco che a loro avviso una valida alternativa potrebbe essere quella di far crescere vari leader per l'innovazione all'interno dell'organizzazione stessa, in modo tale che intervengano nel momento del bisogno. Concludono affermando che, quindi, è l'innovazione attraverso il team a soccombere la mancanza di competenze del leader stesso e a formare una valida alternativa (Bossink, 2007).

2.2 Gli stili di leadership teorizzati da Daniel Goleman

Lo stile di leadership si riflette in attitudini e comportamenti del leader che a sua volta risultano da complesse interazioni del modo di pensare e sentire.

Analizzando i comportamenti attivati dal leader nella gestione del suo gruppo di lavoro, si studiano gli stili di leadership. Il portafoglio di competenze che può possedere un leader, analizzate precedentemente facendo riferimento agli studi di Goleman e Boyatzis, va a creare particolari stili di leadership. Questi stili di leadership corrispondono a degli atteggiamenti che adotta il leader in diverse circostanze. Ogni stile di leadership analizzato porta con sé una serie di competenze diverse che distinguono uno stile dall'altro.

Lo stile di leadership è funzione delle caratteristiche personali come la personalità, la motivazione, i valori, gli stili ed i comportamenti che il leader attuale ha visto attuare da altri manager e boss, il "giusto modo di lavorare" secondo la stessa organizzazione, la situazione specifica di leadership e le persone che interagiscono maggiormente con il leader (Wolff e Schoell, 2009).

Lo stile di leadership è molto importante in quanto ha un impatto diretto sul clima aziendale. Si riflette, infatti, sulle prime cinque cause di conflitto sul posto di lavoro che sono[4]: critiche inopportune, sospetti, rivalità, dispute per il potere, dissapori per il livello retributivo.

[4] Slide del corso "Competenze emotive e sviluppo individuale" di Gerli F., anno accademico 2013/2014, Università Ca' Foscari Venezia.

Diverse ricerche affermano, inoltre, che i risultati organizzativi in termini economici dipendono per un terzo dal clima organizzativo, che a sua volta dipende dallo stile di leadership adottato dal management. Il clima è un forte predittore della performance organizzativa, poiché climi diversi stimolano o suscitano differenti tipi di motivazione, generano differenti modalità di relazione di una persona verso gli altri ed influenzano fortemente il livello di soddisfazione e performance. Varie ricerche infatti affermano che proprio come il clima è uno dei maggiori determinanti della motivazione, il manager è uno dei maggiori determinanti del clima (Wolff e Schoell, 2009).

Per questi motivi è utile comprendere quali siano gli stili di leadership che influenzano in modo migliore la performance, ed inoltre capire se ci siano degli stili che più di altri spingono verso l'innovazione ed il cambiamento organizzativo. Secondo le ricerche condotte da Goleman (2002), a parità di condizioni, i leader che utilizzavano stili con un impatto emozionale positivo ottenevano risultati migliori di altri.

Questo impatto emozionale positivo viene chiamato "risonanza". Essere risonanti significa essere connessi con gli altri, sulla stessa lunghezza d'onda. Chi è risonante riesce ad orientare le emozioni del gruppo, crea un tono emotivo positivo (Goleman, 2002). Questo avviene perché i circuiti emozionali sono aperti, quindi sostanzialmente le emozioni sono influenzate dall'esterno. Il leader ha quindi una responsabilità nei confronti del gruppo in quanto deve orientare le emozioni per guidarlo verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati. I leader in grado di creare risonanza sono persone che hanno compreso come sviluppare l'intelligenze emotiva. I grandi leader, come dicono Boyatzis e Mckee (2006), "*sono emotivamente intelligenti e mindful*[5]*: cercano di vivere nella piena coscienza di sé, degli altri e della società. Sono attenti, consapevoli ed in sintonia con il mondo che li circonda".* Con questa caratteristica allora il leader sarà capace di raggiungere risultati mantenendo un ambiente lavorativo motivante e positivo per i dipendenti.

La risonanza deriva dal possesso delle competenze di leadership appartenenti alle dimensioni dell'intelligenza emotiva. La combinazione di queste competenze conduce allo stile di leadership che a sua volta influenza il clima organizzativo.

Goleman nei suoi studi riesce a sintetizzare gli stili di leadership in sei gruppi. Tra questi si sottolinea che i primi quattro se adottati favoriscono la risonanza, mentre gli ultimi due possono creare situazioni di dissonanza. Questi ultimi due, in ogni caso, non sono da valutare del tutto in modo negativo, in quanto se utilizzati in determinate situazioni possono rivelarsi

[5] Essere "Mindful" significa essere pienamente consapevoli di ciò che accade dentro di sé, ma anche essere pienamente attenti a tutto ciò che accade intorno.

molto utili, ma sono comunque da adoperare con una certa cautela. È da sottolineare il fatto, inoltre, che un bravo leader non adotta solo uno di questi stili, ma è in grado di utilizzarli tutti a seconda della situazione. Ovviamente più stili di leadership possiede meglio è, ma anche se ne possiede solamente quattro, in particolare lo stile autoritario, democratico, coaching e affiliativo, ottiene le migliori perfomance ed il miglior clima organizzativo (Goleman, 2002). Egli è in grado di modificare il proprio atteggiamento a seconda del contesto specifico. Il leader è capace di passare da uno stile all'altro in modo sostanzialmente automatico, quasi naturale, in base al problema che deve risolvere; per questo è necessario avere a disposizione un corredo di stili di leadership da scegliere, di volta in volta. Ogni stile attinge a differenti competenze dell'EI. Sostanzialmente la possibilità di attivare più competenze diverse da parte del leader, ne migliora l'efficacia in quanto egli riesce ad essere flessibile e ad utilizzare comportamenti diversi per gestire le svariate questioni aziendali che si presentano ogni giorno. I leader privi delle competenze fondamentali dispongono invece, di un repertorio ridotto e quindi si trovano costretti a ricorrere ad uno stile inadatto alla situazione, ottenendo così, il più delle volte, risultati indesiderati (Goleman, 2002).

Rispetto alle analisi affrontate sugli stili di leadership visti in letteratura, Goleman riesce a presentare i suoi stili tenendo conto delle competenze che possiede il leader, del contesto che si crea all'interno dell'ambiente lavorativo, delle caratteristiche dei dipendenti e delle relazioni che si instaurano tra leader e *follower*. Goleman riesce a superare i limiti delle visioni dei passati autori e a ricreare i propri stili di leadership tenendo comunque conto delle considerazioni positive fatte sino ad oggi.

Per la prima volta l'autore (2002) presenta gli stili di leadership nel suo libro "*Primal leadership*", tradotto poi in "*Essere leader*":

Stile Visionario

Questo stile riprende il concetto di vision già affrontato precedentemente. Questo perché il leader visionario ha una chiara prospettiva del futuro e della direzione che si sta prendendo. Infonde nel suo team fiducia verso il futuro e le possibilità che si apriranno. Il leader occupa del tempo per spiegare quello che sta accadendo, ma lascia una certa autonomia di comportamento. Ispira il gruppo, lo motiva e crea un clima positivo tanto che i dipendenti si sentiranno orgogliosi di fare parte dell'organizzazione e svolgeranno il lavoro con impegno. Valorizza le persone, anche coloro che hanno mansioni minori. Il leader visionario è trasparente e sincero, fa appello ai valori e agli ideali del gruppo. Inoltre possiede la competenza dell'empatia, come capacità di comprendere le sensazioni e le emozioni degli

altri. Lo stile visionario è utile in situazioni di cambiamento, quando è necessario qualcuno che indichi la strada. Dall'analisi dell'innovazione e della turbolenza ambientale che si vive ai giorni nostri, forse il leader visionario è utile per implementare il cambiamento. Non sempre però questo stile va adottato; per esempio quando si ha a che fare con un gruppo di esperti di pari grado o di maggior esperienza. In questi casi i sottoposti possono considerare presuntuoso l'atteggiamento e quindi non accettare di buon grado il comportamento del leader (Goleman, 2002).

Lo stile visionario ricorda molto lo stile carismatico, anzi, sicuramente il carisma è una dote che appartiene al leader visionario. Da questo punto si può comprendere anche come lo stile visionario mostri delle similitudini con lo stile trasformazionale. Anzi gli stili così detti risonanti da Goleman possono benissimo essere inclusi nella stessa leadership trasformazionale.

Stile Coach

Il coach dialoga e ascolta ma soprattutto fa del dialogo un mezzo per stimolare i dipendenti a fare del proprio meglio, imparando a capire, e facendo comprendere ai dipendenti stessi, quali sono i loro punti di forza e di debolezza. Il leader coach ricopre un ruolo quasi da mentore, in quanto consiglia ed incoraggia. Nutre un interesse genuino verso i suoi collaboratoti e investe su di loro. È capace di delegare anche compiti non propriamente esecutivi e questo è un forte stimolo per i dipendenti che si sentono responsabilizzati e stimolati a fare del proprio meglio. Consapevole di questo, il coach tollera un margine di errore.

Lo stile coach funziona con soggetti che mostrano volontà di crescita, aperti al miglioramento e all'iniziativa. Non funziona con persone poco motivate oppure che hanno necessità di un continuo feedback e non riescono a svolgere mansioni in autonomia ed inoltre è difficile da applicare da parte di persone che non hanno le competenze adeguate per sviluppare le persone. Spesso chi non sa applicare lo stile coach causa una sottostima ai dipendenti, rendendoli convinti di essere solo un mezzo per raggiungere risultati e non elementi da valorizzare ed inoltre possono percepire un eccessivo monitoraggio, sintomo di mancanza di fiducia da parte del leader nello svolgimento delle proprie funzioni.

La similitudine con lo stile coach può essere ritrovata nello stile *selling* dello stile di leadership situazionale di Hersey e Blanchard. La motivazione dei dipendenti è il punto focale di questi stili ed è anche il punto di forza sul quale puntare per raggiungere gli obiettivi prefissati da parte del leader.

Stile Affiliativo

Il leader che adotta lo stile affiliativo è una persona che valorizza i sentimenti e le emozioni del gruppo. Dà molta attenzione alle persone, ai rapporti umani e ai bisogni dei dipendenti. Per il leader affiliativo il clima aziendale è tutto, anche a discapito degli obiettivi. Infatti ha premura di far star bene i suoi dipendenti infondendo un senso di appartenenza e affiatamento. Questo stile di per sé non riesce a garantire un aumento delle prestazioni, esercita però un impatto incredibilmente positivo sul clima ed è secondo solo allo stile visionario e coach nell'ottenere un miglioramento generalizzato (Goleman, 2002). Questo stile è utile quando è necessario creare un team affiatato o quando serve recuperare la fiducia di un gruppo o motivare. Aspetto importante di questo stile è la capacità di gestione dei conflitti da parte del leader, competenza che può essere sfruttata nel momento in cui la diversità in azienda è diffusa. L'aspetto negativo è dato dal fatto che il leader non stabilisce obiettivi sfidanti e i dipendenti possono sentirsi demotivati, poco impegnati, addirittura abbandonati. Per questo lo stile affiliativo dovrebbe essere combinato con una capacità di indicare una direzione da seguire, una capacità di guida nei momenti di cambiamenti radicali.
Questo stile di leadership è più originale rispetto ad altri anche se vi si ritrovano aspetti dello stile *partecipating* e dello stile democratico. In particolare in tutti questi stili si sottolinea l'importanza dell'ambiente lavorativo e soprattutto del clima organizzativo, mettendo in secondo piano comunque l'efficienza produttiva. Si considera primaria la costruzione di legami forti tra le persone, proprio perché questo è il presupposto di partenza per la creazione di un successo sostenibile nel tempo e di uno sviluppo dell'innovazione grazie al potere della conoscenza condivisa.

Stile Democratico

Il leader che adotta questo stile è consapevole che ha bisogno di un aiuto da parte di colleghi più esperti. È aperto all'ascolto poiché è convinto che per affrontare una situazione critica, come potrebbe essere l'adozione dell'innovazione, ha bisogno di raccogliere opinioni e feedback per raggiungere il consenso. Inoltre non si preoccupa di ricevere critiche negative o affrontare problemi in quanto egli sostiene che si possano trovare delle soluzioni brillanti attraverso la raccolta di idee nuove da parte di tutti. Tali leader creano un clima di condivisione, integrandosi totalmente con il gruppo e non facendo percepire la gerarchia del proprio ruolo. Funziona bene quando si è circondati da persone capaci e con idee per il miglioramento della situazione esistente.

La volontà di ottenere però un consenso unanime da parte dei dipendenti può generare difficoltà nel giungere a conclusioni concrete e conseguentemente diffondere un clima di disorientamento e confusione. Rimandare continuamente il problema può non essere utile nel momento in cui ci sono decisioni da prendere nell'immediato vista l'urgenza della situazione. Altro problema sorge dal momento in cui il leader raccoglie feedback da persone poco preparate.
Lo stile democratico di Lewin, Lippit e White richiama allo stesso problema della lentezza delle decisioni che portano ad una minore efficacia in termini di produttività soprattutto in situazioni di emergenza. Consapevole però il leader di questi limiti del modello potrà sopperire con un cambiamento di stile quando necessario. Inoltre anche lo stile interattivo di Nadler e Tushman possiede delle affinità con questa leadership. La creazione di team di persone valide e con idee sempre pronte è considerato il vantaggio di questi stili. Inoltre viene a mancare la distanza tra leader e dipendenti data dalla gerarchia dei ruoli in quanto è il leader stesso a sentirsi componente del gruppo creato e ad accettare e valorizzare le idee che in primis non provengono da lui.

Gli stili appena nominati favoriscono la risonanza ogni qualvolta vengano utilizzati. Questi infatti hanno un forte impatto nel clima organizzativo, mantengono alto il morale del gruppo attraverso la positività delle emozioni, creano sintonia. Gli stili che si affronteranno ora, invece, conducono alla risonanza solo in alcuni casi necessari, ma se utilizzati troppo spesso da parte del leader portano a situazioni negative, di dissonanza.

Stile Battistrada

Il leader che incarna questo stile è molto esigente verso i suoi collaboratori, è ben focalizzato sui risultati e punta all'eccellenza. Egli infatti pone obiettivi sfidanti e si aspetta un forte impegno da parte del team, ma se questo non avvenisse, egli interverrebbe immediatamente sostituendosi a loro poiché non ama delegare. Questo stile è ottimo da utilizzare quando ci si trova davanti a collaboratori altamente motivati e competitivi, specializzati e qualificati a cui non è necessario un leader che li accompagni, ma che imponga il ritmo. Il leader in questione è un individuo determinato e talentuoso che coglie le opportunità e che cerca sempre di migliorare sé stesso. È una persona che si focalizza molto sugli aspetti tecnici, tralasciando però, l'aspetto emozionale.
Molte volte questo tipo di leader non comunica a sufficienza poiché dà per scontate alte performance da parte del gruppo e questo crea un clima di tensione e una sensazione di

indifferenza verso l'aspetto umano. Inoltre ritmi così veloci e pressanti possono creare situazioni di stress ed ansia e quindi, limitare l'innovazione e la creatività. Lo stile battistrada allora va utilizzato con parsimonia e nei contesti adeguati, meglio se affiancato anche da uno stile visionario o affiliativo (Goleman, 2002).

Lo stile battistrada è una sorta di richiamo alla leadership transazionale ed in particolare un richiamo alle caratteristiche di *management by exception*, in cui il leader è subito pronto ad intervenire per rimediare alla situazione. Altra caratteristica similare alla leadership transazionale è la mancanza dell'aspetto umano ed emozionale della relazione che si insatura con i dipendenti, ma vi è un focus solamente sugli aspetti pratici e lavorativi, aspetti su cui si basa unicamente la relazione oltretutto.

Stile Autoritario

Il leader autoritario richiede obbedienza ma non spiega gli ordini. Non delega e ricorre a minacce se necessario per ottenere risultati. La maggior parte dei feedback è rivolta a sottolineare gli errori commessi poiché egli esercita un forte controllo sui risultati e questo non fa che creare demotivazione nel lavoro e insoddisfazione. In questo modo il morale dell'organizzazione si abbassa, i dipendenti vivono in un clima di ansia e terrore, viene a mancare il senso di appartenenza ad un gruppo e gli stessi smettono di comunicare con il leader. Le idee innovative vengono stroncate sul nascere poiché manca la fiducia riposta nei lavoratori. Questo, tra tutti, è lo stile meno efficace in quanto impatta in modo notevolmente negativo nel clima organizzativo. Nonostante questi aspetti negativi, lo stile autoritario è necessario in diverse situazioni. Per esempio si rivela molto utile in situazioni di crisi, oppure quando è necessario rompere gli schemi passati, le vecchie routine, per orientarsi al futuro, anche in situazioni di emergenza dove è importante avere un leader forte, determinato, che prenda le decisioni giuste ed immediatamente, o ancora, quando si devono affrontare situazioni problematiche con alcuni dipendenti. Sicuramente il leader che utilizza questo stile si caratterizza per una forte motivazione e fermezza delle decisioni.

L'analogia importante è qui dimostrata con lo stile autocratico di Lewin, Lippit e White poiché entrambi questi stili prevedono una forte gerarchia e distanza tra leader e *follower* rimarcata dal fatto che sia il leader stesso a prendere le decisioni senza considerare il gruppo. Gruppo di cui nemmeno si può parlare vista la mancanza di aggregazione sociale poco interessante per il leader focalizzato totalmente sui risultati. Caratteristica positiva invece di entrambi gli stili è l'efficienza che dimostrano nel risolvere problematiche immediate.

Tabella 2.2: Riepilogo degli stili di leadership[6]

Stili di Leadership	
VISIONARIO	• Ha chiara la prospettiva, traccia la rotta • Definisce scopi, obiettivi e ideali, non comportamenti, lascia autonomia • Motiva gli altri spiegando il perché delle cose • Valorizza compiti anche meno significativi • Consente di innovare, sperimentare • Crea un entusiasmo, ispira ✓ Utile quando il team ha bisogno di una direzione chiara, o serve una nuova prospettiva/direzione × Poco adeguato con un team di pari grado o di esperti COMPETENZE: Leadership ispiratrice, consapevolezza di sé, empatia, agente di cambiamento, integrità
COACH	• Ascolta, guida, consiglia, dialoga, insegna • Aiuta a comprendere punti di forza/debolezza • Assegna compiti impegnativi, tollera errori • Favorisce comunicazione, innovazione, responsabilità, coinvolgimento ✓ Utile con una squadra motivata e ricettiva, per migliorare le performance e i punti di forza × Poco adeguato con un team di soggetti restii a crescere o in caso di scarsa esperienza del capo COMPETENZE: Sviluppo degli altri, consapevolezza emotiva, empatia
AFFILIATIVO	• Crea senso di appartenenza al team, affiatamento, fiducia • Crea rapporti e legami, stimola la condivisione di idee e di sentimenti • Elogia, valorizza, ricompensa, motiva • Consolida armonia, solleva il morale • Non controlla in modo severo, né indica la meta ✓ Utile per sanare le fratture interne ad una squadra, motivare, rinforzare legami × Poco adeguato quando è necessario stabilire obiettivi e controllarli COMPETENZE: Empatia, gestione del conflitto, gestione delle relazioni
DEMOCRATICO	• Coinvolge tutti, raccoglie idee, sollecita il consenso • Ascolta le preoccupazioni • Raccoglie opinioni e feedback e codetermina obiettivi • Fa emergere soluzioni brillanti e innovative • Crea clima di condivisione ✓ Utile con collaboratori preparati, che offrono soluzioni interessanti e per ottenere un prezioso contributo × Poco adeguato in condizioni di tempo limitato, collaboratori non preparati COMPETENZE: Lavoro di gruppo, empatia, gestione dei conflitti, collaborazione, comunicazione

[6] Tratto dalle slide del corso "Competenze emotive e Sviluppo individuale" di Gerli F., Università Ca'Foscari Venezia e da "The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, group and organization" a cura di Cherniss C. e Goleman D., 2001.

BATTISTRADA	• Definisce standard impegnativi, impone il ritmo • Pretende impegno e risultati eccellenti • Dà per scontato di essere capito • Si sostituisce ai collaboratori, non dà loro fiducia ✓ Utile con collaboratori autonomi, motivati, che non hanno bisogno di istruzioni e sanno raggiungere risultati eccellenti ✗ Poco adeguato con collaboratori poco autonomi, e che si sentono oppressi, sotto stress COMPETENZE: Orientamento al risultato, iniziativa, empatia, coscienziosità
AUTORITARIO	• Esercita l'autorità, richiede obbedienza. • Esercita un controllo ferreo • Stronca idee innovative; maltratta, insulta, crea terrore • I collaboratori smettono di comunicare ✓ Utile per dare una scossa, rompere con il passato, spezzare routine consolidate, fornire direttive chiare in situazioni di emergenza, problemi con i dipendenti ✗ Poco adeguato per il clima che crea se colpisce le persone COMPETENZE: Influenza, orientamento al risultato, iniziativa, empatia, autocontrollo

Analizzare gli stili di leadership è importante in quanto permette di capire quanto l'atteggiamento del leader nei confronti delle persone all'interno dell'organizzazione influenzi il clima e conduca all'innovazione. Un leader inoltre ha la responsabilità di attirare talenti ed una volta accolti nell'organizzazione deve metterli in grado di sviluppare le loro capacità e metterle al servizio dell'azienda. Solo in questo modo l'organizzazione attinge a conoscenze inedite e può accelerare lo sviluppo verso comportamenti innovativi. Un leader che, invece, con uno stile dissonante crea instabilità emotiva sul posto di lavoro causerà la fuga di questi talenti verso luoghi diversi.

La leadership determina il livello delle prestazioni. Secondo le ricerche condotte da Goleman (2002), i leader che padroneggiano quattro o più stili, in particolare quelli che innescano la risonanza, sono in grado di ottenere le prestazioni più elevate proprio perché creano l'atmosfera giusta in azienda. Un altro passo fondamentale da sottolineare, vista l'importanza dell'abilità di utilizzare più stili, concerne il fatto che il leader sia in grado di utilizzare anche gli stili dissonanti, senza però creare effetti negativi nell'ambiente e quindi il fatto che egli sia in grado di capire quali siano le componenti positive di questi stili. Già Bass e Avolio nel loro lavoro del 1991 avevano affermato come la leadership sorge in un continuum tra transazionale e trasformazionale, quindi un leader non poteva disporre di solo uno dei due stili ma di entrambi.

Il punto centrale, poi, è il contesto. Il leader deve analizzare la realtà organizzativa e comprendere quale stile di leadership adottare coerentemente con la situazione in cui ci si trova. Goleman sottolinea questo punto fondamentale e supera i dibattiti storici riguardanti la

poca considerazione del contesto da parte del leader che adottava i diversi stili. Anzi, ritiene essenziale che lo stile di leadership da adottare si sposi con le necessità del contesto economico in cui si trova l'azienda, ma anche con le esigenze dei dipendenti ed in armonia con le relazioni che si sono instaurate. L'efficacia del manager consiste quindi nella sua capacità di diagnosticare le esigenze richieste dalla situazione e utilizzare la gamma completa degli stili (Wolff, Schoell, 2009).
Ovviamente pochissimi leader possiedono tutti e sei gli stili di leadership analizzati, inoltre non sempre riescono a comprendere quale stile di leadership utilizzare a seconda del contesto. In accordo con Nadler e Tushaman nella loro leadership interattiva, Goleman afferma che per soccombere a questo limite basti semplicemente costruire un team di persone che possiedano gli stili mancanti dal leader (Goleman, 2002).

2.3 Conclusione

Dopo l'analisi condotta sugli stili di leadership, passando per le teorie più lontane sino a quelle più attuali, si può comprendere come sia indispensabile uno stile di leadership che tenga conto dell'aspetto umano della relazione. Se fino a pochi anni fa tutti gli studi economici si focalizzavano su aspetti prettamente tecnici per conseguire risultati, ora si può notare come questi, all'interno della nostra analisi, non siano più il punto di partenza, ma siano la conseguenza dell'adozione di uno stile di leadership adeguato per quella determinata organizzazione. È responsabilità dei leader comprendere come i loro atteggiamenti influenzino le persone e come ai loro atteggiamenti corrispondano altri comportamenti da parte dei seguaci. Gli stili di leadership presentati non sono altro che una dimostrazione che l'attuazione di competenze trasversali genera un impatto emotivo negli altri ed è lo stesso leader che con la scelta dello stile da attivare decide quale situazione creare all'interno dell'organizzazione. Non può più essere lasciato al caso l'aspetto umano, ma ogni persona operante nell'azienda deve essere considerata e ascoltata. Solo così facendo si attueranno quei meccanismi che conducono al successo, poiché l'impresa è fatta di uomini. I leader hanno la responsabilità di essere in vista e quindi devono essere consapevoli che i loro comportamenti potranno dare l'esempio ad altri e futuri leader all'interno della stessa attività.
Dopo lo studio teorico affrontato sugli stili di leadership, si procederà esaminando delle risposte di alcuni manager operanti in aziende Venete per comprendere come i leader in

questione si comportino e da questi atteggiamenti si vorrà partire per valutare gli stili di leadership utilizzati nella realtà odierna.

Riprendendo le parole di Goleman (2002) “i leader dotati di EI che adottano stili di leadership capaci di generare risonanza, liberano una forza potente, che consiste nell’energia collettiva necessaria al perseguimento di qualsiasi strategia aziendale”, nel nostro caso anche la strategia di perseguimento dell’innovazione.

CAPITOLO 3

LA RELAZIONE TRA STILI DI LEADERSHIP E COMPETENZE PER L'INNOVAZIONE: ANALISI EMPIRICA

3.1 Obiettivi della ricerca

Negli ultimi anni ci sono stati diversi cambiamenti, a seguito della recessione globale, nel modo in cui le migliori aziende praticano lo sviluppo della leadership, poiché si trovano ad operare in un ambiente sempre più volatile (HayGroup, 2014). Società di consulenza come "HayGroup" e "Great Place to Work" ogni anno compiono indagini finalizzate ad identificare i migliori CEO e le migliori aziende in cui lavorare. Ci si chiede cosa rende grandi i leader in un ambiente sempre più incerto e globalizzato e quali sono le competenze possedute da questi per rendere migliori le loro aziende. Queste indagini però non hanno nulla a che fare con indicatori come il fatturato, le vendite, il profitto, ma indagano la leadership e l'impatto di questa sul clima aziendale. Dalle varie ricerche risulta che pochissimi collaboratori si sentono motivati dal proprio leader e non si sentono nemmeno legati all'organizzazione e questo comporta un abbassamento della capacità competitiva dell'azienda. Dai vari sondaggi condotti da HayGroup (2014), si evince che in un futuro abbastanza prossimo si dovranno affrontare grossi cambiamenti per quanto riguarda le attese sui leader da parte delle stesse organizzazioni. Sarà necessaria una figura capace di gestire la complessità, guidare l'innovazione e attuare un vero e proprio approccio collaborativo.

L'innovazione è definita come un processo a più stadi tra leader, collaboratori e componenti organizzative come cultura e clima, che coinvolge le diverse opportunità per trasformarle in nuove idee (McMurray et. al, 2013). Riprendendo questo concetto di innovazione possiamo notare come la leadership ricopra un ruolo fondamentale per attivare questo processo. Inoltre importanti divengono le persone all'interno dell'organizzazione e queste, a loro volta, formano il clima e la cultura organizzativa. Per di più tra i vari fattori che influenzano il comportamento innovativo dei dipendenti, la leadership è stata identificata come quello più importante. La leadership, poi, non è solo un elemento generale ma può essere scorporato in diversi modi d'agire e questi non rappresentano altro che gli stili di leadership, cioè l'insieme

dei comportamenti attivati dai leader tenuto conto del contesto aziendale. In particolar modo abbiamo visto come siano gli stessi stili di leadership adottati dal leader a manipolare ed influenzare il clima e le persone a seconda del comportamento attivato. Per questi motivi è necessario approfondire i legami tra queste componenti e comprendere come la leadership possa contribuire a spingere l'organizzazione verso l'innovazione.

Secondo Ailin e Lindgren (2008) "le attività di innovazione sono tutti gli step scientifici, tecnologici, organizzativi, finanziari e commerciali che conducono alla realizzazione delle innovazioni". Si è sempre pensato che il processo di innovazione fosse condizionato dal quantitativo di R&S di un'azienda, dalla possibilità di brevettare e di avere conoscenze specifiche all'interno della stessa organizzazione. Capiamo invece che, è sì necessario disporre di tutto ciò per raggiungere l'innovazione, ma è altrettanto vero che questa può essere raggiunta solamente se uno dei pilastri aziendali è una cultura dell'innovazione. Questa cultura però può essere formata solamente da un leader che abbia degli obiettivi, delle strategie e una vision che sostengano le iniziative innovative. La guida strategica all'innovazione è quindi la leadership. Se lo stile di leadership ha impatto sul clima organizzativo e questo impatta sulla performance, comprendiamo come sia semplice affermare anche che lo stile di leadership impatti sui risultati innovativi.

L'analisi si è soffermata sugli studi facenti parte della letteratura scientifica condotti sino ad oggi riguardanti i diversi stili, i relativi comportamenti e competenze che li caratterizzano e li distinguono l'uno dall'altro e gli impatti che si ripercuotono nel clima organizzativo.

Alla luce di tutto ciò che si è esaminato, la nostra ricerca ora vuole proporsi di:

- comprendere quali siano gli stili di leadership maggiormente utilizzati dal campione di riferimento;
- analizzare le competenze attivate dalla popolazione esaminata per guidare l'organizzazione e per condurre la stessa alla generazione di processi innovativi;
- mettere in relazione competenze e stili di leadership per comprendere se vi siano dei comportamenti che più di altri conducano all'innovazione, quindi analizzare se il raggiungimento di questi risultati innovativi sia legato all'adozione di particolari stili di leadership e al possesso di determinate competenze.

Questi obiettivi si prefiggono di superare i gap della letteratura scientifica riscontrati fin ora, poiché questa non esamina quali siano le competenze che deve possedere un leader per condurre l'azienda verso l'implementazione di processi innovativi. Si fa un continuo riferimento alle competenze imprenditoriali, alle competenze dei dipendenti necessarie perché liberino la creatività e lascino spazio all'innovazione e alle competenze che deve possedere un

leader per guidare i propri dipendenti e creare risonanza nel clima. Tutto ciò però non affronta la tematica ad oggi più importante per il successo, cioè quella dell'innovazione. Avendo ormai compreso l'essenzialità di tale trend, è nostro compito quindi, partendo da una base scientifica, riuscire a comprendere quali strumenti analizzati possano condurre all'innovazione, e quindi studiare se vi può essere una sorta di relazione tra competenze, che formano a loro volta gli stili di leadership, ed innovazione organizzativa.

3.2 Metodologia d'analisi

Per condurre tali analisi si cercherà di esaminare delle risposte ad un questionario a cui sono stati sottoposti dei manager per comprendere gli atteggiamenti degli stessi nei confronti dell'organizzazione. Per affrontare questo si farà riferimento alla letteratura ed in particolar modo agli stili di leadership studiati da Goleman per capire con quali di essi si possano trovare delle analogie.

In secondo luogo, partendo dalle analisi sopracitate si cercherà di vedere se ci sono degli stili di leadership che più di altri hanno condotto gli individui esaminati ad ottenere risultati innovativi e conseguentemente a capire quali competenze sono state attivate per raggiungere ciò. Allo stesso modo per analizzare le competenze si farà riferimento agli studi di Goleman e Boyatzis e si prenderà come punto di partenza lo schema sulle competenze dell'intelligenza emotiva, fondamentali abilità che deve riuscire a possedere un leader per creare un tono emotivo positivo all'interno del clima aziendale. Con quest'analisi si intenderà verificare se gli stili di leadership vadano ad influenzare i processi aziendali, ed in particolar modo il processo di innovazione.

Il seguente lavoro cerca di inserirsi nella letteratura cercando di tenere presente le osservazioni precedentemente fatte sugli stili di leadership, ma cerca di fare un passo in avanti per comprendere se vi sia una forma specifica e distintiva di leadership che possa condurre a risultati innovativi. Per comprendere ulteriormente questo passaggio si cercherà di studiare quali comportamenti siano stati attivati dai leader in questione e da questi, si vorrà comprendere quali competenze sono state attivate per creare risonanza all'interno dell' azienda e soprattutto per raggiungere l'innovazione.

3.2.1 Strumento di raccolta dei dati

Per raccogliere i dati sugli stili di leadership, sulle competenze e sull'innovazione è stato somministrato un questionario ad approssimativamente 480 manager facenti parte di organizzazioni operanti nel Veneto. È stato dato loro il tempo di un mese circa (dal 22 settembre 2014 al 21 ottobre 2014) per rispondere a queste domande riguardanti i comportamenti che attivano ogni giorno nei loro compiti. Ad oggi si dispone di 298 questionari completi.

Il questionario si compone di 17 quesiti necessari a raccogliere diverse informazioni sul manager e sulle aziende in cui lo stesso lavora. Si può scorporare lo stesso in base a diverse tematiche:

a. Quesiti volti ad indagare gli stili di leadership utilizzati

Si tratta di domande riguardanti i comportamenti attivati dal manager in diverse situazioni. In particolare questi sono quesiti che valutano la frequenza di attivazione di un comportamento da parte del soggetto posto in questione. La prima parte del questionario è strutturata con degli interrogativi iniziali in cui si chiede di valutare la frequenza di attivazione dei comportamenti che seguono. Ad ogni quesito del questionario corrisponde un'elencazione di nove atteggiamenti che devono essere stimati dal manager su una scala che va da 1 a 7, in cui l'1 rappresenta il "mai" ed il 7 il "sempre", passando per il "raramente", "occasionalmente", "qualche volta", "abbastanza spesso", "spesso".

Q.2 Valuti la frequenza con la quale vengono da Lei attivati i seguenti comportamenti:

	Mai (1)	Raramente (2)	Occasionalmente (3)	Qualche volta (4)	Abbastanza spesso (5)	Spesso (6)	Sempre (7)
Cerco sempre nuove opportunità per l'unità/divisione/ organizzazione (1)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Incoraggio gli altri a vedere gli insuccessi come un'opportunità per imparare (2)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Agisco considerando i sentimenti degli altri (3)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Da queste prime domande si ottengono informazioni utili per comprendere gli stili di leadership che fanno parte del repertorio del manager e che sono correlati ai comportamenti assunti. Da questi è possibile partire per studiare quali formano il corredo degli stili di leadership analizzati in precedenza ed in particolare per comprendere quale stile di leadership è utilizzato maggiormente dai soggetti di riferimento.

Queste domande sono state così formulate poiché ad ogni comportamento corrisponde un diverso stile di leadership. L'elencazione dei comportamenti deriva dallo studio della letteratura scientifica che operativizza gli stili. Diversi ricercatori hanno studiato l'impatto che determinati comportamenti hanno sul clima organizzativo, sulla soddisfazione e sui comportamenti dei dipendenti. Da questi autori si cercato di riprendere gli atteggiamenti maggiormente rilevanti che possano aiutare a comprendere le caratteristiche che fanno parte di ogni stile di leadership. Nella tabella sottostante si possono trovare elencati i vari comportamenti suddivisi per stile, stili indagati nel capitolo precedente prendendo spunto dagli studi di Goleman. Inoltre per ogni comportamento vi è un riferimento allo studio attenente al ricercatore che l'ha elaborato e alla domanda in cui questo può essere ritrovato all'interno del nostro questionario.

Tabella 3.1: Comportamenti relativi ad ogni stile di leadership

Domanda	Stile di leadership	Fonte
	VISIONARIO	
Q.2.1	Cerco sempre nuove opportunità per l'unità/divisione/organizzazione	(Podsakoff et al. 1996)
Q.2.5	Ispiro gli altri con i miei piani sul futuro	(Podsakoff et al. 1996)
Q.3.3	Sono capace di coinvolgere gli altri nel mio sogno per il futuro	(Podsakoff et al. 1996)
Q.3.8	Fornisco una vision chiara di dove siamo diretti	(Scully et al. 1994)
Q.5.7	Lascio ampia autonomia ai collaboratori di scegliere come conseguire gli obiettivi	(Goleman 2002)
Q.4.3	Spiego in che modo il lavoro di ognuno contribuisce all'interno dell'organizzazione	(Arnold et al. 2000)
	COACH	
Q.2.7	Aumento negli altri la motivazione per riuscire nel loro intento	(Scully et al. 1994)
Q.2.2	Incoraggio gli altri a vedere gli insuccessi come un'opportunità per imparare	(Vecchio et al. 2010)
Q.3.4	Faccio notare agli altri quando stanno lavorando bene	(Arnold et al. 2000)
Q.3.9	Insegno agli altri come risolvere da soli i problemi	(Arnold et al. 2000)
Q.4.9	Aiuto a comprendere meglio i punti di forza e di debolezza dei miei collaboratori e a metterli in relazione con le loro aspirazioni	(Goleman 2002)
Q.4.4	Ascolto, guido e consiglio i miei collaboratori tramite un dialogo costante	(Goleman 2002)
	AFFILIATIVO	
Q.2.3	Agisco considerando i sentimenti degli altri	(Podsakoff et al. 1996)
Q.2.8	Contribuisco alla costruzione dell'armonia del gruppo creando un senso di affiatamento e fiducia	(Goleman 2002)
Q.3.5	Mi comporto in modo premuroso nei confronti delle necessità anche personali degli altri	(Podsakoff et al. 1996)
Q.5.3	Faccio in modo che le persone lavorino insieme per un comune obiettivo	(Podsakoff et al. 1996)
Q.4.1	Sviluppo un'attitudine e uno spirito di gruppo tra i dipendenti	(Podsakoff et al. 1996)
Q.5.5	Consiglio i miei collaboratori di coordinare i loro sforzi con gli altri membri del gruppo/organizzazione	(Vecchio et al. 2010)

	DEMOCRATICO	
Q.2.4	Incoraggio gli altri a risolvere i loro problemi senza un mio diretto suggerimento	(Vecchio et al. 2010)
Q.2.9	Sollecito i miei collaboratori a partecipare alla determinazione dei loro obiettivi	(Scully et al. 1994)
Q.5.2	Incoraggio gli altri membri del gruppo a fornire idee/suggerimenti	(Arnold et al. 2000)
Q.4.6	Prendo del tempo per ascoltare con attenzione le preoccupazioni dei miei collaboratori	(Arnold et al. 2000)
Q.3.6	Ascolto le idee e suggerimenti degli altri membri del gruppo	(Goleman 2002)
Q.5.9	Coinvolgo i miei collaboratori nell'assunzione delle decisioni	(Goleman 2002)
	BATTISTRADA	
Q.3.7	Prendo decisioni sul compenso degli altri principalmente sulla base della loro performance	(Scully et al. 1994)
Q.5.1	Svolgo in prima persona attività anche operative se ritengo che i miei collaboratori non siano adeguati	(Goleman 2002)
Q.4.5	Guido gli altri dando l'esempio	(Podsakoff et al. 1996)
Q.3.1.	Esigo impegno e performance di alto livello	(Podsakoff et al. 1996)
Q.5.4	Fisso standard di performance impegnativi	(Arnold et al. 2000)
Q.3.2	Mi aspetto che i miei collaboratori comprendano subito le mie istruzioni	(Goleman 2002)
	AUTORITARIO	
Q.2.6	Quando controllo il lavoro degli altri do delle istruzioni su come svolgerlo	(Scully et al. 1994)
Q.5.8	Stabilisco gli obiettivi che gli altri devono raggiungere	(Scully et al. 1994)
Q.4.2	Mi aspetto che le mie indicazioni e i miei ordini vengano eseguiti	(Goleman 2002)
Q.4.7	Riprendo i miei collaboratori/subordinati se il loro lavoro è sotto lo standard	(Scully et al. 1994)
Q.5.6	Pretendo che i miei collaboratori rispettino il programma d'azione che ho elaborato	(HayGroup)
Q.4.8	Fornisco direttive chiare e tempestive in situazioni critiche	(HayGroup)

b. Quesiti volti ad indagare risultati innovativi

Vi sono poi delle domande riguardanti il tipo di innovazione e i cambiamenti organizzativi promossi negli ultimi anni in azienda dal manager che ha risposto al questionario. In particolare la domanda 6 e la 7 sono necessarie per comprendere il tipo di innovazione che è stata attuata. Il primo quesito suddivide le risposte secondo la classificazione tipica delle innovazioni, quindi di tipo tecnologico (di prodotto e di processo) e di tipo non tecnologico (organizzative e di marketing), mentre il secondo è un quesito a risposta aperta che vuole comprendere in concreto quale innovazione è stata realizzata in azienda nell'ultimo anno.

Q.6 Pensi a una situazione recente (ultimi 12 mesi) relativa a un risultato innovativo che ha ottenuto. Classifichi l'innovazione che ha promosso e/o introdotto (anche con l'apporto di altri membri dell'organizzazione) tra le seguenti tipologie:

- ❍ Innovazione di processo
- ❍ Innovazione di tipo organizzativo
- ❍ Innovazione di prodotto
- ❍ Innovazione di marketing

Q.7 Indichi brevemente che tipo di risultato innovativo ha ottenuto e qual è stato il suo specifico contributo/ruolo.

Collegata a queste tematiche è anche la domanda 12, la quale indaga quali cambiamenti organizzativi sono stati introdotti in azienda negli ultimi tre anni.

Q.12 Quali cambiamenti "organizzativi" ha posto in essere negli ultimi tre anni nella sua azienda? (segnare fino a un massimo di 3 risposte)

- ❑ Ho esternalizzato talune funzioni aziendali ad altre imprese/consulenti esterni
- ❑ Ho esternalizzato una o più fasi del ciclo produttivo ad altre imprese
- ❑ Ho integrato talune fasi a monte del mio processo
- ❑ Ho integrato talune fasi a valle del mio processo
- ❑ Ho dedicato maggiori sforzi al coordinamento delle attività con le imprese con cui collaboro
- ❑ Ho ridotto l'organico complessivo dell'impresa
- ❑ Ho aumentato i rapporti con agenzie esterne di marketing e design
- ❑ Ho sviluppato legami duraturi con alcuni fornitori
- ❑ Ho sviluppato i legami con enti di ricerca esterni
- ❑ Ho ridotto rafforzato la struttura che segue la supply chain
- ❑ Ho integrato, insieme ad altri operatori, le attività di assistenza post-vendita

Tutte queste risposte saranno poi necessarie per indagare se ad un particolare tipo di innovazione ottenuta corrisponderà anche un determinato stile di leadership analizzato precedentemente e qualche particolare tipo di comportamento.

c. Quesiti volti ad indagare le competenze attivate

In sintesi, per comprendere quali competenze siano state attivate, ci serviamo della domanda numero 8. Questo quesito richiede ai manager di individuare un massimo di quattro comportamenti innescati tra un elenco di 22, facendo comunque riferimento alla situazione di cambiamento ed incertezza avuta nel periodo di implementazione dell'innovazione.

Q.8 In questa situazione, quali comportamenti da Lei attivati hanno maggiormente contribuito al risultato da Lei descritto? (massimo 4)

- ❑ Ho avuto fiducia in me stesso e ho tenuto sempre a mente i miei limiti e i miei punti di forza;
- ❑ Mi sono posto un obiettivo sfidante, sono stato tenace, ho preso l'iniziativa;
- ❑ Ho reagito con prontezza modificando obiettivi e azioni di fronte alle situazioni impreviste;
- ❑ Ho mantenuto la calma anche in situazioni di stress o cariche di emotività;
- ❑ Mi sono concentrato più sulle opportunità che sulle difficoltà;
- ❑ Sono stato accurato, prestando particolare attenzione ai dettagli e rispettando gli impegni presi;

……..

L'elencazione dei comportamenti permette di individuare le competenze utilizzate dai manager in questione. Infatti, ricordando il modello causale delle competenze degli Spencer (1993), si afferma come ad ogni competenza corrisponda l'attivazione di un comportamento e questo conduca alla performance efficace o superiore. I comportamenti elencati nel quesito

fanno riferimento alla letteratura classica delle competenze; in particolare ci si attiene al modello ESCI ed ESCI-U (Emotional and Social Competency Inventory ed Emotional and Social Competency Inventory-Edizione Universitaria) di Goleman e Boyatzis. Secondo le parole di Boyatzis (2007) l'ESCI misura i comportamenti che contano, cioè quelli che contribuiscono a rendere una performance superiore. Questo modello si concentra infatti sui comportamenti, e le relazioni tra questi, che sono osservabili e riconoscibili. È un modello comportamentale che può essere applicato, in modo più che soddisfacente, ad una vasta gamma di contesti di lavoro, ruoli e livelli. Ci riferiamo nel nostro elaborato ai 5 cluster di competenze facenti parte del modello, a cui corrispondono esattamente 17 competenze.

Tabella 3.2: Emotional and Social Competency Inventory

Quesito	Comportamento	Competenza associata
	CONSAPEVOLEZZA DI SE'	
1	Ho avuto fiducia in me stesso e ho tenuto sempre a mente i miei limiti e i miei punti di forza	Consapevolezza emotiva
	GESTIONE DI SE'	
2	Mi sono posto un obiettivo sfidante, sono stato tenace, ho preso l'iniziativa	Orientamento al risultato
3	Ho reagito con prontezza modificando obiettivi e azioni di fronte alle situazioni impreviste	Adattabilità
4	Ho mantenuto la calma anche in situazioni di stress o cariche di emotività	Autocontrollo
5	Mi sono concentrato più sulle opportunità che sulle difficoltà	Ottimismo
6	Sono stato accurato, prestando particolare attenzione ai dettagli e rispettando gli impegni presi	Coscienziosità
	CONSAPEVOLEZZA SOCIALE	
7	Ho ascoltato attentamente gli altri e mi sono messo nei loro panni anche se la pensavano diversamente da me	Empatia
8	Ho compreso le reti di relazione tra le persone e i rapporti di potere nel gruppo e nella mia azienda	Consapevolezza organizzativa
9	Mi sono concentrato sulla soddisfazione degli altri	Orientamento al servizio
	GESTIONE DELLE RELAZIONI	
10	Ho cercato di risolvere i conflitti parlandone apertamente, abbassando la tensione e cercando una soluzione soddisfacente per tutti	Gestione dei conflitti
11	Ho dato feedback costruttivi e utili per la crescita e lo sviluppo degli altri	Sviluppo degli altri

12	Ho convinto gli altri / ho ottenuto il sostegno di persone chiave	Influenza
13	Ho guidato gli altri ispirandoli e infondendo un senso di orgoglio	Leadership ispiratrice
14	Ho lavorato bene in gruppo incoraggiando la partecipazione e la collaborazione di tutti i membri	Lavoro in team
15	Ho richiamato l'attenzione sulla necessità del cambiamento, ho guidato iniziative di cambiamento e rimosso barriere alla sua implementazione	Agente di cambiamento
RAGIONAMENTO ANALITICO		
16	Ho capito le relazioni causa-effetto di eventi e situazioni	Pensiero sistemico
17	Ho riconosciuto elementi di similarità tra situazioni diverse identificando modelli e usando analogie	Riconoscimento di schemi

Gli ultimi cinque comportamenti del questionario, invece, fanno riferimento a "The Innovator's DNA" di Christensen et. al (2009) e si riferiscono allo studio fatto dagli autori per comprendere di quali eccezionali competenze possono essere dotati innovatori alla pari di Steve Jobs di Apple, Jeff Bezos di Amazon, Pierre Omidyar di eBay e Lafley di P&G. Le competenze da cui si è preso spunto sono:

- Questioning: comportamento 18
- Observing: comportamento 19
- Experimenting: comportamento 20
- Networking: comportamento 21
- Risk taking: comportamento 22

Queste vengono identificate dagli autori come "discovery skills" e sono le competenze che conducono all'innovazione, poiché l'abilità di innovazione passa proprio per due terzi attraverso queste competenze. "Questioning" è l'abilità di mettere in discussione ciò che si trovano ad affrontare gli imprenditori innovativi, è la capacità di domandarsi il perché delle cose e questo conduce al superamento dei vincoli della mente. "Observing" è il talento di osservare attentamente e intenzionalmente gli altri, consumatori, fornitori e altre società per comprendere i loro comportamenti e vedere ciò di cui hanno bisogno, studiare un nuovo modo per soddisfare i loro bisogni, un nuovo modo di fare le cose. "Experimenting" è la capacità di provare, di immettersi in un nuovo mercato, di creare un nuovo prodotto o di creare una nuova cultura aziendale della sperimentazione che apra la mente all'apprendimento e consenta gli errori poiché è da questi che nasce una cultura dell'innovazione. "Networking" è dedicare tempo ed energia per trovare e sperimentare idee attraverso individui diversi e che hanno prospettive differenti. Riuscire ad evadere dai propri confini per incontrare luoghi e persone con diversi background non può che arricchire la mente. "Risk taking" è l'abilità di

saper prendersi dei rischi. Chi non vuole commettere errori non può contribuire all'innovazione, quindi il cambiamento può nascere solo da chi è disposto a rincorrere il rischio di sbagliare molte volte ma è consapevole che da questo potrà trarne grossi insegnamenti.

L'analisi di tutte le competenze sarà utile per comprendere se vi siano delle *skills* che vengono attuate più frequentemente rispetto ad altre e se tra queste vi siano delle tali che sono state attivate proprio per guidare l'organizzazione attraverso un particolare stile di leadership.

d. Quesiti volti ad indagare informazioni sulla carriera lavorativa

La domanda numero 9 vuole comprendere la posizione occupata attualmente dal manager in questione. Queste informazioni saranno necessarie per osservare come l'attuazione di processi innovativi non sia appannaggio del solo vertice strategico. La domanda mette a disposizione infatti 10 risposte che identificano alti profili come CEO e General Manager per arrivare a posizioni di livello inferiore nella scala gerarchica come Capi reparto e Junior Manager. Si vuole, poi, verificare se un determinato stile di leadership possa essere messo in atto, o meno, da una specifica posizione aziendale o se sia quest'ultima proprio la causa dell'uso di uno stile piuttosto che un altro.

Stesso discorso si può verificare per la domanda numero 17, che identifica l'area aziendale di inserimento del manager. In tale modo si potrà osservare se ad una definita area aziendale corrisponde uno stile di leadership diverso dalle altre.

Q.17 In quale area aziendale è attualmente inserito?

- ❍ General management
- ❍ Amministrazione, finanza e
- ❍ Acquisti
- ❍ Commerciale
- ❍ Marketing
- ❍ Comunicazione e pubblicità
- ❍ Vendite

……

Successivamente il quesito 10 si occupa di indagare informazioni strettamente riguardanti il percorso professionale. Questa domanda si scorpora in altrettante sei.

Le risposte saranno qui utili per comprendere come la carriera lavorativa del manager si sia sviluppata. Poiché la leadership è frutto di esperienze, esempi e insegnamenti ottenuti da altri, si vuole osservare se l'attuazione di determinati comportamenti, abilità innovative e stili di

leadership derivi da attività lavorative svolte in diverse aziende, esperienze anche maturate in funzioni distinte, in settori diversi e anche all'estero. Si vuole anche comprendere se proprio queste esperienze influenzino l'uso di diversi stili.

Q.10 Informazioni riguardo il Suo percorso professionale

- Quanti collaboratori coordina direttamente oggi?
- Nel Suo percorso professionale, in quanti settori diversi ha lavorato (ad es.: abbigliamento, meccanica, alimentare,…)?
- Nel Suo percorso professionale, in quante aziende diverse ha lavorato)?
- Nel Suo percorso professionale, in quante funzioni/dipartimenti diversi ha lavorato (ad es.: marketing, acquisti, produzione,…)?
- Nel Suo percorso professionale, quante volte si è trasferito all'estero (per almeno un anno) per svolgere un incarico lavorativo?
- Considerando che con il termine "promozione" si intende un avanzamento di carriera, quante promozioni ha ricevuto nel corso di tutto il Suo percorso professionale (anche all'interno della stessa azienda)?

e. Quesiti volti ad indagare informazioni demografiche

Le domande 13 e 14 sono di carattere generale, poiché richiedono il genere, l'età e gli anni lavorativi del soggetto intervistato. Questi interrogativi vogliono comprendere più approfonditamente se gli stili di leadership attivati siano influenzati proprio da queste caratteristiche; se vi sia una predominanza di un certo stile avendo riguardo del genere per esempio, oppure se uno stile di leadership primeggi sugli altri in base all'età o agli anni di lavoro, quindi in base all'esperienza.

Q.13 Indichi il suo genere

- M (1)
- F (2)

Q.14 Gentilmente inserisca le seguenti informazioni

- Indichi la Sua età
- Da quanti anni lavora complessivamente (escluse occupazioni saltuarie/stagionali/non inerenti alla sua carriera)? (numero di anni)
- Da quanti anni lavora come manager (con responsabilità su persone/risorse/ecc..)? (numero di anni)

f. Quesiti volti ad indagare le caratteristiche dell'azienda

Si tratta di quesiti riguardanti le caratteristiche dell'azienda in cui la popolazione osservata opera. La domanda 21 vuole comprendere il settore di appartenenza dell'impresa in cui lavora il manager per esempio; si elencano 17 possibili settori, da quelli appartenenti al manifatturiero ai servizi.

Q.15 In quale settore opera la sua attuale azienda?

- ❍ Commercio di beni
- ❍ Distribuzione
- ❍ Ricezione e ristorazione
- ❍ Trasporti e comunicazioni
- ❍ Servizi alle aziende
- ❍ Servizi pubblici e privati
- ❍ Credito e assicurazione
- ❍ Immobiliare
- ❍ Alimentare, bevande e tabacco
- ❍ Tessile, abbigliamento e calzature

……

La domanda 16 invece richiede di identificare la classe di fatturato dell'azienda in cui opera il soggetto di riferimento; le risposte qui elencate cercano di rappresentare tutte le possibili classi in cui possono inserirsi le aziende Venete.

Si vuole provare ad osservare se gli stili di leadership ed i comportamenti innovativi siano influenzati dalla classe di fatturato, quindi dalla dimensione aziendale, oppure dal settore in cui l'azienda opera.

Q.16 Indichi il fatturato in euro dell'anno 2013 dell'azienda in cui lavora

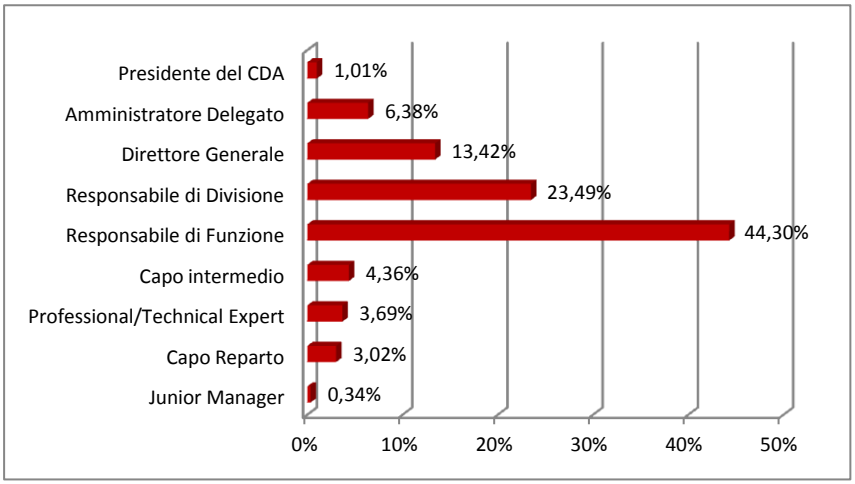
- ❍ inferiore a 1 milione di euro
- ❍ da 1 milione a 2 milioni di euro
- ❍ da 2 a 5 milioni di euro
- ❍ da 5 a 10 milioni di euro
- ❍ da 10 a 20 milioni di euro
- ❍ da 20 a 50 milioni di euro
- ❍ da 50 a 100 milioni di euro
- ❍ da 100 a 150 milioni di euro
- ❍ da 150 a 200 milioni di euro
- ❍ oltre 200 milioni di euro

3.2.2 Campione

Dalle 298 risposte ottenute possiamo passare all'analisi dei manager che hanno dato un riscontro al questionario. I quesiti sono stati posti a più responsabili, non solo amministratori delegati o comunque soggetti ricoprenti posizioni al vertice aziendale, proprio per sottolineare

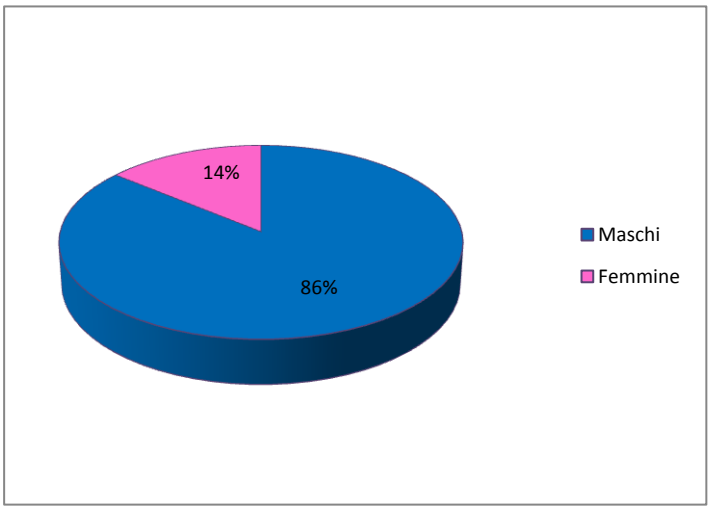
che la leadership è diffusa. Un atteggiamento di leadership risonante dovrebbe appartenere a tutti coloro che hanno dei collaboratori da coordinare in quanto è loro responsabilità cercare di ottimizzare il lavoro di chi è sottoposto. A queste domande hanno risposto per la maggior parte Responsabili di Funzione (44,3%) ed a seguire Responsabili di Divisione (23,5%), Direttori Generali (13,4%) e CEO (6,4%).

Grafico 3.1: Posizione Aziendale



Inoltre il campione è rappresentato maggiormente da uomini (86,3%) contro una rappresentanza femminile del 13,7%.

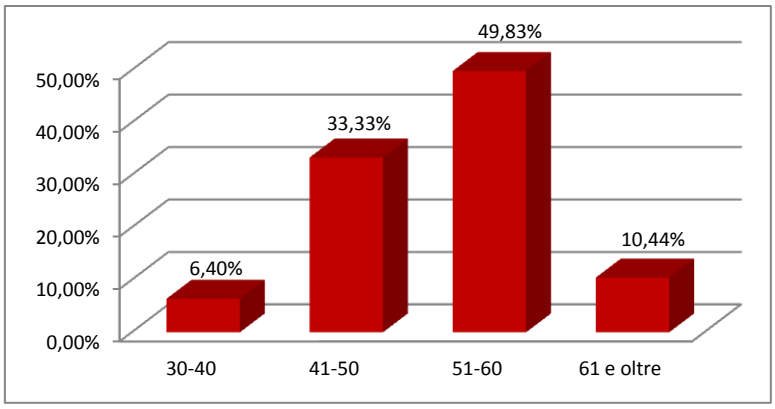
Grafico 3.2: Genere del campione



La popolazione intervistata si compone di manager aventi una media d'età di circa 52 anni. Il campione, comunque, risulta molto ampio e nonostante la media, tutte le fasce sono rappresentate, in quanto si ha un 39,7% di individui con anni inferiori ai 50 ed un 60,2% di

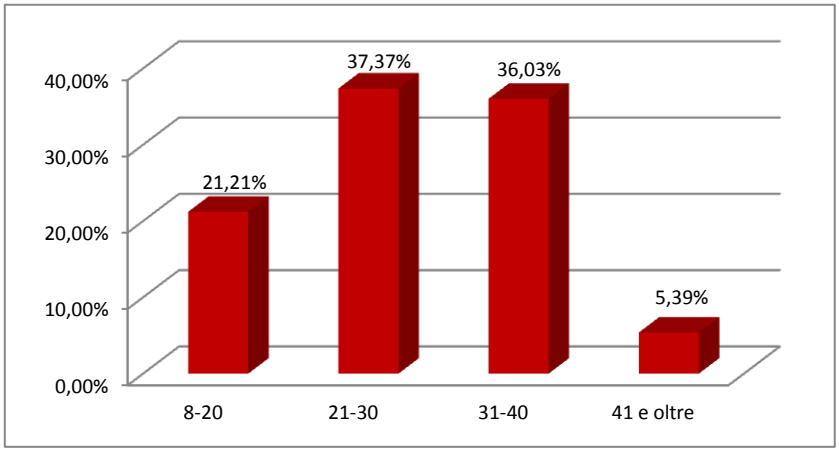
persone al di sopra dei 50 anni. In particolare si può notare che la fascia d'età più ampia è quella che va dai 51 anni ai 60 (49,8%). Più precisamente il campione si compone di persone che hanno un minimo di 34 anni fino ad un massimo di oltre 70.

Grafico 3.3: Percentuale intervistati suddivisi per fasce d'età



Complessivamente gli individui intervistati lavorano mediamente da 28 anni, ma si ha un range di anni di lavoro che va da un minimo di 8 anni ad un massimo di 45, periodi di lavoro comunque inerenti alla carriera attuale. Si può notare dai grafici che un 37,4% ha svolto dai 21 ai 30 anni di lavoro ed a seguire un 36% che ne ha svolti da 31 a 40.

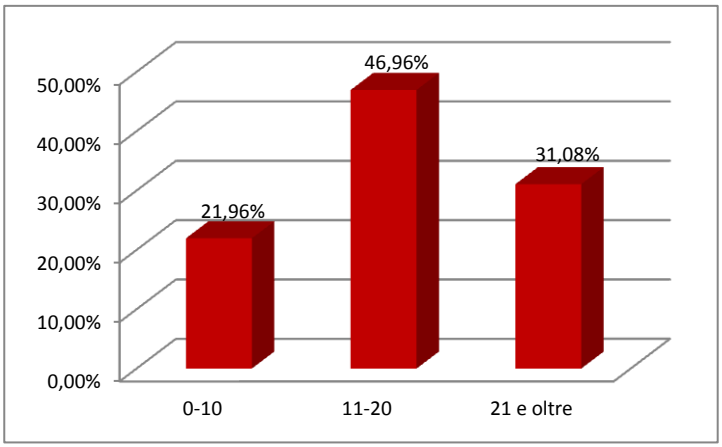
Grafico 3.4: Percentuale intervistati suddivisi per anni lavorativi



Gli stessi soggetti operano come manager da 17 anni circa. In particolare un 50% è da 11 anni minimo, fino ad un massimo di 20, che ricopre tale qualifica.

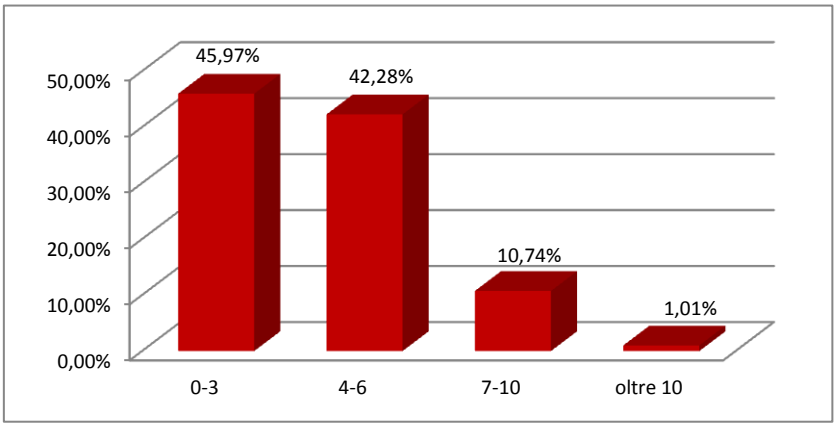
Si può comprendere come in quasi 10 anni questi soggetti abbiano raggiunto le attuali posizioni lavorative e questo è avvenuto mediamente con circa 5 promozioni, intese come avanzamento di carriera anche avute luogo nella stessa azienda.

Grafico 3.5: Percentuale intervistati suddivisi in anni lavorativi come manager



L'esperienza lavorativa di questi manager si è sviluppata anche grazie a diversi tipi di vicende. Infatti si può notare dalle risposte ottenute come abbiano maturato esperienze in circa altri tre (2,73) settori diversi prima di raggiungere l'attuale e mediamente in altre quattro (4,07) aziende. Un'alta percentuale (46%) ha cambiato almeno tre aziende nel corso della vita lavorativa ed un 42,3% ne ha cambiate da quattro a sei.

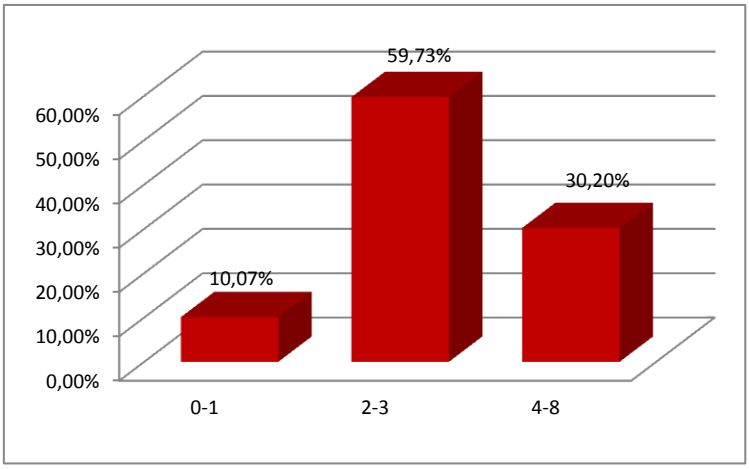
Grafico 3.6: Percentuale cambio aziende durante l'esperienza lavorativa



Inoltre i soggetti in questione hanno lavorato per funzioni e dipartimenti diversi, almeno tre (3,1) in media; la maggioranza (59,7%) ha cambiato dalle due alle tre funzioni ed a seguire un

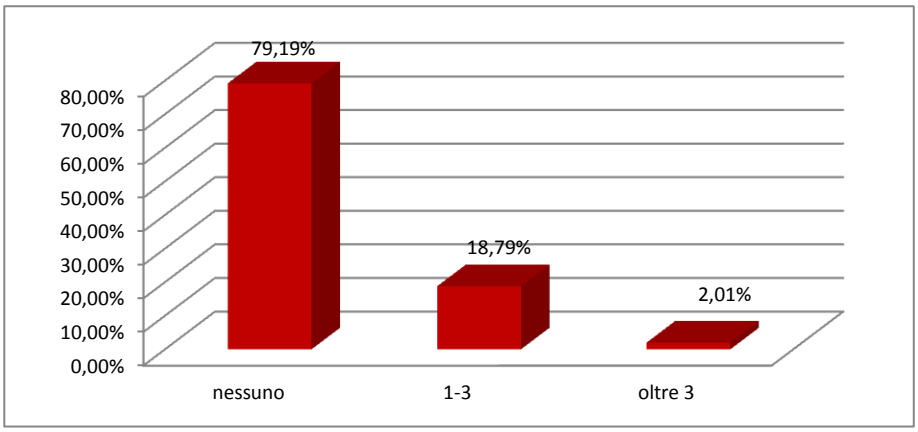
30,2% si è sviluppato attraverso un trasferimento da un minimo di quattro ad un massimo di otto funzioni.

Grafico 3.7: Percentuale cambio funzione durante l'esperienza lavorativa



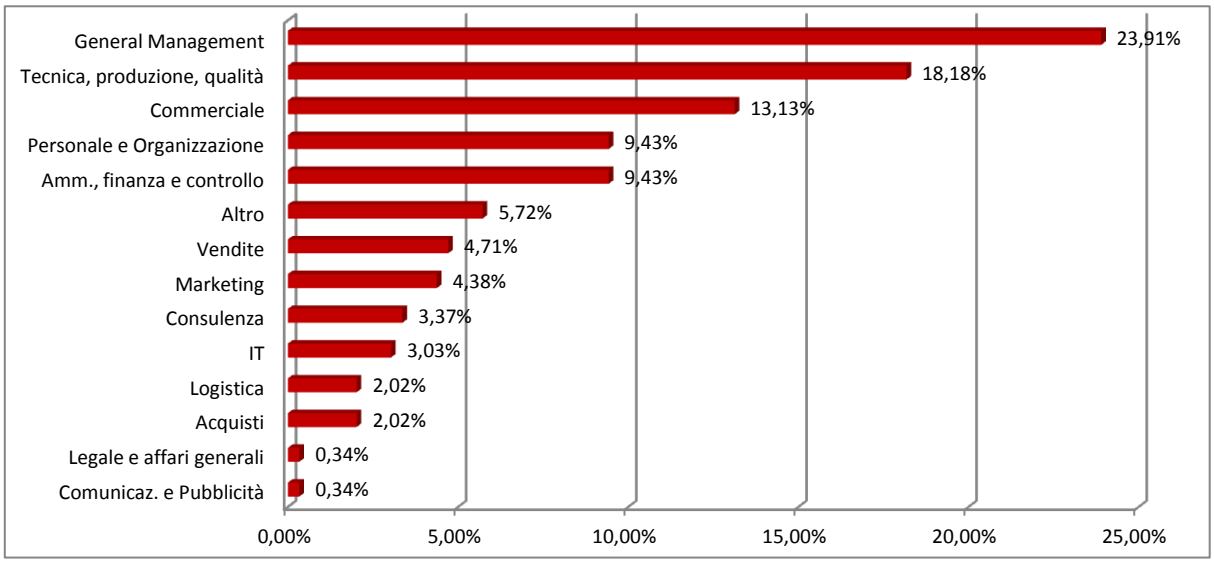
Molto meno influente è invece lo svolgimento di incarichi all'estero per almeno un anno lavorativo. Infatti ci si trova di fronte ad un campione di 79,2% che non ha mai svolto una mansione all'estero, contro un 18,8% che ha svolto da una a tre esperienze lavorative fuori confine.

Grafico 3.8: Percentuale svolgimento incarichi all'estero



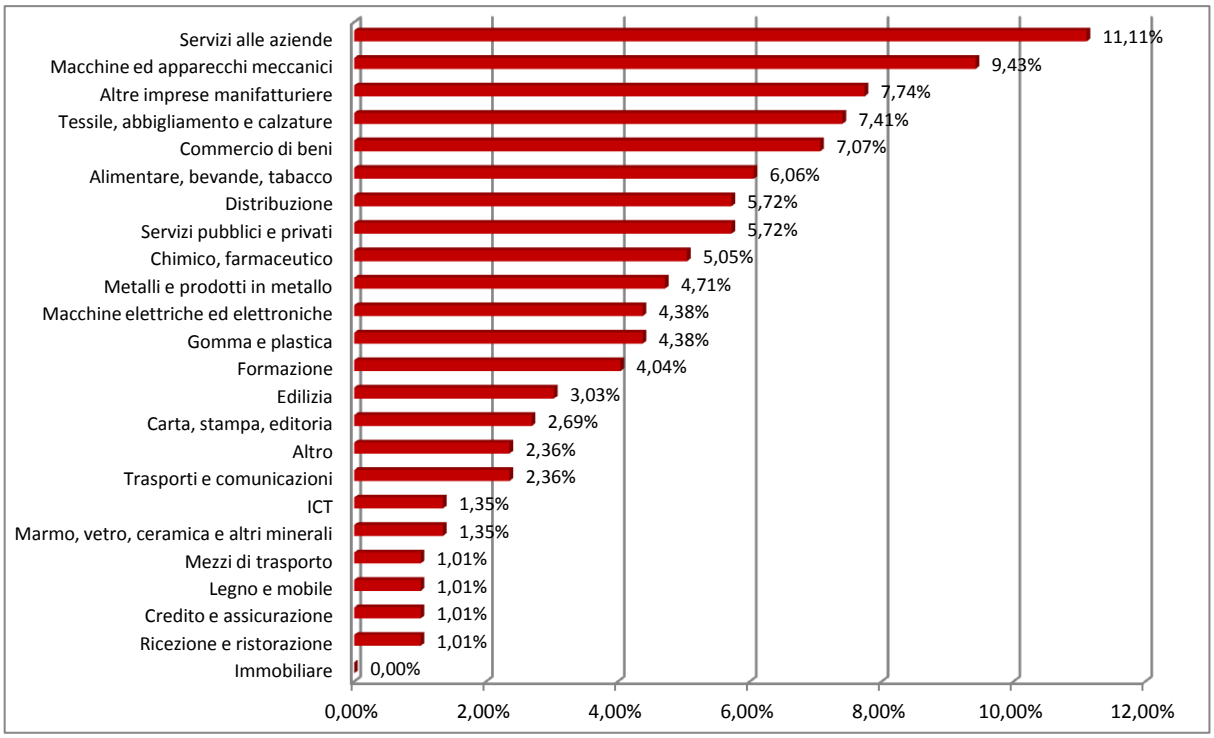
Per quanto riguarda l'area aziendale di inserimento dei manager sottoposti al questionario, si nota che una maggioranza fa parte della funzione General management, il 23,9% degli intervistati, a seguire l'area Tecnica, produzione e qualità (18,2%) e ancora significativa l'area commerciale (13,1%).

Grafico 3.9: Area aziendale di inserimento



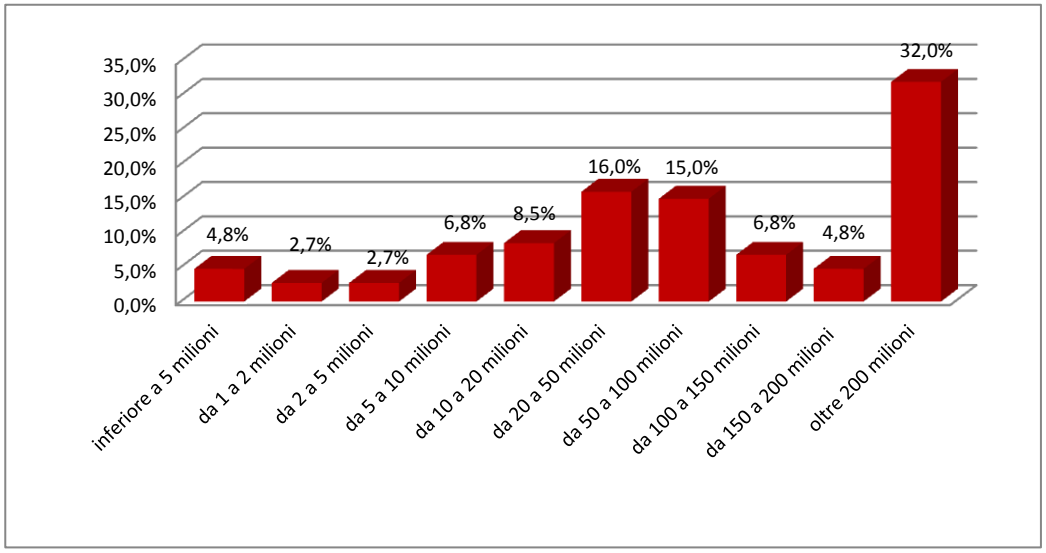
A riguardo delle informazioni sulle aziende in cui lavorano i soggetti intervistati si può notare un'alta presenza di imprese di servizi (11,1%) che corrispondono a 33 intervistati su 298, per seguire poi con imprese di macchine e apparecchi meccanici (9,4%), altre imprese manifatturiere (7,7%) ed industrie tessili (7,4%). Le percentuali qui sono molto frammentate in quanto la rappresentanza di settori è molto ampia. Inoltre si può tranquillamente affermare che i settori in cui il Veneto eccelle sono stati indagati fortemente dal campione in questione.

Grafico 3.10: Settore Aziendale



La popolazione intervistata inoltre lavora in aziende che per gran parte hanno fatturato più di 200 milioni di euro nell'anno 2013 (32% degli intervistati), quindi si tratta per lo più di grandi aziende strutturate, ottimo campione di analisi per affrontare temi riguardanti il campo della leadership e l'innovazione. A seguire poi, vi è una rappresentanza di un 15% ed un 16% di manager appartenenti ad aziende con classe di fatturato rispettivamente da 20 a 50 milioni di € e da 50 a 100 milioni di €, quindi appartenenti alla classificazione di medie imprese Venete.

Grafico 3.11: Fatturato in € nell'anno 2013 delle aziende in cui lavorano gli intervistati



3.3 Conclusione

In questo capitolo sono stati presentati gli obiettivi e gli strumenti che si andranno ad utilizzare poi nel corso delle elaborazioni successive. Tutti gli elementi presentati sono frutto di studi e ricerche effettuate sino ad oggi per comprendere la leadership. Per questo si ritiene fondamentale comunque affidarsi a questi strumenti per compiere ulteriori analisi sulla base di ciò.

Le competenze dell'intelligenza emotiva che può possedere un leader sono utili per creare un clima di risonanza, fiducia e soddisfazione. Già questo studio è stato utile per comprendere che ci sono delle abilità distintive per rendere migliore un luogo di lavoro. Se con queste competenze si legasse anche la capacità innovativa, si rivelerebbe uno strumento potentissimo per guidare l'azienda verso nuove possibilità, sempre mantenendo una positività intrinseca nelle relazioni all'interno di essa. Le competenze, poi a loro volta, formano gli stili di

leadership che dovrebbero comporre il repertorio a disposizione di un leader. Si è visto come lo stesso stile di leadership sia un componente fondamentale per stimolare le persone che operano all'interno dell'organizzazione. Anche in questo caso l'elaborato vuole comprendere che ruolo hanno i diversi stili di leadership nel guidare l'innovazione. Stili di leadership che varranno indagati per genere, età, esperienze, ruoli ed altro per comprendere quanto tutto ciò impatti nella formazione di un leader per l'innovazione.

Nei successivi capitoli si metterà in pratica tutto ciò teorizzato fin ora per raggiungere gli obiettivi prefissati e indagare il ruolo delle competenze e degli stessi stili per implementare l'innovazione.

Si allega di seguito il questionario completo a cui sono stati sottoposti i manager oggetto dell'intervista:

QUESTIONARIO

Q.1 La compilazione del questionario richiederà 15 minuti. L'Università Ca' Foscari di Venezia si impegna a far uso delle informazioni ricevute, nel rispetto del quadro normativo vigente e nel rispetto delle disposizioni poste a tutela della riservatezza dei dati personali, ai sensi del D. Lgs 196/2003. I dati raccolti saranno trattati per le finalità del presente servizio e, resi in forma anonima e aggregata, saranno trattati per sole finalità di ricerca.

❍ Acconsento al trattamento dei dati

Q.2 Valuti la frequenza con la quale vengono da Lei attivati i seguenti comportamenti:

	Mai (1)	Raramente (2)	Occasionalmente (3)	Qualche volta (4)	Abbastanza spesso (5)	Spesso (6)	Sempre (7)
Cerco sempre nuove opportunità per l'unità/divisione/ organizzazione (1)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Incoraggio gli altri a vedere gli insuccessi come un'opportunità per imparare (2)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Agisco considerando i sentimenti degli altri (3)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Incoraggio gli altri a risolvere i loro problemi senza un mio diretto coinvolgimento (4)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Ispiro gli altri con i miei piani sul futuro (5)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Do delle istruzioni ai miei collaboratori su come svolgere il loro lavoro (6)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Aumento negli altri la motivazione per riuscire nel loro intento (7)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Contribuisco alla costruzione dell'armonia del gruppo creando un senso di	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

affiatamento e fiducia (8)							
Sollecito i miei collaboratori a partecipare alla determinazione dei loro obiettivi (9)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Q.3 Valuti la frequenza con la quale vengono da Lei attivati i seguenti comportamenti:

	Mai (1)	Raramente (2)	Occasionalmente (3)	Qualche volta (4)	Abbastanza spesso (5)	Spesso (6)	Sempre (7)
Esigo impegno e performance di alto livello (1)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Mi aspetto che i miei collaboratori comprendano subito le mie istruzioni (2)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Sono capace di coinvolgere gli altri nel mio sogno per il futuro (3)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Faccio notare agli altri quando stanno lavorando bene (4)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Mi comporto in modo premuroso nei confronti delle necessità anche personali degli altri (5)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Ascolto le idee e i suggerimenti degli altri membri del gruppo (6)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Prendo decisioni sul compenso degli altri principalmente sulla base della loro performance (7)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Fornisco una prospettiva chiara di dove siamo diretti (8)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Insegno agli altri come risolvere da soli i problemi (9)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Q.4 Valuti la frequenza con la quale vengono da Lei attivati i seguenti comportamenti:

	Mai (1)	Raramente (2)	Occasionalmente (3)	Qualche volta (4)	Abbastanza spesso (5)	Spesso (6)	Sempre (7)
Sviluppo un'attitudine e uno spirito di gruppo tra i dipendenti (1)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Mi aspetto che le mie indicazioni e i miei ordini vengano eseguiti (2)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Spiego in che modo il lavoro di ognuno contribuisce all'interno dell'organizzazione (3)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Ascolto, guido e consiglio i miei collaboratori tramite un dialogo costante (4)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Guido gli altri dando l'esempio (5)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Prendo del tempo per ascoltare con attenzione le preoccupazioni dei miei collaboratori (6)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Riprendo i miei collaboratori/subor dinati se il loro lavoro è sotto lo standard (7)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Fornisco direttive chiare e tempestive in situazioni critiche (8)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Aiuto a comprendere meglio i punti di forza e di debolezza dei miei collaboratori e a metterli in relazione con le loro aspirazioni (9)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Q.5 Valuti la frequenza con la quale vengono da Lei attivati i seguenti comportamenti:

	Mai (1)	Raramente (2)	Occasionalmente (3)	Qualche volta (4)	Abbastanza spesso (5)	Spesso (6)	Sempre (7)
Svolgo in prima persona attività anche operative se ritengo che i miei collaboratori non siano adeguati (1)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Incoraggio gli altri membri del gruppo a fornire idee/suggerimenti (2)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Faccio in modo che le persone lavorino insieme per un comune obiettivo (3)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Fisso standard di performance impegnativi (4)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Consiglio ai miei collaboratori di coordinare i loro sforzi con gli altri membri del gruppo/organizzazione (5)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Pretendo che i miei collaboratori rispettino il programma d'azione che ho elaborato (6)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Lascio ampia autonomia ai collaboratori di scegliere come conseguire gli obiettivi (7)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Stabilisco gli obiettivi che gli altri devono raggiungere (8)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Coinvolgo i miei collaboratori nell'assunzione delle decisioni (9)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Q.6 Pensi a una situazione recente (ultimi 12 mesi) relativa a un risultato innovativo che ha ottenuto. Classifichi l'innovazione che ha promosso e/o introdotto (anche con l'apporto di altri membri dell'organizzazione) tra le seguenti tipologie:

- ❍ Innovazione di processo (es. modifica di un processo/procedura, introduzione di nuovi impianti/strumenti, sistemi gestionali e informativi, etc.) (1)
- ❍ Innovazione di tipo organizzativo (es. nuove modalità di collaborazione con partner esterni, riorganizzazione dell'unità organizzativa e dei collaboratori, introduzione di banche dati e sistemi di archiviazione, esternalizzazione dell'attività, etc.) (2)
- ❍ Innovazione di prodotto (es. modifica delle tecnologie esistenti o introduzione di nuove tecnologie (materiali, componenti, funzionalità), modifica del design di prodotto (caratteristiche estetiche, significato del prodotto) (3)
- ❍ Innovazione di marketing (es. Posizionamento del prodotto (ad esempio introduzione in nuovi business e mercati geografici, nuovi marchi) e nuove modalità di promozione del prodotto e di definizione del prezzo del prodotto) (4)

Q.7 Indichi brevemente che tipo di risultato innovativo ha ottenuto e qual è stato il suo specifico contributo/ruolo.

Q.8 In questa situazione, quali comportamenti da Lei attivati hanno maggiormente contribuito al risultato da Lei descritto? (massimo 4)

- ❑ Ho avuto fiducia in me stesso e ho tenuto sempre a mente i miei limiti e i miei punti di forza; (1)
- ❑ Mi sono posto un obiettivo sfidante, sono stato tenace, ho preso l'iniziativa; (2)
- ❑ Ho reagito con prontezza modificando obiettivi e azioni di fronte alle situazioni impreviste; (3)
- ❑ Ho mantenuto la calma anche in situazioni di stress o cariche di emotività; (4)
- ❑ Mi sono concentrato più sulle opportunità che sulle difficoltà; (5)
- ❑ Sono stato accurato, prestando particolare attenzione ai dettagli e rispettando gli impegni presi; (6)
- ❑ Ho ascoltato attentamente gli altri e mi sono messo nei loro panni anche se la pensavano diversamente da me; (7)
- ❑ Ho compreso le reti di relazione tra le persone e i rapporti di potere nel gruppo e nella mia azienda; (8)
- ❑ Mi sono concentrato sulla soddisfazione degli altri; (9)
- ❑ Ho cercato di risolvere i conflitti parlandone apertamente, abbassando la tensione e cercando una soluzione soddisfacente per tutti; (10)
- ❑ Ho dato feedback costruttivi e utili per la crescita e lo sviluppo degli altri; (11)
- ❑ Ho convinto gli altri / ho ottenuto il sostegno di persone chiave; (12)
- ❑ Ho guidato gli altri ispirandoli e infondendo un senso di orgoglio; (13)
- ❑ Ho lavorato bene in gruppo incoraggiando la partecipazione e la collaborazione di tutti i membri; (14)
- ❑ Ho richiamato l'attenzione sulla necessità del cambiamento, ho guidato iniziative di cambiamento e rimosso barriere alla sua implementazione; (15)
- ❑ Ho capito le relazioni causa-effetto di eventi e situazioni; (16)
- ❑ Ho riconosciuto elementi di similarità tra situazioni diverse identificando modelli e usando analogie; (17)
- ❑ Mi sono posto domande volte a mettere in discussione la situazione esistente e a spingermi a esplorare nuove possibilità; (18)
- ❑ Ho osservato e ho prestato attenzione alle mie esperienze al fine di generare nuove idee; (19)
- ❑ Ho fatto nuove esperienze per comprendere come le cose funzionino e per creare nuovi modi di fare le cose; (20)
- ❑ Ho utilizzato/sfruttato un network di relazioni personali/professionali (21)
- ❑ Ho assunto rischi calcolati relativamente al cambiamento proposto assumendomi la responsabilità degli effetti positivi e negativi del cambiamento; (22)
- ❑ Altro (23) _____

Q.9 Identifichi la posizione che occupa attualmente

- Presidente del CDA/Senior Executive/Chairman of the board: Le sue principali responsabilità riguardano la pianificazione strategica a lungo termine e altre iniziative strategiche, quali le fusioni e le acquisizioni. (1)
- Amministratore Delegato/Chief Executive Officer: è responsabile delle principali operazioni dell'organizzazione e riporta direttamente al Presidente del CDA. Dirige lo sviluppo degli obiettivi a breve e lungo, le politiche, i budget e i piani operativi dell'organizzazione e si occupa di sorvegliare la loro implementazione ed il loro raggiungimento. (2)
- Direttore Generale/General Manager: ha una responsabilità estesa all'intera organizzazione e dirige e coordina le attività dell'azienda in accordo con le politiche e gli obiettivi stabiliti dal CEO e dal CDA e dipende direttamente dal CEO. Assicura il raggiungimento degli obiettivi di breve-lungo riguardanti le operazioni, le risorse umane, le performance finanziarie e la crescita. (3)
- Responsabile di Divisione/Business Unit Manager: è responsabile della definizione della business strategy e contribuisce all'organizzazione attraverso la sua visione. Si assume il rischio di guidare le strategie e l'efficacia delle sue unità. (4)
- Responsabile di Funzione/Head of Function: ha il compito di coordinare ed ottimizzare tutte le attività operative e progettuali inerenti la propria funzione. (5)
- Capo Intermedio/Middle Manager: gestisce almeno un livello di manager subordinati e riferisce ai manager di livello superiore all'interno dell'organizzazione. (6)
- Professional/Technical Expert: è esperto in un determinato ambito tecnico specialistico e viene assunto per fornire informazioni, supporto e consulenza interna. (7)
- Capo Reparto/Ufficio Senior/Supervisor: è responsabile delle azioni e dei compiti svolti da un piccolo gruppo di suoi collaboratori e ha il potere e l'autorità di dare istruzioni ed ordini a questi dipendenti. (8)
- Junior Manager: è un manager giovane e con responsabilità stabilite dai suoi superiori. Lavora nel rispetto di rigorose linee guida e riceve una supervisione frequente dal suo superiore. (9)

Q.10 Informazioni riguardo il Suo percorso professionale

- Quanti collaboratori coordina direttamente oggi? (numero) (1)
- Nel Suo percorso professionale, in quanti settori diversi ha lavorato (ad es.: abbigliamento, meccanica, alimentare,…)? (numero) (2)
- Nel Suo percorso professionale, in quante aziende diverse ha lavorato)? (numero) (3)
- Nel Suo percorso professionale, in quante funzioni/dipartimenti diversi ha lavorato (ad es.: marketing, acquisti, produzione,…)? (numero) (4)
- Nel Suo percorso professionale, quante volte si è trasferito all'estero (per almeno un anno) per svolgere un incarico lavorativo? (numero) (5)
- Considerando che con il termine "promozione" si intende un avanzamento di carriera, quante promozioni ha ricevuto nel corso di tutto il Suo percorso professionale (anche all'interno della stessa azienda)? (numero) (6)

Q.11 Rispetto ai giovani e al mondo del lavoro, quanto è d'accordo con le seguenti informazioni?

	Totalmente d'accordo (1)	Molto d'accordo (2)	Abbastanza d'accordo (3)	Poco d'accordo (4)	Per nulla d'accordo (5)
Nella mia azienda stiamo valorizzando i giovani (1)	❍	❍	❍	❍	❍
I manager non trasmettono competenze e conoscenze ai giovani (2)	❍	❍	❍	❍	❍
Ci sono buone prospettive occupazionali in attività manageriali per giovani di talento (3)	❍	❍	❍	❍	❍
È necessario far crescere i giovani perché il successo si fa in squadra con idee nuove (4)	❍	❍	❍	❍	❍
I giovani hanno le competenze che servono rispetto alle nuove esigenze della mia azienda (5)	❍	❍	❍	❍	❍
I giovani che abbiamo coinvolto non hanno seguito percorsi formativi adeguati rispetto ai cambiamenti in corso nel mondo del lavoro (6)	❍	❍	❍	❍	❍
I giovani nella mia azienda hanno un grande rispetto per i manager maturi (7)	❍	❍	❍	❍	❍

Q.12 Quali cambiamenti "organizzativi" ha posto in essere negli ultimi tre anni nella sua azienda? (segnare fino a un massimo di 3 risposte)

- ❑ Ho esternalizzato talune funzioni aziendali ad altre imprese/consulenti esterni (1)
- ❑ Ho esternalizzato una o più fasi del ciclo produttivo ad altre imprese (2)
- ❑ Ho integrato talune fasi a monte del mio processo (3)
- ❑ Ho integrato talune fasi a valle del mio processo (4)
- ❑ Ho dedicato maggiori sforzi al coordinamento delle attività con le imprese con cui collaboro (5)
- ❑ Ho ridotto l'organico complessivo dell'impresa (6)
- ❑ Ho aumentato i rapporti con agenzie esterne di marketing e design (7)
- ❑ Ho sviluppato legami duraturi con alcuni fornitori (8)
- ❑ Ho sviluppato i legami con enti di ricerca esterni (9)
- ❑ Ho ridotto rafforzato la struttura che segue la supply chain (10)
- ❑ Ho integrato, insieme ad altri operatori, le attività di assistenza post-vendita (11)

Q.13 Indichi il suo genere

- ❍ M (1)
- ❍ F (2)

Q.14 Gentilmente inserisca le seguenti informazioni

- ➢ Indichi la Sua età (1)
- ➢ Da quanti anni lavora complessivamente (escluse occupazioni saltuarie/stagionali/non inerenti alla sua carriera)? (numero di anni) (2)
- ➢ Da quanti anni lavora come manager (con responsabilità su persone/risorse/ecc..)? (numero di anni) (3)

Q.15 In quale settore opera la sua attuale azienda?

- ❍ Commercio di beni (4)
- ❍ Distribuzione (5)
- ❍ Ricezione e ristorazione (6)
- ❍ Trasporti e comunicazioni (7)
- ❍ Servizi alle aziende (8)
- ❍ Servizi pubblici e privati (9)
- ❍ Credito e assicurazione (10)
- ❍ Immobiliare (11)
- ❍ Alimentare, bevande e tabacco (12)
- ❍ Tessile, abbigliamento e calzature (13)
- ❍ Legno e mobile (14)
- ❍ Carta, stampa, editoria (15)
- ❍ Gomma e plastica (16)
- ❍ Marmo, vetro, ceramica e altri minerali non metalli (17)
- ❍ Metalli e prodotti in metallo (18)
- ❍ Macchine ed apparecchi meccanici (19)
- ❍ Macchine elettriche ed elettroniche (20)
- ❍ Mezzi di trasporto (21)
- ❍ Altre imprese manifatturiere (22)
- ❍ Edilizia (23)
- ❍ Altro (24) _____

Q.16 Indichi il fatturato in euro dell'anno 2013 dell'azienda in cui lavora

- ❍ inferiore a 1 milione di euro (5)
- ❍ da 1 milione a 2 milioni di euro (6)
- ❍ da 2 a 5 milioni di euro (7)
- ❍ da 5 a 10 milioni di euro (8)
- ❍ da 10 a 20 milioni di euro (9)
- ❍ da 20 a 50 milioni di euro (10)
- ❍ da 50 a 100 milioni di euro (11)
- ❍ da 100 a 150 milioni di euro (4)
- ❍ da 150 a 200 milioni di euro (12)
- ❍ oltre 200 milioni di euro (13)

Q.17 In quale area aziendale è attualmente inserito?

- ❍ General management (4)
- ❍ Amministrazione, finanza e controllo (5)
- ❍ Acquisti (6)
- ❍ Commerciale (7)
- ❍ Marketing (8)
- ❍ Comunicazione e pubblicità (9)
- ❍ Vendite (10)
- ❍ Personale e organizzazione (11)
- ❍ Tecnica, produzione, qualità (12)
- ❍ Logistica (13)
- ❍ Legale e affari generali (14)
- ❍ IT (15)
- ❍ Consulenza (16)
- ❍ Altro (17)

Q.18 Associazione a cui è iscritto

- ❑ Federmanager (1)
- ❑ Manageritalia (2)
- ❑ Non iscritto (3)

Q.19

Cognome (1)
Nome (2)
Indirizzo e-mail (3)

Grazie per aver risposto.

CAPITOLO 4

ANALISI ESPLORATIVA DEL CAMPIONE

4.1 Verifica d'ipotesi per l'accettabilità del campione

Dopo aver presentato le caratteristiche principali del campione di manager sottoposti al questionario e gli strumenti che utilizzeremo per analizzare le risposte ricevute, iniziamo ora ad illustrare ciò che è emerso dall'analisi di questi dati.

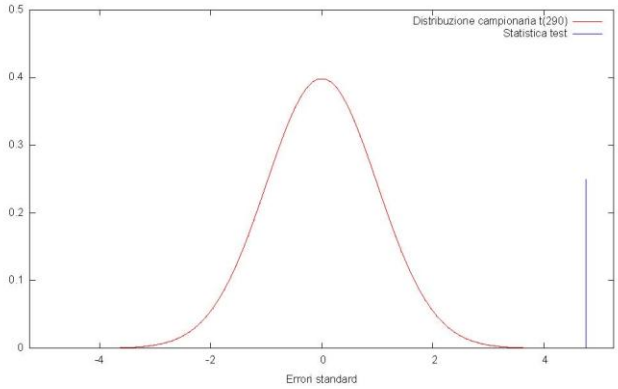
Prima di tutto dobbiamo comprendere se il nostro campione è rappresentativo della popolazione dei manager operanti in Veneto e condurremo dei test statistici poiché vorremmo utilizzare le informazioni che ricaveremo per capire se il nostro campione è distorto. Sappiamo che la popolazione in questione è composta da 3516 individui iscritti a Federmanager e Manageritalia, formata a sua volta da 3193 uomini e 323 donne. L'età media risulta essere inoltre pari a 49,89 anni.

Conduciamo un test statistico per le medie per quanto riguarda lo studio dell'età ed utilizziamo il nostro campione corrispondente a 291 individui, in quanto questa cifra corrisponde al numero di manager che hanno dato risposta al quesito riguardante l'età anagrafica. Nel precedente capitolo invece si faceva riferimento ad un campione di 298, che corrispondeva, in linea generale, agli individui che avevano completato il questionario. Questo test serve a comprendere se il nostro campione sia abbastanza rappresentativo della popolazione in relazione all'età media. Dobbiamo, quindi, valutare l'ipotesi che la media del campione sia significativamente coincidente alla media della popolazione. Ecco che quest'ipotesi, detta ipotesi nulla, è quella che vorremmo accettare per ottenere dei risultati statisticamente significativi. Il test che effettuiamo è il T test parametrico per campioni indipendenti.

Da questo test l'età media del campione risulta non essere rappresentativa della popolazione, poiché siamo costretti a rigettare l'ipotesi H0 in quanto il p-value risulta essere pari a 0,0000003132[7], molto più piccolo del livello di significatività fissato di 0,05. Un p-value così piccolo dimostra che i dati sono in disaccordo con l'ipotesi nulla.

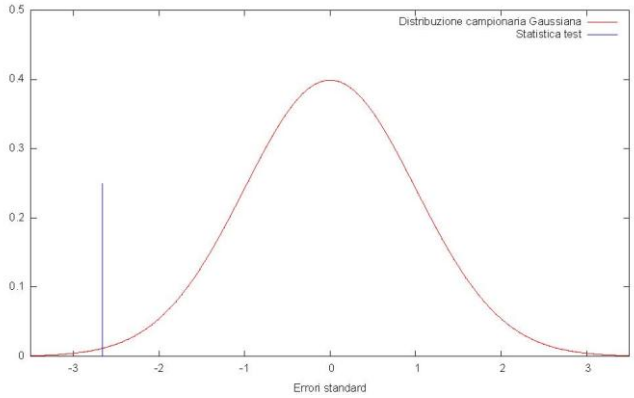
[7]Ipotesi nulla: media della popolazione = 49,89
Ampiezza del campione: n = 291

Figura 4.1: Distribuzione campionaria dell'età media



Vogliamo anche comprendere se la proporzione di maschi e femmine è rappresentativa della popolazione. Utilizziamo un campione di 292, cioè le persone che hanno risposto al quesito sul genere, per applicare questo test. L'ipotesi nulla del test è che la proporzione di genere della popolazione sia uguale a quella del campione. Anche in questo caso rifiutiamo l'ipotesi nulla con un p-value di 0,0078[8].

Figura 4.2: Distribuzione campionaria della proporzione sul genere



Media campionaria = 51,876; Scarto quadratico medio = 7,125
Statistica test: t(290) = (51,876 - 49,89)/0,417675 = 4,75489
P-value a due code = 3,132e-006

[8] Ipotesi nulla: proporzione nella popolazione = 0,908
Ampiezza del campione: n = 292
Proporzione campionaria = 0,863
Statistica test: z = (0,863 - 0,908)/0,016914 = -2,66052
P-value a due code = 0,007802

4.2. Valutazione della coerenza degli item negli stili

Per condurre tutte queste analisi ci si è basati su un questionario creato secondo la tecnica della scala di Likert. Questo metodo è utilizzato per analizzare i comportamenti del soggetto sottoposto alla ricerca. Si sono definiti una serie di atteggiamenti, che corrispondono nel nostro caso ai comportamenti studiati dai ricercatori per definire gli stili di leadership. Ogni item può essere valutato su una scala che va da 1 (mai) a 7 (sempre). Gli item sono collegati dal punto di vista semantico, infatti ogni gruppo di item presenta un diverso stile di leadership. Quindi ciascun item collegato allo stesso stile dovrebbe rilevare lo stesso concetto. Per verificare se effettivamente questi item rilevano lo stesso concetto si usa una strumento definito alpha di Cronbach. Questo coefficiente definisce l'attendibilità di un test e cioè descrive se gli item analizzati sono coerenti tra loro. In sintesi, nel nostro caso, nello studio del questionario riguardante i comportamenti attivati, un valore elevato di questo coefficiente indica che i manager esaminati esprimono un atteggiamento coerente riguardo a ciascun item appartenente ai diversi stili di leadership. Generalmente l'alpha può assumere valori che vanno da 0 ad 1, ma per un sufficiente livello di affidabilità del test si prende come riferimento un valore di alpha di 0,6. Chiaramente valori maggiori rappresentano risultati più che buoni.

<u>Stile Visionario</u>

Iniziamo l'analisi sullo stile visionario raccogliendo gli item al riguardo e analizzando la loro coerenza. Notiamo un alpha di 0,668 che indica un livello sufficiente di affidabilità.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,668	0,676	6

Se vogliamo approfondire il livello dell'alpha e comprendere le correlazioni tra il totale e gli item analizzati, basta osservare il valore della colonna "correlazione elemento-totale" ed analizzare che questo sia tendenzialmente superiore a valori di 0,30, ciò significa che il valore dell'item è accettabile. Inoltre la colonna "Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento" indica il valore dell'alpha escludendo una variabile alla volta. Questo ci permette di osservare

se l'eliminazione di un eventuale item comporta una maggiore consistenza nel complesso del valore degli item.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q2_1	27,26	11,978	0,364	0,148	0,638
Q2_5	27,73	10,674	0,457	0,275	0,604
Q3_3	27,93	10,895	0,527	0,299	0,582
Q3_8	27,23	11,214	0,513	0,283	0,590
Q4_3	27,33	11,641	0,371	0,162	0,636
Q5_7	27,75	12,485	0,200	0,053	0,699

Comprendiamo dalle precedenti affermazioni che l'item corrispondente alla domanda 5.7 ottiene un valore inferiore a 0,3 nella correlazione elemento-totale ed inoltre il valore dell'alpha di Cronbach se l'item venisse eliminato diverrebbe 0,699. Questo valore dell'alpha è maggiore dell'alpha di Cronbach osservato tenendo conto dei sei item. Ciò significa che quell'item è poco correlato con la scala. In questo caso stiamo comunque osservando valori abbastanza affidabili poiché siamo sopra allo 0,6, ma comprendiamo che eliminando il quesito 5.7 il valore acquisirebbe significatività. L'item corrisponde al comportamento "Lascio ampia autonomia ai collaboratori di scegliere come conseguire gli obiettivi" ed è tratto da Goleman (2002).

Controlliamo, con una successiva analisi, gli effettivi risultati che si conseguirebbero se si eliminasse l'item 5.7.

Come si può notare l'alpha di Cronabach totale assume valore 0,699, quindi un buon livello di affidabilità.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,699	0,701	5

Ora è importante controllare la colonna “Alpha di Crobach se viene eliminato l’elemento” poiché se trovassimo un item che escluso dall’analisi condurrebbe ad un valore superiore di alpha dovremmo proseguire con le stesse operazioni su gli altri quattro elementi rimasti.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q2_1	21,96	9,230	0,370	0,146	0,684
Q2_5	22,43	7,881	0,497	0,274	0,632
Q3_3	22,63	8,357	0,520	0,285	0,623
Q3_8	21,94	8,534	0,528	0,280	0,622
Q4_3	22,03	8,954	0,372	0,159	0,685

Nessun item supera il valore di alpha, quindi possiamo tranquillamente affermare che ci troviamo di fronte ad una situazione in cui tutti gli item spiegano bene lo stile visionario.

Stile Coach

Lo stile coach presenta un valore alpha di Cronbach pari a 0,738. Ciò significa che il valore osservato è buono. Infatti l’alpha misura l’affidabilità, cioè la varianza del concetto rappresentato dall’insieme degli item.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,738	0,740	6

Andiamo ora ad analizzare se questo valore, già accettabile, in realtà possa essere migliorato eliminando la presenza di alcuni item che non si correlano bene con gli altri.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q2_2	27,89	13,627	0,352	0,145	0,734
Q2_7	28,00	12,983	0,544	0,313	0,684
Q3_4	27,92	12,352	0,472	0,257	0,702
Q3_9	28,27	12,597	0,476	0,261	0,700
Q4_4	28,01	13,259	0,474	0,253	0,701
Q4_9	28,52	11,678	0,541	0,334	0,680

Analizzando la tabella si percepisce benissimo che ogni item contribuisce a creare quel valore di 0,738, poiché nessun valore degli stessi supera il valore totale dell'alpha. Ogni item impostato nel questionario per indagare lo stile coach allora è ben correlato all'altro e contribuisce a creare un coefficiente affidabile totale.

Stile Affiliativo

Studiamo ora gli item relativi allo stile affiliativo. Comprendiamo che ci si trova di fronte ad un alpha di Cronbach pari a 0,723, valore buono di affidabilità.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,723	0,733	6

Nonostante questo valore sia soddisfacente andiamo comunque ad analizzare se vi è qualche item non correlato bene con gli altri e che potrebbe quindi alzare maggiormente questo valore e soddisfare la nostra analisi. Studiamo i valori della colonna "correlazione totale-item" per osservare se si trova qualche coefficiente minore di 0,30 e, soprattutto, analizziamo la colonna "Alpha di Cronbach se l'elemento viene eliminato" per comprendere se vi siano valori che conducono ad un alpha di Cronbach superiore al totale.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q2_3	29,27	12,021	0,299	0,220	0,738
Q2_8	28,90	10,908	0,566	0,363	0,652
Q3_5	29,37	10,939	0,473	0,311	0,681
Q4_1	29,02	11,210	0,567	0,403	0,655
Q6_3	28,74	11,778	0,524	0,417	0,670
Q6_5	28,87	12,187	0,365	0,309	0,711

Dallo studio di questa tabella osserviamo che la domanda 2.3 ha un valore di 0,299 di correlazione elemento-totale, ma che potrebbe comunque essere accettabile. Controllando però l'alpha di Cronbach se l'item venisse eliminato, comprendiamo che il valore dell'alpha totale togliendo l'item 2.3 si innalzerebbe a 0,738, valore più alto rispetto allo 0,723 del totale. Il comportamento poco correlato con gli altri è "Agisco considerando i sentimenti degli altri", tratto da Podsakoff et al. (1996). Forse questo item non è stato ben compreso dai manager sottoposti al questionario. Proseguiamo le nostre analisi per osservare se effettivamente eliminando quest'elemento il valore dell'alpha cambia.

Osserviamo che effettivamente l'analisi compiuta sui rimanenti cinque item conduce ad un valore di 0,738.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,738	0,747	5

Stesso discorso vale nell'analizzare la tabella sottostante per comprendere se vi siano degli item poco correlati con gli altri.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q2_8	23,34	7,874	0,552	0,356	0,672
Q3_5	23,81	8,402	0,364	0,194	0,751
Q4_1	23,46	7,925	0,600	0,399	0,655
Q5_3	23,18	8,251	0,595	0,413	0,661
Q5_5	23,31	8,538	0,431	0,307	0,718

Nella colonna correlazione elemento-totale nessun coefficiente assume valori inferiori a 0,30, ma il quesito 3.5 se eliminato porta ad un alpha di Cronbach di 0,751, valore superiore all'alpha totale. Andiamo ad analizzare questo item e scopriamo che si riferisce al comportamento "Mi comporto in modo premuroso nei confronti delle necessità anche personali degli altri" ricavato dagli studi di Podsakoff et al. (1996).

Proseguiamo l'analisi allora provando ad eliminare questo item per comprendere come cambierebbe l'alpha totale e la correlazione tra gli elementi. Notiamo infatti che l'alpha acquisisce un valore di 0,751, valore più alto di 0,738.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,751	0,755	4

Osserviamo ora dalle colonne della tabella sottostante se vi sono altri elementi da eliminare perché non ben correlati tra loro.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q2_8	17,88	5,226	0,467	0,277	0,739
Q4_1	18,00	4,893	0,624	0,398	0,649
Q6_3	17,71	5,136	0,628	0,410	0,653
Q6_5	17,85	5,221	0,484	0,306	0,728

Nessun valore dell'alpha di Cronbach aumenterebbe se venissero eliminati altri elementi del questionario. Possiamo così fermare la nostra analisi sul valore più alto di 0,751.

Stile Democratico

Controlliamo ora gli item relativi allo stile democratico. Osserviamo che il valore assunto dall'alpha di Cronbach è pari a 0,61, valore sufficiente ma non ottimo di affidabilità.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,610	0,624	6

Studiamo quindi immediatamente la tabella sottostante per comprendere se vi siano degli item che eliminati ci possano aiutare ad ottenere un valore di alpha molto più affidabile.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q2_4	29,03	9,834	0,224	0,061	0,622
Q2_9	28,51	9,009	0,395	0,163	0,543
Q3_6	28,24	10,211	0,361	0,160	0,563
Q4_6	28,89	9,473	0,336	0,144	0,569
Q5_2	28,29	9,743	0,444	0,223	0,533
Q5_9	28,71	9,543	0,346	0,141	0,564

Il comportamento del questionario relativo alla domanda 2.4 risulta avere una correlazione elemento-totale inferiore a 0.30 ed inoltre il valore dell'alpha di Cronbach se venisse eliminato questo item diverrebbe pari a 0,622, valore ancora sufficiente ma sicuramente più alto dello 0,610 assunto in precedenza. Il comportamento osservato è "Incoraggio gli altri a risolvere i loro problemi senza un mio diretto suggerimento" di Vecchio et al. (2010).

Procediamo allora provando ad eliminare questo item e a valutare che valori assumono l'alpha e l'alpha se l'item venisse eliminato.

L'alpha di Cronbach effettivamente assume il valore di 0,622 come già osservato in precedenza.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,622	0,629	5

Andiamo ora ad osservare se togliendo nuovi item otteniamo dei valori maggiormente affidabili. Controlliamo la colonna "alpha di Crobach se viene eliminato l'elemento" e consideriamo che nessun item assume un valore più alto di 0,622, valore ottenuto eliminando già il quesito 2.4. Questo significa che ora tutti gli item sono correlati tra loro e che contribuiscono a creare quel valore di alpha.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q2_9	23,21	6,433	0,386	0,152	0,564
Q3_6	22,93	7,475	0,357	0,153	0,579
Q4_6	23,58	6,603	0,372	0,143	0,571
Q6_2	22,98	7,027	0,452	0,220	0,537
Q6_9	23,41	6,905	0,335	0,132	0,590

<u>Stile Battistrada</u>

Analizziamo tutti gli item relativi alla costruzione dello stile battistrada e studiamo i valori che questi assumono nella nostra analisi. Comprendiamo che ci troviamo di fronte ad un alpha di Cronbach pari a 0,463, valore molto inadeguato per il nostro studio.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,463	0,504	6

In questo caso dobbiamo necessariamente osservare la tabella sottostante per scoprire la causa di questo valore così basso.

Osserviamo che la correlazione elemento-totale assume valori molto bassi, inferiori a 0,30 per la domanda 3.2, 3.7, 4.5 e 5.1. I valori però che assumono gli alpha di Cronbah eliminando i relativi item in realtà non sono più alti dell'alpha di Cronbach totale, tranne che per la variabile 5.1 che conduce ad un alpha superiore, di 0,53.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q3_1	26,16	9,977	0,363	0,262	0,358
Q3_2	27,02	10,334	0,228	0,078	0,420
Q3_7	26,74	9,732	0,164	0,059	0,466
Q4_5	25,86	10,839	0,278	0,088	0,405
Q5_1	27,99	10,538	0,064	0,032	0,530
Q5_4	26,97	8,920	0,399	0,270	0,317

Osserviamo che il comportamento a cui fa riferimento l'item è "Svolgo in prima persona attività anche operative se ritengo che i miei collaboratori non siano adeguati" tratto da Goleman (2002).

Proseguiamo quindi eliminando l'item e controllando i risultati.

L'alpha di Cronbach assume appunto valore 0,530, ma è ancora un valore che non ci soddisfa, in quanto dovrebbe almeno raggiungere lo 0,6 per essere considerato affidabile.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,530	0,548	5

Andiamo a controllare la tabella e continuiamo ad osservare valori bassi di correlazione elemento-totale e notiamo, inoltre, che se venisse eliminato l'item 3.7 il valore dell'alpha di Cronbach salirebbe a 0,547.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q3_1	22,01	7,393	0,431	0,258	0,403
Q3_2	22,86	8,126	0,203	0,066	0,528
Q3_7	22,58	7,023	0,216	0,055	0,547
Q4_5	21,70	8,554	0,261	0,079	0,497
Q6_4	22,81	6,586	0,430	0,267	0,382

L'item 3.7 fa riferimento al comportamento del questionario "Prendo decisioni sul compenso degli altri principalmente sulla base della loro performance" ricavato dall'autore Scully et al. (1994).

Procediamo la nostra analisi osservando il valore alpha di Cronbach senza l'item 5.1 e 3.7 che diviene 0,547, valore ancora non affidabile.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,547	0,546	4

Osserviamo anche la colonna alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento e comprendiamo che per avere un alpha più alto bisognerebbe escludere l'item 3.2.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q3_1	16,60	4,303	0,457	0,255	0,373
Q3_2	17,45	4,780	0,229	0,066	0,565
Q4_5	16,30	5,381	0,241	0,070	0,541
Q5_4	17,41	3,725	0,428	0,256	0,382

Il comportamento relativo è “Mi aspetto che i miei collaboratori comprendano subito le mie istruzioni” di Goleman (2002).

Comprendiamo che ci troviamo di fronte ad una situazione molto complessa in quanto lo stile battistrada non è rappresentato dagli item inseriti nel questionario. Proviamo comunque ad andare avanti con le analisi per riuscire ad osservare almeno un valore di alpha pari a 0,6.

Analizziamo gli ultimi 3 item rimasti, togliendo, quindi, anche il quesito 3.2. Osserviamo che ancora ci troviamo davanti ad un alpha di 0,565. Valore che sta aumentando togliendo i vari item ma che ancora non raggiunge la soglia della sufficienza.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,565	0,555	3

Esaminiamo la tabella con gli ultimi item rimasti e vediamo che eliminando il 4.5 otterremo un valore pari a 0,632. Questo indica che siamo sulla soglia della sufficiente affidabilità, ma rimanendo solamente con due item che rappresentano lo stile e che quindi risultano abbastanza coerenti e correlati tra loro.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q3_1	11,47	2,567	0,426	0,224	0,387
Q4_5	11,16	3,331	0,244	0,066	0,632
Q6_4	12,27	1,862	0,485	0,256	0,268

L’item da eliminare corrisponde all’atteggiamento “Guido gli altri dando l’esempio” di Podsakoff et al. (1996). Dai risultati ottenuti dai test statistici riguardanti gli item dello stile battistrada comprendiamo come la scala di questo stile non sia molto affidabile, ma piuttosto che ridurre la complessità della stessa, decidiamo di mantenere comunque quattro item corrispondenti alle domande 3.1, 3.2, 4.5, 5.4 che insieme formano un coefficiente di Cronbach di 0,547.

Stile Autoritario

Per concludere la nostra analisi, osserviamo ora gli item relativi allo stile autoritario. L'alpha di Cronbach totale degli item risulta essere pari a 0,668, valore abbastanza sufficiente per rappresentare lo stile.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,668	0,672	6

Andiamo ora ad osservare che l'item 2.6 risulta avere una correlazione elemento-totale inferiore allo 0.30 e questo ci porta a pensare che li quesito sia poco correlato con gli altri. Osservando anche il valore dell'alpha se lo stesso viene eliminato comprendiamo che l'ipotesi appena sostenuta sia corretta, in quanto quest'alpha assume valore di 0,673, superiore all'alpha totale.

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q2_6	28,08	13,110	0,274	0,097	0,673
Q4_2	27,01	13,362	0,456	0,218	0,614
Q4_7	28,16	11,975	0,429	0,213	0,614
Q4_8	27,03	14,220	0,312	0,124	0,653
Q5_6	27,75	10,970	0,543	0,311	0,567
Q5_8	27,64	12,176	0,407	0,188	0,623

Il comportamento relativo a questo item è "Quando controllo il lavoro degli altri do delle istruzioni su come svolgerlo" di Scully et al. (1994).

Cerchiamo ora di osservare come cambiano le correlazioni e l'alpha eliminando questo item. Effettivamente l'alpha totale diviene 0,673, quindi più altro del valore precedente considerando tutti e sei gli elementi, piuttosto che cinque come l'analisi di ora.

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
0,673	0,674	5

Andiamo ad osservare i valori della tabella e comprendiamo che le correlazioni elemento-totale sono superiori allo 0,30 e ciò ci lascia sperare che non ci siano altri item da eliminare, in quanto tutti gli elementi sembrano ben correlati. Infatti andando ad osservare l'ultima colonna comprendiamo che nessun item conduce ad un valore superiore all'alpha totale se venisse eliminato e ciò ci fa comprendere che tutti questi contribuiscono a creare quel valore di 0,673.

Statistiche elemento-totale

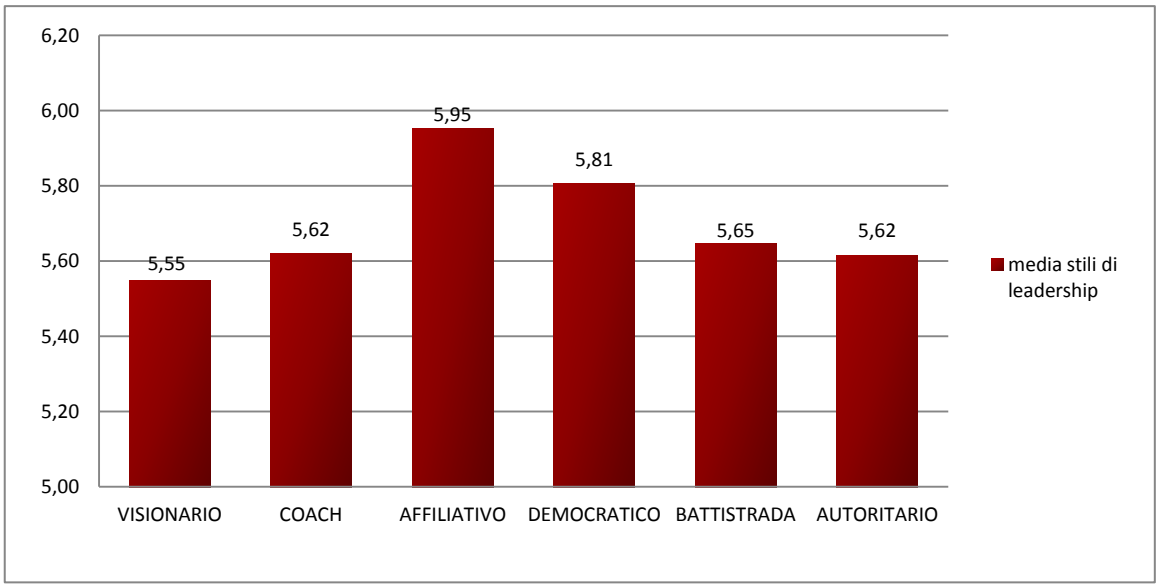
	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alfa di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Q4_2	21,96	9,902	0,441	0,207	0,622
Q4_7	23,11	8,468	0,447	0,212	0,613
Q4_8	21,98	10,445	0,333	0,124	0,659
Q6_6	22,69	7,896	0,516	0,286	0,577
Q6_8	22,59	8,678	0,418	0,187	0,627

Per concludere la nostra analisi ci sentiamo quindi di affermare che alcuni riferimenti riguardanti la bibliografia scientifica che operativizza gli stili di leadership non sono totalmente rappresentativi degli stili esaminati. In particolare si ritiene che autori come Goleman ben rappresentano gli stili esaminati, mentre altri come Podsakoff et al. forse indicano dei comportamenti che non sono semanticamente vicini agli altri nel nostro questionario. Per questi motivi decidiamo di proseguire la nostra analisi eliminando concretamente gli item poco coerenti e di operare con gli stili ripuliti.

4.3 Analisi degli stili di leadership: Quali sono maggiormente utilizzati?

Il primo obiettivo che si propone la nostra analisi è quello di comprendere quali siano gli stili di leadership maggiormente utilizzati dal campione di riferimento. Prendendo come punto di partenza le domande sulla frequenza di attivazione dei comportamenti, si è potuto comprendere quali sono gli stili di leadership che fanno parte del repertorio dei manager analizzati. Si è calcolata una media delle risposte date ad ogni comportamento per ottenere una media complessiva dell'uso di un determinato stile, considerando che una risposta del valore 5 corrisponde ad "abbastanza spesso" e 6 coincide con "spesso" all'uso di ogni comportamento elencato.

Grafico 4.3: Stili di leadership maggiormente utilizzati



Dal grafico risulta un uso molto più diffuso degli stili affiliativo e democratico, in particolare in media vengono utilizzati dal campione di riferimento con una frequenza di rispettivamente 6 e 5,8. Praticamente lo stile affiliativo viene attivato dal nostro campione spesso, e molto più frequentemente di tutti gli altri. Questi due stili sono quelli che danno una maggior attenzione alle persone, sono stili che creano un maggior coinvolgimento e favoriscono il consenso. Se attivati, inoltre, generano un buon clima aziendale, creano fiducia e motivazione nei subordinati verso i compiti che sono stati loro affidati.

Proseguendo l'analisi dei dati, è importante studiare l'adozione degli stili di leadership in base a diverse variabili che possiamo ricavare dalle domande effettuate nel questionario. Per condurre questo tipo di analisi faremo riferimento alla statistica descrittiva, ma questa verrà

confrontata con dei test statistici per valutarne l'affidabilità. Per lo studio di ogni variabile applicheremo diversi test che possano aiutarci nell'interpretazione, poiché ogni variabile di controllo indagata è misurata su scale diverse.

Iniziamo conducendo lo studio degli stili di leadership in relazione al genere. Utilizzeremo i valori medi dell'adozione dei diversi stili e proveremo a rapportarli al genere per comprendere se questo è un elemento di differenziazione nell'uso e nel possesso dei diversi stili. Per effettuare quest'analisi ci serviremo del T test per campioni indipendenti. Manteniamo un livello di confidenza del 90% per questo test poiché pensiamo che vi sia probabilità di errore visto che il nostro campione è distorto per l'età. Nel nostro questionario inoltre la risposta 1 corrisponde a maschio e 2 a femmina.

Tabella 4.1: T test su stili di leadership e genere

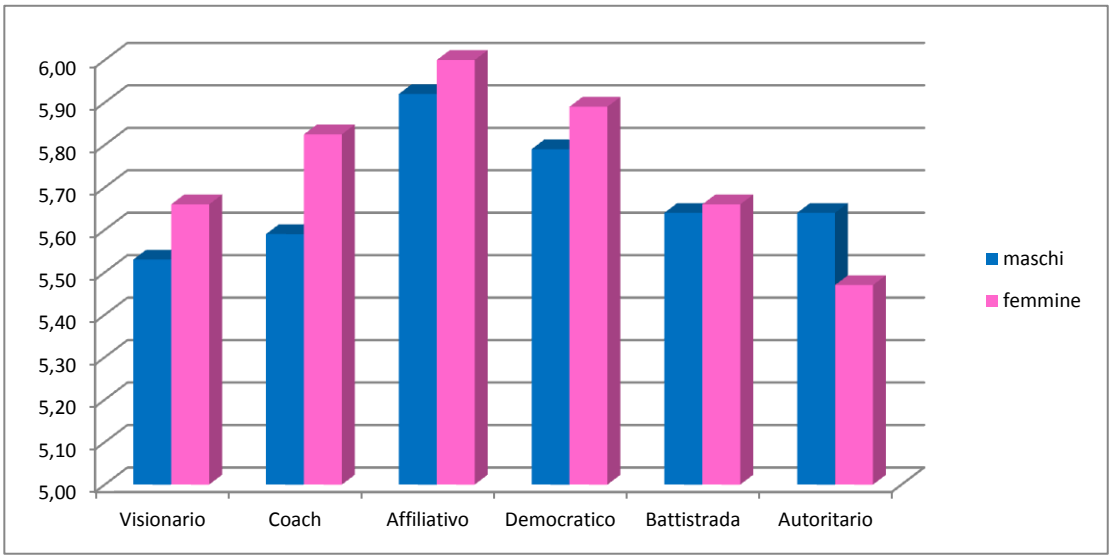
Statistiche gruppo

	Genere	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
coach	1,0	251	5,588	0,7040	0,0444
	2,0	40	5,825	0,6132	0,0970
affiliativo	1,0	251	5,927	0,7412	0,0468
	2,0	40	6,113	0,5936	0,0939
democratico	1,0	251	5,792	0,6349	0,0401
	2,0	40	5,890	0,5764	0,0911
battistrada	1,0	251	5,643	0,6514	0,0411
	2,0	40	5,663	0,7372	0,1166
autoritario	1,0	251	5,640	0,7231	0,0456
	2,0	40	5,470	0,7226	0,1143
visionario	1,0	251	5,533	0,7260	0,0458
	2,0	40	5,655	0,5675	0,0897

Stili di leadership	Significatività	T	Sign. (a due code)	Intervallo di confidenza della differenza 90%	
				Inferiore	Superiore
Visionario	0,074	-1,210	0,231	-0,2902	0,0463
Coach	0,228	-2,013	0,045	-0,4319	-0,0428
Affiliativo	0,550	-1,766	0,082	-0,3604	-0,0100
Democratico	0,256	-0,917	0,360	-0,2742	0,0783
Battistrada	0,537	-0,169	0,866	-0,2055	0,1674
Autoritario	0,473	1,380	0,169	-0,0333	0,3730

Osserviamo i valori di significatività a due code per tutti i nostri stili. Solamente lo stile affiliativo e lo stile coach hanno un p-value inferiore al nostro livello di significatività fissato di 0,1 poiché il nostro intervallo di confidenza è 90%. Ciò significa che per questi due stili vi è una differenza statisticamente significativa nell'uso da parte dei maschi e della femmine. Infatti osservando anche i valori della media comprendiamo come sia il genere ad influenzare l'adozione di questi stili e osservando la tabella con la media comprendiamo come le femmine siano coloro che adottano questo stile significativamente rispetto agli uomini.
Confrontiamo questi risultati con il grafico che rappresenta la statistica descrittiva dell'uso medio degli stili in base al genere.

Grafico 4.4: Stili di leadership in base al genere



Si osserva, attraverso il grafico, che le donne risultano essere molto più affiliative e coach rispetto agli uomini, con un punteggio medio di rispettivamente 6,11 e 5,83 in confronto al 5,59 e 5,92 di attivazione dello stile da parte dei colleghi. Si rilevano infatti per questi due stili le differenze più significative di adozione. I maschi percorrono invece la strada opposta adottando maggiormente lo stile autoritario. Comprendiamo, studiando il grafico in generale, che le donne tendenzialmente adottano più frequentemente gli stili che creano risonanza, mentre i leader uomini dovrebbero porre più attenzione alle loro tecniche di leadership, in quanto propendono ad utilizzare stili che, se non adottati con particolari accorgimenti, potrebbero creare dissonanza all'interno del clima aziendale. Forse proprio le donne a causa della loro sensibilità maggiore verso l'aspetto umano della relazione sono più abili nel destreggiarsi con stili più orientati alla persona e riescono a sviluppare maggiormente le abilità, i punti di forza ed il talento dei propri dipendenti svolgendo ruoli da mentore.

Dopo aver compreso che il genere è una variabile di differenziazione, vogliamo ora studiare se l'età è altrettanto un elemento che influenza l'uso degli stili di leadership. Per condurre queste analisi ci serviremo della correlazione di Pearson. Il risultato che può assumere questo valore va da -1 ad 1; -1 è la massima correlazione in senso negativo, cioè all'aumentare di una variabile l'altra diminuisce, mentre uno corrisponde alla perfetta correlazione tra variabili. Un coefficiente pari a 0 significa l'inesistenza di una relazione tra le variabili indagate.

Tabella 4.2: Correlazione tra stili ed età

Stili di leadership		Età
visionario	Correlazione di Pearson	-0,061
	Sign. (a due code)	0,297
coach	Correlazione di Pearson	-0,088
	Sign. (a due code)	0,135
affiliativo	Correlazione di Pearson	-0,083
	Sign. (a due code)	0,157
democratico	Correlazione di Pearson	-0,123*
	Sign. (a due code)	0,036
battistrada	Correlazione di Pearson	0,014
	Sign. (a due code)	0,811
autoritario	Correlazione di Pearson	-0,013
	Sign. (a due code)	0,827

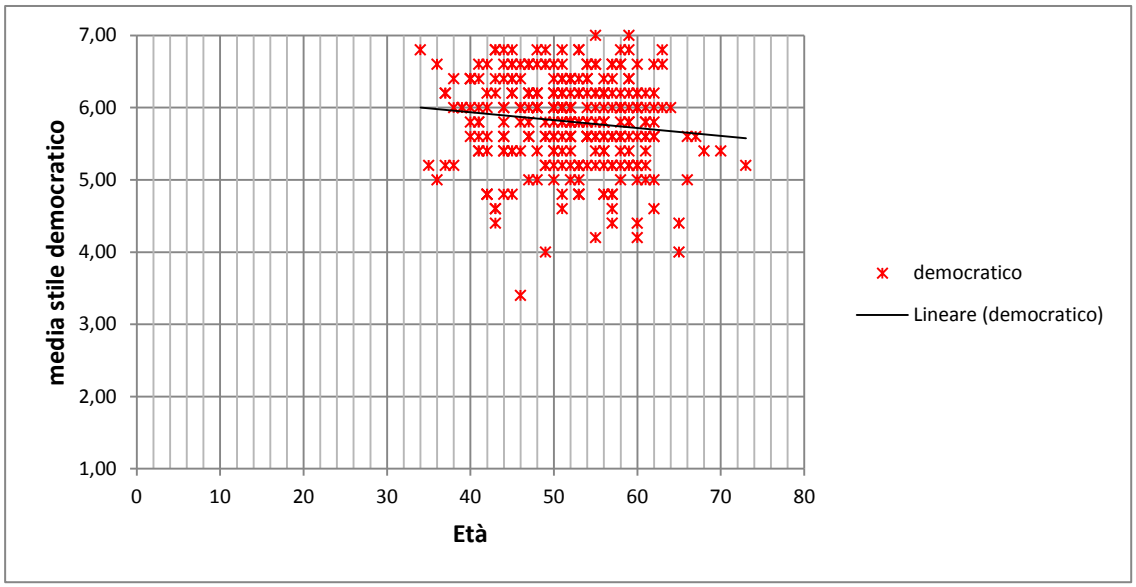
** La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code)

* La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code)

Osservando la tabella possiamo comprendere come l'età in generale non sia influente nell'adozione degli stili di leadership. L'unica correlazione statisticamente significativa che risulta è quella dello stile democratico. Per questo stile si nota che il coefficiente di correlazione è pari a -0,123 e questo dimostra una relazione inversamente proporzionale tra le due variabili. In altre parole, all'aumentare dell'età, diminuisce la propensione all'adozione dello stile democratico.

Di seguito è riportato il grafico con la dispersione relativa all'adozione dello stile democratico in base all'età. La linea di tendenza nera evidenzia quanto intuito precedentemente dall'analisi statistica.

Grafico 4.5: Dispersione tra stile democratico ed età



Sempre indagando i quesiti che richiedevano informazioni demografiche, analizziamo le risposte riguardanti gli anni lavorativi e gli anni lavorativi compiuti come manager per comprendere se il tempo lavorativo sia una componente fondamentale nell'applicazione degli stili di leadership.

Tabella 4.3: Correlazione tra stili ed anni lavorativi

Stili di leadership		Anni lavorativi
visionario	Correlazione di Pearson	-0,007
	Sign. (a due code)	0,912
coach	Correlazione di Pearson	-0,062
	Sign. (a due code)	0,292
affiliativo	Correlazione di Pearson	-0,059
	Sign. (a due code)	0,320
democratico	Correlazione di Pearson	-0,120*
	Sign. (a due code)	0,041

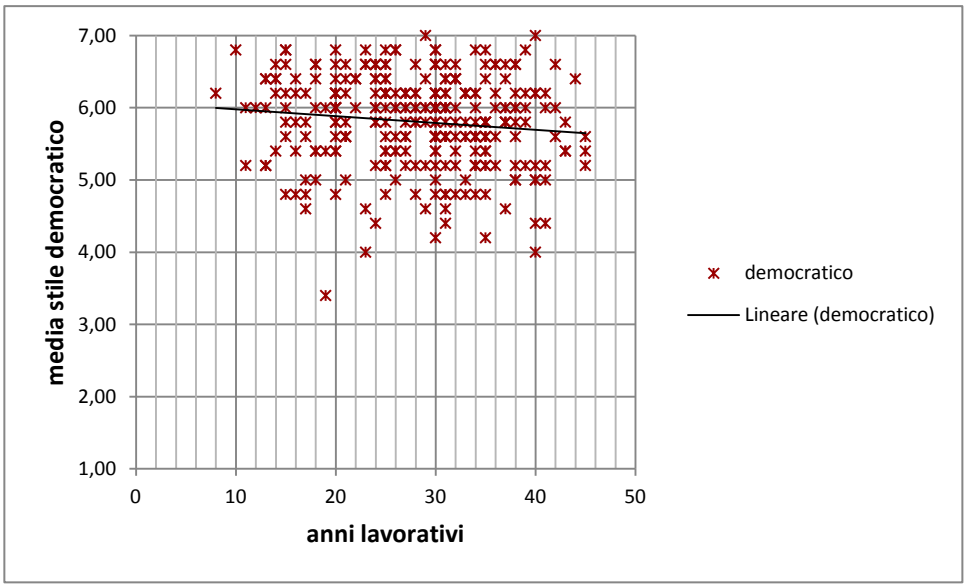
battistrada	Correlazione di Pearson	-0,012
	Sign. (a due code)	0,843
autoritario	Correlazione di Pearson	0,023
	Sign. (a due code)	0,700

** La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code)
* La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code)

Anche in questo caso possiamo comprendere come nessuna correlazione sia significativa, a parte quella dello stile democratico in relazione agli anni lavorativi. Il coefficiente è nuovamente negativo e pari a -0,12 ed implica una relazione negativa tra anni lavorativi e lo stile indagato.

Riportiamo il grafico di dispersione delle due variabili.

Grafico 4.6: Dispersione tra stile democratico ed anni lavorativi



In realtà anche in questo caso si può osservare in linea generale che gli stili di leadership non cambiano molto in relazione agli anni maturati a lavorare.

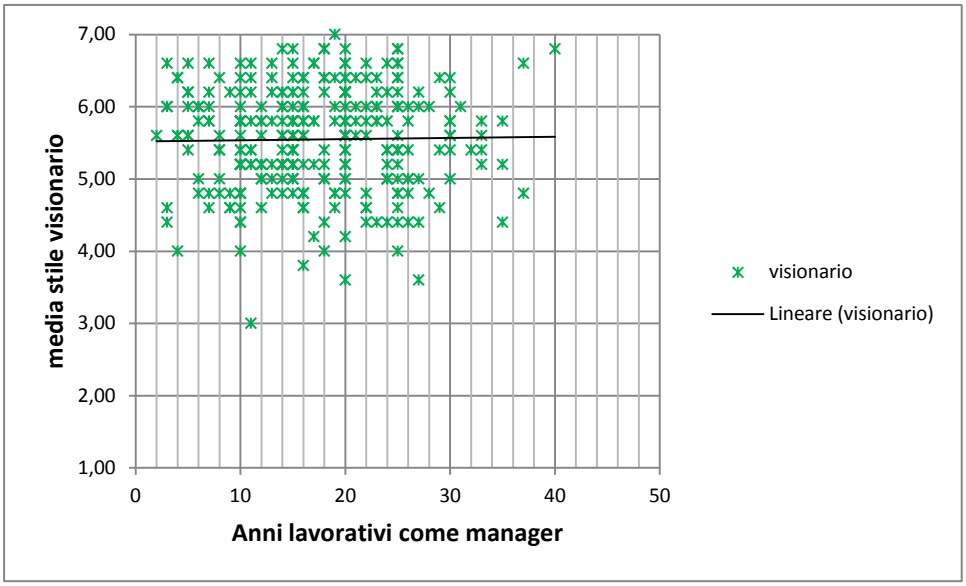
Altro legame che vogliamo approfondire è quello legato invece agli anni lavorativi maturati come manager. Ci piacerebbe comprendere se l'esperienza diretta sul campo porti a sviluppare diversi stili di leadership.

Tabella 4.4: Correlazione tra stili ed anni lavorativi come manger

Stili di leadership		Anni lavorativi come manager
visionario	Correlazione di Pearson	0,018
	Sign. (a due code)	0,764
coach	Correlazione di Pearson	-0,036
	Sign. (a due code)	0,545
affiliativo	Correlazione di Pearson	-0,053
	Sign. (a due code)	0,372
democratico	Correlazione di Pearson	-0,097
	Sign. (a due code)	0,100
battistrada	Correlazione di Pearson	0,029
	Sign. (a due code)	0,619
autoritario	Correlazione di Pearson	0,074
	Sign. (a due code)	0,210

Osserviamo dalla tabella che nessun indice di correlazione è significativo, ciò significa che non vi è una relazione tra anni lavorativi come manager ed adozione degli stili.

Grafico 4.7: Dispersione tra stile visionario ed anni lavorativi come manager



Anche il grafico di dispersione sovrastante indica che non c'è alcuna correlazione tra le due variabili. Si è riportato il grafico che mette in relazione lo stile visionario con gli anni lavorativi come manager come esempio, poiché l'andamento è similare per tutti gli altri stili e ciò evidenzia una mancanza di relazione generale tra stili ed anni lavorativi come manager.
Continuando ad analizzare gli aspetti dell'esperienza lavorativa, consideriamo ora che influenza possano avere la mobilità settoriale, aziendale e funzionale.

Tabella 4.5: Correlazione tra stili e mobilità settoriale, aziendale, funzionale

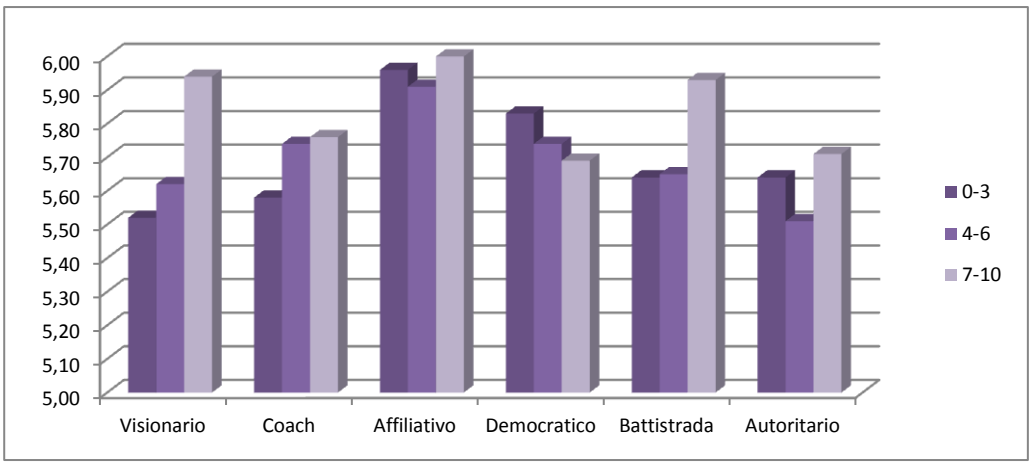
Stili di leadership		Mobilità settoriale	Mobilità aziendale	Mobilità funzionale
visionario	Correlazione di Pearson	0,133*	0,118*	0,150*
	Sign. (a due code)	0,023	0,044	0,010
coach	Correlazione di Pearson	0,085	0,118*	0,116*
	Sign. (a due code)	0,148	0,044	0,049
affiliativo	Correlazione di Pearson	0,021	0,054	0,124*
	Sign. (a due code)	0,722	0,359	0,035
democratico	Correlazione di Pearson	-0,068	0,027	0,138*
	Sign. (a due code)	0,250	0,650	0,018
battistrada	Correlazione di Pearson	0,068	0,048	0,069
	Sign. (a due code)	0,247	0,412	0,243
autoritario	Correlazione di Pearson	-0,013	0,099	0,080
	Sign. (a due code)	0,820	0,092	0,176

** La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code)
* La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code)

Iniziamo conducendo l'analisi relativa alla mobilità riguardante i cambi di settore. Questa vuole indagare se aver accumulato esperienza anche in settori diversi può aver fatto sviluppare differenti approcci di leadership. Dalla tabella che riporta le correlazioni osserviamo che l'unico a dimostrare una significativa relazione con la mobilità in questione è lo stile di leadership visionario. Infatti questo valore di 0,133 riferisce che all'aumentare dei cambi settoriali, lo stile visionario viene adottato con maggior frequenza.

Confrontiamo questi risultati anche con la statistica descrittiva che relaziona le due variabili indagate. Per realizzare questo grafico si è deciso di suddividere la mobilità settoriale in tre cluster così composti: da 0 a 3 cambi di settore aziendale, da 4 a 6 e infine da 7 a 10.

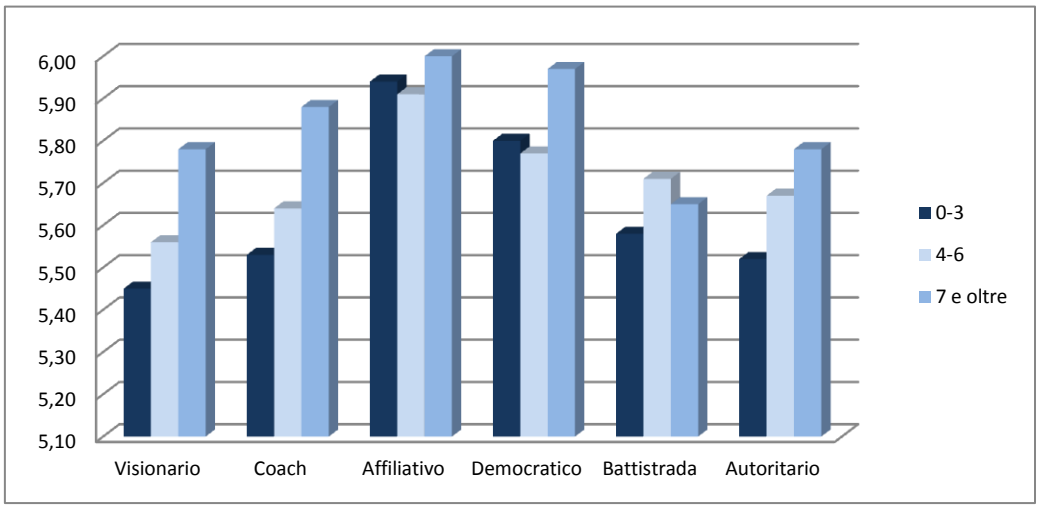
Grafico 4.8: Stili di leadership in base alla mobilità settoriale



Anche dal grafico risulta che un'alta mobilità settoriale favorisce moltissimo lo stile visionario. Questo è uno stile che ha bisogno di una grande esperienza alle spalle per poter essere utilizzato in maniera proficua.

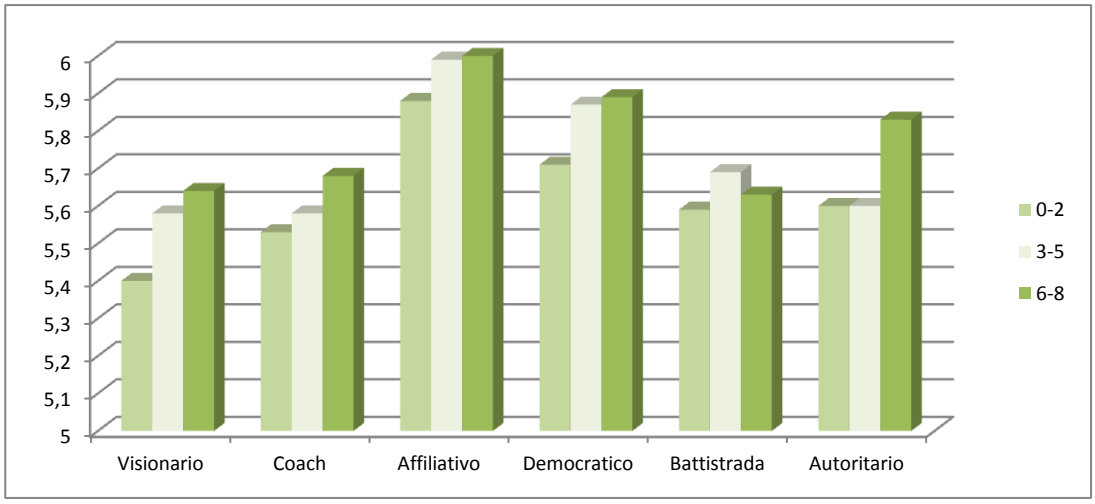
Per quanto riguarda le varie esperienze aziendali maturate dai manager in questione possiamo notare che lo stile visionario e lo stile coach risultano avere un indice di correlazione statisticamente significativo e pari a 0,118. Ciò significa che questi due stile hanno una relazione positiva con la mobilità aziendale. Aver maturato esperienze in varie aziende aumenta l'uso dei due stili. Confrontiamo i risultati con il grafico, per costruire il quale abbiamo suddiviso la frequenza di mobilità in tre cluster, in cui da 0 a 3 cambiamenti rappresentano una bassa mobilità, da 4 a 6 una media mobilità e da 7 in poi una mobilità molto alta.

Grafico 4.9: Stili di leadership in base alla mobilità interaziendale



Inoltre vogliamo analizzare se l'esperienza in funzioni diverse ha influenzato l'adozione degli stili di leadership. Prendendo come riferimento la tabella delle correlazioni notiamo immediatamente che gli stili risonanti (visionario, coach, affiliativo, democratico) hanno un indice di Pearson significativo. Questo valore positivo indica che all'aumentare della mobilità funzionale, l'adozione di questi stili migliora. Queste osservazioni sono anche riscontrate nel grafico sottostante. Il campione ha cambiato in media quasi 3 funzioni e quindi vogliamo suddividere il numero di variazioni in da 0 a 2 funzioni, quindi una bassa mobilità, da 3 a 5 che rappresenta una media mobilità e da 6 a 8 con un'alta mobilità funzionale.

Grafico 4.10: Stili di leadership in base alla mobilità funzionale



Osserviamo che la mobilità in più funzioni ha un impatto sull'uso degli stili risonanti, infatti questi presentano un punteggio di attivazione più alto rispetto a chi invece ha avuto minori possibilità di maturare la propria esperienza in funzioni diverse.

Nonostante il campione a nostra disposizione non sia stato molto attivo dal punto di vista della mobilità internazionale, ci sembra comunque interessante indagare se aver compiuto delle esperienze all'estero possa avere un impatto nell'applicazione dei diversi stili di leadership da parte dei manager. Utilizziamo per condurre l'indagine il T test per campioni indipendenti e trasformiamo la variabile "esperienza all'estero" in una dicotomica in cui il gruppo 0 è dato da coloro che non hanno avuto nessun tipo di quest'esperienza ed il gruppo 1 dato da coloro che hanno effettuato almeno un'esperienza all'estero per almeno un anno.

Tabella 4.6: T test tra stili trasferimenti all'estero

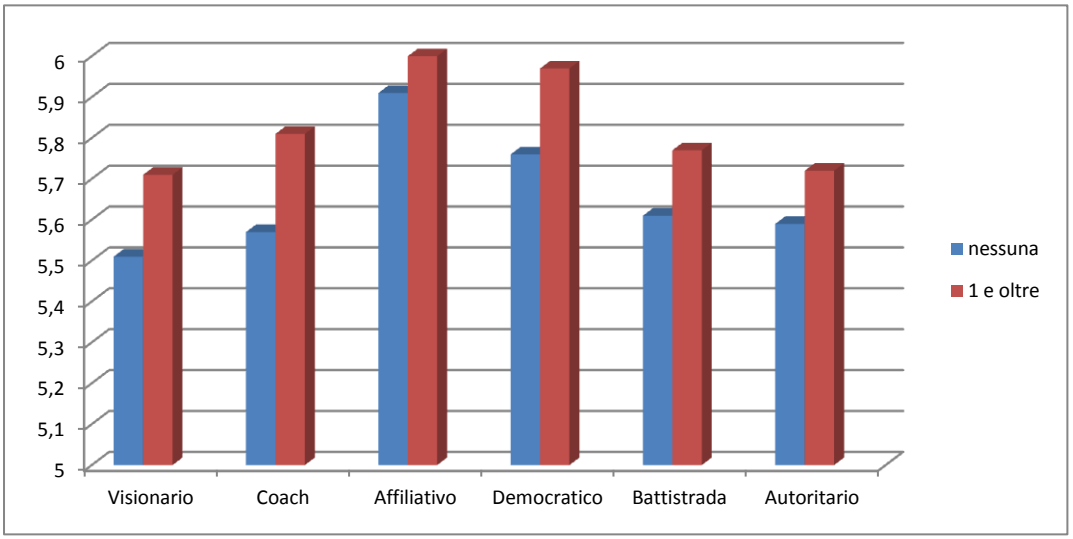
Statistiche gruppo

	Trasferimenti all'estero	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
visionario	0,0	231	5,507	0,7177	0,0472
	1,0	60	5,713	0,6424	0,0829
coach	0,0	231	5,571	0,6928	0,0456
	1,0	60	5,811	0,6810	0,0879
affiliativo	0,0	231	5,910	0,7054	0,0464
	1,0	60	6,117	0,7791	0,1006
democratico	0,0	231	5,763	0,6440	0,0424
	1,0	60	5,970	0,5308	0,0685
battistrada	0,0	231	5,614	0,6715	0,0442
	1,0	60	5,771	0,6163	0,0796
autoritario	0,0	231	5,590	0,7227	0,0476
	1,0	60	5,720	0,7264	0,0938

Stili di leadership	Significatività	T	Sign. (a due code)	Intervallo di confidenza della differenza 95%	
				Inferiore	Superiore
Visionario	0,245	-2,022	0,044	-0,4064	-0,0055
Coach	0,840	-2,403	0,017	-0,4373	-0,0435
Affiliativo	0,258	-1,976	0,049	-0,4121	-0,0009
Democratico	0,129	-2,297	0,022	-0,3848	-0,0297
Battistrada	0,342	-1,642	0,102	-0,3456	0,0312
Autoritario	0,717	-1,244	0,215	-0,3367	0,0759

Osserviamo che gli stili risonanti sono statisticamente significativi, cioè il loro p-value è minore del livello di significatività fissato 0,05. Ciò implica il rifiuto dell'ipotesi H0, in altre parole l'ipotesi afferma che i gruppi indagati siano significativamente diversi grazie all'influenza della variabile che indaga le esperienze all'estero. Studiando la colonna della media dei due gruppi nella prima tabella, si evince che il gruppo 1, quindi quello che ha compiuto almeno un'esperienza all'estero, ha un migliore uso degli stili risonanti. Confrontiamo i risultati ottenuti anche con un istogramma per osservare la distribuzione degli stili in relazione all'aver o meno effettuato esperienze all'estero.

Grafico 4.11: Stili di leadership in base alla mobilità internazionale



Anche in questo caso possiamo comprendere come chi ha svolto delle esperienze fuori confine riesca ad adottare meglio gli stili risonanti.

Si può notare, in generale, che tutte le esperienze prese in considerazione fino ad ora favoriscono gli stili così detti risonanti. Si vede infatti che in tutti i grafici soprastanti vi è una forte predominanza dei primi quattro stili nel blocco che rappresenta la massima frequenza di mobilità.

Aver avuto queste esperienze, quindi, ha sicuramente un impatto positivo sullo stile di leadership adottato. In particolare vediamo come gli stili risonanti siano impiegati molto più frequentemente da chi ha avuto molte esperienze di questo tipo, proprio perché l'aver accumulato un bagaglio di conoscenze e competenze diverse non può che aver aumentato la consapevolezza di sé e degli altri.

Un altro risultato molto interessante, da non tralasciare, è la relazione tra stile di leadership e numero di promozioni ottenute durante il corso della carriera professionale.

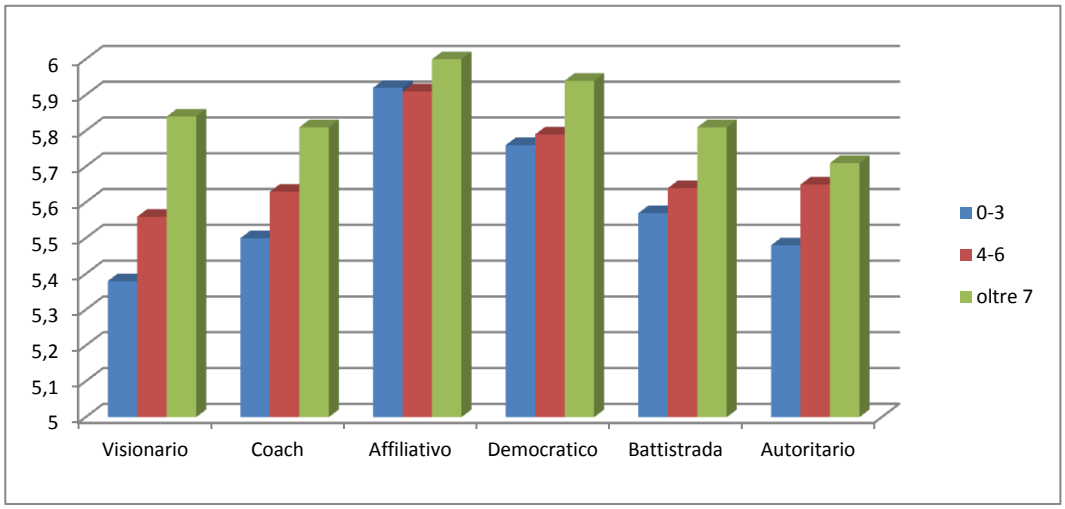
Tabella 4.7: Correlazione tra stili e numero di promozioni

Stili di leadership		N. promozioni
visionario	Correlazione di Pearson	0,238**
	Sign. (a due code)	0,000
coach	Correlazione di Pearson	0,161**
	Sign. (a due code)	0,006
affiliativo	Correlazione di Pearson	0,120*
	Sign. (a due code)	0,040
democratico	Correlazione di Pearson	0,107
	Sign. (a due code)	0,069
battistrada	Correlazione di Pearson	0,131*
	Sign. (a due code)	0,025
autoritario	Correlazione di Pearson	0,130*
	Sign. (a due code)	0,027

** La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code)
* La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code)

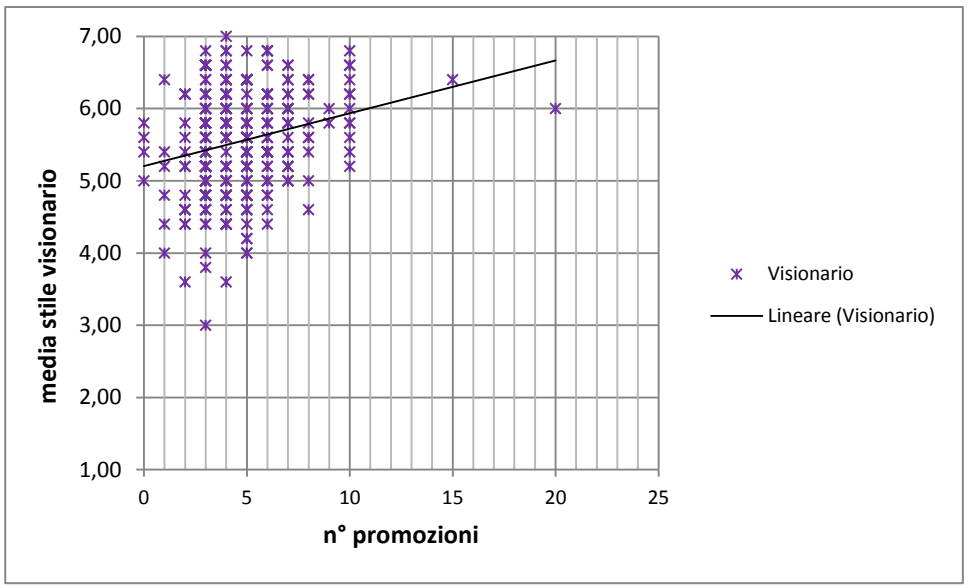
La tabella che illustra l'indice di correlazione di Pearson ci fa comprendere come il numero di promozioni sia molto correlato all'uso degli stili. Notiamo che tutte queste correlazioni sono statisticamente significative ed indicano che all'aumentare del numero di promozioni ottenute migliori l'uso degli stili. Il campione osservato ha ottenuto mediamente quasi 5 promozioni lavorative. Si è suddivisa la ricerca in tre gruppi, considerando da 0 a 3 promozioni, da 4 a 6 e oltre le 7.

Grafico 4.12: Stili di leadership in base agli scatti di carriera



Notiamo dal grafico che anche in questo caso l'esperienza, vista come numero di scatti di carriera oltre i 7, porta ad un uso maggiore di tutti gli stili, in particolare degli stili risonanti. Riportiamo un esempio del grafico di dispersione che mette in relazione lo stile visionario con il numero di promozioni ottenute per comprendere come sia abbastanza forte la correlazione.

Grafico 4.13: Dispersione tra stile visionario e numero di promozioni



È interessante ora comprendere come gli stili di leadership possano mutare in base alla gerarchia aziendale. Pensiamo infatti che ad ogni livello dell'organizzazione si trovano dei leader, ma tutti questi, in base anche ai loro compiti, hanno un diverso approccio di leadership. Per valutare la relazione esistente tra posizione nella piramide aziendale e stili

utilizziamo la correlazione di Spearman, poiché questa è una correlazione non parametrica e i dati sono ordinali.

Tabella 4.8: Correlazione di Spearman tra stili e posizione sulla gerarchia aziendale

Stili di leadership			Gerarchia
Rho di Spearman	visionario	Coefficiente di correlazione	-0,166**
		Sign. (a due code)	0,004
	coach	Coefficiente di correlazione	-0,053
		Sign. (a due code)	0,367
	affiliativo	Coefficiente di correlazione	-0,022
		Sign. (a due code)	0,706
	democratico	Coefficiente di correlazione	-0,024
		Sign. (a due code)	0,680
	battistrada	Coefficiente di correlazione	-0,079
		Sign. (a due code)	0,180
	autoritario	Coefficiente di correlazione	-0,101*
		Sign. (a due code)	0,085

** La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code)

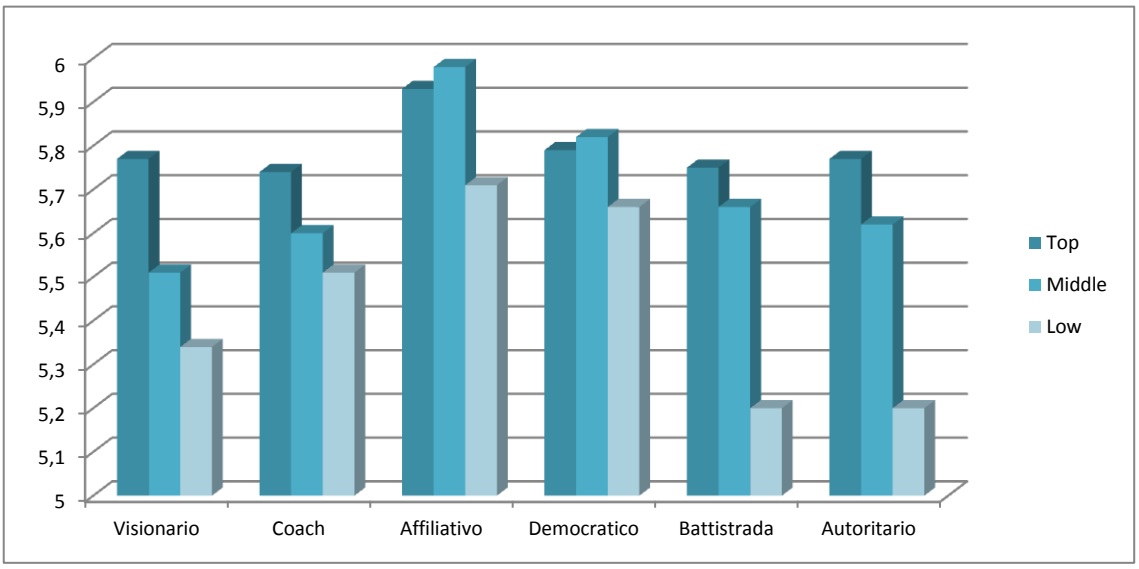
* La correlazione è significativa a livello 0,1 (a due code)

La tabella che evidenzia le correlazioni di Spearman mostra una significatività per quanto riguarda il coefficiente dello stile visionario e autoritario. Questo valore è negativo e quindi indica una relazione inversa tra posizione ricoperta e adozione degli stili. Bisogna tenere presente che ad un punteggio alto del quesito che indaga la posizione, corrisponde il livello più basso nella gerarchia. Ciò significa che al top management si adotta più frequentemente, rispetto al livello low, lo stile visionario e autoritario.

Nel grafico sottostante possiamo notare come il nostro campione ha risposto in media ad ogni comportamento riguardante i diversi stili di leadership, in relazione alla propria posizione aziendale. Si sono divise le posizioni della popolazione osservata in tre macrogruppi: livello Top in cui si identificano Presidenti del CDA, CEO e Direttori Generali, a livello Middle si

trovano Responsabili di Divisione, di Funzione e Capi intermedi ed infine a livello Low sono stati inseriti i Technical Expert, Capi Reparto e Junior Manager.

Grafico 4.14: Stili di leadership in base alla gerarchia aziendale

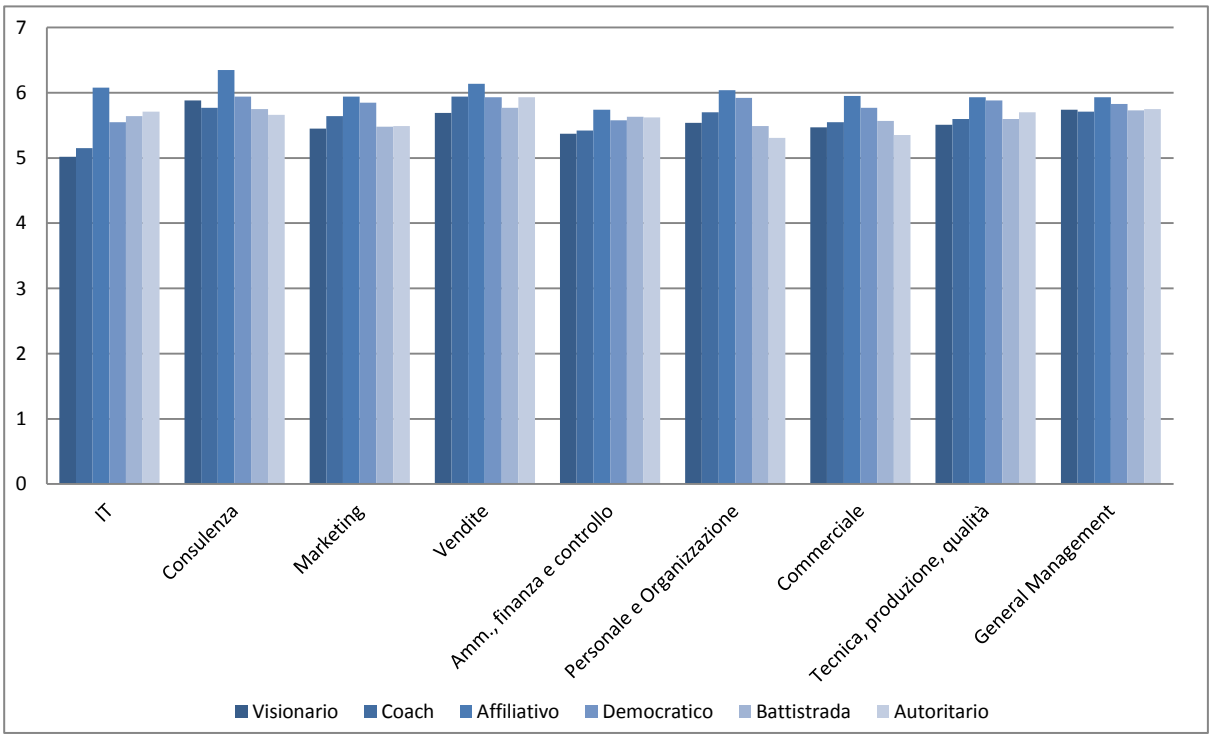


Si può osservare che la posizione aziendale è un elemento che differenzia l'uso degli stili. A livello Top tutti gli stili vengono attivati mediamente con la stessa frequenza, ottimo risultato poiché ricordiamo che un bravo leader deve possedere tutti gli stili e deve essere capace di attivarli in base alla situazione. Un punto da sottolineare è che si tende moltissimo, rispetto agli altri livelli, ad utilizzare lo stile visionario, come già dimostrato in precedenza. Dalla stessa definizione però di questo stile possiamo intuire come sia normale questo esito poiché è proprio dal vertice della gerarchia aziendale che si decidono le strategie da perseguire e si individuano le nuove tendenze del mercato. Inoltre dagli studi scientifici passati si evince come sia il leader che guida l'azienda a possedere una vision diversa dal resto delle persone e proprio questa è motivo di successo. Non meno importante da evidenziare, poi, è che lo stile visionario e autoritario sono quegli stili che più aiutano l'adozione dell'innovazione; il primo stile è quello che riesce a individuarla e a guidare l'azienda verso questo nuovo obiettivo, il secondo fa in modo che questa venga implementata. Infatti osserviamo che lo stile autoritario è significativo per un livello di alpha di 0,1. A livello Middle e a livello Low vengono utilizzati maggiormente gli stili più adatti alle persone, stili che creano armonia nel gruppo di lavoro come l'affiliativo ed il democratico. Lo stile affiliativo è anche utilizzato in media più al middle che al top e anche questo passaggio è coerente con la letteratura poiché si ricorda che questo stile privilegia l'armonia del gruppo anche a discapito degli obiettivi aziendali. Ecco che al Top non si può non tenere conto degli obiettivi dell'organizzazione, ma a livello

intermedio è giusto motivare i dipendenti prima di tutto e questo entusiasmo può essere spinto solo creando un ambiente a loro confortevole.

Altro interessante confronto è quello da effettuare analizzando l'area aziendale di inserimento del manager a cui è stato sottoposto il questionario.

Grafico 4.15: Stili di leadership in base all'area aziendale di inserimento del manager



Si è deciso di analizzare le aree maggiormente rappresentate dal campione. Si è stabilito di valutare le aree che avessero almeno 9 individui sull'area meno rappresentata, corrispondente ad un 3% del totale.

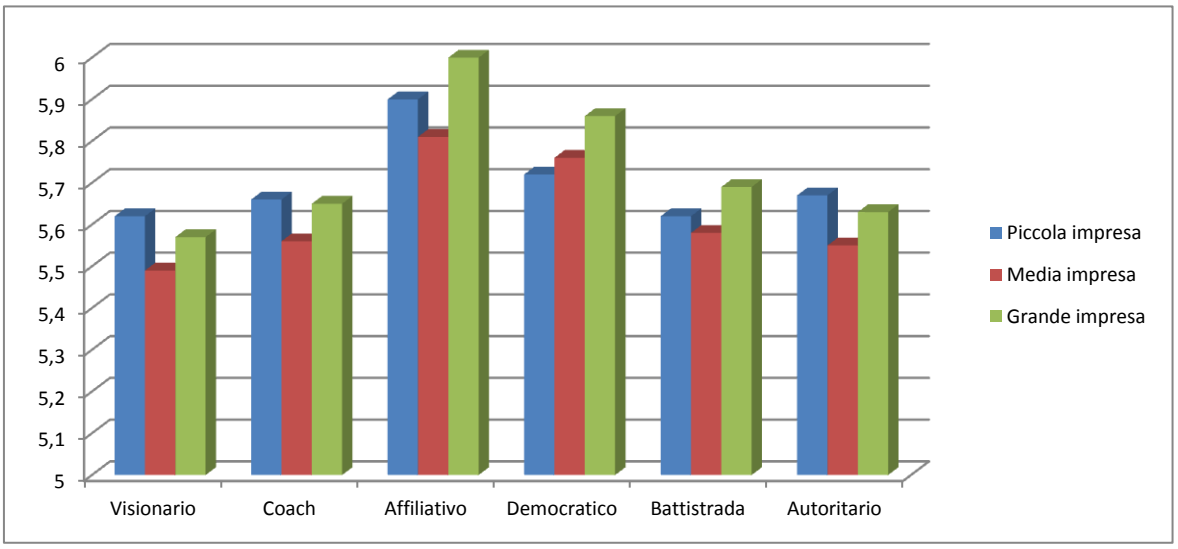
Quello che si può notare immediatamente è un picco dello stile affiliativo nella consulenza. Comprendiamo come a parità di utilizzo degli altri stili questo sia il più frequentemente attivato (media di 6,35). Per natura la consulenza si compone di team di persone ed ecco che proprio questo stile è il più adatto nel creare affiatamento e motivazione. A seguire l'area vendite (6,14), IT (6,08), del personale (6,04) e commerciale (5,95) attivano più di altri questo stile. In generale poi, per esempio l'area personale e commerciale utilizzano molto più gli stili risonanti, invece l'area IT, insieme allo stile democratico, tende ad adottare anche gli stili dissonanti molto spesso. Anche l'area vendite si trova nella stessa situazione dell'area tecnica, che accanto agli stili affiliativo e democratico, adottano molto lo stile autoritario (entrambi in media circa di 5,7). Interessante poi è il fatto che lo stile autoritario comunque venga usato

spesso da anche l'area tecnica e General Management. Per quest'ultima si possono compiere le stesse considerazioni effettuate per il livello top in cui vi è l'uso sia degli stili risonanti che dissonanti.

Infine è singolare provare a relazionare gli stili di leadership con il fatturato dell'azienda in cui operano i manager in questione. Sarebbe utile comprendere se la dimensione dell'azienda influenza l'adozione di determinati stili. Per una miglior comprensione si è suddiviso il grafico in tre sottogruppi composti da piccola azienda, media e grande. Il primo gruppo si compone di manager che hanno indicato di lavorare in organizzazioni che fatturano da meno di 1 milione di euro a 10 milioni di euro, al secondo gruppo appartengono coloro che operano in aziende che fatturano da 10 a 50 milioni di euro ed infine il terzo gruppo delle grandi imprese il cui fatturato è da 50 milioni ad oltre 200 milioni di euro. Nella suddivisione dei fatturati si è cercato di considerare le regole dell'Unione Europea di definizione di PMI.

Da questo grafico ciò che emerge è il possesso degli stili risonanti nei manager che operano in grandi aziende. Quello che però colpisce è un forte uso dello stile autoritario nella piccola impresa. Questo risultato non deve stupire più di molto, in quanto stiamo parlando di piccole aziende Venete in cui fino a pochi anni fa, se non ancora oggi, dominava il capitalismo familiare. Il proprietario dell'azienda corrispondeva a colui che la guidava, in quanto non vi era separazione tra proprietà e management, e lo stesso non ricorreva alla delega e si aspettava che i suoi ordini venissero eseguiti. Ecco che queste caratteristiche ricordano molti aspetti dello stile autoritario teorizzato da Goleman.

Grafico 4.16: Stili di leadership in base alla dimensione aziendale



Riassumendo i risultati appena trovati compendiamo come ci siano delle variabili significative, dal punto di vista statistico, nell'influenzare l'adozione dei diversi stili.

Tabella 4.9: Riepilogo dei risultati ottenuti

Variabili di controllo	Risultati
• Genere	Stile coach e affiliativo usati significativamente dalle donne
• Mobilità settoriale	Stile visionario migliora se aumenta la mobilità settoriale
• Mobilità aziendale	Stile visionario e coach migliorano se aumenta la mobilità aziendale
• Mobilità funzionale	Tutti gli stili risonanti migliorano se aumenta la mobilità funzionale
• Mobilità internazionale	Tutti gli stili risonanti migliorano se si è compiuta almeno un'esperienza all'estero
• Numero di promozioni	Tutti gli stili migliorano se aumenta il numero di promozioni
• Posizione sulla gerarchia	Stile visionario e autoritario significativamente adottati in misura maggiore al top management

4.4 Le innovazioni prodotte dal campione

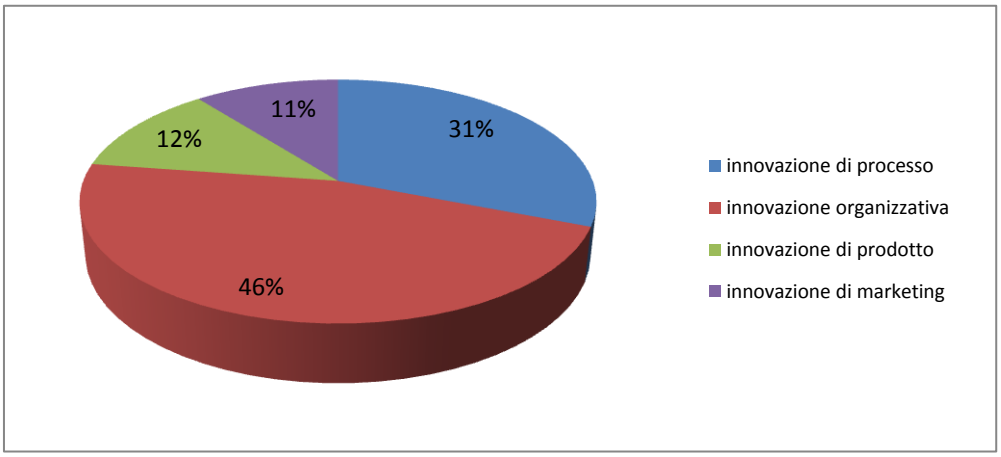
Tornando al focus principale della nostra ricerca, vogliamo ora comprendere che tipo di innovazioni sono state effettuate dal campione di manager indagati per il tramite del questionario a cui sono stati sottoposti. Questo paragrafo ci collega nell'analisi degli stili e delle competenze per l'innovazione. Infatti da ora, prendendo come riferimento l'innovazione, indagheremo poi che competenze sono state attivate per raggiungerla ed infine per comprendere che stili di leadership si relazionano a queste competenze attivate. Il nostro campione ha potuto pensare al tipo di innovazione che lo stesso manager ha promosso o introdotto in azienda nell'ultimo anno. Le innovazioni sono state suddivise in quattro tipologie:

- Innovazione di processo, vista come la modifica di un processo o di una procedura, oppure l' introduzione di nuovi impianti e strumenti necessari nelle operazioni, l'introduzione di sistemi gestionali e informativi;

- Innovazione di tipo organizzativo, come per esempio nuove modalità di collaborazione con partner esterni, oppure riorganizzazione dell'unità organizzativa e dei collaboratori, o ancora, l'introduzione di banche dati e sistemi di archiviazione, l'esternalizzazione dell'attività;
- Innovazione di prodotto, vista come la modifica delle tecnologie esistenti o l'introduzione di nuove tecnologie, comprendenti anche materiali, componenti e funzionalità, la modifica del design di prodotto, considerando anche caratteristiche estetiche e significato del prodotto;
- Innovazione di marketing, che comprende sia il posizionamento del prodotto (ad esempio introduzione in nuovi business e mercati geografici) la creazione di nuovi marchi, nuove modalità di promozione del prodotto e di definizione del prezzo dello stesso.

Il campione ha introdotto per la maggioranza innovazioni organizzative (46,4%), a seguire innovazioni di processo (30,9%), infine in minima parte innovazioni di prodotto (12,%) e innovazioni di marketing (10,7%). Questo risultato era tutto sommato abbastanza prevedibile visti i ruoli ricoperti dai manager facenti parte del campione e che hanno risposto al quesito in base all'innovazione che loro stessi hanno introdotto.

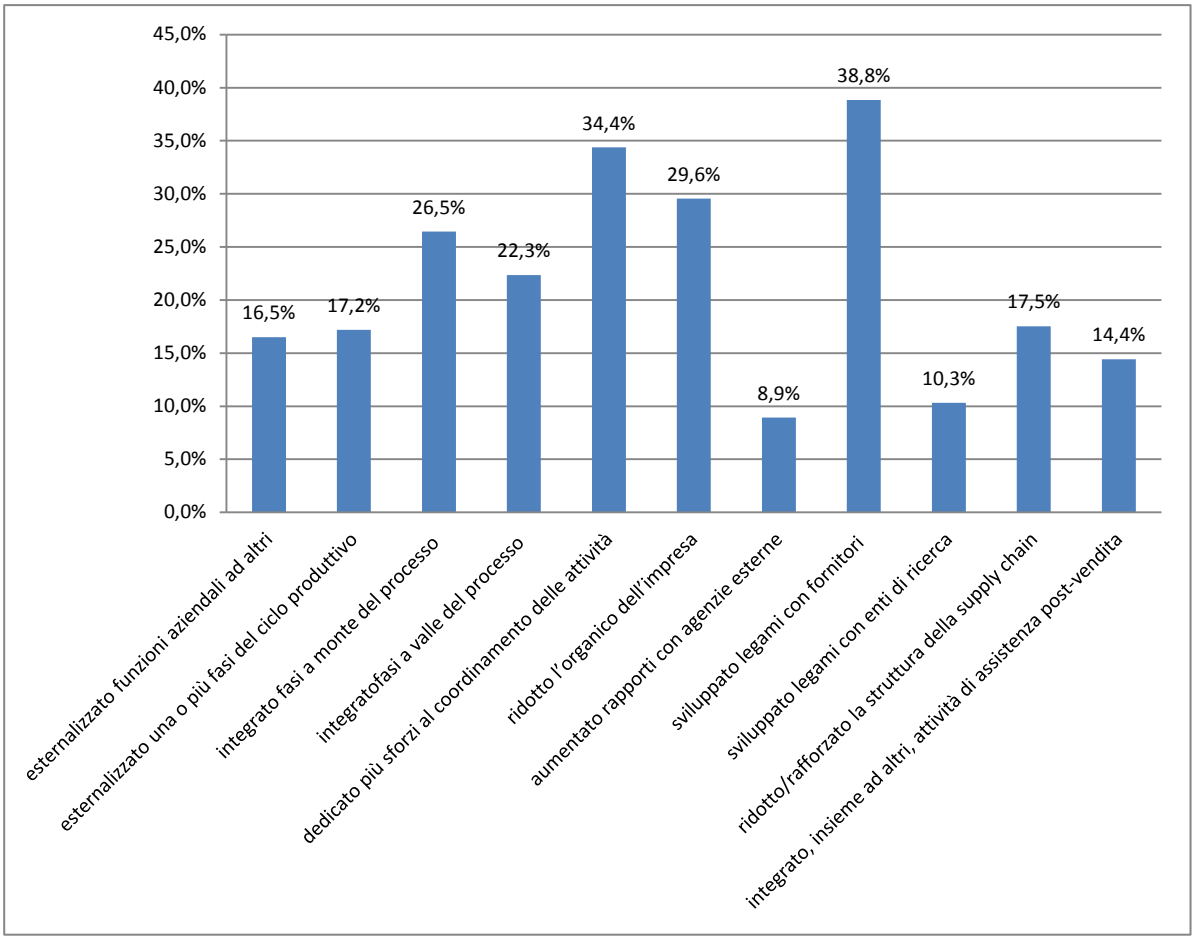
Grafico 4.17: Tipi di innovazione



Inoltre abbiamo anche voluto indagare quali cambiamenti di tipo organizzativo il manager esaminato ha introdotto in azienda negli ultimi tre anni. Osserviamo dal grafico sottostante che la maggioranza, un 38,8% , ha sviluppato legami duraturi con i propri fornitori, a seguire un 34,4% ha dedicato maggior sforzi al coordinamento delle attività con le imprese con cui collabora ed un 29,6% ha ridotto l'organico complessivo dell'impresa. Chiaramente quest'ultima affermazione non poteva che ottenere un punteggio alto vista la situazione di

crisi attuale in cui si trovano le aziende oggi. Ciò nonostante i punteggi più alti si riferiscono alla creazione di legami e coordinamento con altri soggetti, tutte attività necessarie per sviluppare nuova conoscenza e soprattutto innovazioni.

Grafico 4.18: Tipi di cambiamento organizzativo



4.5 Le competenze per l'innovazione

Definiti i tipi di innovazione sviluppati nelle aziende dei manager indagati, passiamo ora ad osservare quali sono state le competenze attivate proprio da questi soggetti per guidarne il processo. Questo è il secondo obiettivo principale dell'elaborato e su cui si farà riferimento per procedere nelle successive analisi. È necessario comprendere tra tutte le competenze teorizzate da Goleman e Boyatzis se ce ne siano di particolarmente necessarie per sviluppare e guidare l'innovazione. Come già citato tutte queste abilità sono importanti per creare leader che sappiano essere risonanti per la propria azienda, ma in questa ricerca si vuole compiere un

passo in più per comprendere se tra queste alcune siano indispensabili per ottenere risultati innovativi e quindi formare la tanto analizzata leadership per l'innovazione.
Suddividiamo in questa tabella le competenze che sono state maggiormente utilizzate e anche quelle che in realtà sono state utilizzate in misura minore dal campione.

Tabella 4.9: Competenze utilizzate dal campione di manager

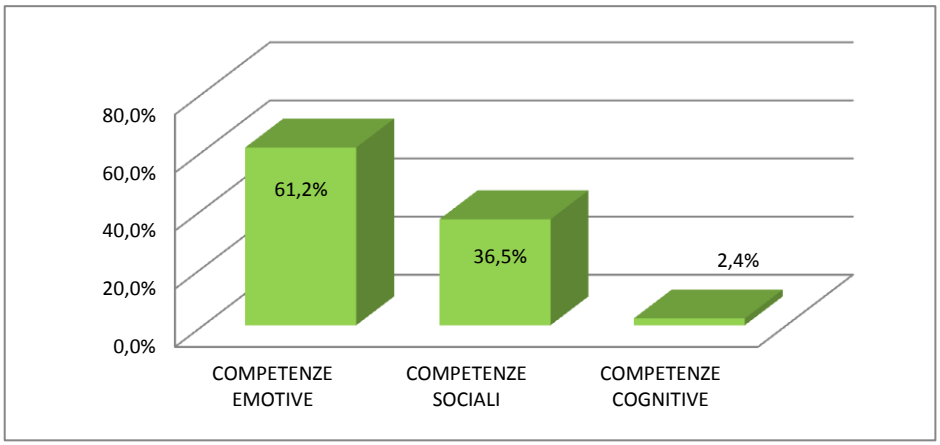
COMPETENZE PIÙ ATTIVATE		COMPETENZE MENO ATTIVATE	
Agente di cambiamento	44%	Networking	7,6%
Ottimismo	34%	Experimenting	7,2%
Orientamento al risultato	29,6%	Orientamento al servizio	4,8%
Autocontrollo	26,5%	Pensiero sistemico	4,8%
Influenza	25,4%	Riconoscimento di schemi	4,1%
Lavoro in team	25,4%	Coscienziosità	9,3%
Empatia	22,7%	Leadership ispiratrice	9,3%

Possiamo anche condurre un analisi suddividendo in cluster le competenze che abbiamo indagato per meglio comprendere i risultati. La prima opzione è quella di dividere le competenze in tre cluster che già conosciamo dagli studi di Boyatzis:

COMPETENZE EMOTIVE	**COMPETENZE SOCIALI**	**COMPETENZE COGNITIVE**
Consapevolezza emotiva	Empatia	Pensiero sistemico
Orientamento al risultato	Consapevolezza organizzativa	Riconoscimento di schemi
Adattabilità	Orientamento al servizio	
Autocontrollo	Gestione dei conflitti	
Ottimismo	Sviluppo degli altri	
Coscienziosità	Influenza	
Questioning	Leadership ispiratrice	
Observing	Lavoro in team	
Experimenting	Networking	
Risk taking		
Agente di cambiamento		

Osserviamo che se raggruppiamo tutte le competenze utilizzate dai manager ci ritroviamo nella situazione presentata dal grafico sottostante.

Grafico 4.19: Competenze raggruppate in tre cluster



Notiamo un forte utilizzo del cluster di competenze emotive (61,2%), a seguire troviamo l'attivazione delle competenze che compongono il cluster competenze sociali (36,5%), mentre sono utilizzate pochissimo le competenze cognitive.

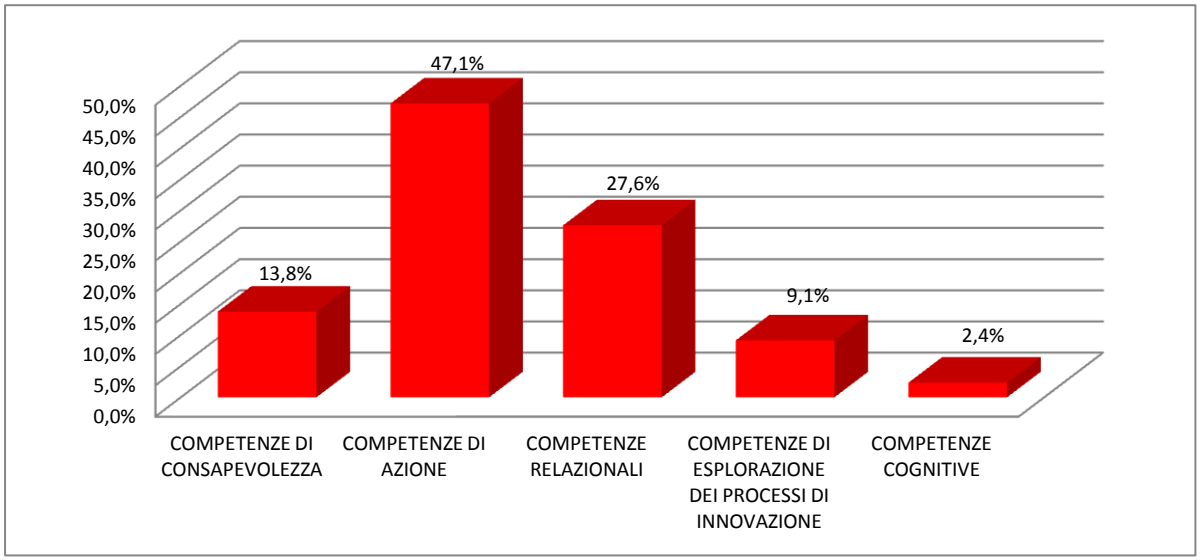
Altro raggruppamento che vogliamo provare ad indagare è attraverso la suddivisione delle competenze in cinque nuovi cluster:

COMPETENZE DI CONSAPEVOLEZZA	**COMPETENZE DI AZIONE**	**COMPETENZE RELAZIONALI**
Consapevolezza emotiva	Orientamento al risultato	Orientamento al servizio
Empatia	Adattabilità	Gestione dei conflitti
Consapevolezza organizzativa	Autocontrollo	Sviluppo degli altri
	Ottimismo	Influenza
	Coscienziosità	Leadership ispiratrice
	Risk taking	Lavoro in team
	Agente di cambiamento	Networking

COMPETENZE DI ESPLORAZIONE DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE	**COMPETENZE COGNITIVE**
Questioning	Pensiero sistemico
Observing	Riconoscimento di schemi
Experimenting	

Osserviamo che dividendo in questo modo le competenze esplorate nel questionario ci troviamo di fronte ad una forte maggioranza di attivazione delle competenze di azione (47,1%), a seguire con solamente un 27,6% le competenze relazionali e con un 13,8% le competenze di consapevolezza.

Grafico 4.20: Competenze suddivise in cinque cluster



4.6 Conclusione

Dai dati che abbiamo ottenuto comprendiamo come il campione utilizzi gli stili che maggiormente sono adatti a sviluppare un clima di fiducia e affiatamento tra le persone che lavorano all'interno della stessa organizzazione. Ciò che è importante sottolineare è che vi sono delle variabili che influiscono nell'uso di determinati stili di leadership. Abbiamo osservato come per esempio il genere, la posizione ricoperta nella scala gerarchica, l'esperienza in generale, influiscano nello sviluppo della leadership. Possiamo concludere quindi che lo stile di leadership si caratterizza per diversi aspetti personali del leader e che si modifica e migliora grazie soprattutto alle esperienze che si compiono durante la vita lavorativa. Ciò che vogliamo ora andare ad osservare è se l'abilità di maneggiare molti di questi stili esaminati abbia un impatto sul nostro focus principale che è l'innovazione. Vorremmo comprendere se vi siano impatti positivi e migliori grazie all'uso di diversi stili proprio come la letteratura scientifica afferma.

CAPITOLO 5

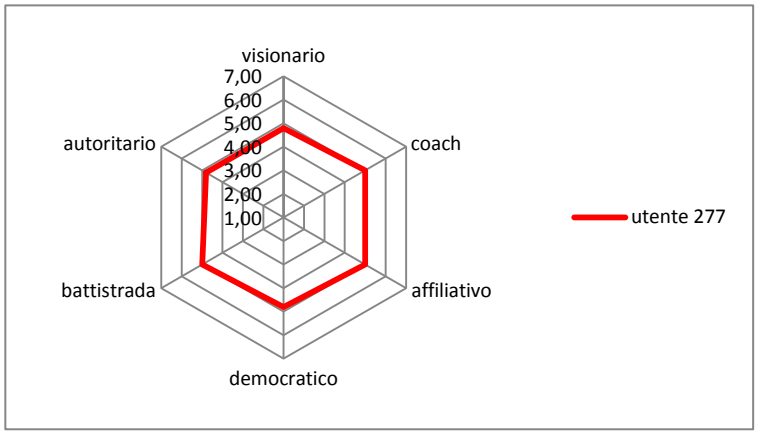
LA RELAZIONE TRA STILI DI LEADERSHIP E COMPETENZE PER L'INNOVAZIONE: RISULTATI

5.1 La relazione tra stili di leadership e competenze per l'innovazione

Nell'analisi degli stili di leadership dobbiamo soffermarci su un punto in particolare riguardante l'uso omogeneo o meno di questi. I leader maggiormente risonanti vanno oltre un semplice processo di selezione meccanica, in base al quale abbinare un determinato stile ad una lista predefinita di situazioni (Goleman, 2002). Infatti il leader è molto più flessibile, studia la situazione e le persone che si trova di fronte ed applica lo stile più adeguato al contesto e agli obiettivi. Egli quindi non usa solamente gli stili risonanti ma possiede un repertorio che include molti stili di leadership, ancor meglio se tutti e sei. Egli sa quindi combinare l'uso degli stili risonanti per creare un contesto armonioso, con gli stili battistrada e autoritario per raggiungere gli obiettivi prefissati. Questi soggetti quindi utilizzano gli stili in modo omogeneo, mentre chi possiede un repertorio limitato di stili, li utilizzerà in modo disomogeneo.

Per esempio se prendiamo il nostro manager numero 277, osserviamo che egli utilizza in media tutti gli stili allo stesso modo, con una frequenza media intorno al 5. Non è importante che vengano attivati tutti gli stili con frequenze molto alte, ma è fondamentale che siano attivati tutti allo stesso modo, anche con valori bassi di frequenza. La deviazione standard dei valori inoltre è molto bassa, come lo è la differenza tra il valore massimo ed il valore minimo di frequenza di attivazione media dei punteggi assegnati dai manager ai comportamenti che compongono i diversi stili. Questi dati non possono che farci pensare che ci si trova di fronte ad una persona molto equilibrata nell'uso dei propri stili di leadership.

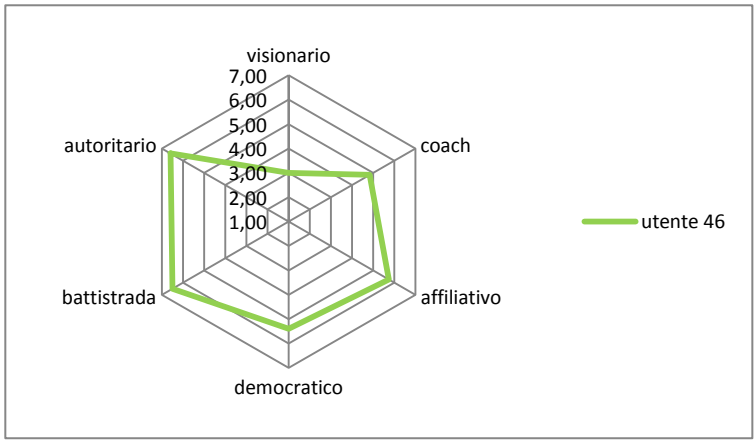
Grafico 5.1: Uso degli stili in modo omogeneo



Media stile visionario	4,80
Media stile coach	5,00
Media stile affiliativo	5,00
Media stile democratico	4,80
Media stile battistrada	5,00
Media stile autoritario	4,80
Media generale	4,90
Deviazione standard	0,11
Differenza tra valore max e min	0,20

Prendiamo ora un altro esempio, come il manager numero 46. Questo individuo si trova in una situazione molto differente dalla precedente. Infatti osservando la tabella risulta un uso molto squilibrato degli stili, poiché le medie di attivazione sono parecchio differenti l'una dall'altra. Di conseguenza anche la deviazione standard e la differenza tra il valore massimo osservato ed il valore minimo aumentano notevolmente. Questo lascia pensare che ci si tova in una situazione di non omogeneità nell'uso degli stili. Dalla figura 4.4 si può osservare la rappresentazione grafica del disequilibrio.

Grafico 5.2: Uso degli stili in modo non omogeneo



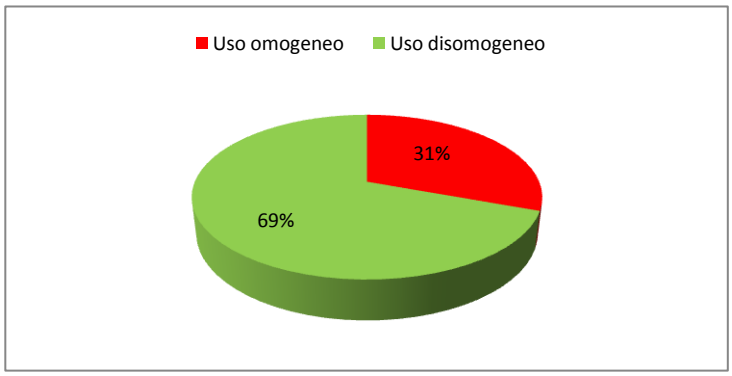
Media stile visionario	3,00
Media stile coach	4,83
Media stile affiliativo	5,75
Media stile democratico	5,40
Media stile battistrada	6,50
Media stile autoritario	6,66
Media generale	5,35
Deviazione standard	1,33
Differenza tra valore max e min	3,60

Si è deciso di utilizzare come criterio di discriminazione tra uso omogeneo e disomogeneo, la deviazione standard confrontata con il range. In generale, la deviazione standard ed il range

sono delle misure di dispersione; la prima, detta anche scarto quadratico medio, indica quanto distanti sono i dati analizzati dalla media, mentre il secondo, detto anche campo di variazione, corrisponde alla differenza tra il valore massimo ed il valore minimo di una distribuzione. Per dividere i due gruppi si è deciso di fissare un valore totalmente soggettivo e relativo ad una deviazione standard di 0,359. Si è osservato che i valori della nostra distribuzione, al di sotto di questa cifra non superano un range del valore unitario. I gruppi che, quindi, presentano valori di deviazione minori di 0,359, il cui range corrisponde essere minore o uguale ad uno, sono considerati omogenei, mentre coloro a cui risulta una deviazione standard superiore e quindi, un range maggiore all'unità, sono considerati disomogenei. Ciò significa che nelle risposte date dai manager, per considerarli omogenei, non vi è, in modo generico, differenza superiore di un punto di attivazione dei comportamenti che compongono gli stili e quindi significa che questi individui attivano tutti gli stili presso poco allo stesso modo.

Dall'analisi del nostro campione si è rilevato un uso maggiore degli stili in modo disomogeneo (69,4%), mentre un 30,6% presenta un uso equilibrato degli stili, quindi riesce a destreggiarsi in funzione delle diverse necessità. Ciò significa che questi soggetti possiedono molti stili, se non tutti, nel loro corredo e sanno utilizzarli quando opportuno.

Grafico 5.3: Uso degli stili da parte del campione

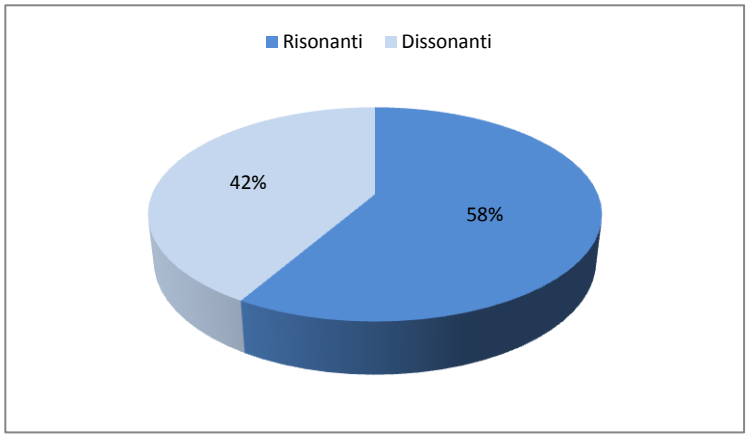


Campione	291
Manager che usano gli stili in modo omogeneo	89
Manager che usano gli stili in modo disomogeno	202

Proseguendo l'indagine sugli stili disomogenei, vogliamo comprendere il perché di ciò. Abbiamo intenzione di studiare, quindi, la causa della disomogeneità, e cioè osservare se è dovuta ad un utilizzo maggiore degli stili risonanti piuttosto che dei dissonanti, e viceversa. Per condurre quest'analisi ci basiamo sul campione di soggetti che utilizzano gli stili in modo disomogeneo ed osserviamo le medie relative agli stili risonanti (visionario, coach, affiliativo, democratico) e dissonanti (battistrada e autoritario). Se la media generale del primo gruppo è maggiore di quella del secondo gruppo, allora gli individui indagati vengono considerati come

manager che adottano stili risonanti, se ci si trova nella situazione opposta, questi saranno considerati leader che adottano stili dissonanti.

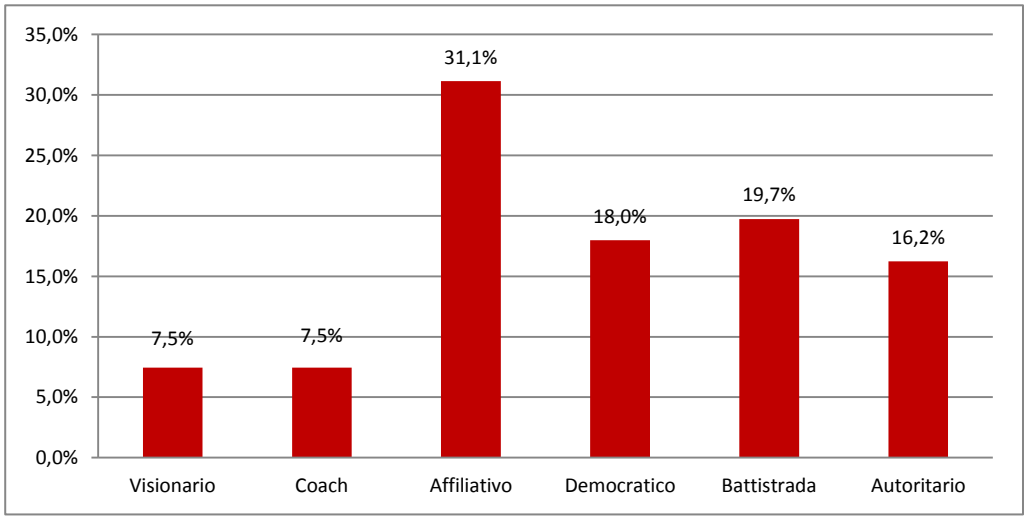
Grafico 5.4: Ripartizione degli stili usati in modo disomogeneo



Manager che usano gli stili in modo disomogeneo	184
Manager che usano gli stili in modo disomogeneo risonante	109
Manager che usano gli stili in modo disomogeneo dissonante	75

Possiamo apprendere che tra gli individui che utilizzano gli stili in modo disomogeneo, la maggior parte (59,2%) utilizza in media molto di più gli stili risonanti rispetto al 40,8% di soggetti che invece utilizza molto gli stili dissonanti a discapito degli altri. Da questo risultato sembra anche interessante indagare quale sia lo stile che maggiormente influenza questo esito. Prendendo solamente il campione dei manager che adottano stili disomogenei osserviamo le medie di ogni stile relativo ad ogni persona indagata. Il valore medio più alto tra tutti gli stili verrà quindi considerato come utilizzo vero e proprio di quello stile.

Grafico 5.5: Stili di leadership maggiormente utilizzati dai soggetti disomogenei



Notiamo che una porzione di popolazione del 31,1% utilizza in media maggiormente lo stile affiliativo, a seguire lo stile battistrada (19,7%), in terza posizione troviamo lo stile democratico (18%) ed infine lo stile autoritario con un 16,2%. In generale però comprendiamo che sia il contributo dello stile affiliativo ad aumentare la percentuale di utilizzo degli stili risonanti nei soggetti che usano gli stili in modo non omogeneo, ma è anche vero che l'uso degli stili dissonanti influisce nel determinare gli individui con stili disomogenei.

5.1.1 La relazione tra i tipi di leadership e le variabili di controllo

Avendo compreso che il nostro campione di manager può essere suddiviso in diversi sottocampioni, procediamo ora con l'analizzare le relazioni che possono intercorrere tra questi e le altre variabili indagate nel questionario. Nell'eseguire queste indagini ci serviremo anche di un test statistico proprio per studiare se l'ipotesi di queste relazioni è realmente verificata o meno. Il test in questione è l'U di Mann-Whitney ed è un test non parametrico per campioni indipendenti. Viene impiegato generalmente per indagare le differenze tra i gruppi analizzati. Il test, essendo non parametrico, si utilizza quando non sono note le distribuzioni delle variabili, ed inoltre, non implica la stima di parametri statistici (come per esempio media, varianza, deviazione standard ecc.) come avviene per l'omologo test T parametrico. Esso per di più si applica ogniqualvolta sono rispettate delle condizioni come: la casualità del campionamento dalla popolazione, l'indipendenza dei gruppi ed il fatto che le misurazioni dei dati sono ordinali o di tipo continuo (Nachar, 2008). Il test non richiede alcuna ipotesi sulla simmetria dei due campioni e può essere utilizzato quando essi hanno dimensioni diverse. Questo strumento è utile per verificare la significatività della differenza nella localizzazione delle distribuzioni e quindi è in grado di determinare se il livello di coincidenza delle due distribuzioni è inferiore o superiore a quello ipotizzato (Soliani, 2011). La procedura del test U di Mann-Whitney è fondata sulle precedenze, che rappresentano un'altra metodologia molto diffusa nei test non parametrici, alternativa a quella della somma dei ranghi, sulla quale comunque si basa (Soliani, 2011). Il test ordina in ranghi i punteggi dei due gruppi e quindi calcola il numero di volte in cui un gruppo è preceduto dall'altro gruppo, e viceversa. Il risultato sarà la statistica test denominata "U" che indica il numero minore di volte in cui un gruppo precede l'altro. Infatti questo strumento conteggia solo due variabili alla volta, deve esserci quindi una variabile indipendente ed una dipendente. La variabile indipendente è

anche detta variabile di raggruppamento e ciò perché questa divide il campione in due categorie o sottocampioni. In generale le ipotesi che verranno condotte saranno un'ipotesi nulla, in cui si considera che i due gruppi siano simili, cioè si ipotizza di osservare ranghi simili nei due gruppi, e un'ipotesi alternativa che invece considera che un gruppo abbia ranghi diversi, inferiori o superiori all'altro. Ciò significa che la differenza ottenuta nei due gruppi non è casuale come nell'ipotesi H0 ma è bensì dovuta ad un'influenza della variabile dipendente. Bisogna inoltre sapere che nel caso di campioni numerosi se è vera l'ipotesi H0 la distribuzione approssima ad una normale con media zero e varianza uno. Per valutare la significatività di U si fissa un alpha di 0,1 e si confronta con il p-value rilevato. Nel nostro caso si tiene conto del p-value ad una coda, poiché ipotizziamo che la nostra ipotesi alternativa sia la superiorità di un gruppo rispetto all'altro. Se questo sarà più elevato del livello di significatività fissato, l'ipotesi nulla non può essere rifiutata e quindi si considererà la variabile dipendente non significativamente rilevante nell'influenzare la variabile indipendente. Nella situazione opposta invece, si rifiuta l'ipotesi nulla e quindi si considera significativamente rilevante l'influenza della variabile.

Nel nostro specifico caso la variabile indipendente sarà lo stile di leadership, suddiviso in due sottocampioni e cioè un gruppo sarà composto dai manager che possiedono stili omogenei e l'altro sarà dato dai manager che possiedono stili disomogenei. Nell'elaborato si vuole comprendere se l'abilità di possedere nel proprio repertorio quasi tutti gli stili e sapersi destreggiare in ogni situazione grazie a questi, sia influenzato da delle variabili, dette dipendenti.

Le prime variabili che si andranno ad indagare corrispondono alla posizione occupata nella gerarchia aziendale dal manager, la mobilità settoriale, aziendale, funzionale, internazionale e il numero di promozioni ricevute nel corso della carriera lavorativa. Il gruppo 0 corrisponde agli individui che utilizzano gli stili in modo omogeneo ed il gruppo 1 identifica coloro che li utilizzano in modo disomogeneo.

Tabella 5.1: Test U Mann Whitney su omogeneità e disomogeneità degli stili

Classificazioni

	Omogeneità/ Disomogenità	N	Classificazione della media	Somma delle classificazioni
Posizione gerarchica	0	89	135,17	12030,50
	1	202	150,77	30455,50
	Totale	291		
Settori	0	89	150,81	13422,50

	1	202	143,88	29063,50
	Totale	291		
Aziende	0	89	147,93	13166,00
	1	202	145,15	29320,00
	Totale	291		
Funzioni	0	89	146,99	13082,50
	1	202	145,56	29403,50
	Totale	291		
Trasferimenti all'estero	0	89	153,02	15761,00
	1	202	142,15	26725,00
	Totale	291		
N. promozioni	0	89	159,28	14176,00
	1	202	140,15	28310,00
	Totale	291		

Statistiche del test

	Posizione gerarchia	Settori	Aziende	Funzioni	Trasferimenti all'estero	N. promozioni
U di Mann-Whitney	8025,500	8560,500	8817,000	8900,500	8959,000	7807,000
W di Wilcoxon	12030,500	29063,500	29320,000	29403,500	26725,000	28310,000
Z	-1,540	-0,666	-0,264	-0,138	-1,493	-1,815
Sign. asintotica (a due code)	0,124	0,505	0,792	0,890	0,135	0,070
Sign. esatta (a due code)	0,124	0,506	0,792	0,891	0,136	0,070
Sign. esatta (a una coda)	0,062	0,253	0,396	0,445	0,069	0,035
Probabilità puntuale	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Osserviamo i valori della tabella che raccoglie le statistiche del test. Bisogna considerare il p-value ad una coda (sign. esatta ad una coda) poiché il test vuole dimostrare che un gruppo è stocasticamente maggiore dell'altro. Manteniamo come livello di confidenza il 90% e quindi andremo a confrontare il p-value con un alpha di 0,1.

La posizione gerarchica, i trasferimenti all'estero ed il numero di promozioni hanno un p-value inferiore a 0,1 e ciò significa che i due gruppi, omogenei e disomogenei, sono differenti proprio a causa dell'influenza di queste variabili. Osservando i valori dei ranghi (classificazione della media) si nota che per le variabili trasferimenti all'estero e numero di promozioni il rango maggiore appartiene agli omogenei. Questo implica che l'aumentare del numero di trasferimenti all'estero e di promozioni conduce ad un uso degli stili in modo omogeneo. Per quanto riguarda la posizione occupata dai manager nella gerarchia aziendale, nel nostro questionario ritroviamo valori ordinati da 1 a 9. I valori più bassi indicano una

posizione a livello top mentre i più alti individuano posizioni a livello low nella piramide organizzativa. Ipotizziamo che questi punteggi siano equispaziati ed equidistanti per effettuare questo test. Notiamo che il rango più elevato appartiene al gruppo dei disomogenei. In questo caso, ciò significa che a maggiori punteggi assegnati al livello gerarchico, e quindi a posizioni più basse nella piramide, corrisponde una maggiore disomogeneità degli stili.

Andiamo ad analizzare anche il comportamento delle variabili che misurano l'età, gli anni lavorativi e gli anni lavorativi svolti come manager.

Tabella 5.2: Test U Mann Whitney su omogeneità e disomogeneità degli stili

Classificazioni

	Omogeneità/ Disomogenità	N	Classificazione della media	Somma delle classificazioni
Età	0	89	133,34	11867,50
	1	202	151,58	30618,50
	Totale	291		
Anni lavorativi	0	89	140,40	12495,50
	1	201	147,76	29699,50
	Totale	290		
Anni lavorativi come manager	0	89	145,57	12956,00
	1	201	145,47	29239,00
	Totale	290		

Statistiche del test[a]

	Età	Anni lavorativi	Anni lavorativi come manager
U di Mann-Whitney	7862,500	8490,500	8938,000
W di Wilcoxon	11867,500	12495,500	29239,000
Z	-1,705	-0,690	-0,010
Sign. asintotica (a due code)	0,088	0,490	0,992
Sign. esatta (a due code)	0,088	0,491	0,992
Sign. esatta (a una coda)	0,044	0,246	0,496
Probabilità puntuale	0,000	0,000	0,000

Comprendiamo che in questo caso solo la variabile età ha un p-value inferiore a 0,1. Il rango più alto appartiene al gruppo dei disomogenei e ciò ci fa intuire che all'aumentare degli anni anagrafici vi sia una propensione alla disomogeneità degli stili.

Eseguiamo ora lo stesso test U Mann Whitney per comprendere l'influenza delle stesse variabili di controllo su un altro gruppo di manager e cioè sui risonanti ed i dissonanti.

Ricordiamo che questi due sottogruppi emergono dal gruppo dei disomogenei. Il gruppo dei manager che usa gli stili dissonanti è identificato con il valore1 mentre il gruppo dei manager che utilizza gli stili dissonanti ha il valore 2.

Tabella 5.3: Test U Mann Whitney su risonanza e dissonanza degli stili

Classificazioni

	Risonanti/ Dissonanti	N	Classificazione della media	Somma delle classificazioni
Posizione nella gerarchia	1	118	100,39	11846,50
	2	84	103,05	8656,50
	Totale	202		
Settori	1	118	100,71	11884,00
	2	84	102,61	8619,00
	Totale	202		
Aziende	1	118	98,31	11600,00
	2	84	105,99	8903,00
	Totale	202		
Funzioni	1	118	103,02	12156,50
	2	84	99,36	8346,50
	Totale	202		
Trasferimenti all'estero	1	118	100,81	11895,00
	2	84	102,48	8608,00
	Totale	202		
n. promozioni	1	118	100,40	11847,50
	2	84	103,04	8655,50
	Totale	202		

Statistiche del test

	Posizione gerarchia	Settori	Aziende	Funzioni	Trasferimenti all'estero	n. promozioni
U di Mann-Whitney	4825,500	4863,000	4579,000	4776,500	4874,000	4826,500
W di Wilcoxon	11846,500	11884,000	11600,000	8346,500	11895,000	11847,500
Z	-0,340	-0,234	-0,936	-0,453	-0,292	-0,321
Sign. asintotica (a due code)	0,734	0,815	0,349	0,651	0,771	0,748
Sign. esatta (a due code)	0,735	0,816	0,350	0,652	0,778	0,749
Sign. esatta (a una coda)	0,368	0,408	0,175	0,326	0,385	0,374
Probabilità puntuale	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000

Le variabili posizione occupata nella gerarchia, mobilità settoriale, aziendale, funzionale, internazionale e numero di promozioni non sono significative in quanto non si osserva per nessuna un p-value inferiore al livello di significatività fissato. Tutti i p-value sono maggiori e ciò significa che deve venire accettata l'ipotesi H0, la quale afferma che le due popolazioni sono stocasticamente identiche. Non vi è quindi differenza nei ranghi dei due gruppi a causa di queste variabili di controllo.

Proseguiamo l'analisi indagando variabili come l'età, gli anni lavorativi e gli anni lavorativi svolti come manager da parte del nostro campione.

Tabella 5.4: Test U Mann Whitney su risonanza e dissonanza degli stili

Classificazioni

	Risonanti/ Dissonanti	N	Classificazione della media	Somma delle classificazioni
Età	1	118	96,30	11363,00
	2	84	108,81	9140,00
	Totale	202		
Anni lavorativi	1	118	96,87	11431,00
	2	83	106,87	8870,00
	Totale	201		
Anni lavorativi come manager	1	117	94,49	11055,50
	2	84	110,07	9245,50
	Totale	201		

Statistiche del test

	Età	Anni lavorativi	Anni lavorativi come manager
U di Mann-Whitney	4342,000	4410,000	4152,500
W di Wilcoxon	11363,000	11431,000	11055,500
Z	-1,501	-1,201	-1,875
Sign. asintotica (a due code)	0,133	0,230	0,061
Sign. esatta (a due code)	0,134	0,231	0,061
Sign. esatta (a una coda)	0,067	0,115	0,030
Probabilità puntuale	0,000	0,000	0,000

Notiamo, al contrario della situazione precedente, come le variabili età ed anni lavorativi come manager abbiano un p-value inferiore a 0,1. Questo implica che dobbiamo rifiutare l'ipotesi H0 e quindi comprendiamo che i due gruppi sono diversi nei ranghi a causa di queste due variabili. Dall'analisi precedente abbiamo capito che l'età era una variabile significativa

per la disomogeneità degli stili; ora comprendiamo che un età maggiore comporta ad un uso degli stili dissonanti, poiché sono proprio questi maggiori nel rango. Anche la variabile "anni lavorativi come manager" conferma che questa influisca nell'uso degli stili dissonanti.

Tabella 5.5:Riepilogo dei risultati ottenuti

Variabili di controllo	Tipo di leadership
• Più alto livello nella gerarchia • Maggiori trasferimenti all'estero • Maggior numero di promozioni ottenute	➢ Omogeneità degli stili
• Maggiore età	➢ Disomogeneità degli stili
• Maggiore età • Maggiori anni lavorativi come manager	➢ Dissonanza degli stili

5.1.2 La relazione tra competenze ed innovazione

Per riuscire ad indagare la relazione esistente tra le competenze ed i diversi tipi di innovazione ci serviamo nuovamente del test U di Mann Whitney già utilizzato in precedenza. In particolare ciò che ci risulterebbe interessante da esplorare è la comprensione delle competenze che sono utili per condurre ad un determinato tipo di innovazione. Infatti a nostro avviso ogni innovazione ha delle caratteristiche differenti, per cui si rende necessario l'utilizzo di diverse competenze per lo sviluppo dei vari tipi di innovazione. Molto più utile ai fini dell'elaborato, al momento, è comprendere come impatta l'aggregazione delle competenze, poiché queste sono state raggruppate in cluster in precedenza, proprio grazie alle loro caratteristiche. Utilizziamo come ranghi i gruppi di manager che hanno adottato un determinato tipo di innovazioni (1) e coloro che non l'hanno adottata (0). Si eseguiranno quindi quattro test, uno per ogni tipo di innovazione. Le variabili di controllo in questo caso saranno i cluster di competenze. Quello che ci risulterebbe interessante conoscere è se un cluster particolare viene adottato per sviluppare un peculiare tipo di innovazione.
Iniziamo l'analisi considerando il primo raggruppamento di competenze in tre cluster, competenze emotive, sociali e cognitive. Ciò che da queste analisi è emerso come significativo è la relazione tra il cluster competenze sociali e l'innovazione organizzativa.

Tabella 5.6: Test U Mann Whitney tra il cluster competenze sociali ed innovazione organizzativa

Classificazioni

	innovazione organizzativa	N	Classificazione della media	Somma delle classificazioni
competenze sociali	0,0	156	140,01	21841,50
	1,0	135	152,92	20644,50
	Totale	291		

Statistiche del test

	comp sociali
U di Mann-Whitney	9595,500
W di Wilcoxon	21841,500
Z	-1,397
Sign. asintotica (a due code)	0,162
Sign. esatta (a due code)	0,163
Sign. esatta (a una coda)	0,081
Probabilità puntuale	0,000

Osserviamo infatti che il p-value è inferiore a 0,1 ed inoltre dalla tabella delle classificazioni, comprendiamo come il rango maggiore appartiene al gruppo 1, cioè coloro che hanno sviluppato un'innovazione organizzativa. Quindi le competenze che fanno parte del cluster competenze sociali sono state utili per condurre a quest'innovazione. Fanno parte del cluster le competenze come: empatia, consapevolezza organizzativa, orientamento al servizio, gestione dei conflitti, sviluppo degli altri, influenza, leadership ispiratrice, lavoro in team, networking.

Per quanto riguarda l'analisi del secondo gruppo che suddivide invece le competenze in cinque cluster, ritroviamo due risultati significativi.

Tabella 5.7: Test U Mann Whitney tra il cluster competenze di esplorazione di processi innovativi ed innovazione di prodotto

Classificazioni

	Innovazioni di prodotto	N	Classificazione della media	Somma delle classificazioni
competenze di esplorazione	0,0	256	142,30	36428,50
	1,0	35	173,07	6057,50
	Totale	291		

Statistiche del test

	competenze di esplorazione
U di Mann-Whitney	3532,500
W di Wilcoxon	36428,500
Z	-2,523
Sign. asintotica (a due code)	0,012
Sign. esatta (a due code)	0,013
Sign. esatta (a una coda)	0,008
Probabilità puntuale	0,002

Osserviamo che le competenze di esplorazione hanno un p-value molto piccolo. In altre parole si rifiuta l'ipotesi H0 e si afferma che questo cluster di competenze ha un'influenza nel gruppo innovazione di prodotto. Andando a studiare la colonna "classificazione nella media" si comprende come il rango maggiore appartenga a coloro che hanno effettuato questo tipo di innovazione. Ciò significa che le competenze di esplorazione hanno un impatto nello sviluppo dell'innovazione di prodotto. Le competenze in questione sono: questioning, observing ed experimenting. Il secondo caso significativo riguarda la relazione tra innovazione organizzativa e competenze relazionali.

Tabella 5.8: Test U Mann Whitney tra il cluster competenze relazionali ed innovazione organizzativa

Classificazioni

	innovazione organizzativa	N	Classificazione della media	Somma delle classificazioni
Competenze relazionali	0,0	156	137,28	21416,00
	1,0	135	156,07	21070,00
	Totale	291		

Statistiche del test

	competenze relazionali
U di Mann-Whitney	9170,000
W di Wilcoxon	21416,000
Z	-2,068
Sign. asintotica (a due code)	0,039
Sign. esatta (a due code)	0,037
Sign. esatta (a una coda)	0,019
Probabilità puntuale	0,000

Anche in questo caso il p-value è molto piccolo e ciò sta ad indicare la significatività statistica della relazione tra cluster di competenze ed innovazione indagati. Si osserva che il rango maggiore appartiene a coloro che effettuano innovazioni organizzative. Questo risultato implica che il cluster che rappresenta le competenze relazionali ha un'influenza nello sviluppo dell'innovazione. Fanno parte di questo cluster le competenze: orientamento al servizio, gestione dei conflitti, sviluppo degli altri, influenza, leadership ispiratrice, lavoro in team e networking.

5.1.3 La relazione tra stili, competenze ed innovazioni

Per verificare l'esistenza di relazioni tra stili di leadership, competenze e tipi di innovazione, ci si servirà del modello di regressione logistica. Questo modello è utile quando si ha a che fare con delle variabili di tipo qualitativo. In particolare questo modello misura una variabile dipendente su scala dicotomica. Questa variabile può assumere valore 1 in caso di successo e 0 nel caso di insuccesso. Viene applicato quando risulta interessante quantificare la probabilità del verificarsi o meno di un certo evento sulla base dell'informazione contenuta in un insieme di variabili indipendenti che possono essere misurate su qualunque scala. L'obiettivo della regressione logistica è quello di spiegare la relazione tra le variabili esplicative indipendenti ed il risultato. Le variabili esplicative possono essere per l'appunto di qualsiasi tipo, sia quantitative che qualitative. Le variabile qualitative vengono codificate attraverso delle variabili dette *dummy,* ovvero delle variabili che assumono il valore 0 o 1 per ogni possibile valore della variabile discreta; quando la variabile dummy assume valore 1 significa che la variabile discreta ha un dato valore, quando quest'ultima non ha quel dato valore la variabile dummy è 0. La variabile Y, che può assumere solamente due valori, è riconducibile alla variabile di Bernoulli, che dipende da un solo parametro che misura la probabilità di successo "p".

La distribuzione di probabilità di una variabile bernoulliana è caratterizzata dalla probabilità di successo P(Y=1)=p e dalla probabilità di fallimento P(Y=0)=1-p. Questa distribuzione ha media E(Y)=p e varianza Var(Y)=p(1-p). Nel modello di regressione logistica, o logit, la probabilità è data da:

$\prod(x)=P(Y=1|X=x)=\frac{e^{\beta 0+\beta 1x}}{1+e^{\beta 0+\beta 1x}}$, dove P indica la probabilità ed *e* è la base del logaritmo naturale. La probabilità di insuccesso, invece, sarà quindi data da:

$1-\prod(x)=P(Y=0|X=x)=\frac{1}{1+e^{\beta 0+\beta 1x}}$

di conseguenza il rapporto tra le due probabilità è dato da:

$1\ \frac{\prod(x)}{1-\prod(x)}=e^{\beta 0+\beta 1x}$

Quindi passando al logaritmo naturale per entrambi i membri si ottiene il *Logit*:

$\text{logit}[\ \prod(x)\ ]=\log\frac{\prod(x)}{1-\prod(x)}=\beta 0+\beta 1x1$

Il logit della probabilità di un dato evento è il logaritmo naturale del rapporto tra la probabilità di successo e di insuccesso dell'evento in questione. Tale rapporto è noto come *Odds*, cioè la probabilità a favore del successo (Bracalente et al., 2009).

Dall'ultima formulazione notiamo come tale modello definisce una relazione lineare tra i regressori ed il logaritmo del rapporto tra la probabilità di successo e quella di insuccesso utile in termini di interpretazione dei parametri del modello.

Il termine β1, nel caso di un modello ad una sola variabile, può essere interpretato come la variazione sul logit dovuta all'incremento unitario della variabile indipendente. Infatti è importante osservare il segno di questo coefficiente, poiché quando β1>0, p aumenta all'aumentare di X mentre quando β1<0, p diminuisce all'aumentare di X.

Riassumendo, quindi, l'odds è un modo per misurare la probabilità, la probabilità quindi che l'evento calcolato dalla variabile dipendente accada o non accada. Vengono anche detti odds condizionati poiché valutano le probabilità nei diversi gruppi, nel gruppo che possiede l'attributo e nel gruppo che non lo possiede (chiamando gruppo che ha l'attributo il gruppo 1 e 0 coloro che non lo possiedono). Mentre l'odds ratio misura il rapporto tra gli odds del gruppo che possiede l'attributo su quello che non lo possiede; è quindi un rapporto tra i rapporti di probabilità dei due gruppi. Inoltre l'odds ratio è pari all'esponenziale del parametro corrispondente alla variabile generica Xj (Bracalente et al., 2009):

- se non sussiste nessuna relazione tra la variabile esplicativa Xj e la probabilità che la variabile Y assuma valore 1, il valore dell'odds ratio è pari ad 1, da cui $\beta j = 0$;
- valori dell'odds ratio maggiori di 1, ai quali corrispondono valori del parametro $\beta j > 0$, indicano un effetto positivo della variabile Xj sulla probabilità che Y assuma valore 1;
- valori dell'odds compresi tra 0 e 1, ai quali corrispondono valori del parametro $\beta j < 0$, indicano un effetto negativo della variabile Xj sulla probabilità che Y assuma valore pari ad 1.

Iniziamo la nostra analisi creando quattro regressioni logistiche per ogni innovazione prodotta. Il quesito numero 6 che indaga il tipo di innovazioni prodotte dal campione aveva

possibilità di risposta da 1 a 4, ed ogni valore identificava un tipo di innovazione diversa. Abbiamo quindi trasformato ogni tipo di innovazione in una variabile dicotomica in cui 1 corrisponde all'innovazione prodotta e 0 all'innovazione non prodotta. Chiaramente consideriamo anche le limitazioni del caso poiché scorporare il quesito in quattro innovazioni diverse potrebbe creare degli errori. Infatti le innovazioni erano indagate in un'unica domanda e quest'operazione potrebbe comportare ad una dipendenza tra i diversi modelli di regressione. Questo poiché non vi erano dei quesiti diversi che indagavano i vari tipi di innovazione, ma uno unico. Il fatto che però la domanda non ammettesse la possibilità di considerare più di un'innovazione, ci permette di compiere questa trasformazione in cui la variabile ammette solo risposta 0 e 1. Chiaramente non possiamo conoscere se un'innovazione esclude l'altra oppure se in realtà ne sia stata compiuta più di una, quindi non ammettendo che una escluda l'altra.

La prima regressione riguarda l'innovazione di processo; quest'ultima viene messa in relazione con i diversi stili di leadership per comprendere se esista una relazione.

Tabella 5.9: Modello di regressione logistica per l'innovazione di processo

Variabili nell'equazione

	T	E.S.	Wald	gl	Sign.	Exp(B)
visionario	-0,375	0,271	1,918	1	0,166	0,687
coach	0,407	0,300	1,839	1	0,175	1,502
affiliativo	0,092	0,269	0,118	1	0,732	1,097
democratico	-0,266	0,284	0,873	1	0,350	0,767
battistrada	-0,313	0,234	1,783	1	0,182	0,731
autoritario	0,360	0,223	2,603	1	0,107	1,434
Costante	-0,294	1,464	0,040	1	0,841	0,745

Bisogna osservare la colonna "sig" e tenendo conto dell'intervallo di confidenza che fissiamo a 0,90 comprendiamo che l'alpha osservato sarà di 0,1. La colonna identifica il p-value e se questo è maggiore di 0,1 dobbiamo accettare H0. Le ipotesi infatti sono due ed identifichiamo H0 come il fatto che i βj siano uguali tra loro e quindi =0, mentre con H1 il fatto che vi sia almeno un coefficiente diverso da tutti gli altri. Nel nostro caso vogliamo rifiutare H0, in quanto vorremmo trovare una variabile esplicativa che spieghi l'intercetta.

Osservando la tabella soprastante notiamo che la variabile dipendente "innovazione di processo" non è spiegata da alcuno stile.

Proseguiamo allo stesso modo relazionando stili ed innovazione organizzativa.

Tabella 5.10: Modello di regressione logistica per l'innovazione organizzativa

Variabili nell'equazione

	T	E.S.	Wald	gl	Sign.	Exp(B)
visionario	0,521	0,257	4,096	1	0,043	1,684
coach	-0,328	0,273	1,437	1	0,231	0,721
affiliativo	0,176	0,247	0,508	1	0,476	1,193
democratico	-0,137	0,266	0,267	1	0,605	0,872
battistrada	0,109	0,219	0,246	1	0,620	1,115
autoritario	-0,217	0,205	1,116	1	0,291	0,805
Costante	-0,847	1,361	0,387	1	0,534	0,429

La colonna dei p-value fa emergere che lo stile visionario ha un livello di significatività di 0,043<0,1. Questo significa che lo stile visionario ha un impatto nell'attivazione dell'innovazione organizzativa. La colonna "T" definisce la stima dei parametri del modello, la colonna "E.S." fornisce la stima dell'errore standard ed infine la colonna "Exp" dà una stima dell'odds ratio. "Exp" rappresenta appunto l'esponenziale del coefficiente T. Lo stile visionario ha coefficiente positivo e ciò significa che vi è un effetto positivo della variabile stile visionario sul fatto che avvenga un'innovazione organizzativa. Inoltre, attraverso la lettura dell'odds ratio comprendiamo come all'aumentare di un punto della frequenza di attivazione dello stile visionario, il rapporto tra la probabilità di sviluppare un'innovazione organizzativa e non compierla aumenta di 1,7.

Analizziamo anche l'innovazione di prodotto per studiare se vi sia anche in questo caso una o più variabili che spiegano questo tipo di innovazione.

Tabella 5.11: Modello di regressione logistica per l'innovazione di prodotto

Variabili nell'equazione

	T	E.S.	Wald	gl	Sign.	Exp(B)
visionario	-0,528	0,373	2,002	1	0,157	0,590
coach	-0,437	0,412	1,127	1	0,288	0,646
affiliativo	-0,365	0,368	0,982	1	0,322	0,694
democratico	1,001	0,449	4,961	1	0,026	2,720
battistrada	0,355	0,340	1,089	1	0,297	1,426
autoritario	0,003	0,308	0,000	1	0,993	1,003
Costante	-2,383	2,154	1,224	1	0,269	0,092

Dalla tabella osserviamo subito i p-value e comprendiamo che solamente per lo stile democratico abbiamo un p-value <0,1. Lo stile in questione quindi ci dà informazioni nella spiegazione della variabili dipendente. Il coefficiente è positivo e ciò afferma che all'aumentare dell'attivazione dello stile democratico, vi è un incremento nella probabilità che si attui un'innovazione di prodotto. Questa propensione, osservando l'odds ratio, è di 2,7 volte. Infine andiamo ad analizzare l'ultima innovazione, quella di marketing.

Tabella 5.12: Modello di regressione logistica per l'innovazione di marketing

Variabili nell'equazione

	T	E.S.	Wald	gl	Sign.	Exp(B)
visionario	0,143	0,410	0,122	1	0,727	1,154
coach	0,436	0,469	0,867	1	0,352	1,547
affiliativo	-0,272	0,397	0,471	1	0,492	0,762
democratico	-0,106	0,420	0,063	1	0,802	0,900
battistrada	0,014	0,346	0,002	1	0,968	1,014
autoritario	-0,268	0,322	0,690	1	0,406	0,765
Costante	-1,744	2,162	0,651	1	0,420	0,175

In questo caso non si osservano variabili significative nello spiegare l'innovazione di marketing analizzata.

Sempre lavorando con il modello di regressione logistica, relazioniamo ora le diverse innovazioni che rappresentano la variabile dipendente con l'omogeneità e la disomogeneità degli stili. Sappiamo che possedere tutti gli stili nel repertorio di un manager è molto importante, poiché consente a questo di riuscire a destreggiarsi in ogni situazione possibile. Pensiamo dunque che sia proprio l'omogeneità degli stili a condurre all'innovazione. Ma confrontiamo quest'ipotesi con il modello di regressione per osservare se quanto supposto sia vero. Ricordiamo che la variabile indipendente in questo caso è una variabile dummy che codifica con 0 gli omogenei e con 1 i disomogenei. La prima variabile dipendente che analizziamo è l'innovazione di processo.

Tabella 5.13: Modello di regressione logistica per l'innovazione di processo

Variabili nell'equazione

	T	E.S.	Wald	gl	Sign.	Exp(B)
Omogenei/disomogenei	-0,040	0,276	0,021	1	0,885	0,961
Costante	-0,791	0,152	27,147	1	0,000	0,453

Osserviamo il p-value e comprendiamo che l'omogeneità e disomogeneità degli stili non è significativa. Proseguiamo allora con l'analisi dell'innovazione organizzativa.

Tabella 5.14: Modello di regressione logistica per l'innovazione organizzativa

Variabili nell'equazione

	T	E.S.	Wald	gl	Sign.	Exp(B)
Omogenei/disomogenei	0,176	0,255	0,478	1	0,489	1,193
Costante	-0,199	0,141	1,974	1	0,160	0,820

Anche in questo caso non si osserva una significatività degli stili nella spiegazione del'innovazione in quanto il p-value di 0,489 è maggiore del livello di significatività fissato 0,1. Prendiamo ora come variabile dipendente l'innovazione di prodotto.

Tabella 5.15: Modello di regressione logistica per l'innovazione di prodotto

Variabili nell'equazione

	T	E.S.	Wald	gl	Sign.	Exp(B)
Omogenei/disomogenei	-0,841	0,468	3,231	1	0,072	0,431
Costante	-1,786	0,201	79,223	1	0,000	0,168

Si può comprendere che l'omogeneità e la disomogeneità degli stili sono significativi poiché il p-value è inferiore a 0,1. Il coefficiente però in questo caso risulta negativo, ciò significa che vi è un effetto negativo sulla probabilità che venga fatta un'innovazione di prodotto quando si passa dal gruppo 0 al gruppo 1. Cioè passare da omogeneo a disomogeneo riduce di 0,4 volte la propensione ad adottare un'innovazione di prodotto. Equivalentemente possiamo dire che il rapporto tra il numero di casi in cui l'innovazione è stata effettuata rispetto a quelli in cui non è stata effettuata è inferiore di 0,4 volte se il manager ha un uso degli stili disomogeneo, rispetto che omogeneo.

Se provassimo ad effettuare lo stesso test cambiando i parametri della variabile indipendente dummy in 0 come disomogeneità e 1 come omogeneità osserviamo il seguente modello di regressione:

Tabella 5.16: Modello di regressione logistica per l'innovazione di prodotto

Variabili nell'equazione

	T	E.S.	Wald	gl	Sign.	Exp(B)
Omogenei/disomogenei	0,841	0,468	3,231	1	0,072	2,319
Costante	-2,627	0,423	38,618	1	0,000	0,072

La stima dell'odds di aver sviluppato un'innovazione di prodotto per i manager che hanno stili omogenei è 2,3 volte l'odds che i disomogenei sviluppino un'innovazione di prodotto.
Questo odds è equivalente infatti al valore che si ottiene eseguendo l'*inverse odds* ottenuto in precedenza, infatti 1/0,431=2,319. Inoltre si può notare la presenza di un coefficiente negativo per la costante, cioè l'intercetta, questo indica che senza la presenza degli omogenei sarebbe diminuita la propensione all'innovazione.
Calcoliamo infine la regressione logistica per quanto riguarda l'innovazione di marketing.

Tabella 5.17: Modello di regressione logistica per l'innovazione di marketing

Variabili nell'equazione

	T	E.S.	Wald	gl	Sign.	Exp(B)
Omogenei/disomogenei	0,406	0,393	1,068	1	0,301	1,501
Costante	-2,265	0,241	88,310	1	0,000	0,104

Si osserva che la variabile indipendente non fornisce informazioni sulla variabile dipendente.
Proseguendo con l'utilizzo di questo modello vogliamo provare, ora, a relazionare stili, competenze ed innovazione. Proprio questo è il punto fondamentale dell'elaborato, poiché si vuole comprendere che legame, se esiste, vi è tra questi elementi.
Prendendo il gruppo dei nostri manager che adottano gli stili in modo omogeneo, si considerano come Y le diverse innovazioni e come X le competenze indagate nel questionario. Si otterranno quindi quattro modelli di regressione, uno per ogni tipo di innovazione considerata, con delle X dicotomiche poiché ogni competenza presenta il valore 1 se adottata dal manager e 0 se non adottata.
La prima innovazione che indaghiamo è l'innovazione di processo, ed il modello che otteniamo è il seguente:

Tabella 5.18: Modello di regressione logistica per l'innovazione di processo

Variabili nell'equazione

	T	E.S.	Wald	gl	Sign.	Exp(B)
Consapevolezza emotiva	1,985	1,064	3,478	1	0,062	7,280
Orientamento al risultato	0,999	,880	1,286	1	0,257	2,714
Adattabilità	1,485	1,067	1,938	1	0,164	4,414
Autocontrollo	1,500	1,047	2,052	1	0,152	4,482
Ottimismo	2,184	1,095	3,978	1	0,046	8,878
Coscienziosità	2,186	1,199	3,322	1	0,068	8,902
Empatia	1,273	1,063	1,434	1	0,231	3,571
Consapevolezza organizzativa	2,927	1,524	3,692	1	0,055	18,680
Orientamento al servizio	0,632	1,435	0,194	1	0,660	1,881
Gestione dei conflitti	2,708	1,194	5,144	1	0,023	15,004
Sviluppo degli altri	2,246	1,343	2,797	1	0,094	9,449
Influenza	2,035	1,023	3,961	1	0,047	7,653
Leadership ispiratrice	3,436	1,572	4,775	1	0,029	31,053
Lavoro in team	1,521	1,049	2,101	1	0,147	4,576
Agente di cambiamento	1,982	,956	4,296	1	0,038	7,261
Pensiero sistemico	3,031	1,926	2,478	1	0,115	20,727
Riconoscimento di schemi	2,140	2,117	0,000	1	0,999	15,875
Questioning	1,095	1,128	0,943	1	0,332	2,990
Observing	2,131	1,512	1,988	1	0,159	8,424
Experimenting	2,439	1,428	0,000	1	0,999	55,010
Networking	1,176	1,312	0,803	1	0,370	3,240
Risk taking	1,870	1,062	3,100	1	0,078	6,486
Costante	-7,851	3,271	0,000	1	0,998	,000

Osserviamo immediatamente la colonna della significatività dei coefficienti per comprendere se si trovano dei valori che spiegano bene le informazioni contenute nella variabile innovazione di processo. Le competenze significative sono: consapevolezza emotiva, ottimismo, coscienziosità, consapevolezza organizzativa, gestione dei conflitti, sviluppo degli

altri, influenza, leadership ispiratrice, agente di cambiamento, risk taking. Tutti i coefficienti di queste variabili che rappresentano le competenze sono positivi e rappresentano la variazione nel logit dovuta alla presenza di queste competenze piuttosto che all'assenza. Ciò conferma l'effetto positivo di queste competenze sullo sviluppo dell'innovazione di processo, in quanto il passaggio dall'assenza delle competenze sopracitate alla presenza porta ad un incremento della probabilità di raggiungere quel tipo di innovazione. Anche gli odds ratio sono superiori all'unità e quindi indicano un effetto positivo delle competenze sulla probabilità che la variabile innovazione sia attivata. In altre parole, la propensione all'innovazione è maggiore per chi attiva le competenze risultate significative dal modello.
Proseguendo le analisi non si trovano altre competenze significative nella spiegazione dei vari tipi di innovazione e anche analizzando il gruppo dei disomogenei non si riscontrano risultati significativi.

5.2 Conclusione

Ricapitolando le analisi riportate in questo capitolo, sottolineiamo come l'omogeneità degli stili derivi, a nostro avviso, dall'esperienza. Abbiamo visto, infatti, come siano le esperienze all'estero e le promozioni, intese come scatti di carriera ad influire in questa tipologia di leadership. L'aver effettuato delle esperienze all'estero, di almeno un anno, e aver ottenuto diversi avanzamenti di carriera, conduce ad uno sviluppo degli stili omogenei. Si è osservato anche che la posizione occupata nella gerarchia aziendale sia fonte di incidenza nella leadership, in quanto al vertice si tende maggiormente ad utilizzare gli stili in modo omogeneo. Passando allo studio della relazione tra cluster di competenze ed innovazione, invece abbiamo osservato come siano le competenze relazionali e sociali a condurre all'innovazione organizzativa e come il cluster delle competenze di esplorazione dei processi innovativi porti allo sviluppo dell'innovazione di prodotto. Esaminando poi le relazioni intercorrenti tra innovazioni, competenze e stili abbiamo individuato due stili importanti nel guidare i processi innovativi. Infatti abbiamo scoperto come uno stile visionario guidi l'innovazione organizzativa e lo stile democratico sia necessario per incanalare l'innovazione di prodotto. Sempre soffermandoci su quest'innovazione, è risultato poi, che quest'ultima sia anche condotta da coloro che utilizzano gli stili in modo omogeneo. Infatti questi manager hanno una maggior propensione a sviluppare innovazioni rispetto a coloro che utilizzano gli stessi in modo disomogeneo e quindi a non usare gli stili esaminati allo stesso modo, ma

hanno un'inclinazione maggiore ad utilizzarne uno o più di uno in modo decisamente più frequente. Volendo quindi proseguire i nostri studi per comprendere le differenze tra chi usa l'omogeneità degli stili e chi la disomogeneità, abbiamo relazionato a questi anche competenze ed innovazioni. Non si sono riusciti ad osservare risultati significativi per chi usa gli stili in modo disomogeneo, mentre si è osservato che chi impiega gli stili in modo omogeneo sviluppa innovazioni di processo. Inoltre per giungere a quest'innovazione, i manager esaminati adoperano determinate competenze specifiche. In dettaglio si è individuato che le competenze che aiutano ad implementare questo tipo di innovazione sono: consapevolezza emotiva, ottimismo, coscienziosità, consapevolezza organizzativa, gestione dei conflitti, sviluppo degli altri, influenza, leadership ispiratrice, agente di cambiamento e risk taking.

CONCLUSIONE

Il seguente elaborato si è proposto di indagare il ruolo della leadership nella conduzione di processi di innovazione. Dall'analisi iniziale della letteratura scientifica si è compreso come sia effettivamente la leadership ad essere l'elemento chiave per lo sviluppo dell'innovazione. Infatti è il leader che attraverso una vision stimolante, una strategia di innovazione ed una cultura della creatività riesce ad infondere la motivazione verso il cambiamento ai propri dipendenti. Inoltre con i propri comportamenti, il leader influenza il clima organizzativo. Si è appreso, per l'appunto, che un leader dotato di competenze dell'intelligenza emotiva riesce a creare un clima di fiducia, motivazione, impegno e condivisione. Sono questi elementi che gettano le basi anche per sviluppare un ambiente in cui la libertà creativa di ogni individuo sia premiata e non punita e dove la cultura dell'innovazione permea ogni dipartimento aziendale. Maggiori competenze dell'intelligenza emotiva possiede il leader in questione, maggiori stili di leadership egli riesce a padroneggiare nel proprio repertorio. Lo stile di leadership è il risultato di comportamenti e competenze adottate dal leader tenendo conto del contesto aziendale. Proprio lo stile di leadership e le competenze sono il fulcro del seguente lavoro che cerca di comprendere se vi sia uno stile specifico che aiuti l'implementazione dell'innovazione e se vi siano delle competenze che più di altre favoriscano lo sviluppo di questo processo così importante per la sopravvivenza aziendale nell'attuale mercato così competitivo. L'elaborato si prefigge anche di dare un contributo di novità nella letteratura scientifica in quanto nessun autore ha trattato il tema della leadership come motore dell'innovazione. In particolare non si trovano contributi in cui vengano studiate delle competenze o degli stili specifici che aiutino a sviluppare l'innovazione e non solo la risonanza nel clima organizzativo, anche se quest'ultima è fondamentale per creare tale contesto.

Per condurre questa ricerca si sono utilizzati i dati ricevuti dalle risposte date da alcuni manager operanti in Veneto ad un questionario. Questo strumento è stato sviluppato proprio per indagare le competenze e gli stili di leadership attivati ogni giorno da questi soggetti. Il questionario è stato elaborato tenendo conto della letteratura scientifica che operativizza gli stili ed indaga i comportamenti che sono legati alle competenze possedute, ed inoltre esplora le innovazioni prodotte dal campione. In generale, si è individuato un maggiore uso da parte del campione, degli stili che sono più adatti allo sviluppo dei dipendenti, in cui vi è una

propensione alla creazione di legami tra le persone. Si tratta infatti dello stile affiliativo e democratico. Entrambi questi stili si prefiggono la creazione di un ambiente in cui vi sia la condivisione di idee, il coinvolgimento generale di tutti ed il consenso. I leader che adottano questi stili creano sicuramente risonanza in quanto la fiducia, l'ascolto, la motivazione e l'affiatamento sono i pilastri di questi stili. Effettivamente dall'analisi della letteratura scientifica abbiamo compreso come l'innovazione nasca proprio da ambienti in cui vi sia libertà di espressione, in cui non vi sia la paura dell'errore ma la convinzione dell'apprendimento da questo, in cui vi sia possibilità di condivisione di idee, la possibilità di creazione di legami tra persone con background diversi e che mettano a disposizione degli altri tutte le proprie conoscenze per lo sviluppo della creatività. Ecco che questi stili sono i migliori nella creazione di tali contesti. Nonostante il campione non fosse numeroso nel genere femminile, si è osservato un utilizzo statisticamente significativo di questi due stili da parte delle donne. In generale, poi, si è compreso come la mobilità, sia aziendale, che funzionale, che settoriale, ma soprattutto internazionale sviluppi significativamente l'utilizzo degli stili che favoriscono la risonanza. Anche aver ottenuto molti avanzamenti di carriera ha un impatto nel migliorare, in generale, l'uso di tutti gli stili. Si è inoltre osservato che la posizione ricoperta dal manager nella gerarchia aziendale ha un'influenza nell'uso degli stili, poiché al vertice, per esempio, è significativamente utilizzato, rispetto agli altri livelli, lo stile visionario. Anche questo risultato ci appare coerente con l'analisi effettuata in precedenza sulla letteratura scientifica, poiché si affermava come la leadership visionaria conducesse all'innovazione, in quanto è il leader con la sua vision originale, dovuta proprio ad una idea diversa della realtà che lo circonda, ad oltrepassare i vecchi schemi e a catturare l'innovazione. Proprio lo stile visionario è stato oggetto di un altro importante risultato. Infatti si è scoperto che i manager che adottano questo stile hanno una maggior propensione a sviluppare innovazioni di tipo organizzativo. Sempre nell'indagine della relazione tra stili ed innovazione si è individuato che anche lo stile democratico ha un impatto sull'innovazione; in altre parole coloro che adottano questo stile hanno una maggiore propensione ad implementare innovazioni di prodotto. L'innovazione di prodotto, successivamente, è stata individuata quale output dell'adozione di competenze di tipo esplorativo. Si è effettuata una ricerca proprio per osservare se un cluster di competenze fosse maggiormente in grado di condurre ad un'innovazione, in particolare si voleva esaminare se a determinati tipi di cluster di competenze corrispondessero determinati tipi di innovazione. Infatti coerentemente con l'opinione di Christensen et. al (2009) in "The Innovator's DNA" si è osservato che le competenze experimenting, observing e questioning sono realmente quelle che conducono

all'innovazione. Abbiamo inoltre individuato che competenze come orientamento al servizio, gestione dei conflitti, sviluppo degli altri, influenza, leadership ispiratrice, lavoro in team e networking conducono ad innovazioni di tipo organizzativo.
Altro contributo che offre Goleman nei suoi scritti è la definizione di omogeneità degli stili. Egli afferma che gli stili risonanti (visionario, coach, affiliativo, democratico) sono così detti perché aiutano a creare un clima positivo. Questi infatti hanno un forte impatto nell'ambiente organizzativo, mantengono alto il morale del gruppo, creano sintonia e fiducia tra le persone. Gli stili battistrada e autoritario vengono invece definiti dissonanti perché se utilizzati troppo spesso conducono alla creazione di situazioni negative, in cui le persone si sentono sopraffatte dal proprio leader, non si sentono sicure delle proprie abilità e non vengono motivate. Ma questi stili hanno degli aspetti positivi poiché sono utili quando è necessario avere una guida ferma e forte che imponga i ritmi ed abbia un focus sugli obiettivi. Ecco che un leader che sappia combinare sia gli stili risonanti che quelli dissonanti è detto omogeneo. L'omogeneità è la caratteristica dei leader migliori poiché questi possiedono un ampio repertorio di stili e sanno utilizzarli tutti allo stesso modo a seconda della situazione che si trovano a dover affrontare. Quindi tali leader riescono a comprendere il contesto circostante e a cambiare in modo automatico il proprio stile. Se perciò gli stili risonanti e dissonanti vengono così chiamati per gli impatti che hanno sul clima, a nostro avviso, per creare una cultura dell'innovazione è necessaria l'omogeneità, in quanto per trovarsi ad affrontare situazioni di cambiamento radicale sono necessari gli stili dissonanti, ma per creare un clima di condivisione e libertà creativa sono fondamentali gli stili risonanti. Da questi presupposti ci è sembrato interessante condurre delle analisi per comprendere se quanto affermato fosse realmente vero nella realtà indagata. Si è scoperto, prima di tutto, che l'omogeneità degli stili deriva dall'esperienza; infatti aver compiuto almeno un esperienza all'estero ed essere cresciuti a livello lavorativo, cioè aver ottenuto diversi avanzamenti di carriera, ha un impatto significativo sull'omogeneità. Anche la posizione ricoperta nella gerarchia è rilevante; occupare ruoli al top management conduce ad un uso omogeneo degli stili, si tende alla disomogeneità mano a mano che si scende nella scala gerarchica. Ciò è comunque coerente con quanto teorizzato poiché è al vertice aziendale che si decidono le strategie e si cambia in funzione delle necessità. Si è studiata anche l'omogeneità e la disomogeneità degli stili in relazione all'innovazione per comprendere se effettivamente vi sia una tipologia di leadership che più dell'altra conduce allo sviluppo della stessa. Si è osservato che effettivamente un leader che adotta gli stili in modo omogeneo ha una maggior probabilità di sviluppare un'innovazione di prodotto rispetto all'essere disomogeneo. Per terminare le analisi si è

deciso di osservare che tipo di relazione intercorre tra stili, competenze ed innovazione. Significativa nella nostra ricerca è stata l'omogeneità degli stili. Infatti coloro che utilizzano gli stili in modo omogeneo, attivano competenze come consapevolezza emotiva, ottimismo, coscienziosità, consapevolezza organizzativa, gestione dei conflitti, sviluppo degli altri, influenza, leadership ispiratrice, agente di cambiamento, risk taking. Proprio l'attivazione di queste competenze conduce ad una propensione maggiore verso lo sviluppo dell'innovazione di processo.

In conclusione da quest'elaborato emerge come sia fondamentale prima di tutto avere una buona leadership per condurre l'organizzazione verso l'innovazione. La leadership è diffusa, a tutti i livelli si possono trovare bravi leader dotati di intelligenza emotiva, ma è dal vertice che si deve infondere in tutta la struttura una cultura dell'innovazione. Solamente in questo modo tutti coloro che operano in azienda si sentiranno liberi di contribuire nella creazione di questo processo. Il leader deve essere abile nello sviluppo dei diversi stili in modo tale da creare una propria omogeneità, per saper così affrontare questo momento di turbolenza economica e preparare i propri dipendenti a far fronte a questi cambiamenti anche stimolando il loro contributo.

BIBLIOGRAFIA

Ailin M., Lindgren P., 2008. Conceptualizing Strategic Innovation Leadership for Competitive Survival and Excellence, in *Journal of Knowledge Globalization*, vol. 1, n. 2.

Arnold J.A., Arad S., Rhoades J.A., Drasgow F., Maggio 2000. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n. 3, pp. 249–269.

Barsh J., Capozzi M. M., Davidson J., Gennaio 2008. Leadership and innovation, in *McKinsey Quarterly*.

Bass B. M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, in *Organizational Dynamics*, Gennaio 1990, vol. 18, n. 3,

Bel R., Febbario 2010. Leadership and Innovation: Learning from the Best, in *Global Business and Organizational Excellence*, DOI: 10.1002.

Bhanugopan R., Fish A., Shanker R., 2012. Changing organizational climate for innovation through leadership: an exploratory review and research agenda, in *Review of Management Innovation & Creativity*, vol. 5, pp.105-118.

Boyatzis R.E., 2007. *The creation of the emotional and social competency inventory (ESCI)*, The Hay Group, Boston.

Boyatzis R.E., 2008. Competencies in the 21st century, in *Journal of Management Development*, vol. 27, n. , pp. 5-12.

Boyatzis R. E., 2009. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligenc*e*, in *Journal of Management Development*, vol. 28, n. 9, pp. 749-770.

Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee K., 2002. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s, in *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 343-362.

Borghese A., Ottobre 2014. L'impatto del rapporto di fiducia sulle performance aziendali, in *Harvard Business Review*, pp. 90-91.

Bossink B., 2007. Leadership for sustainable innovation, in *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, vol.6, n.2.

Bracalente B., Cossignani M., Mulas A., 2009. *Statistica Aziendale*, McGaw-Hill, Milano.

Cherniss C., Goleman D., 2001. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, group and organization*, Jossey-Bass, San Francisco.

Christensen C.M., Dyer J.H., Gregersen H.B., Dicembre 2009. The Innovator's DNA, Five "discovery skills" separate true innovators from the rest of us, in *Harvard Business Review*.

Deschamps J.P., 2005. Different leadership skills for different innovation strategies, *in Strategy & Leadership*, vol. 33, n. 5, pp. 31-38.

Dervitsiotis K.N., Settembre 2010. A framework for the assessment of an organization's innovation excellence, in *Total Quality Management*, vol. 21, n. 9, pp. 903–918.

Dervitsiotis K.N., Settembre 2012. An innovation-based approach for coping with increasing complexity in the global economy, in *Total Quality Management*, vol. 23, n. 9, pp. 997–1011.

Dervitsiotis K.N., Maggio 2011. The challenge of adaptation through innovation based on the quality of the innovation process, in *Total Quality Management*, vol. 22, n. 5, pp. 553–566

Du Chatenier E., Verstegen J.A.A.M., Biemans H.J.A, Mulder M., Omta O.S.W.F, 2010. Identification of competencies for professionals in open innovation teams, in *R&D Management*, vol. 40, n 3.

Elenkov D. S., Judge W., Wright P., Gennaio 2005. Strategic Leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study, in *Strategic Management Journal*, n. 26, pp. 665–682.

Garcìa-Morales V.J., Lloréns-Montes F.J., Verdù-Jover A.J., 2008. The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation, *in British Journal of Management*, vol. 19, pp. 299–319.

Goleman D., 2008. *Lavorare con Intelligenza Emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Bur Rizzoli, Milano.

Goleman D., Marzo 2000. Leadership that gets Results, in *Harvard Business Review*, n. R000204.

Goleman D, 2001. What makes a Leader?, in *Harward Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA.

Goleman D., Boyatzis R., McKee A., 2002. *Essere Leader*, Bur Rizzoli, Milano.

Geer-Frazier B., 2014. *Complexity Leadership generates innovation, learning, and adaptation of the organization*, E:CO, vol. 16, n. 3, pp. 105-116.

Gilley A., Dixon P., Gilley J.W., 2008 . Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations, in *Human Resource Development Quarterly*, vol. 19, n.2.

Grunes P., Gudmundsson A., Irmer B., 2014. To what extent is the Mayer and Salovey (1997) model of emotional intelligence a useful predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions?, in *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 42, n. 1, pp. 112–135.

Gumusluoglu L., Ilsev A., 2009. Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, in *The Journal of Product Innovation Management*,vol. 26, pp. 264–277.

HayGroup, 2003. Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics, in *HayGroup Working Paper*, pp. 1-11.

HayGroup, 2014. *Best Companies for Leadership 2014*, Executive summary, HayGroup.

Jude T.A., Woolf E.F., Hurtst C., Livingston B., 2006. Charismatic and Transformational Leadership, in *Zeitschrift für Arbeits Organisationspsychologie*, vol. 50 (N.F. 24), n.4, pp. 203-214.

Kang J.H., Solomon G.T., Choi D.Y., *CEOs' Leadership Styles and Managers' Innovative Behavior: Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial Context*, Accepted Article, doi: 10.1002/joms.12125

Kippenberger T., 2002. *Leadership styles*, Capstone Publishing (a Wiley company), Oxford.

Mayer J.D, Caruso D.R., Salovey P., 2000. *Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence, Intelligence*, vol. 27, n. 4, pp. 267-298.

Mayer J.D, Caruso D.R., Salovey P., 2002. Models of Emotional Intelligence, *in Handbook of Intelligence*, Cambridge , pp 396-420.

Mayer J.D, Caruso D.R., Salovey P, Sitarenios G., 2001. Emotional Intelligence as a standard intelligence, in *Emotion*, vol. 1, n. 3, pp. 232-242.

Mayer J.D, Salovey P., 1990. *Emotional Intelligence*, Baywood Publishing Co. Inc., Yale University, New Haven.

Malaguti D., 2001. *Leadership. Modelli a confronto*, in ACP - Rivista di Studi Rogersiani.

McCall M.W., 1986. Book Review*:* Leadership and Performance Beyond Expectations, di Bass B.M.,1985, in *Human Resource Management*, vol. 25, n. 3, pp. 481-484

McMurray A.J., Islam Md. M., Sarros J.C., Pirola-Merlo A., 2013. Workplace Innovation in a Nonprofi Organization, in *Non Profit Management & Leadership*, vol. 23, n.3.

Miles R. E., 2007. Innovation and Leadership Values, in *California Management Review*, vol. 50, n. 1.

Morris M.H., Webb J.W., Fu J., Singhal S., 2013. A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights, *in Journal of Small Business Management*, vol. 51 n. 3, pp. 352-369.

Nachar N., 2008. The Mann-Whitney U: A Test for Assessing Whether Two Independent Samples Come from the Same Distribution, *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, vol. 4, n.1, p. 13-20.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2011. *Skills for Innovation and Research*, OECD Publishing.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Bommer W.H., 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, in *Journal of Management*, vol. 22, n. 2., pp. 259-298.

Schachter M.E., García-Granero A., Sánchez-Barrioluengo M., Quesada-Pineda H., Amara N., 2015. Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship, in *Thinking Skills and Creativity*, vol. 16, pp. 27–39.

Scully J. A., Sims H. P. Jr., Olian J. D., Schnell E. R., Smith K. A., 1994. Tough times make tough bosses: A meso analysis of CEO leader behavior, in *The Leadership Quarterly*, vol. 5, n. 1, pp. 59-83.

Shavinina L.V., 2011. Discovering a Unique Talent: On the Nature of Individual Innovation Leadership, in *Talent Development & Excellence*, vol. 3, n. 2, pp. 165–185.

Soliani L., Aprile 2005. *Manuale di statistica per la ricerca e la professione: Statistica univariata e bivariata parametrica e non parametrica*, Metodi non parametrici per due campioni indipendenti, Parma.

Stevenson J. E., 2012. Breaking Away-A New Model for Innovation Leadership, in *Employment Relations Today*.

Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J., Volderba H.W., Gennaio 2012. Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size, in *Journal of Management Studies*, vol.49, n. 1.

Vecchio R.P, Justin J.E., Pearce C.L., 2010. Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure, in *The Leadership Quarterly*, vol. 21, pp. 530–542.

Vlachos P. A., Panagopoulos N.G., Rapp A.A., 2013. Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership, in *J. Bus Ethics*, 118:577–588, DOI 10.1007.

Wolff S., Schoell J., Luglio 2009. *Inventory of leadership styles (ILS), Technical Manual*, Hay Group.