

Dipartimento
di
Impresa e Management

La leadership nei diversi contesti culturali: uno studio sui CEO delle principali aziende mondiali

Prof. Luigi Moschera

RELATORE

Edoardo Chessa
(matr. 210901)

CANDIDATO

Sommario

Introduzione	3
1. Autorità, potere e leadership	5
1.1.1. Il Potere	5
1.1.2. Il Potere Personale	5
1.1.3. Il Potere Verticale e l'empowerment	6
1.1.4. Il Potere Orizzontale	7
1.2. L'utilizzo del potere in chiave "politica"	8
1.2.1. Le fonti di legittimazione del potere	8
1.3. Gruppi e dinamiche di gruppo	10
1.3.1. Le tipologie di gruppo.....	12
1.3.2. Le norme nei gruppi.....	13
1.3.3. La comunicazione nel contesto di gruppo.....	14
1.4. Leadership e management	15
1.5. La cultura organizzativa	17
2. La leadership nella letteratura organizzativa	20
2.1. I modelli tradizionali di leadership	20
2.1.1. La teoria dei tratti.....	20
2.1.2. La teoria comportamentale.....	21
2.2. I modelli situazionali di leadership.....	23
2.2.1. Il "Situational leadership model"	23
2.2.2. Il modello di Vroom-Jago	24
2.3. Gli approcci recenti.....	27
2.3.1. La leadership transazionale.....	27
2.3.2. La leadership carismatica.....	28
2.3.3. La leadership Autentica	29
2.3.4. La leadership Trasformativa.....	30
3. Leadership: un'analisi empirica.....	32
3.1. Obiettivi e nota metodologica.....	32
3.2. Leadership e contesto culturale di sfondo	33
3.2.1. La leadership in Taiwan	36
3.2.2. La leadership in Giappone	37
3.2.3. La leadership in Corea del Sud	37
3.2.4. La leadership negli Stati Uniti	38

3.2.5.	La leadership in Messico.....	38
3.2.6.	Un approccio comparativo	38
3.3.	Analisi specifica dei settori.....	40
3.3.1.	Settore degli Autoveicoli	40
3.3.2.	Settore delle Telecomunicazioni	44
3.3.3.	Settore della Tecnologia.....	48
3.4.	Alcune conclusioni di sintesi	52
	Bibliografia.....	60

Introduzione

La leadership è sempre stata una tematica al centro degli studi organizzativi a partire dal secolo scorso ma, nonostante l'esistenza di una ricchissima letteratura al riguardo, è un tema in continuo mutamento; fin da subito si è smentita l'esistenza di una *“one best way”*, in quanto i contesti economici organizzativi erano talmente differenziati che risultava impossibile pensare di racchiuderli tutti in una sola teoria.

Con l'avvento delle nuove tecnologie, della globalizzazione, dell'interdipendenza delle varie organizzazioni, del rapido mutamento di equilibri e scenari a livello sia economico ma anche geopolitico il contesto è divenuto ancora più complesso: si è iniziato ad analizzare i problemi sotto aspetti che solamente fino a pochi anni fa sembravano impensabili e a trovare soluzioni radicalmente diverse da quelle adottate dalla generazione precedente di manager.

Unitamente all'organizzazione delle risorse è cambiata anche l'ottica con la quale i CEO guardavano alle risorse umane. In origine erano considerate delle mere risorse, senza individualità, intercambiabili le une con le altre; ora invece l'approccio è diverso, sono diventate delle persone, diverse fra loro, con delle caratteristiche proprie; ci si è reso conto del valore che il singolo può portare all'azienda e di come anche il più umile dei dipendenti possa fare la differenza se opportunamente motivato.

Tale visione aggiunge le *“risorse umane”* - così intese - al numero degli stakeholders in gioco, già elevato di per sé. L'approccio menzionato richiede cambiamenti importanti, quasi rivoluzionari, per il nuovo contesto aziendale creatosi e che devono essere apportati considerando anche queste variabili, in un quadro sempre più variegato e complesso.

Questo elaborato è articolato su tre capitoli:

La parte iniziale del primo capitolo è dedicata al concetto di autorità e di potere: ne vengono date le definizioni a livello generale e, successivamente, approfondite le diverse tipologie di potere – personale, verticale, orizzontale – attraverso l'analisi delle fonti che le generano e le modalità di utilizzo delle stesse. Gli studi del sociologo Max Weber sono presi in considerazione per introdurre il concetto di legittimazione del potere e forniscono lo spunto per far emergere il concetto di gruppo, contesto in cui la leadership si manifesta. Vengono quindi analizzate le diverse tipologie di team di lavoro che si possono istituire in ambito organizzativo e le principali fasi che caratterizzano il ciclo di sviluppo dei gruppi, dando evidenza delle norme che li regolano e dei criteri sulla base dei quali queste vengono stabilite ed adottate, nonché dei modelli di comunicazione tra i team teorizzati da Bavelas, con i relativi pro e contro. Partendo poi dalle definizioni di Perloff e Hickman, unitamente agli studi di Drucker, va a definire la differenza fra due figure chiave a livello organizzativo: manager e leader, evidenziando come questi due ruoli, un tempo nettamente separati, si trovino progressivamente a convergere. Nella parte finale del capitolo si affronta il tema della cultura organizzativa e di come questa possa influire sul comportamento degli individui in azienda. Vengono riportati al riguardo, anche gli studi di Kee e Denison, rispettivamente, su quali siano gli elementi che consentono di valutare quanto sia radicata la cultura in azienda e su una proposta di suddivisione in categorie delle diverse culture aziendali.

Il secondo capitolo è dedicato alla letteratura in tema di leadership. Seguendo un ordine cronologico si ripercorre l'evoluzione dei vari approcci a tale tematica nel corso del tempo. Inizialmente vengono presi in considerazione due modelli, comunemente definiti i *“modelli tradizionali”*, in quanto temporalmente successivi al modello Taylorista, considerato come il precursore dello studio in materia. Sia la teoria dei tratti che il modello comportamentale tracciano un quadro essenzialmente fatalista della leadership, caratteristica che unitamente ai retaggi dell'influenza della *“one best way”* taylorista, ne determinerà poi il loro declino. Il secondo gruppo di teorie che vengono analizzate sono quelle riferite ai modelli situazionali. A differenza delle precedenti, propongono una serie di stili di leadership

orientati a fondare le scelte sulla base del contesto organizzativo ed aziendale nel quale si trovano ad operare. Il capitolo si conclude con la descrizione e l'analisi dei punti di forza e di debolezza degli approcci più recenti alla leadership: transazionale, carismatica, autentica e trasformativa. Secondo alcuni degli autori presi in considerazione al riguardo, come ad esempio McCleskey, Avolio e Gardner, anche queste teorie hanno un loro contesto ottimale di riferimento per essere applicate, ma a differenza dei modelli situazionali, le variabili che vengono prese in considerazione per giustificare le scelte, sono più coerenti con le condizioni dei settori in cui si trovano ad operare le aziende. È stata proprio l'acquisizione della consapevolezza circa l'inopportunità della scelta dei fattori di riferimento a portare al tramonto del secondo gruppo di teorie e alla creazione delle condizioni per l'affermazione del terzo gruppo.

Il terzo capitolo, infine, introduce il tema della cultura nazionale - per molto tempo trascurato negli studi organizzativi e del contesto operativo delle aziende - e di quanto questo possa influire sulla gestione della compagnia stessa. Gli studi effettuati da Hofstede sulle diverse dimensioni culturali, sono stati presi come spunto per evidenziare specifici aspetti della cultura socio/organizzativa nel contesto aziendale asiatico e statunitense (conclusioni - Mills). Al riguardo è stata effettuata una ricerca sulle caratteristiche socio/formative del management delle principali aziende mondiali in tre settori di riferimento, sulla base della classifica Global 500 - edizione 2018 - della rivista Fortune.

1. Autorità, potere e leadership

1.1.1. Il Potere

Il potere è una forza intangibile nelle organizzazioni, non può essere visto ma il suo effetto può essere sentito. Viene solitamente definito come *“la capacità di influenzare una persona o un gruppo di persone per ottenere i risultati desiderati”*¹, il che implica la necessaria presenza di una relazione fra due o più soggetti affinché possa esercitarsi.

Le persone con grande potere all'interno di un'organizzazione sono in grado di ottenere alta influenza sui processi decisionali: programmi più favorevoli e risorse a disposizione maggiori per il loro gruppo di lavoro. Qui si evince il vero valore del potere, in quanto in un'organizzazione le risorse sono scarse e limitate e vi è competizione fra le varie unità per ottenerne il maggior quantitativo possibile. Acquisire la dipendenza di qualcuno da parte di altro soggetto ne incrementa il potere².

Le fonti del potere sono tradizionalmente riconducibili a 3 tipologie:

1. Personale
2. Verticale
3. Orizzontale

Il primo tipo è una caratteristica individuale, gli altri due invece sono il risultato di caratteristiche strutturali dell'organizzazione.

1.1.2. Il Potere Personale

Il potere personale viene definito come la capacità di una persona, derivante da prerogative associate al suo ruolo o da tratti della sua personalità, di influenzare altri individui nell'organizzazione.

Le fonti di Potere Personale, proprie dei manager, sono di solito articolate in cinque tipologie:

- Potere legittimo: derivante dalla posizione formale ricoperta nell'organizzazione
- Potere di ricompensa: derivante dalla facoltà del manager di poter distribuire promozioni e aumenti all'interno dell'organizzazione
- Potere coercitivo: derivante dalla facoltà del manager di sanzionare i subordinati
- Potere della competenza: derivante dalle maggiori capacità o conoscenze sui compiti e sulle attività da svolgere
- Potere di riferimento: derivante da caratteristiche personali e carisma del manager, che spingono i sottoposti ad ispirarsi ed emulare il leader

Di norma la principale fonte di potere deriva dalla posizione funzionale ricoperta dal manager all'interno dell'organizzazione di riferimento, in quanto non tutti i compiti loro assegnati hanno medesima importanza e/o valore con la conseguenza che alcuni di loro dispongono fin dall'inizio di maggiori risorse o informazioni. Un caso che evidenzia questa discrepanza fra ruolo ricoperto e potere detenuto è l'esempio di John Mannuck, amministratore delegato di Techmer PM LLC. Il CEO dichiara di dipendere in tutto e per tutto dalla sua segreteria Nicole Brannick, in quanto è lei che si occupa della gestione dei suoi appuntamenti e dei suoi impegni. Nonostante sia una semplice assistente detiene un

¹ Daft, R., Organizzazione Aziendale, Apogeo Education, (2017).

² Emerson, R. M., Power-Dependence, American Sociological Review 27, pp. 31-41, (1962)

potere enorme nell'organizzazione in quanto può favorire o ostacolare il colloquio con il top management.

Collegato al concetto di potere è il concetto di autorità, definita come la forza con cui ottenere i risultati desiderati ma solo quando previsto dalle relazioni di gerarchia e controllo. Tre sono le caratteristiche proprie dell'autorità:

1. deriva esclusivamente dalla posizione ricoperta, non da caratteristiche soggettive.
2. è accettata dai subordinati, in quanto riconoscono che la posizione ricoperta dal superiore conferisca il diritto di esercitarla.
3. fluisce lungo la gerarchia verticale di comando. Una posizione di livello superiore avrà più autorità di una di livello inferiore (cosa non sempre vera per quanto invece riguarda il potere).³

L'ultimo punto sintetizza al meglio la differenza fra potere e autorità. Il primo può dipendere dalla posizione, ma anche da componenti soggettive e relazionali, e può essere esercitato verso il basso o l'alto della catena di comando, o anche orizzontalmente. L'autorità invece esclude qualsiasi componente soggettiva/relazionale ed è efficace soltanto verso le posizioni inferiori nella scala gerarchica.

1.1.3. Il Potere Verticale e l'empowerment

Il potere verticale è la capacità che un individuo ha di influenzare persone che si trovano al di sopra o al di sotto nella catena gerarchica.

Le fonti di Potere Verticale sono esercitate per influenzare qualcuno al di sotto o al di sopra del "potente" nell'ambito di una organizzazione gerarchica ove qualsiasi dipendente dispone di una minima quantità di potere, sebbene spesso non proporzionata alla posizione formale ricoperta.

Tali fonti sono inquadrabili nelle seguenti categorie:

- **Posizione formale:** analogo al potere legittimo (personale), deriva dalle prerogative, responsabilità e discrezionalità conferite dal ruolo ricoperto. Eventuali deleghe concesse da posizioni superiori nella gerarchia di comando aumentano la discrezionalità e, di conseguenza, il potere del ruolo. Si riscontra un aumento del potere quando la posizione in questione è in grado di favorire il contatto con personale di alto livello gerarchico.
- **Risorse:** le risorse sono scarse e vi è competizione interna all'organizzazione in quanto ogni unità cercherà di averne per sé il più possibile. Le posizioni che controllano, presiedono o comunque possono influenzare la distribuzione delle risorse disporranno di un'elevata quantità di potere. Le risorse creano anche rapporti di dipendenza fra i vari ruoli, in quanto i ruoli più bassi dipendono dalle risorse che vengono date dall'alto, aumentando il potere di questi ultimi a scapito dei primi.
- **Informazioni:** le informazioni sono considerate una risorsa primaria, in possesso di determinati individui o unità, e la loro condivisione o meno può influenzare significativamente il *decision making*. La condivisione di informazioni con il resto dell'organizzazione, solitamente in possesso del top management, aumenta il potere detenuto da tutti i dipendenti. Empiricamente un comportamento del genere sarebbe auspicabile, in quanto si rileva una minore efficacia della compagnia se il potere è eccessivamente concentrato ad alti livelli. Questo meccanismo funziona anche in senso contrario, in quanto per avere informazioni su problemi interni od

³ Daft, R., op. cit., tratto da "Astely e Sacheva, Structural Sources of Intraorganizational Power".

opportunità il top management dipende dai livelli inferiori, i quali a loro volta possono manipolare od omettere certe informazioni per influire sul *decision making*.

- Centralità nella rete: essere al centro della rete aziendale indica che si è collocati in un nodo centrale dell'organizzazione e si ha accesso ad informazioni critiche. Rivestono grande importanza le relazioni in questo contesto, in quanto aumentano il “collegamento” con le altre componenti dell'azienda; anche il mettersi in gioco o il prendere l'iniziativa aumenta la centralità, così come talvolta la mera localizzazione fisica del posto di lavoro può avere la sua importanza⁴.
- Persone: pratica comune al livello manageriale, volta all'aumento del loro potere, è il circondarsi di persone leali, che possano informarli sugli avvenimenti dell'organizzazione in modo trasparente, andando così a ridurre il rischio di manipolazione di informazione dei sottoposti per influire nel *decision making*. Questo tipo di relazione funziona anche in senso opposto, in quanto i sottoposti “fidati” del manager vedranno il loro potere aumentare in virtù di questo rapporto privilegiato con esso.

Il processo attraverso il quale si delegano attività o si conferisce autorità ai dipendenti di un'azienda è definito Empowerment. Questo processo ha risvolti positivi sul loro morale e sul loro modo di comportarsi, va a ridurre l'incertezza e a migliorare l'ambiente di lavoro. I tre elementi necessari per l'empowerment sono:

1. Informazione: i sottoposti devono poter accedere a ogni tipo di informazione operativa senza problemi
2. Conoscenza: i dipendenti devono avere, o comunque gli devono essere fornite le conoscenze necessarie per poter raggiungere gli obiettivi aziendali
3. Potere: i dipendenti devono poter poi effettivamente riuscire a influenzare il processo decisionale tramite il nuovo potere conferitogli

1.1.4. Il Potere Orizzontale

Il potere orizzontale è la capacità di una persona di influenzare membri dell'organizzazione che si trovano sullo stesso piano della scala gerarchica.

Le fonti di Potere Orizzontale influenzano i propri pari, in ragione delle contingenze strategiche, definite come attività ed eventi che possono essere interni ed esterni all'organizzazione e che sono essenziali al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Le unità sono impiegate al presidio di queste contingenze acquisite grande potere, in quanto l'intera organizzazione dipenderà da loro in misura maggiore rispetto alle altre unità.

Anche tali fonti sono raggruppabili come segue:

- Dipendenza: semplicisticamente riassunta nella locuzione “avere qualcosa che qualcun altro vuole”, informazioni o risorse che consentono a qualcun altro di svolgere il proprio lavoro. La parte in bisogno vedrà il proprio potere ridursi, a scapito della controparte.
- Risorse finanziarie: le unità che controllano la gestione e la distribuzione di risorse finanziarie agli altri gruppi hanno un potere molto elevato. Il discorso si applica anche a livello organizzativo, in quanto le unità che produrranno una buona parte del reddito saranno tenute dal top management in considerazione maggiore rispetto alle altre, innescando una sorta di

⁴ Per approfondimenti si veda Bavelas; l'argomento verrà trattato più approfonditamente, in tema di centralità nella comunicazione, nei successivi paragrafi.

logica circolare: i gruppi con maggior potere lo useranno per ottenere più risorse, le quali a loro volta saranno utilizzate per ottenere ancora più potere, e così via.

- Centralità: solitamente definita come il contributo apportato da un'unità nel prodotto finale dell'organizzazione. Ad una maggiore centralità viene solitamente associato un maggior contributo al lavoro dell'organizzazione, e di conseguenza aumenterà il potere in maniera direttamente proporzionale.
- Non sostituibilità: più il compito svolto da un'unità è specifico, tecnico, o comunque difficilmente replicabile, più il potere di quest'ultima aumenterà.
- Affrontare l'incertezza: il gruppo che in una situazione di crisi o di cambiamento si mostrerà solido e determinato, aumenterà il suo potere, a discapito di coloro che invece non sono stati in grado di prendere l'iniziativa in maniera così decisa.

1.2. L'utilizzo del potere in chiave "politica"

Strettamente correlata al potere, si trova la "politica", definita come l'uso del potere per influire sulle decisioni, non sui comportamenti, per ottenere così il risultato desiderato. Per mettere in atto un comportamento politico con successo è necessario disporre di una certa influenza e potere.

Vi sono due modi di utilizzare la propria influenza:

- Hard power: l'esercizio del potere facendo leva sulla posizione di autorità detenuta, molto spesso imponendo le decisioni e utilizzando punizioni/ricompense per assicurarsi la lealtà dei subordinati.
- Soft power: l'esercizio del potere sfruttando invece i rapporti umani e le relazioni soggettive che si sono venute a costruire nel tempo.

Un leader competente dovrebbe conoscere l'equilibrio ottimale nell'utilizzo di entrambe le forme di influenza, atteso che è stata empiricamente riscontrata la dannosità dell'eccessivo utilizzo dell'hard power⁵.

1.2.1. Le fonti di legittimazione del potere

Elementi indispensabili di un gruppo sono il suo capo ed un apparato amministrativo⁶. I vincoli all'obbedienza di quest'ultimo possono essere più o meno forti a seconda della loro natura; se le disposizioni sono rinforzate solo da motivi di tipo materiale o razionale, come per esempio la convenienza o il semplice costume, allora il legame è labile. Per renderlo più solido è necessaria un altro tipo di motivazione, ossia la credenza nella legittimità.

L'obbedienza ad un comando impartito da una persona ritenuta legittimata è data dalla considerazione di quella disposizione come "linea guida" del proprio atteggiamento, senza preoccuparsi nemmeno di metterla in discussione, tanta è la fiducia nell'autorità.

Il sociologo Max Weber distingue in 3 tipi di potere legittimo⁷: razionale-legale, tradizionale e carismatico.

⁵ Daft, R., tratto da uno studio citato in Cialdini R., The Language of Persuasion, Harvard Management Update, p.10-11. (settembre 2004).

⁶ Inteso come un insieme di uomini che realizza ordinamenti e comandi concreti del leader, Weber M., Economia e Società, edizioni di comunità, p. 206, (1922).

⁷Weber M., op. cit.

1. Potere di tipo razionale-legale: trae il suo fondamento dalla fiducia negli ordinamenti del diritto, che attribuiscono a determinate persone la facoltà di prendere decisioni ed esercitare il potere. La legittimazione si basa su determinati presupposti:

- Il diritto viene statuito rispetto ad un valore o ad una ratio ultima
- Ogni diritto è una regola astratta e l'esercizio del potere altro non è che l'applicazione di questa regola
- Il detentore del diritto di esercitare il potere deve a sua volta essere sottomesso all'ordinamento
- L'obbedienza al detentore del diritto sia dovuta solo entro certi termini
- L'obbedienza al detentore sia frutto di obbedienza all'ordinamento generale e non alla persona del leader

Questo tipo di potere non può essere esercitato in maniera diretta, ma è imprescindibile disporre di un apparato burocratico/amministrativo.

2. Potere di tipo tradizionale. La persona che lo esercita è legittimata a farlo sulla base di tradizioni e credenze condivise; solitamente la persona o il gruppo che lo esercita lo fa in un contesto nel quale è tradizionalmente riverito. La fedeltà in questo caso non è all'ordinamento in sé, ma alla persona. Questo comando assoluto però è sempre limitato dalla tradizione, la quale pone a sua volta dei limiti alla discrezionalità del leader.

Questo tipo di potere può essere esercitato con un apparato amministrativo, ma non è condizione necessaria per la sua legittimità. Membri di questo eventuale apparato amministrativo possono venir reclutati in base a vincoli di reverenza verso il leader, vincoli di fiducia, o persone che scelgono volontariamente di porsi sotto vincolo di reverenza.

3. Potere di tipo carismatico. La legittimazione del leader deriva dal suo carisma e dalla convinzione che riesce ad instillare nei suoi sottoposti. La definizione del Weber di carisma è diversa da quella comunemente accettata in ambito organizzativo, in quanto derivante da una qualsiasi qualità particolarmente sviluppata che i sottoposti ammirano. Questo tipo di potere è l'esatta antitesi del potere di tipo razionale, in quanto viene spesso concepito come straordinario, rispetto al potere ordinario concesso dalla burocrazia. Più precisamente:

- La legittimazione di questo potere dipende unicamente dall'accettazione dei sottoposti tramite una prova⁸
- Il leader deve dare prova, più o meno frequentemente, di questa sua abilità fuori dal comune. Qualora non la fornisca per un certo periodo di tempo, i seguaci potrebbero perdere la fede o assumere che il carisma sia venuto meno e non riconoscere più l'autorità del superiore
- Costruire un apparato burocratico-amministrativo efficace in questo contesto è inverosimile, in quanto è il leader che decide ogni cosa a sua discrezione (non esiste istituzione e destituzione)
- Nonostante Weber definisca il carisma puro estraneo all'economia, un potere di questo tipo (magari in cui la qualità superiore sia più attinente all'ambito organizzativo) è quello più indicato per cambiamenti radicali, e che quindi, come approfondito in seguito nel capitolo, si avvicina di più alla definizione di leader.

⁸ Con prova si intende una dimostrazione, a volte Weber la definisce quasi come un miracolo, in cui il leader prova ai subordinati la sua qualità superiore.

1.3. Gruppi e dinamiche di gruppo

Vale la pena andare poi ad approfondire le meccaniche e il ciclo di vita di un gruppo, in quanto è molto spesso in questo tipo di contesto che la leadership va poi a manifestarsi praticamente. D'altronde *“l'esistenza del gruppo sociale è interamente legata alla “presenza” di un capo”*⁹.

Il Gruppo è definito come *“insieme sociale e dinamico costituito da individui che si percepiscono vicendevolmente come più o meno interdipendenti per qualche aspetto”*¹⁰.

Il desiderio di riunirsi in gruppo per le persone rappresenta la soddisfazione dei bisogni di sicurezza, appartenenza e di contribuire al raggiungimento di un risultato condiviso. Una volta che il gruppo si costituisce, si vengono a creare linguaggi, simboli, regole e norme condivisi e il risultato del lavoro in team dovrebbe auspicabilmente produrre risultati maggiori rispetto alla somma delle singole parti.

Si possono fare diverse classificazioni dei gruppi in funzione di

Obiettivo organizzativo

- Gruppo amicale: un gruppo che si forma spontaneamente senza avere un obiettivo organizzativo specifico, ma soltanto per soddisfare i bisogni relazionali sopra citati, non per forza nel contesto lavorativo.
- Gruppo di lavoro: un gruppo che viene creato dal management per il raggiungimento di obiettivi aziendali specifici. I bisogni elencati al punto precedente possono venir soddisfatti allo stesso modo, ma sono in secondo piano rispetto allo scopo primario del gruppo. Esiste solamente all'interno di un contesto di lavoro.

Allargamento

- Gruppo aperto: il gruppo vede con favore l'aggiunta di un nuovo membro.
- Gruppo chiuso: il gruppo appare restio ad accogliere immediatamente un nuovo componente.

Formalità

- Gruppi informali: è un gruppo che si costituisce spontaneamente all'interno del contesto lavorativo fra persone che condividono interessi comuni.
- Gruppi formali: sono gruppi costituiti dall'organizzazione, uguali ai “gruppi di lavoro” di cui sopra.

Gruppi formali e informali, non di rado interagiscono fra loro e, a seconda dei contesti, quelli informali possono facilitare i rapporti fra i membri dei gruppi organizzati, oppure possono peggiorare l'ambiente lavorativo e risultare dispersivi, portando al fallimento degli obiettivi e alla disgregazione dei team.

Il processo di creazione di un gruppo, e il suo eventuale successo non sono procedimenti automatici, ma attraversano tutta una serie di fasi che possono condannarlo al fallimento. Queste fasi sono descritte in figura 1, sull'asse delle ascisse, e rispettivamente sono denominate: formazione (forming), conflitto (storming), strutturazione (norming), attività (performing) e aggiornamento (adjourning). Sull'asse

⁹ Weber M., op. cit., p.47, (1922).

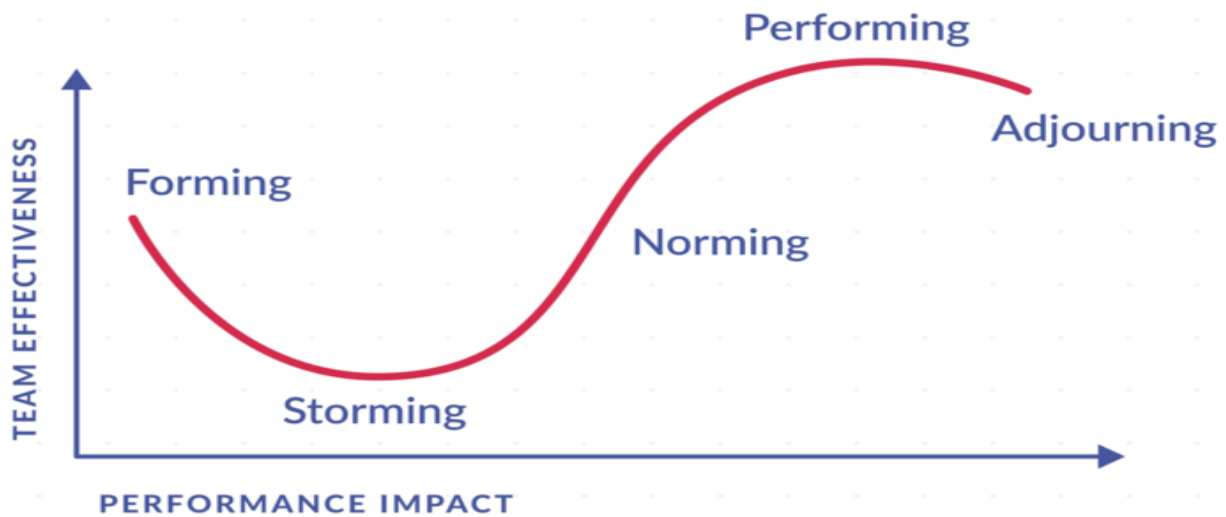
¹⁰ Lewin K. (1951), Teoria e sperimentazione in psicologia sociale, Il Mulino, Bologna, (1972).

delle ordinate troviamo invece l'efficacia del team di lavoro, correlata anche con il grado di maturità del gruppo.¹¹

La criticità si trovano spesso nel passaggio da una fase alla successiva, e non sempre è facile individuare la fase corrente di sviluppo di un team: i gruppi composti da persone esperte, per esempio, passeranno molto più velocemente alcune fasi rispetto ad altre, se non addirittura le salteranno del tutto.

Si analizzeranno di seguito le sei fasi menzionate precedentemente:

Tavola 1: le fasi di vita di un gruppo descritte dal modello di Tuckman



Fonte: Tuckman, B. W., 'Developmental sequence in small groups', Psychological Bulletin, 63, 384-399, (1965).

1. **Forming:** in questa fase iniziale i membri del team si concentrano su definizione e comprensione degli obiettivi del gruppo, e sulle modalità e procedure per raggiungere il risultato richiesto. I membri non di rado devono conoscersi l'un l'altro, e manca la figura del leader. Di norma, si riscontrano una serie di comportamenti tipici nei membri:
 - Trattenimento delle emozioni, in quanto non si ha familiarità con l'ambiente
 - Ostentazione di una sicurezza superiore a quella che effettivamente si ha
 - Senso di confusione e incertezza riguardo gli altri membri e le loro aspettative
 - Tendenza ad evitare comportamenti che potrebbero sfociare in conflitti, quindi essere più accondiscendenti di quanto si sarebbe in realtà
 - Ragionamenti meramente individualistici riguardo la convenienza all'appartenere al team

Tutta questa serie di comportamenti rende il problema principale di questa fase la comprensione e la gestione delle emozioni dei vari membri del gruppo. Empiricamente si riscontra la tendenza ad affidarsi ad uno, massimo due membri in questo momento.

2. **Storming:** questa seconda fase è una fase di discussioni accese riguardanti il modo di lavorare, le priorità, i ruoli di ciascun membro e i suoi compiti, nonché il riconoscimento (talvolta implicito) di un leader. L'ambiente di lavoro in questa fase ne risente, si respira un clima di ostilità più o meno latente e alcuni membri potrebbero isolarsi per non esserne coinvolti. Empiricamente si è rilevato che l'evitare il conflitto non è la chiave per il successo, ma che per passare allo stadio successivo

¹¹ Slocum J., Hellriegel D., Comportamento Organizzativo, Ulrico Hoepli editore, Milano, (2010).

dello sviluppo del gruppo, le discrepanze vanno affrontate e risolte. Talvolta per superare meglio questa fase si organizzano sessioni di *team building* con la presenza di facilitatori, in modo da ridurre al minimo l'impatto ambientale ed eventuali rancori. Un esempio del tipo di problemi che possono portare al fallimento del gruppo lo porta uno studio¹² sull'azienda FOODCO, che si occupa di distribuzione di viveri nelle scuole. Questa società formò sei team interfunzionali, composti da 5 persone ciascuno, per lavorare su delle tematiche indipendenti fra loro; i team dovevano incontrarsi fisicamente almeno tre volte prima di presentare il progetto. La società non nominò nessun capogruppo, per cui la scelta ricadde internamente al team. Durante la fase di storming la maggior parte dei gruppi non riuscirono ad identificare un leader ben preciso a causa della loro inesperienza a dirimere questo tipo di questioni: si venne a creare un'eccessiva ostilità generale e diversi membri preferirono dedicarsi ai loro compiti ordinari piuttosto che trovarsi in questo clima di tensione.

3. Norming: superata la fase di conflitto, il team giunge ad uno stadio in cui comincia a essere coeso, con un (o talvolta più di uno) leader e a sviluppare relazioni empatiche, iniziando ad abbattere le barriere emozionali createsi in precedenza. In questo momento vengono inoltre stabilite le norme che regoleranno l'attività del gruppo da qui in avanti. Riprendendo il caso precedente, negli incontri successivi, i componenti dei team, memori del malessere passato, decisero di discutere apertamente dei vari problemi che si erano presentati e di trovare dei compromessi per risolverli. Buona parte dei membri mostrò pentimento per il comportamento tenuto nella fase di storming.
4. Performing: in questo stadio il gruppo lavora agli obiettivi secondo le priorità e i metodi discussi nelle fasi precedenti. I ruoli dei vari membri, le loro responsabilità e i loro compiti sono chiari a tutti all'interno del team. Da questo punto in poi, la situazione può evolvere in due modi differenti: nel primo caso, tutti i membri continuano ad apprendere e a migliorarsi, diventando sempre più efficienti man mano che passa il tempo. La seconda eventualità potrebbe presentarsi invece con un corpus di norme (stabilito al punto precedente) non appropriato per le esigenze che man mano si presentano. In questo caso i membri potrebbero tornare nuovamente ad avere atteggiamenti individualistici se non opportunamente incentivati, la leadership potrebbe indebolirsi e lasciare spazio al sorgere di nuovi conflitti. Per quanto riguarda i team della FOODCO, i team che ottennero risultati migliori furono quelli in grado di creare un clima di fiducia e trasparenza fra i vari membri, evitando così di cadere in una nuova fase di conflitto.
5. Adjourning: questa fase si presenta quando lo scopo del gruppo viene raggiunto, o comunque quando la sua esistenza in azienda non è più necessaria. Non di rado si riscontrano comportamenti di demotivazione nei vari componenti in quanto viene meno la componente relazionale che si era venuta a creare, assieme a tutto l'ambiente in cui venivano soddisfatti i bisogni di contribuzione e appartenenza.

1.3.1. Le tipologie di gruppo

Da qui in avanti l'approfondimento si concentrerà sui gruppi creati al fine di raggiungere obiettivi aziendali, altresì detti team. Questa macro-categoria di gruppi si divide in una serie di sottoinsiemi:

1. Team funzionali: sono il primo tipo dei gruppi che si andrà ad analizzare e sono definiti come *“gruppi costituiti da persone che lavorano insieme giornalmente su attività simili, che devono coordinare tempi, strumenti e metodi della propria attività, e che condividono un background personale e formativo”*. Dato che per definizione le persone che lo compongono sono simili fra di loro e condividono motivazioni e valori, non dovrebbero esservi rilevanti problemi di gestione.

¹² Adat. da Furst et al., (2004)

2. Team di problem-solving: definiti come *“insieme di persone che affrontano un problema, lo analizzano, elaborano una soluzione e spesso, possono avere l'autorità di implementarla nell'ambito di vincoli definiti”*. Questo tipo di gruppo viene di norma formato quando si ha uno specifico problema da risolvere, quindi possono venir messe in relazione persone con competenze diverse, necessarie per risolvere la criticità nel suo complesso, ma senza curarsi eccessivamente del background di questi soggetti; solitamente ciò comporta un ambiente di lavoro meno disteso date le non indifferenti differenze fra le componenti.
3. Team interfunzionale: si definisce come *“costituito da membri provenienti da diverse funzioni che identificano, analizzano e risolvono problemi comuni, o lavorano su innovazione e/o risposta al cliente”*. Sono gruppi composti da persone differenti, con le annesse difficoltà, ma il fatto di lavorare su di un problema in comune migliora la cooperazione. Questi team sono particolarmente efficaci quando vi è alta interdipendenza fra funzioni organizzative, oppure quando è necessario progettare un cambiamento a livello di organizzazione aziendale.
4. Team autogestito: team *“costituito da membri altamente interdipendenti fra loro con notevole livello di empowerment, che devono lavorare quotidianamente con l'obiettivo di creare un prodotto finito”*. La componente cruciale di questo tipo di team è l'empowerment, in quanto la marcata presenza di quest'ultimo consente ai membri di agire con una certa discrezionalità riguardo il perseguimento del loro obiettivo.
5. Team virtuale viene definito come *“insieme di persone che, in due o più luoghi diversi, interagiscono e collaborano attraverso l'utilizzo di tecnologie informatiche”*. Essendo per via della distanza ridotte al minimo le interazioni, è cruciale che gli obiettivi siano ben definiti affinché possano servire come fattore motivante per i membri del gruppo.
6. Team globale: *“è un gruppo costituito da membri di nazionalità diversa, che solitamente sono separati da tempo, distanza, cultura e lingua madre”*. Caratteristica principale di questo tipo di team sono le differenze fra i membri del gruppo; I team globali possono assumere la forma di uno qualsiasi dei precedenti tipi di gruppo, con i relativi vantaggi e svantaggi.

1.3.2. Le norme nei gruppi

Elemento caratterizzante del gruppo sono le norme, una serie di regole di comportamento che i membri di un gruppo accettano e sono tenuti a rispettare. La ratio solitamente alla base delle norme è l'espressione dei modelli di comportamento necessari affinché il gruppo raggiunga i suoi obiettivi e non si disgreghi. I motivi che più di frequente portano alla definizione di norme sono:

<ul style="list-style-type: none"> • Regolare la sopravvivenza del team
<ul style="list-style-type: none"> • Semplificare o comunque rendere prevedibili alcuni comportamenti adottabili dal gruppo, al fine di ridurre la complessità e aumentare l'efficienza
<ul style="list-style-type: none"> • Evitare la creazione di un clima di lavoro ostile
<ul style="list-style-type: none"> • Creare un'identità del team

L'adesione a queste norme può avvenire in diversi modi, dipendentemente dai valori condivisi dagli individui. La conformità è il processo per il quale una persona modifica la propria posizione per allinearsi a quella del gruppo. L'obbedienza è definita come una modifica temporanea al comportamento per sottomettersi ad un'autorità superiore. La condivisione è la forma di accettazione più forte, e si verifica quando il soggetto condivide i valori espressi dalla regola.

Ciò che differenzia le norme dalle regole organizzative è che le ultime sono solitamente formalizzate in manuali e procedure, mentre le prime sono più aspettative informali, non scritte e rafforzate dai comportamenti quotidiani del gruppo. Il mancato rispetto di una norma di gruppo non comporta sanzioni di tipo formale come nel caso di infrazione di regole organizzative, ma le conseguenze sono più di tipo relazionale/informale, fino ad arrivare nei casi più gravi ad una sorta di "ostracismo". Il seguire le regole del gruppo invece è solitamente ricompensato con integrazione e accettazione da parte degli altri membri, ma raramente con qualcosa di più tangibile.

Cruciale è la figura del leader nel contesto di gruppo, nel quale, per potersi definire tale, non basta essere nominati dall'organizzazione, ma è necessario il riconoscimento da parte degli altri membri; questo riconoscimento lo si guadagna attraverso l'esercizio di un'influenza informale e che contribuisce in buona parte al raggiungimento degli obiettivi del gruppo. A differenza dei normali contesti organizzativi, questa figura è più dinamica, in quanto ve ne possono essere riconosciuti diversi simultaneamente. Un leader in un gruppo riesce ad influenzare o a modificare le norme del team, la sua dimensione e talvolta addirittura gli obiettivi. Capacità imprescindibile è la conduzione, ossia l'abilità di saper condurre le sessioni di lavoro, saper includere i membri del team quando opportuno, gestire i conflitti e le relazioni, e la comunicazione interna ed esterna.

1.3.3. La comunicazione nel contesto di gruppo

La comunicazione nel contesto specifico del gruppo avviene secondo dei modelli¹³ che riprendono l'idea della rappresentazione del campo psicologico¹⁴. I fattori per analizzare i vari tipi di rete di comunicazione sono:

1. Indice di distanza, ossia il numero minimo di legami di comunicazione che un individuo deve attraversare per comunicare con un altro
2. Indice di centralità, ossia la misura in un flusso di informazioni nel gruppo è centralizzato in una persona

I vari modelli sono i seguenti:

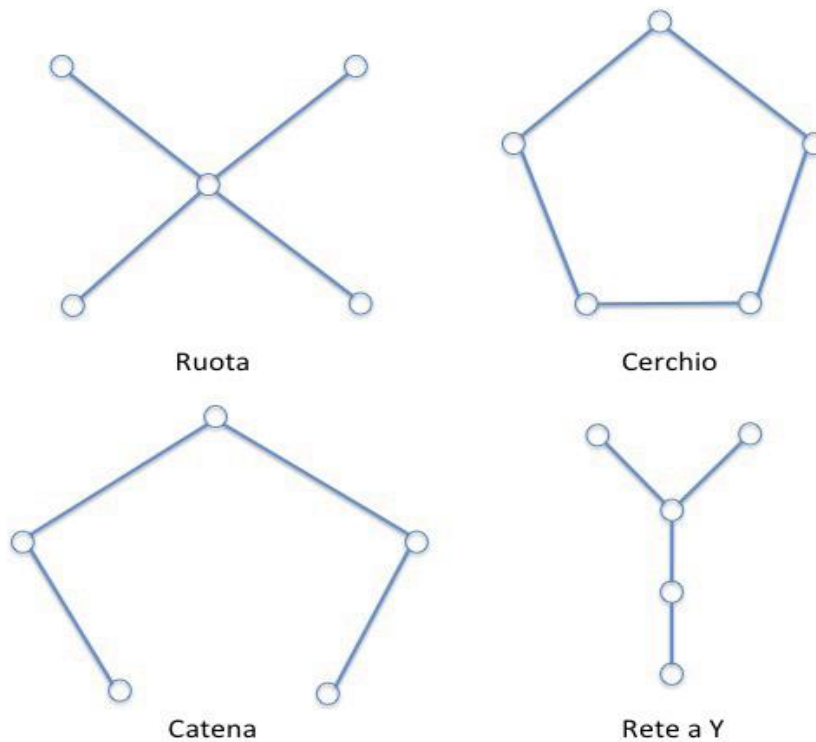
- Rete a cerchio
- Rete a catena
- Rete a Y
- Rete a ruota

¹³ Bavelas J. B., Watzlawick P., Jackson D. D., Pragmatic of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes, W. W. Norton & Company, New York, London (1967).

¹⁴ La teoria del campo sostiene che la percezione di evento varia in base all'individuo che lo osserva. Il campo è anche inteso quale metodo psicologico di analisi dei fenomeni sociali, visti nella loro interdipendenza.

La teoria prevede l'esistenza di uno spazio psicologico dove sono presenti dei comportamenti (C) che sono funzione degli spazi di vita delle persone (S), a loro volta formati dalle persone (P) e dagli ambienti (A): Le situazioni psicologiche vengono analizzate e valutate in relazione al contesto di riferimento, nel quale agiscono delle forze, rappresentabili graficamente, le quali sono in grado di agevolare od ostruire il costituirsi di determinati modelli di comportamento e di condotta. (Marcolli A., Teoria del campo. Corso di educazione alla visione, Firenze, Sansoni, 1971).

Tavola 2: Modelli di comunicazione nei gruppi



Fonte: Bavelas J. B., Watzlawick P., Jackson D. D., Pragmatic of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes, W. W. Norton & Company, New York, London (1967).

Andando a classificare i vari scenari in termini di centralità, si ottengono i seguenti risultati:

Il cerchio è il gruppo meno centralizzato dei quattro, non ha un capo né un'organizzazione ben definita. L'efficienza è molto bassa in quanto si scambia un numero molto più elevato di messaggi rispetto agli altri gruppi per arrivare a conclusioni analoghe. L'assenza di disuguaglianza fra i membri, unita alla loro alta attività per raggiungere un risultato porta ad un elevato morale del team.

La ruota è, invece, il gruppo più centralizzato dei quattro. È presente un leader forte, data la sua centralità nel gruppo, il cui morale sarà estremamente alto, ma, per contro, quello degli altri membri sarà più basso, data la disuguaglianza. Dato il minor numero di messaggi necessari per arrivare al risultato l'efficienza sarà elevata.

Il modello a Y e quello a catena sono in una posizione intermedia, con il primo più simile alla ruota, e l'ultimo analogo al cerchio.

1.4. Leadership e management

Comunemente la figura del leader viene confusa con quella del manager ma, fra le due, vi sono delle differenze considerevoli.

Il manager e il leader possono essere visti come due tipi diversi di persone. La prima ama esercitare il controllo, mentre l'altra è più portata verso la responsabilizzazione dei propri collaboratori. Si può affermare, inoltre, che i manager ricercano la stabilità, tendono a vivere nel presente e cercano di ordinare l'organizzazione in cui operano. I leader per contro sono coloro che reputano le eventuali crisi uno stimolo per il miglioramento, trasformano le strutture esistenti innovandole e sono sempre orientati

verso il cambiamento e la “rivoluzione”¹⁵. L’atteggiamento di questi ultimi, quindi, può essere definito proattivo, in quanto cerca di anticipare o, addirittura, provocare il cambiamento e guidarlo in prima persona. Il manager è ancorato alla realtà esistente e cerca di trarne il meglio. Il leader, differentemente, ha l’atteggiamento del “sognatore”, perché vuole raggiungere degli obiettivi sempre più difficili e che si articolano nel futuro sia a breve sia a lungo termine. I manager, infatti, sono tendenzialmente delle persone pratiche, razionali e decise, al contrario dei leader, maggiormente utopisti, comprensivi e flessibili.¹⁶

Di seguito una tabella semplificativa della Floris¹⁷ per evidenziarne le diverse caratteristiche

LEADER	MANAGER
Imposta una direzione generale	Si occupa di pianificazione e controllo della situazione attuale
Allinea le persone	Organizza e si occupa di predisporre le risorse umane
Crea talenti e fa crescere professionalmente i dipendenti	Gestisce le persone
Motiva le persone	Controlla e risolve i problemi

Negli anni, di pari passo con le teorie sulla leadership se ne sono sviluppate altrettante sul management che spesso si sono trovate a coincidere in un unico modello dove lo stile di leadership viene concepito in un contesto manageriale anche in considerazione degli effetti negativi del modello taylorista¹⁸ che, nel frattempo, si andavano manifestando; in particolare si avviò una riflessione sulla misura della sovrapposibilità del concetto di leadership alla managerialità per chiedersi se il crollo del predetto modello avrebbe trasformato i capi duri e autoritari in illuminati leader che dispensavano sorrisi e consigli, delegando responsabilità e concedendo ampie zone di autonomia ai propri seguaci.¹⁹

A lungo gli studiosi si sono interrogati su come fosse possibile fare una distinzione netta tra le figure del manager e del leader. Il punto chiave sta nel definire gli equilibri in base alla situazione in cui si deve agire. Nello svolgere il lavoro di “capo” ci si trova di fronte a situazioni in cui le variabili appaiono in conflitto; accade, infatti, che si passi da momenti in cui è prioritario gestire situazioni contingenti (amministrare) ad altri in cui si deve motivare, sostenere e guidare il personale. Allo stesso tempo esistono circostanze in cui è più conveniente essere orientati al compito e altre in cui si deve porre maggiore enfasi sul risultato.

Atteso che negli ultimi decenni la distinzione tra leader e manager si è sempre più ridotta, la capacità di innovare e la creatività sono diventate sempre più importanti, tanto che i manager devono individuare nuovi metodi di risoluzione dei problemi in modo da anticipare i concorrenti e sopravvivere all’interno del contesto economico contemporaneo, caratterizzato da un mutamento continuo. A questo punto, quindi, *“si può parlare di manager integrato, nel senso che si vuole porre l’accento sulle necessità, per chi dirige un’impresa, di inserirsi trasversalmente nelle varie funzioni aziendali e di guidare le*

¹⁵ Perloff, R., Managing and leading: The universal importance of, and differentiation between, two essential functions, Presented at Oxford University (2004).

¹⁶ Hickman C., Mind of a Manager, Soul of a Leader, (1990)

¹⁷ Floris P. L., Leadership e change management, Franco Angeli, (2007)

¹⁸ Il Modello Taylorista è modello per il quale il sistema produttivo di un’azienda viene suddiviso in un elevato numero di operazioni semplici eseguite in successione in un tempo predefinito (catena di montaggio). Questa organizzazione scientifica del lavoro veniva considerata, nei primi decenni del 900, “the one best way”, ossia l’unico modello che un’impresa poteva seguire per raggiungere il successo; il declino di questo modello inizierà quando si manifesteranno gli effetti deleteri sugli individui.

¹⁹ Il taylorismo, essendo considerato “the one best way” era il modello in cui la figura del manager che svolgeva un ruolo di conservazione dello scenario preesistente descritta da Perloff era richiesto per antonomasia. Con l’insorgere dei problemi del taylorismo ha iniziato a prendere piede anche la figura del leader.

persone su cui esercita la propria autorità, sempre cercando di far coincidere l'efficienza e l'efficacia"²⁰.

Seguendo questo filone, è stato affermato che le nuove tendenze sono quelle di fondere orientamenti diversi per creare aziende ottimali nel futuro. L'equilibrio necessario non può essere raggiunto solamente grazie alle competenze di un singolo manager o di un singolo leader bensì da un processo che permetta l'efficace sinergia delle capacità dell'uno e dell'altro. Il vantaggio competitivo può essere raggiunto sfruttando quella che lo stesso Hickman definisce "*tensione naturale tra manager e leader*", in termini di variabili chiave come qualità, servizio, innovazione e creatività quali leve per il successo non solo nel breve ma anche nel lungo termine. La positività della tensione tra l'orientamento manageriale e la leadership si crea a tutti i livelli dell'organizzazione: l'abilità dell'impresa sta nel saper sfruttare queste diversità di approccio per anticipare quanto basta i mercati o, quanto meno, stare al passo con i tempi.

Per il manager/leader è fondamentale conoscere l'ambiente in cui si opera e saper valutare le diverse situazioni che, volta per volta, si devono fronteggiare. Infatti, gli *executives* devono essere in grado di utilizzare diverse dosi di management e di leadership a seconda dei problemi che si devono risolvere.

Hickman sostiene che "*il massimo motore capitalistico è alimentato dal meglio del management e della leadership. Per raggiungere tale equilibrio ottimale, è opportuno conoscere non soltanto le qualità, ma anche le differenze, grandi e piccole, che sono tipiche dei due approcci. Inoltre, si deve trovare la giusta mescolanza delle due, adatta alla situazione*"²¹.

Altro autore afferma che "*quindi, la soluzione a quella che Hickman chiamava tensione fra manager e leader va risolta con la somma dei due fattori in dosi giuste*"²².

1.5. La cultura organizzativa

La cultura è l'insieme dei valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come la maniera corretta di pensare e di comportarsi²³. Spesso viene vista come la parte di regole non scritte in azienda, contrapposta a norme e regolamenti; sebbene queste ultime siano tangibili ad un osservatore esterno, frequentemente devono la loro origine proprio alla cultura aziendale.

La cultura si stratifica su due livelli solitamente. Il primo (parte osservabile) è composto dai manufatti visibili (come per esempio disposizione degli uffici, il modo di vestire, una certa struttura di controllo, le cerimonie, ecc.) e dai comportamenti osservabili. Questi elementi tangibili sono però di solito espressione del secondo livello (talvolta detto "parte sommersa"): assunti, opinioni, processi mentali, talvolta anche pregiudizi. Questa seconda componente di valori e ideali opera a livello inconscio nei membri dell'organizzazione e dà forma alla cultura di cui finora si è parlato²⁴. Esempio di quanto finora detto lo si può trovare nella TeamBank, in Germania. Il top management, credendo nei valori di apertura, collaborazione, egualitarismo e spirito di squadra (parte sommersa) ha incoraggiato l'utilizzo del "*du*" al posto del più formale "*Sie*"²⁵ (parte osservabile), in modo da ridurre le distanze fra individui e ruoli²⁶.

²⁰ Brocchieri G. S., *Leader e manager*, Il Sole 24 Ore, Milano, (2001).

²¹ Hickman C., op. cit.

²² Drucker P. *on the Profession of Management*, (1998).

²³ Daft, R., op. cit.

²⁴ Schein, E. H., *Organizational Culture*, *American Psychologist* 45, pp. 109-119, (1990, febbraio).

²⁵ Dal tedesco, sono due modi diversi di rivolgersi ad una persona, a seconda del contesto formale. Per fare un paragone con l'italiano, la prima forma equivale a darsi del "tu", la seconda, meno formale, al "lei/voi".

²⁶ Daft, R., op. cit., p. 371

La cultura fornisce ai membri un senso di identità organizzativa e genera un impegno nei confronti di valori e visioni che vanno al di là del singolo individuo. Sebbene questi concetti possano provenire da qualsiasi parte nell'organizzazione, sono soliti derivare dalla visione personale del fondatore dell'impresa, o di un leader particolarmente coinvolto e carismatico. Un esempio di questo concetto lo troviamo in Amazon: il fondatore, Jeff Bezos, è convinto che quando un leader non è d'accordo con le decisioni aziendali deve mantenere la sua posizione ed esprimere il proprio dissenso senza aver paura di ritorsioni. Oltre al coraggio di difendere le proprie posizioni, i valori fondanti della cultura di questa compagnia, sempre grazie a Bezos sono: frugalità, attenzione quasi ossessiva al cliente e ampia apertura alle innovazioni e alla creatività.

Da qui si arriva alle due funzioni principali della cultura aziendale:

1. **Integrazione interna:** seguendo i precetti della cultura aziendale, e comportandosi coerentemente con essi, una persona sarà in grado di integrarsi molto più facilmente con i colleghi e trovarsi a suo agio nell'ambiente lavorativo. Questi valori sono inoltre un ottimo punto di partenza in assenza di norme specifiche.
2. **Adattamento esterno:** offre una buona base di partenza sul come relazionarsi con tutte le entità estranee all'azienda.

Si riportano ora una serie di elementi che consentono di valutare e interpretare la cultura aziendale²⁷:

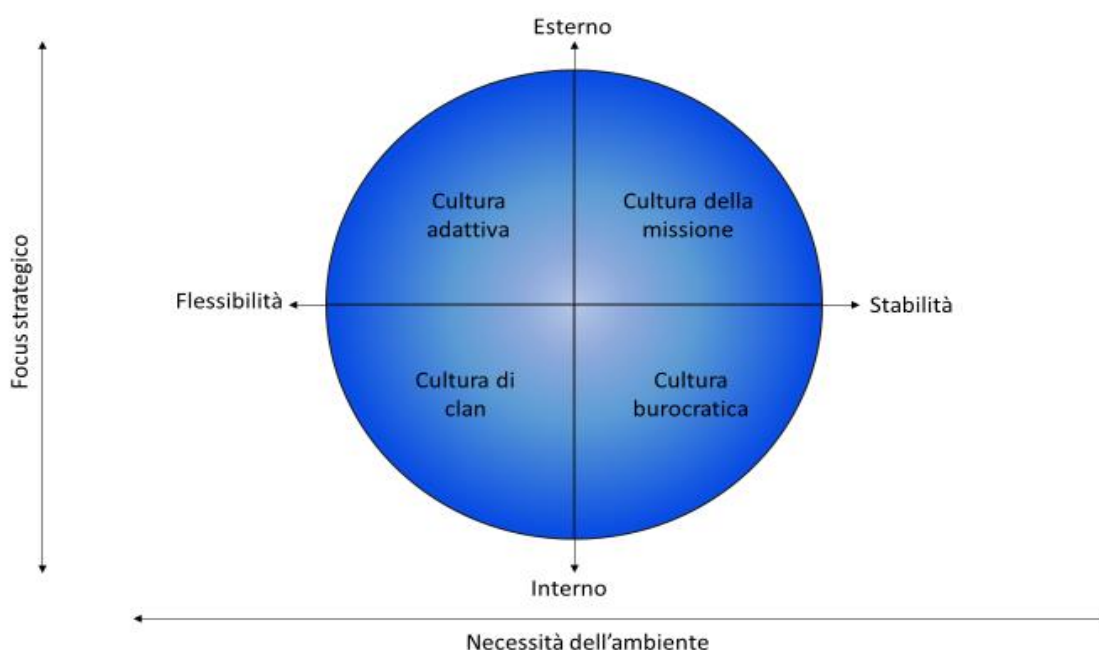
- **Riti e cerimonie:** sono attività elaborate, che solitamente richiedono una certa pianificazione, e sono solitamente svolte a beneficio di un pubblico. Hanno solitamente lo scopo di fornire esempi significativi dei valori in cui l'azienda crede; di norma avvengono solamente in occasioni particolari e non fanno parte della realtà quotidiana. Tipici esempi di questi eventi sono il "rito di passaggio", evento attraverso il quale si facilita la transizione da un ruolo ad un altro, oppure i "riti di integrazione", in cui invece si facilita l'ingresso di qualcuno nel gruppo.
- **Storie e slogan:** le storie sono racconti reali che circolano in azienda, e sono spesso riportati ai nuovi dipendenti per dare informazioni sull'organizzazione, o introdurli ai valori da rispettare. Alcune storie possono includere elementi di fantasia, e prendono il nome di leggende. Gli slogan invece sono motti, o mantra che racchiudono importanti valori culturali.
- **Simboli:** un simbolo si definisce semplicemente come "un qualcosa che rappresenta qualcos'altro". Cerimonie, storie, slogan, in un certo senso sono simboli, in quanto sono espressione di valori più profondi. Esempio di simbolo, per tornare sull'esempio di Amazon, sono le scrivanie delle sale riunioni, simbolo di frugalità, ricavate da delle vecchie porte. Agli albori della società, quando era ancora una piccola start-up, Bezos lavorava nel suo garage avendo quel tipo di scrivania. L'idea è che se è stato sufficiente per lui per arrivare a questo punto, allora anche gli altri manager possono riuscire ad avere successo senza aver bisogno di sprecare risorse in comfort superflui.
- **Struttura organizzativa:** una struttura organizzativa rigida e verticale, oppure orizzontale e flessibile è indice della sua cultura. Molte organizzazioni, come FCA, hanno aumentato la flessibilità e ridotto così la distanza dal potere, in modo da rimarcare ulteriormente l'idea di vicinanza e attenzione ai dipendenti che volevano trasmettere.
- **Rapporti di potere:** osservare i rapporti di potere consente di capire chi è in grado di influenzare maggiormente l'organizzazione. Non in tutte le aziende l'importanza che viene data ad un determinato ruolo è la stessa in tutte le altre, ma anzi, la definizione di queste priorità è indice della cultura dell'impresa.
- **Sistemi di controllo:** sono i meccanismi attraverso i quali l'organizzazione controlla individui e attività. Questi meccanismi riflettono inequivocabilmente la cultura aziendale. Per esempio,

²⁷ Kee, M. R., *Corporate Culture Makes a Fiscal Difference*, Industrial Management, pp. 16-20, (2003, novembre-dicembre)

andando ad osservare la Anheuser-Busch InBev, si osserva come la prima attività della giornata di un manager sia il controllo degli obiettivi di vendita. Questa priorità tradisce un forte orientamento al risultato dell'azienda. Altro esempio è la J.P. Morgan Chase, che a seguito di importanti scandali legali, ha deciso di mettere sotto il controllo diretto del direttore generale le problematiche relative al controllo; fino a poco tempo prima le suddette problematiche erano gestite ad un livello più basso della scala gerarchica, così facendo si ha avuto prova della maggior considerazione che si era deciso di dedicare loro.

La cultura aziendale auspicata dai manager, vista l'importanza che essa riveste in una compagnia, è una cultura che sia allineata agli obiettivi organizzativi. Per valutare le culture si possono prendere in considerazione molteplici dimensioni; qui ci si concentrerà su due in particolare: grado di stabilità richiesto dall'ambiente, e la misura in cui il focus esterno e i punti di forza sono interni o esterni²⁸. A questi fattori vengono associate le 4 tipologie di cultura che si vedono in figura 3:

Tavola 3: i diversi tipi di cultura aziendale in funzione di necessità dell'ambiente e focus strategico



Fonte: rielaborazione personale dei dati tratti da Daft, R., op. cit.

Si andrà ora ad analizzare più nello specifico ogni tipo di cultura emerso da questa analisi:

- **Cultura adattiva:** è un tipo di cultura che è adatta ad un ambiente dinamico, dal mutamento imprevedibile. Tipici aspetti di questa cultura sono il rilevare, interpretare e tradurre in fatti concreti i segnali derivanti dall'esterno. Il cambiamento viene talvolta non solo sfruttato, ma talvolta addirittura provocato attivamente; bassa avversione al rischio e continua innovazione sono aspetti caratterizzanti di questo tipo di filosofia. Il tipico settore in cui si può trovare questo tipo di cultura è quello delle aziende internet-based, data la volatilità dell'ambiente in cui operano. Zappos.com, offre un esempio del tipo di mentalità richiesta per questo tipo di cultura: questa compagnia infatti ricerca l'eccentricità nei nuovi assunti, in quanto la ritiene necessaria

²⁸ Denison, R. D., Corporate Culture and Organizational Effectiveness, Wiley, New York, (1990).

per comprendere i suoi valori; non di rado questo aspetto prevarica quello delle competenze tecniche, che sono valutate solo in seguito²⁹.

- Cultura della missione: solitamente questo tipo di filosofia si riscontra in aziende che sono fortemente orientate al cliente, come nel caso precedente, ma a differenza di esso, possono operare in un ambiente decisamente più stabile. Data le circostanze, questa cultura pone solitamente forte enfasi sugli obiettivi. Un esempio lo troviamo nel forte orientamento agli obiettivi di vendita della Aneuser-Busch InBev, descritto precedentemente.
- Cultura di clan: è un tipo di cultura tipica dei contesti con dinamismo esterno e focus strategico interno. Sono culture in cui il coinvolgimento e l'appartenenza all'azienda sono la chiave per ottenere dei buoni risultati. Sono tenute in alta considerazione le necessità dei dipendenti e mantenere un buon clima di lavoro viene considerata una priorità dai leader. Esempio è l'azienda UKRD, proprietaria di varie stazioni radio nel regno unito. Sono dedicate intere giornate all'ascolto delle necessità dei dipendenti, e leader che trascurano questo compito sono invitati a lasciare l'azienda, indipendentemente dai risultati conseguiti.
- Cultura burocratica: si può trovare in ambienti stabili e con un focus strategico interno. La standardizzazione aumenta, così come la cooperazione, a discapito però del coinvolgimento personale dei dipendenti. L'efficienza è un valore al centro di questo tipo di cultura, ordine e prevedibilità sono all'ordine del giorno.

2. La leadership nella letteratura organizzativa

2.1. I modelli tradizionali di leadership

Questa è la prima delle categorie di leadership che si andranno a presentare. I modelli tradizionali sono i più elementari e antichi in ordine cronologico; sono tuttavia ancora molto studiati e sono alla base delle teorie di leadership che si andranno a sviluppare in seguito.

2.1.1. La teoria dei tratti

La teoria dei tratti può in estrema sintesi essere riassunta con “leader si nasce, non si diventa”³⁰. Questo pensiero implica che in un leader vi sono alcuni tratti, fisici e psicologici, che consentono senza possibilità d'errore di distinguerlo da un subordinato. La presenza e l'intensità di queste caratteristiche consentono di capire fin da subito se un individuo è adatto al comando e di tratteggiare anche il suo potenziale futuro.

I tratti considerati, riscontrati empiricamente dai fautori della teoria all'epoca della sua stesura, sono i seguenti:

1. Intelligenza: un leader competente tende ad avere un quoziente intellettuale più alto di quello dei suoi collaboratori
2. Maturità e apertura mentale: un leader di successo deve dimostrarsi favorevole alle nuove esperienze, maturo emotivamente e possedere una vasta gamma di interessi

²⁹ Daft R., op. cit., p.380.

³⁰ Slocum J., Hellriegel D., Comportamento Organizzativo, Ulrico Hoepli editore, Milano, (2010), p. 192.

3. Orientamento al risultato: la motivazione per un leader deve essere l'ottenere il risultato prestabilito. Una volta conseguito l'obiettivo ne cerca un altro per mettersi di nuovo in gioco. Non deve provare alcun effetto motivante derivante dal mero potere che ha sui subordinati.
4. Integrità: un buon leader dimostra integrità nel lungo periodo. Durante l'arco di tempo in cui è al comando predica e segue certi valori, come per esempio onestà o equità e i suoi comportamenti devono essere coerenti con il messaggio che si vuole trasmettere ai subordinati. Non mantenere questa coerenza può portare alla perdita di fiducia nel capo. Perdita di fiducia crea malcontento, un ambiente di lavoro negativo, di stress, di indecisione, e si aprono spiragli per applicare comportamenti politici³¹, e quindi minare l'autorità del leader, ed in ogni caso ne risentirà la produttività dei sottoposti.

Sono stati evidenziati nel corso del tempo una serie di debolezze di questa teoria, che hanno portato al suo tramonto.

In primo luogo si è cominciato a riscontrare empiricamente che i tratti evidenziati dalla teoria non avevano un legame così stretto con le performance, ma anzi, continuando a studiare i leader di successo che man mano emergevano a livello organizzativo, dipendentemente anche dal settore o dalla divisione di appartenenza, si è visto che presentavano tratti completamente diversi gli uni dagli altri, tanto da rendere impossibile una generalizzazione della teoria come in primo luogo si era pensato di poter fare. *“Le numerose ricerche hanno infatti prodotto altrettante liste”*³².

In secondo luogo si è notato come le caratteristiche fisiche che un buon leader doveva possedere fossero esclusivamente un retaggio di culture passate o di contesti ristretti. Essere di una certa altezza, di un certo peso o di una certa età erano discriminanti che potevano avere un razionale in un contesto militare o comunque di forze dell'ordine, mentre a livello organizzativo non ha nessun tipo di correlazione con la performance. A livello aziendale, in ristretti casi, possono essere di ausilio per raggiungere determinate posizioni, ma non sono condizioni necessarie per ottenere un risultato soddisfacente.

Il terzo e ultimo limite è che data la natura molto complessa e variabile della tematica in questione, una teoria che traccia un quadro estremamente fatalista su chi può essere un buon leader e chi no, senza poi portare valide evidenze di queste affermazioni viene solitamente ritenuta poco attendibile dagli studiosi del settore.

2.1.2. La teoria comportamentale

Questo modello si concentra principalmente su ciò che i leader effettivamente fanno, piuttosto che sulle loro caratteristiche psicofisiche. Esistono diverse varianti di questa teoria, anch'essa risalente agli albori degli studi sulla leadership moderna, ma la variante qui presa in considerazione deriva dalla fine degli anni Quaranta. Il comportamento del leader viene analizzato considerando due dimensioni fondamentali: considerazione e strutturazione del lavoro.

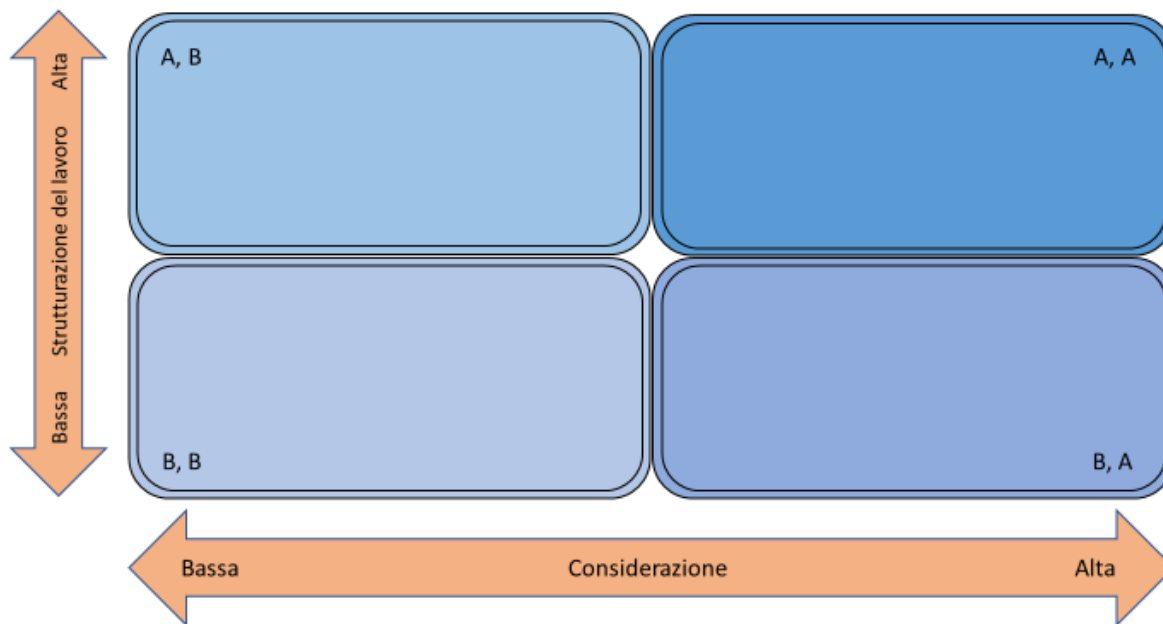
- Considerazione: è definita come la misura in cui il leader riesce ad instaurare con i collaboratori delle relazioni di fiducia reciproca, comunicazione franca e bilaterale, rispetto ed empatia, o comunque la considerazione complessiva dei bisogni dei sottoposti. Un leader con un'alta considerazione avrà spesso un atteggiamento amichevole, umano, diretto e normalmente il suo gruppo avrà un morale decisamente più alto. Per contro, una bassa considerazione porta ad una leadership distante, indiretta e impersonale, in cui i sottoposti non si sentono presi in considerazione, con effetti negativi sul morale e conseguentemente sulla produttività.

³¹ Comportamento politico: tentativo da parte di persone o gruppi di modificare i comportamenti altrui e gli eventi all'interno dell'azienda per tutelare interessi personali, o raggiungere i propri obiettivi (Slocum J., Hellriegel D., op. cit., p.188)

³² Malaguti D., Leadership. Modelli a confronto, ACP - Rivista di Studi Rogersiani, p.2, (2001).

- **Strutturazione del lavoro:** è definita come la misura in cui il leader dà istruzioni precise e metodi ai collaboratori per svolgere i compiti loro assegnati. Ad una maggiore strutturazione farà seguito una minore discrezionalità e sarà indice di un leader improntato prevalentemente al risultato. Elevata strutturazione del lavoro riscuoterà particolare successo quando anche i dipendenti saranno orientati solamente al risultato, quando il leader viene ritenuto grande esperto nella materia di lavoro, o comunque i dipendenti non si ritengono in grado di svolgerlo senza precise istruzioni, o comunque quando ci si trova in gruppi relativamente numerosi (> 12 membri³³).

Tavola 4: teoria comportamentale in funzione del grado di considerazione strutturazione del lavoro.



Fonte: rielaborazione personale dei dati, tratti da Slocum J., Hellriegel D., op. cit.

Molti studiosi sono d'accordo sul fatto che, almeno in teoria, la dimensione ottimale del leader risieda nel quadrante in alto a destra. L'elevata strutturazione, dando per scontata la competenza del leader in materia, garantirà un risultato ottimale ed efficiente in termini di tempo e risorse. L'elevata considerazione e lo stretto rapporto con i collaboratori andranno a compensare il bisogno di delega e la discrezionalità che perdono in termini operativi, mantenendo così il morale del gruppo e il clima di lavoro ad un livello buono.

L'unico limite, non di poco conto, che si riscontra in questo modello è l'eccessiva generalizzazione delle sue conclusioni, in quanto non considera in alcun modo le variabili del contesto in cui viene applicato, né tantomeno quelle della persona, assumendo in un certo qual modo che i bisogni di ogni sottoposto siano analoghi e che un leader sia in grado di far fronte a tutte le sue esigenze.

³³Slocum J., Hellriegel D., op. cit., p.195

2.2. I modelli situazionali di leadership

Si introduce ora una seconda categoria di teorie sulla leadership, cronologicamente successiva rispetto a quella trattata in precedenza; si tratta della leadership situazionale.

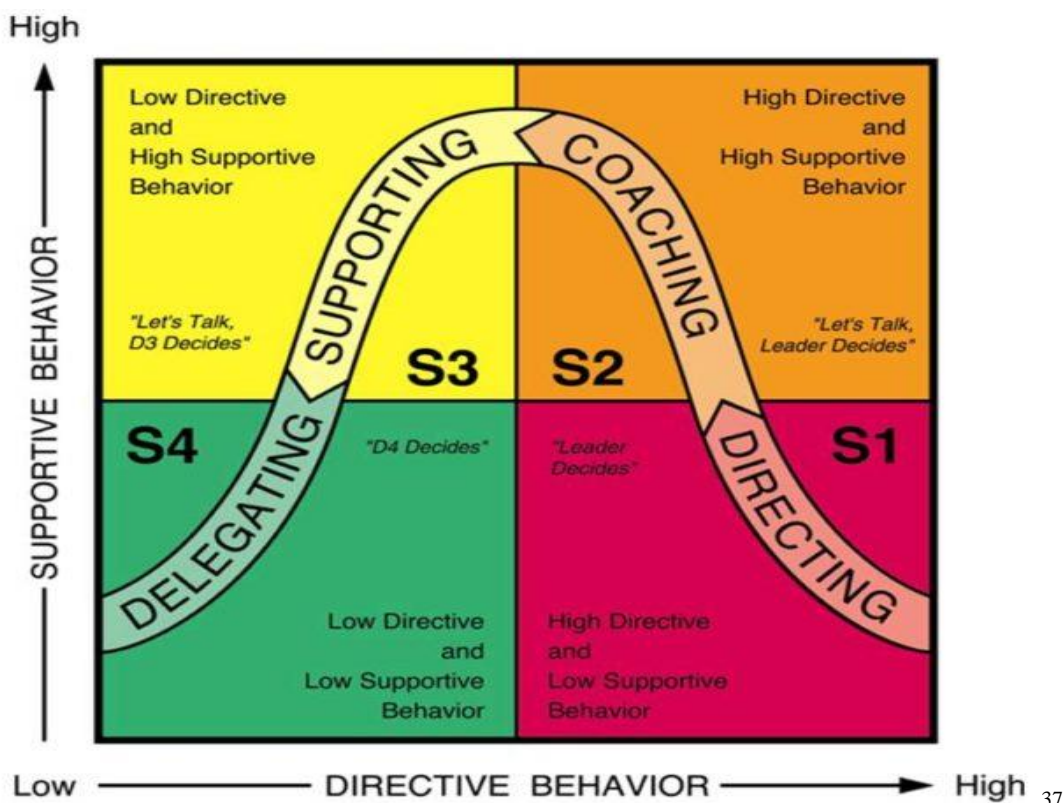
Le teorie che nello specifico si andranno a trattare sono due, il “*situational leadership model*” e il modello di Vroom-Jago³⁴. Queste due teorie presentano delle analogie fra loro:

1. Adottabilità di diversi stili di leadership
2. Molteplicità di scenari nei quali i leader si possono trovare
3. Determinabilità dello stile di leadership più efficace a seconda della situazione

2.2.1. Il “Situational leadership model”

Questo modello afferma che lo stile di leadership adottato debba dipendere dal grado di maturità dei collaboratori. I leader a loro volta hanno 4 diversi stili di comando da adottare, a seconda di un maggiore o minore orientamento al compito³⁵ o orientamento alle relazioni³⁶.

Tavola 5: il “Situational leadership model”



Fonte: Hersey, P. and Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall, (1969). Nella parte sinistra del grafico la maturità dei dipendenti è elevata, mentre al contrario, nella parte destra è bassa.

³⁴ Il modello originale, conosciuto come “modello decisionale di Vroom-Yetton” fu sviluppato da Vroom e Yetton nel 1973, ma successivamente la teoria venne modificata a seguito di una collaborazione con Jago, diventando, dal 1988, quella che si andrà a trattare in questo paragrafo. (Wikipedia, Modello decisionale di Vroom-Yetton, aggiornata al 25 gennaio 2019).

³⁵ Definito come orientamento al risultato, prediligendo disposizioni su come eseguire materialmente il lavoro e sui tempi da rispettare.

³⁶ Orientamento che predilige il coinvolgimento dei sottoposti nel risultato finale, ascoltando le loro esigenze e lasciando loro una certa discrezionalità.

³⁷ Directive Behavior sta per orientamento al compito, mentre invece Supportive Behavior è l'orientamento alle relazioni. I quattro possibili stili di leadership sono, nell'ordine, Direttivo, Persuasivo, Partecipativo, Delega.

- Nel quadrante S1, il dipendente non è maturo, ma anzi verosimilmente sono le prime volte che si avvicina al compito da svolgere. Il leader dovrà adottare quindi uno stile Direttivo, dare istruzioni sul come eseguire i compiti, e seguire da vicino i progressi. Data l'inesperienza nel lavoro, delegare e lasciare discrezionalità non porterebbe nessun risultato positivo, ma anzi potrebbe addirittura rivelarsi controproducente.
- Nel quadrante S2 il dipendente comincia ad acquisire esperienza in ciò che fa, ma ancora non è pronto a lavorare da solo. È quindi necessario un elevato orientamento al compito in quanto sono necessarie istruzioni sebbene non con la stessa frequenza di S1, ma è anche necessario un elevato orientamento alle relazioni, affinché il dipendente acquisisca fiducia in sé stesso, nelle sue competenze e sia pronto, in un futuro, a poter lavorare da solo. Lo stile di leadership adottato è quello Persuasivo.
- In S3 il dipendente ha abbastanza competenze per poter lavorare da solo, quindi l'orientamento al compito sarà basso, mentre il leader proporrà le sue idee, e faciliterà la comunicazione fra i vari sottoposti, ponendosi quasi come una sorta di moderatore. Lo stile è quello Partecipativo.
- In S4 invece i collaboratori hanno abbastanza competenze tecniche, fiducia in sé stessi, e capacità di relazionarsi con gli altri membri del gruppo sufficienti affinché il leader possa adottare uno stile di Delega, lasciando completa discrezionalità ai subordinati, ma sempre rimanendo a disposizione per aiutare con la risoluzione di problemi particolarmente complessi o di carattere straordinario.

2.2.2. Il modello di Vroom-Jago

Questo modello, a differenza del precedente che aveva un focus sul grado di maturità dei collaboratori, si concentra sul processo decisionale del management.

Questa teoria aumenta il numero di variabili in gioco prese in considerazione dalle teorie precedenti, sottolinea il vincolo temporale³⁸ nel processo decisionale, e presenta 5 possibili stili di leadership che il management può scegliere di adottare.

Questi stili sono:

1. Stile direttivo: il leader decide in solitaria e le decisioni vengono imposte al team. I sottoposti rientrano nel processo decisionale solo se e quando il leader ne richiede il parere. Le informazioni il manager le cerca per suo conto.
2. Stile consultivo individuale: il leader in primo luogo comunica il problema ai sottoposti singolarmente, senza riunire il gruppo. Una volta ottenuti i pareri il leader prende una decisione per conto suo, ma può essere influenzata da ciò che dicono i sottoposti.
3. Stile consultivo di gruppo: il leader parla del problema ai subordinati in un contesto di gruppo, e solo in seguito decide il da farsi. L'influenza dei sottoposti può influire sulla scelta del manager.
4. Stile partecipativo: Il leader convoca il gruppo ed espone il problema, agendo da moderatore e facilitatore mentre si dibatte. Il manager espone a sua volta la sua idea, ponendosi però allo stesso livello degli altri membri, e facendo in modo che la sua gerarchia non influisca sulla decisione finale.

³⁸ Il tempo che si impiega per prendere una decisione è una variabile che non può essere trascurata in quanto influisce direttamente sull'efficacia della soluzione; il coinvolgimento dei subordinati nelle decisioni ha effetti benefici sul loro morale, ma richiede tempo e risorse. Rapidità decisionale e coinvolgimento dei sottoposti sono due fattori inversamente correlati del quale bisogna trovare il giusto bilanciamento a seconda del contesto.

5. Stile orientato alla delega: il leader convoca il gruppo e presenta il problema. Il gruppo ragiona sul da farsi, mentre il manager rimane all'esterno del processo decisionale salvo che il team non richieda espressamente la sua presenza. Il ruolo del capo spesso si riduce a quello di motivatore e blando supervisore.

Le variabili che vengono prese in considerazione invece sono le seguenti:

1. Rilevanza della decisione: in che misura la qualità tecnica della decisione? All'aumentare dell'importanza del problema, aumenta la rilevanza.
2. Importanza del *commitment*³⁹: esprime in che misura rileva il *commitment* dei collaboratori sulla decisione che bisogna prendere.
3. Completezza delle informazioni: la misura in cui il leader ritiene di avere tutte le informazioni necessarie per prendere una decisione.
4. Probabilità del *commitment* a seguito della decisione: la probabilità che i collaboratori manifestino *commitment* a seguito delle scelte del leader. Un leader che sa ispirare fiducia nei suoi sottoposti riuscirà ad ottenere coinvolgimento anche se questi ultimi non sono stati inclusi nel processo decisionale.
5. Sostegno del gruppo: in che misura i collaboratori fanno riferimento ai valori di gruppo e cercano una soluzione in un contesto di team.
6. Completezza di informazioni e competenze da parte del gruppo: la misura in cui il leader ritiene che i suoi sottoposti dispongano delle competenze necessarie per risolvere il problema.
7. Competenze di lavoro di gruppo: misura nella quale i collaboratori sanno lavorare produttivamente in un contesto di gruppo.

³⁹ Il termine *commitment* viene normalmente utilizzato per indicare quanto le persone si identifichino negli obiettivi dell'azienda unitamente al desiderio di continuare a farne parte.

Tavola 6: modello di Vroom-Jago;

Time-Driven Model							
Problem Statement	Decision Significance	Importance of Commitment	Leader's Expertise	Likelihood of Commitment	Group Support for Objectives	Group Expertise	Team Competence
	H	H	H	H	-	-	-
L				H	H	H	Delegate
L				L	L	-	Consult (Group)
L			H	H	H	H	Facilitate
			L	L	L	-	Consult (Individually)
			L	H	H	H	Facilitate
L		H	H	-	-	-	Decide
			L	-	H	H	Facilitate
			L	H	L	-	Consult (Individually)
		L	H	-	-	-	Decide
			L	-	-	H	Delegate
			L	-	-	L	Facilitate
L	L	-	-	-	Decide		

Instructions: The matrix operates like a funnel. You start at the left with a specific decision problem in mind. The column headings denote situational factors which may or may not be present in that problem. You progress by selecting High or Low (H or L) for each relevant situational factor. Proceed to the right judging only those situational factors for which a judgement is called for, until you reach the recommended process.

EXHIBIT 17-4 The Revised Leadership-Participation Model
 Source: Adapted and reprinted with permission of Elsevier: V. H. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process," *Organizational Dynamics* 28 (4) (2000): 87.

Fonte: Vroom, V. H., Leadership and the Decision Making Process.

Legenda modello di Vroom-Jago:

- H: high, la variabile presa in considerazione è elevata
- L: low, al contrario, la variabile presa in considerazione è bassa
- Decide: sarebbe lo stile di leadership Direttivo
- Consult (individually)/(Group): è lo stile di leadership rispettivamente consultivo individuale e di gruppo
- Facilitate: stile partecipativo
- Delegate: stile orientato alla delega

Questo modello ha nel suo complesso diversi limiti che hanno, nel corso del tempo, portato alla sua decadenza. In particolare:

non è considerato il desiderio dei collaboratori di essere coinvolti nel processo decisionale, desiderio che prescinde dalla fattibilità teorizzata da Vroom-Jago ed è una sorta di ottava variabile aggiuntiva che il leader si trova a dover considerare quando deve assumere una decisione.

Inoltre viene data per scontata la capacità del leader di essere in grado di gestire divergenze di opinioni o comunque problemi a livello di team quando quest'ultimo viene riunito. Come già visto in precedenza, le meccaniche di gruppo e la comunicazione interna ad esso sono un argomento molto controverso e dare per scontato che un capo sia in grado di gestire qualsiasi tipo di situazione, è un'assunzione molto forte, la quale non ha nessun tipo di riscontro empirico.

Infine si assume che le soluzioni vengano prese in un'unica istanza decisionale e che un solo stile di leadership sia sufficiente per risolvere un problema nella sua interezza. Anche in questa circostanza, empiricamente sono numerose le prove contrarie: nella maggior parte dei casi le decisioni attraversano vari cicli di analisi e, in termini di efficacia ed efficienza, può risultare più conveniente adottare diversi stili a seconda del variare delle circostanze.

2.3. Gli approcci recenti

Il declino delle teorie tradizionali di leadership prima, e di quello delle situazionali poi, ha portato, negli anni 70, allo sviluppo di un filone di modelli completamente diverso. Con il tempo ci si è resi conto che il contesto in cui le aziende operavano stava iniziando a prendere la forma dell'ambiente dinamico che conosciamo oggi. La necessità di cambiamento e il modo in cui questo viene pensato, proposto e attuato sono le caratteristiche distintive dei leader di oggi. In un certo qual modo si sta prospettando un ritorno al passato, nel quale riemerge la soggettività del leader come promotore e immagine del cambiamento.

Queste teorie sono quattro:

1. Transazionale
2. Carismatica
3. Autentica
4. Trasformativa

2.3.1. La leadership transazionale

Il modello della leadership transazionale teorizza un tipo di leadership per il quale i dipendenti sono motivati attraverso degli scambi (transazioni) continui, in cui vengono soddisfatti i loro interessi personali. Per poter porre in essere questo tipo di transazioni è necessario un elevato potere formale⁴⁰.

Un leader di tipo transazionale è solito avere determinate caratteristiche:

- Utilizza un approccio basato su premi e sanzioni; gli obiettivi a loro volta sono ben definiti e misurabili, in modo da poter valutare con facilità la performance. Il feedback è uno strumento rilevante in questo scenario.
- Monitora in continuazione il lavoro dei sottoposti, in modo da poter correttamente applicare il meccanismo sopra citato. Non di rado stabilirà norme severe al solo fine di evitare gli errori.
- Agisce immediatamente in caso di feedback negativo. Se una performance non è accettabile il leader si attiverà subito per correggere l'errore e fare in modo che non si ripeta una seconda volta.

⁴⁰ Nello specifico, potere di ricompensa, si veda il cap.1 per approfondimenti

La teoria inoltre prevede che questo tipo di micro-transazioni continue possano avvenire in qualsiasi contesto organizzativo e il clima di lavoro che si viene a creare, con questo tipo di interazioni impersonali venga accettato e gradito dai dipendenti⁴¹.

Tuttavia le critiche che tipicamente vengono fatte a questo tipo di leadership sono le seguenti:

Solitamente un leader di questo tipo non costruisce relazioni con i dipendenti, ma tende ad avere un rapporto di tipo transitorio e più superficiale con i sottoposti. Molta importanza viene data ai regolamenti, alla chiarezza e alla prospettiva di breve termine. Il capo tende ad essere piuttosto direttivo, a non includere i subordinati nel processo decisionale e ad accettare passivamente gli obiettivi che gli vengono assegnati, tendendo più a conservare la situazione che trova al suo arrivo, piuttosto che a cambiarla in maniera radicale.

2.3.2. La leadership carismatica

La leadership carismatica coinvolge direttamente i collaboratori, facendo leva sulla creazione di una forte “*vision*”⁴² aziendale e dei valori condivisi.

I follower vengono in primo luogo influenzati dalla fiducia che il leader stesso in primis nutre nei confronti dei valori predicati e nel modo in cui si adopera per metterli in pratica e diffonderli. Il capo normalmente ha poi delle capacità comunicative al di sopra della norma, delle qualità uniche a cui i sottoposti guardano con aspirazione e ama rischiare, spesso esponendosi in prima persona; questa combinazione di fattori fa sì che si raggiunga mente e cuore dei subordinati e di conseguenza un alto livello di *commitment*.

Nel dettaglio, le caratteristiche che solitamente gli accademici attribuiscono a questo tipo di leader sono le seguenti:

1. Le qualità eccezionali sopra citate sono espresse nella quotidianità, non solo in situazioni specifiche. Le capacità comunicative del leader enfatizzano l'effetto ispiratore delle sue doti “fuori dal comune”.
2. Il leader, partendo dai valori che ha in mente, delinea uno scenario futuro ai suoi sottoposti, fa in modo che essi ne siano ispirati e si adoperino a loro volta per renderlo possibile, molto spesso in contrapposizione con il contesto attuale. La definizione chiara e desiderabile di ciò che si vuole diventare è il primo passo per apportare un cambiamento.
3. Il leader promuove un'identità condivisa. Oltre a delineare una *vision*, si prodiga per creare una forte identità di gruppo, appianare le divergenze interne e rendere l'ambiente lavorativo il più possibile gradevole per tutti. Riuscire con successo in questo proposito aumenterà ulteriormente morale e *commitment*, oltre che la produttività, portando un impatto positivo sull'output.
4. Esprime in prima persona i valori e i comportamenti ricercati nei dipendenti. Il leader è il primo a mettersi in gioco, esponendosi e identificandosi nel progetto che porta avanti, guidando con l'esempio. La dedizione nei confronti di ciò che fa è fonte di ispirazione per i sottoposti.
5. Il leader è determinato in ciò che fa e la sua convinzione viene percepita dagli osservatori esterni; questa sicurezza riduce la percezione del rischio e, di conseguenza, aumenta la determinazione e quindi le probabilità di successo, dei dipendenti.

Neanche questo modello è, però, privo di criticità:

⁴¹ McCleskey J. A., Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development, Semantic Scholar, (2014)

⁴² Visione, o *Vision* aziendale, intesa come la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia valori e obiettivi di lungo termine del top management; nello scenario sopra citato non ci si limita ad un contesto meramente aziendale, ma si include anche la componente sociale e relazionale. La *vision* può sussistere tuttavia anche a livelli più circoscritti, come un gruppo di lavoro. (Kotler P., Keller K., Ancarani F., Marketing Management, Pearson, 2017)

In primo luogo, si riscontra una relativa somiglianza con la teoria dei tratti; è impossibile definire a priori quali siano queste “capacità fuori dal comune” che il leader debba possedere, o quale sia il livello ottimale delle capacità comunicative necessario affinché i dipendenti si sentano ispirati.

Secondo poi, i valori predicati dal leader - non necessariamente il top manager ma anche mid o low management - devono essere valori che ben si sposino con la vision aziendale, perché in caso contrario si genererebbe un conflitto, con effetti deleteri per l'azienda nel suo complesso.

Terzo, il modello trascura il desiderio di autodeterminazione dei dipendenti e il loro carisma personale. Realisticamente i dipendenti raramente accetteranno di buon grado di seguire un capo senza prima aver tentato di prendere parte al processo decisionale, o comunque cercato di influenzarlo in qualche modo. Per vincere questo tipo di resistenza il carisma del leader dovrebbe essere ancora più forte di quanto teorizzato dal modello, ma empiricamente persone del genere sono estremamente rare, rendendo questa teoria non di rado materialmente infattibile.

2.3.3. La leadership Autentica

Questo tipo di leadership ben si adatta a dei capi che hanno piena consapevolezza di sé, delle loro capacità e dei loro limiti, dei loro valori e credenze, unitamente ad ottime capacità comunicative ed un discreto altruismo.

Un leader “autentico” può adottare un approccio partecipativo o direttivo nei confronti dei sottoposti, dipendentemente dalle circostanze, in quanto il suo fine ultimo è quello di promuovere una relazione di fiducia, con e fra i collaboratori, oltre che un clima di cooperazione; un capo del genere trasmette un messaggio di voler servire gli altri e l'ambiente comune, valorizzando le differenze, sperando di ispirare un sentimento del genere anche nei subordinati. Questo voler aiutare ogni dipendente e promuoverne la crescita fa sì che si crei fiducia e rispetto nei confronti del leader e di conseguenza una maggior volontà di seguirlo e di modificare i propri atteggiamenti in contrasto con quelli del capo.

I comportamenti solitamente tenuti da i leader autentici sono i seguenti⁴³:

- Stimola l'identificazione dei follower: attraverso l'ascolto e l'attenzione i leader riescono ad individuare i punti di forza di ciascuno e di meglio metterli a frutto al servizio di una mission comune, generando anche un senso di appartenenza; tutti gli atteggiamenti precedentemente elencati del leader impattano in maniera positiva sull'autostima del subordinato, sulla sua percezione della figura del capo e dell'azienda in sé. Questa sua maggiore identificazione con l'ambiente aziendale e il gruppo portano vantaggi di produttività ed efficienza in primis, in un miglior clima di gruppo ed ambiente lavorativo in secondo luogo. Il dipendente che si ispira ai valori “altruistici” portati avanti dal leader, potrà a sua volta essere fonte di ispirazione per i suoi pari e contribuire così in prima persona al raggiungimento della vision espressa dal capo.
- Crea “hope”⁴⁴, incoraggiando e motivando i dipendenti riguardo la correttezza e l'importanza di ciò che fanno, in modo da creare anche accettazione degli obiettivi imposti, oppure fornendo loro le competenze necessarie per farlo, o ancora aiutandoli e supportandoli in caso sopraggiungessero problemi inaspettati.
- Esprime fiducia: i comportamenti messi in atto dal leader portano il dipendente a fidarsi del capo e dell'ambiente da lui creato e, di conseguenza, degli altri sottoposti. La fiducia che viene riposta nei subordinati li responsabilizza e da loro un senso di appartenenza, aumentando così le probabilità che raggiungano i loro obiettivi.

⁴³ Avolio B. J., Gardner W. L., Walumbwa F. O., Luthans F., May D. R., Unlocking the Mask: A look at the process by which authentic leaders impact followers' attitudes and behaviors (2004)

⁴⁴ Definita come: determinazione nel perseguire un obiettivo, unitamente ad una mappa mentale che spiega come raggiungerlo (competenze + fiducia in esse), e alla convinzione che si sapranno superare tutte le difficoltà che si incontreranno lungo la via (Slocum J., Hellriegel D., op. cit., p. 93)

- Mostra emozioni positive: l'espressione di emozioni positive da parte del leader, oltre al generico miglioramento del clima di lavoro con tutti i benefici ad esso connessi, incentiva e suggerisce una maggiore apertura per gli approcci creativi e a metodi differenti per la risoluzione dei problemi, generando inoltre una visione più favorevole della novità e del cambiamento che, come prima accennato, è una caratteristica dell'ambiente aziendale attuale.
- Aumenta l'ottimismo: l'ottimismo è ciò che spinge a perseverare nonostante le difficoltà e che aumenta la soddisfazione per ciò che si è fatto. È inoltre la percezione del poter cambiare le cose e di poter fare la differenza e quindi è anche un sentimento strettamente correlato con la visione favorevole del cambiamento.

Anche questo modello tuttavia presenta dei limiti:

In primo luogo si concentra esclusivamente sui punti di forza di leader e sottoposti, ignorando completamente quella che invece è la parte delle loro debolezze che, conseguentemente, rimangono senza alcuna indicazione su come gestirle e/o compensarle.

Il secondo problema è la sicurezza e la conoscenza di sé stessi, necessaria per poter essere un leader "autentico". La consapevolezza e l'onestà deve essere tanta e tale da rendere empiricamente difficile trovare persone del genere. Inoltre non viene considerata l'eventualità che il leader e i sottoposti possano mettere in atto comportamenti politici.

Infine, sebbene in un contesto di gruppo questo tipo di leadership possa essere molto efficace, è necessario che sia supportata e condivisa appieno dal top management, altrimenti per quanto i leader di livello più basso possano sforzarsi, non si diffonderà mai a livello organizzativo, ma rimarrà localizzata nella loro unità di competenza.

2.3.4. La leadership Trasformativa

La leadership trasformativa trova la sua ratio nell'anticipare il cambiamento e nel formare i dipendenti affinché anche essi siano pronti ad accettarlo e, in futuro, a promuoverlo a loro volta.

Il leader trasformativo può trovarsi a qualsiasi tipo di livello aziendale e solitamente sono persone visionarie, ispiratrici e non avverse al rischio, con attenzione ai collaboratori e grandi capacità comunicative. Come si avrà modo di approfondire, si può riscontrare una certa analogia con questa figura e quella del leader autentico.

La teoria attribuisce quattro tratti tipici al leader trasformativo:

- Fornisce motivazione ispirazionale: un leader di questo tipo ispira i follower tramite l'esempio in prima persona, facendo leva sul loro orgoglio, magari ponendo obiettivi sfidanti, oppure ancora attraverso una comunicazione ben congegnata, o comunque qualsiasi altro tipo di leva possa funzionare nel contesto specifico.
- Crea stimoli intellettuali: il leader trasformativo è il primo che incoraggia i collaboratori a mettere e mettersi in discussione, a pensare al di fuori degli schemi precostituiti e a trovare metodi creativi e originali per risolvere i problemi o raggiungere gli obiettivi. Solitamente questo tipo di capo ha una alta soglia di tolleranza per gli errori e piuttosto che usare il suo potere punitivo cercherà di far crescere i dipendenti partendo dai loro sbagli. I sottoposti devono sentirsi liberi di poter mettere in discussione addirittura il leader e quest'ultimo è disposto ad ammetterli e modificare a sua volta il comportamento.
- Diventa un punto di riferimento idealizzato: le qualità del leader, la sua sicurezza in sé stesso, la sua bassa avversione al rischio, l'alta voglia di sperimentare e l'attitudine al supporto farà sì che i dipendenti vedano in lui una figura da imitare e i cui comportamenti vadano presi come esempi. Questa motivazione viene spesso raggiunta utilizzando una strategia di *goal setting* a

breve termine, la quale però è finalizzata al raggiungimento di una *vision* più di lungo termine. Molto spesso i dipendenti descrivono questo tipo di leader come l'artefice del loro sviluppo professionale e, in alcuni casi, anche personale.

- Dimostra attenzione verso il singolo: le attenzioni del leader non sono limitate al gruppo o alla pluralità dei dipendenti, ma vanno a rivolgersi al singolo nello specifico. Un leader trasformatore è consapevole che ogni sottoposto ha i suoi bisogni specifici e di conseguenza non potrà usare lo stesso modo di fare con tutti in quanto non sarebbe ugualmente efficace. Anche la comunicazione e le sue modalità possono variare da persona a persona. Queste elevate attenzioni fanno sì che eventuali feedback negativi vengano presi nel giusto modo dai dipendenti, e usati come stimolo.

Per quanto riguarda i limiti di questo modello ci si avvicina a quelli precedentemente descritti nel modello autentico: le capacità innate che una persona deve possedere per poter gestire questo modello sono molto elevate, e di conseguenza può rivelarsi estremamente difficile da trovare.

3. Leadership: un'analisi empirica

3.1. Obiettivi e nota metodologica

La ricerca di seguito riportata è finalizzata ad analizzare le caratteristiche del management delle principali aziende mondiali - su un campione di settori - con l'obiettivo di avere contezza di come la nazionalità, il genere ed il tipo di formazione dei singoli CEO, si inserisca nel contesto culturale della realtà aziendale in cui si trovano ad operare ed esercitare la loro leadership.

I gruppi economici presi in considerazione sono quelli riportati nella classifica Global 500 - edizione 2018 - pubblicata dalla rivista Fortune e stilata in base al rispettivo fatturato.

Nell'ambito di questa classifica sono stati successivamente selezionati tre settori specifici: il settore automobilistico⁴⁵, il settore delle telecomunicazioni ed il settore tecnologico⁴⁶.

Tale scelta è stata determinata dall'opportunità di analizzare settori profondamente diversi tra loro, in termini di prodotto/servizio commercializzato, targeting e infrastrutture necessarie per la produzione e di disporre, quindi, di un campione il più possibile eterogeneo relativamente ai differenti contesti aziendali da considerare.

La ricerca si è articolata in fasi:

inizialmente - sul sito della rivista Fortune 500 - per ciascuno dei tre settori selezionati, sono state visionate le informazioni relative alle aziende presenti nelle diverse liste ed acquisiti i dati riferiti a:

- Ranking Fortune 2018
- Denominazione azienda
- Nazionalità dell'azienda⁴⁷
- Nominativo del CEO

La seconda fase, più complessa, è consistita nella ricerca e nell'acquisizione di dettagli più specifici sui singoli CEO delle organizzazioni in esame:

- Nazionalità
- Genere
- Età
- Titolo di studio

Al riguardo, sono stati consultati diversi siti più o meno specializzati, tra i quali, solo per citarne alcuni, LinkedIn, Marketscreener e Bloomberg e reperite le informazioni riportate di seguito. I dati di dettaglio sono stati successivamente inseriti su fogli di lavoro Excel, sui quali si è proceduto alla loro rielaborazione. Sono stati in seguito redatti grafici e tabelle, utilizzati come riferimento per poter trarre le conclusioni dell'analisi.

⁴⁵ Il settore automobilistico si compone di tutte le aziende che si occupano di produzione di veicoli a motore di ogni tipo e parti di essi.

⁴⁶ Il settore tecnologico comprende sia le aziende il cui business si svolge prevalentemente on-line, che quelle si occupano della produzione di componenti elettronici, telefonia, elettrodomestici, hardware, software, etc, etc.

⁴⁷ Con Nazionalità dell'azienda si intende la sua sede legale, successivamente denominata anche "HQ".

3.2. Leadership e contesto culturale di sfondo

La cultura nazionale del paese di appartenenza di un'azienda rappresenta un elemento fondamentale della sua organizzazione perché da questo ottiene parte, se non tutte, delle risorse necessarie per operare e con il quale è tenuta necessariamente ad interagire.

Nonostante l'oggettiva interdipendenza con l'ambiente circostante, il peso del paese è stato, con poche eccezioni, trascurato per molti anni nella letteratura accademica in materia; secondo Hofstede, per molti anni ci si è limitati ad assumere per veritiere generalizzazioni semplicistiche non coadiuvate da riscontri empirici⁴⁸. Tali assunzioni erano viziate dalla preconcetta valorizzazione del luogo geografico di provenienza senza le opportune differenziazioni, ossia supponendo che i valori fondanti di questo o quel contesto fossero tenuti in egual considerazione in ogni parte del mondo. In sostanza si ipotizzavano strategie di cambiamento applicabili a qualsiasi cultura in egual misura, affermando l'irrelevanza delle influenze culturali locali, sebbene le ricerche comparative iniziassero a provare il contrario.

I manager provenienti da diversi contesti culturali avevano differenti approcci ed assunzioni riguardo il management, l'autorità, la struttura e le relazioni relative all'organizzazione aziendale.

È stato evidenziato come i movimenti locali ("OD" in Nord America, "democrazia industriale" in Nord Europa, "analisi istituzionale" in Francia o i "Circoli del controllo qualità" in Giappone) non siano indipendenti dal contesto culturale di appartenenza o di nascita. Se un'azienda riflette il contesto sociale in cui si trova, le strategie per il cambiamento organizzativo non possono ignorare questo aspetto. Differenti culture necessitano di differenti strategie.

Un approccio contingente al cambiamento anzi dovrebbe considerare la cultura nazionale come un parametro principale. Se un top manager in Germania realizza che la sua organizzazione può essere vista come una rete di individui che prendono decisioni razionali basandosi su conoscenza professionale e competenze tecniche, dovrà tenerne conto se pianifica un cambiamento aziendale in questo paese, anche e soprattutto se proviene da un contesto culturale diverso.

Allo stesso modo, se un CEO si trova a dover pianificare un cambiamento in un'azienda inglese, in cui l'individualismo è molto maggiore rispetto ad altri paesi e i risultati e le relazioni sono basate su influenza reciproca e negoziazione, sarà necessario un approccio differente. Oppure ancora in Francia, dove autorità e controllo dipendono molto di più dalla posizione formale che in altre parti del mondo, un manager dovrà comportarsi in maniera ancora diversa per riuscire a modificare la cultura aziendale.

Il processo di cambiamento in un'organizzazione qualsiasi può essere visto come il passaggio da uno stato A ad uno stato B. La definizione dell'obiettivo, a livello teorico, dovrebbe essere relativamente facile; poche aziende incontrano problemi a questo proposito: sarebbe inverosimile contestare il miglioramento degli standard qualitativi, la valorizzazione delle richieste di clienti e dipendenti, l'aumento dell'efficienza, il miglioramento della performance competitiva, dell'innovazione e della flessibilità. Raggiungere una discreta base di consenso riguardo questi temi non è un arduo compito, nemmeno in grandi multinazionali con un considerevole grado di diversità culturale.

Tuttavia organizzazioni provenienti da differenti nazioni prediligeranno differenti metodi per implementare il cambiamento. Laurent⁴⁹ afferma che alle aziende andrebbero attribuite le caratteristiche che comunemente vengono associate agli individui. La resistenza al cambiamento andrebbe vista non come una proprietà intrinseca delle organizzazioni, ma come la analoga reazione di una persona fisica di fronte alla variazione delle condizioni pianificata esternamente. Il cambiamento, per attecchire e portare risultati deve essere accettato da tutti gli attori su cui produce effetti, non solamente da chi ha l'autorità formale di imporlo: la loro accettazione può, e deve, avvenire

⁴⁸ Il periodo è quello degli anni '80 del '900, periodo in cui Hofstede inizierà la sua ricerca riguardo le dimensioni culturali, ricerca che si avrà modo di approfondire in seguito.

⁴⁹ Laurent A., A Cultural View of Organizational Change, Associate Dean for Research and Development, Insead, (1987).

prima del resto dell'organizzazione, ma non può prescindere da essa. Il cambiamento di una cultura aziendale è analogo al cambiamento della cultura nazionale: sebbene diverse concettualmente, sono molto più interdipendenti fra loro di quanto in origine si possa credere.

Hofstede definisce la cultura come una *“programmazione collettiva della mente che distingue un gruppo di persone dal resto delle altre”*⁵⁰. La cultura non è innata ma viene appresa dagli individui nel corso della loro vita, soprattutto nei primi anni. Questo concetto, secondo Laurent, pacificamente applicato ai valori che regolano la vita quotidiana, è valido anche a livello organizzativo; i due aspetti, come già affermato poc'anzi, sono strettamente collegati in quanto i valori aziendali sono diretta conseguenza delle credenze personali degli individui interni all'azienda⁵¹.

Attorno agli anni '70 - '80 del secolo scorso Hofstede iniziò una ricerca sulle culture nazionali, adottando però l'approccio statistico, a differenza da quanto comunemente effettuato fino ad allora⁵²; questa ricerca avvenne mediante la somministrazione di più di 100.000 questionari in 50 paesi diversi con l'aiuto della azienda statunitense IBM, diversamente dal metodo utilizzato degli studiosi precedenti, che prevedeva una classificazione per “tipologie”, rivelatasi con il tempo superficiale, stereotipata e senza evidenti riscontri empirici.

Al termine della ricerca, l'antropologo identificò quattro dimensioni culturali fra di loro indipendenti:

- Distanza dal potere
- Individualismo/Collettivismo
- Mascolinità/Femminilità
- Avversione all'incertezza

La ricerca effettuata però non si attestò sui risultati ottenuti, ma numerosi accademici la usarono come punto di partenza per ulteriori studi e approfondimenti; uno di questi fu Micheal Bond. Attraverso i suoi studi, concentrati prevalentemente sulla cultura cinese in primis, e sull'area orientale in generale in secondo luogo, riscontrò una serie di valori derivanti dal confucianesimo, ritenuti fondanti nel continente asiatico.

Queste implicazioni convinsero Hofstede ad adottare l'orientamento al lungo termine come quinta dimensione della cultura, in aggiunta a quelle precedentemente determinate, sebbene i dati relativi a quest'ultima provenissero solamente da 23 paesi.

Attorno al 2010 l'antropologo si avvale della collaborazione del linguista Micheal Minkov, tramite la quale ampliò i dati a fondamento della quinta dimensione, e ne elaborò una sesta: edonismo/restrizione.

Si andranno ora ad analizzare più nel dettaglio le 6 dimensioni finora riscontrate:

1. Distanza dal potere: si intende la misura in cui gli individui meno potenti di un'organizzazione accettano che il potere sia distribuito in misura diseguale al suo interno. Questo concetto sottintende che il livello di disuguaglianza esista in funzione del livello di accettazione dei follower più che dalla capacità di imposizione dei leader⁵³. Culture con un'alta distanza dal potere, come quelle francesi, spagnoli o buona parte delle asiatiche sono solite prediligere organizzazioni fortemente burocratiche e gerarchiche e leader forti, il cui potere è riconosciuto e rispettato. Difficilmente in questo contesto le scelte del leader possono essere messe in discussione e i sottoposti hanno scarse possibilità di entrare nel processo decisionale. Culture invece con bassa distanza dal potere, quali il resto dell'Europa e quelle britanniche e statunitensi, hanno organizzazioni in cui la delega è vista con più favore, e i leader stessi sono propensi e favorevoli a coinvolgere i subordinati nelle consultazioni e quindi nelle decisioni.

⁵⁰ Di Camillo P., Hofstede e le culture internazionali, Wordpress, (2011)

⁵¹ Laurent A., op. cit.

⁵² Itim Italy, riguardo le diversità culturali e formazione internazionale, (2011)

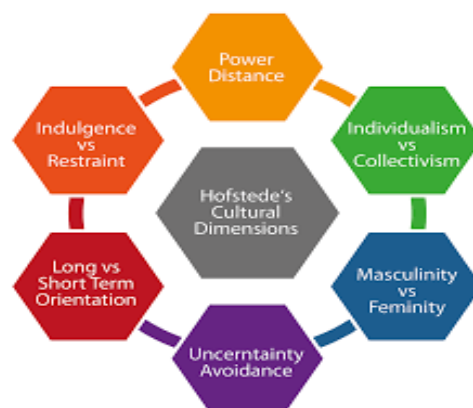
⁵³ Di Camillo P., op. cit.

- Individualismo: l'individualismo (e il suo opposto, il collettivismo), è una dimensione riguardante i legami con il gruppo di appartenenza che una persona possiede. In paesi come Corea del Sud, Giappone, Messico, Grecia, gli individui crescono in un ambiente più coeso, numeroso e amichevole, che in un certo qual modo lo aiuta in caso di necessità. Contesti differenti si trovano nazioni come Francia, Germania, Canada e Sud Africa, in cui è considerato comune che un individuo debba badare a sé stesso e a i suoi interessi in solitaria.

Sul piano aziendale il tutto si traduce in un anteporre le esigenze del gruppo/team a quelle del singolo ove l'individualismo è basso, mentre dove è alto l'esigenza di una sola persona può essere causa di cambiamenti.

- Mascolinità: la mascolinità, alla quale è associata una forte competitività, è contrapposta della femminilità, espressione invece di valori quali modestia, inclusione e altruismo. In ambito organizzativo un'azienda con maggiore mascolinità enfatizzerà lo status raggiunto dagli individui; questi ultimi saranno alla ricerca di opportunità per crescere, magari anche a scapito dei colleghi, a vedere incrementato il proprio potere e il loro salario. Paesi in cui questo tipo di valori si manifestano frequentemente sono Stati Uniti, Giappone, Italia, Hong Kong. Al contrario, una femminilità più elevata attribuirà maggior valore alla componente relazionale e la qualità dell'ambiente lavorativo; saranno molto più frequenti cooperazioni e lavori di team, nonché le relazioni fra capo e sottoposti saranno più distese. Anche la fedeltà all'organizzazione e ai suoi valori sarà molto più solida e profonda. Questi tipi di comportamenti sono riscontrati in Svezia, Israele, Danimarca, Indonesia.
- Avversione all'incertezza: si tratta della concezione e della considerazione dell'incertezza che hanno gli individui, di quanto i membri di un gruppo si sentono minacciati dal cambiamento o comunque da situazioni sconosciute o insolite. Culture con un'elevata avversione di questo tipo tenderanno, per minimizzare il rischio di variazioni, ad avere un rigido sistema di regolamenti e leggi; questo sistema, sebbene intuitivamente potrebbe apparire il contrario, non implica una stasi. Contesti meno avversi invece avranno regolamenti più blandi e permissivi, tali per cui l'innovazione viene accolta più come un'opportunità che come una minaccia.
- Orientamento al lungo termine: è il grado in cui le persone perseguono valori comunemente associati al lungo termine, quali la parsimonia e la perseveranza. Quelli di breve termine sono invece rispetto delle tradizioni, adempimento di obbligazioni sociali e onore. Si nota una base orientale-confuciana di questa dimensione, ma, sebbene le ricerche originarie furono limitate all'estremo Oriente, è applicabile ad ogni tipo di gruppo.
- Edonismo: la percezione che le persone hanno della libertà di agire e dedicarsi allo svago. Al polo opposto troviamo la percezione che le proprie azioni sono soggette a tutta una serie di restrizioni e divieti e la sensazione che indulgere in spese e divertimenti sia in qualche modo sbagliato.

Tavola 7: dimensioni culturali di Hofstede



Fonte: (Hofstede G., Culture's Consequences, Abridged Edition, (1980))

La concezione di leadership e l'organizzazione aziendale sono fortemente influenzate dalla cultura locale; sono stati considerati 5 paesi: 3 asiatici, Giappone, Corea del Sud e Taiwan, e 2 appartenenti al mondo anglosassone, o comunque fortemente influenzati da esso, quali Stati Uniti e Messico⁵⁴.

3.2.1. La leadership in Taiwan

La cultura di leadership di Taiwan presenta un certo livello di affinità anche con quella cinese. I leader devono essere quasi paterni, e curare gli interessi dei dipendenti e il loro benessere. Questi ultimi però preferiscono ricevere istruzioni chiare e precise dai loro supervisori piuttosto che essere delegati. Molto presente, anche ad alti livelli, una concezione del business quasi come se fosse un'impresa familiare. (proprio per questo gli asiatici condividono poche informazioni con chi è esterno alla famiglia).

Un successivo studio⁵⁵ ha affermato che le tradizioni culturali cinesi sono state a lungo puntellate da quattro valori importanti e ha sostenuto che le percezioni e le attività di leadership sono influenzate da questi valori. Al primo posto si colloca l'importanza dell'apparenza che implica il rispetto e l'obbligo verso coloro che hanno un'elevata posizione sociale, facendo e sollecitando favori in base all'importanza e allo status nella famiglia o nella società. In secondo luogo, il rispetto della gerarchia si riferisce al rispetto della cosiddetta 'anzianità' e dell'età. In terzo luogo, l'importanza del collettivismo comporta pensare e comportarsi nei limiti delle norme sociali accettate, evitando di ferire gli altri appartenenti al medesimo gruppo o ambiente sociale. Ultimo valore è quello dell'armonia, che rappresenta l'elemento guida per mantenere buone relazioni con reciproci obblighi e compiti fra i membri dello stesso clan. I cinesi considerano vergognosa l'agitazione del gruppo o dell'armonia interpersonale, e nell'educazione dei figli sono utilizzate tecniche che puntano sul sentimento di vergogna per enfatizzare questo punto e l'importanza della lealtà di gruppo⁵⁶.

I manager tendono ad essere particolarmente autoritari in questo contesto territoriale, ancor più che in altri; il coinvolgere altre persone in un processo di *decision making* viene considerato quasi come un affronto o una sfida all'autorità del manager competente, e perciò avviene molto raramente. Vi è la frequente presunzione che il leader, quale che sia la decisione, l'abbia presa considerando ogni suo possibile aspetto, e quindi le probabilità che sia errata sono minime.

La leadership partecipativa in questo contesto è dunque inefficace.

Singolare è il metro di giudizio con cui viene giudicata una persona, ossia non mediante criteri oggettivi, ma misurando la sua lealtà a CEO e compagnia. Analogamente alle altre controparti asiatiche, raramente un feedback negativo su una persona viene dato in un contesto di gruppo.

Il carisma non riveste una grande importanza a livello di top manager, spesso distante dai sottoposti, in quanto le relazioni con il leader tendono ad essere di tipo transazionale.

⁵⁴ Peter W. D., Howell J. P., Hibino S., Lee J. K., Tate U., Bautista A., Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures, Researchgate, (2016).

⁵⁵ Child, J., Management in China during the age of reform. Cambridge: Cambridge University Press, (1994).

⁵⁶ Bond, M., Cultural influences on modes of impression management: implications for the culturally diverse organization. In Rosenfield, R. (Ed.), Applied impression management: how image-making affects managerial decisions. Newbury Park, CA: Sage, (1991).

3.2.2. La leadership in Giappone

Il Giappone si presenta come un'area in cui mascolinità⁵⁷ e avversione al rischio sono molto più elevate rispetto alle controparti sud-coreane e taiwanesi, mentre il livello di collettivismo rimane standard per la media asiatica.

Il Confucianesimo, profondamente radicato nella cultura nipponica, richiede che ai leader sia dovuta obbedienza e rispetto, i quali a loro volta sono tenuti ad avere un atteggiamento quasi paterno nei confronti dei loro subordinati. Le aziende giapponesi presentano solitamente una gerarchia molto rigida e sono organizzate in maniera prevalentemente verticale, ma ciò nonostante tengono in alta considerazione ogni singolo dipendente e sono coinvolte nella sua vita personale.

Tipicamente, il sistema di relazioni giapponese va a creare uno stretto legame fra supervisore e subordinato.

Le caratteristiche peculiari sono: consenso implicito, comunicazione non verbale e discussioni indirette. Molto spesso il leader delinea vagamente gli obiettivi da raggiungere, lasciando liberi i sottoposti di seguire i loro approcci personali per arrivare al risultato, nell'ottica di fiducia reciproca.

Cruciale è anche l'armonia di gruppo, talvolta anteposta addirittura al profitto. Questo approccio implica che nessun individuo debba essere giudicato dinanzi al gruppo, al quale sono diretti esclusivamente elogi o critiche generiche. In caso di necessità di feedback personali, questi sono solitamente dati al di fuori dell'orario di lavoro, o comunque in un contesto separato da quello del team. Un sistema basato su premi e punizioni sarà dunque poco efficace.

Il carisma per i leader giapponesi è importante, in quanto devono essere in grado di costruire questo sistema di reciproca fiducia e armonia. Sebbene i sottoposti considerino indiscutibilmente superiori a loro i loro leader, questi ultimi tendono invece a considerarsi non al di sopra ma parte integrante del gruppo che supervisionano.

3.2.3. La leadership in Corea del Sud

La Corea del Sud, in rapida crescita e sviluppo, attribuisce solitamente una grande importanza al collettivismo, presentando invece un'avversione al rischio più contenuta. L'influenza del confucianesimo è ritenuta essere maggiore in Corea che in qualsiasi altro paese asiatico. Questa corrente di pensiero ritiene armonia nelle relazioni e fiducia reciproca le componenti chiave di ogni business.

L'obbedienza dovuta ai superiori è controbilanciata dalla loro responsabilità riguardo benessere e futuro delle generazioni presenti e quelle future. È proprio questo compito dei leader che giustifica la loro superiorità rispetto agli altri, questa disuguaglianza che potrebbe potenzialmente minare l'armonia viene compensata dall'interesse personale nella vita privata dei subordinati.

La pianificazione e il controllo sono molto spesso nelle sole mani dei leader, portando a organizzazioni verticali; i manager operano con molta discrezionalità, e spesso controllano la comunicazione e l'informazione. Solitamente l'approccio utilizzato è quello Top-down, che sebbene comporti un più rapido *decision making*, rende difficile per i dipendenti esprimere posizioni e idee diverse da quelle dei supervisori, e che quindi la leadership partecipativa sia poco efficace in tale contesto.

Solitamente gli elogi vengono conferiti dinnanzi ai membri del gruppo, mentre i feedback negativi vengono dati in separata sede.

⁵⁷ con mascolinità, e il suo opposto femminilità, ci si riferisce alla definizione data da Hofstede: la mascolinità rappresenta l'inclinazione della società per i risultati, l'eroismo, l'assertività e le ricompense materiali derivate dal successo: una società, in generale, più competitiva. Il suo opposto, la femminilità, indica una preferenza per la cooperazione, la modestia, la protezione dei più deboli e la qualità della vita. La società è complessivamente più orientata al consenso. (Hofstede G., *Culture's Consequences*, Abridged Edition, (1980))

Il carisma del leader è molto importante in quanto tradizionalmente gli imprenditori coreani sono noti per perseguire aggressivamente il raggiungimento delle loro idee con determinazione, e instillare con la loro convinzione fiducia nei sottoposti.

3.2.4. La leadership negli Stati Uniti

Gli Stati Uniti vengono comunemente descritti dagli studiosi come un paese fortemente individualista, con bassa distanza dal potere e avversione al rischio e moderata mascolinità, con un paternalismo non molto accentuato.

La concezione di sé degli individui in questo contesto è relativamente alta, si tenderà ad apprezzare un tipo di leadership di supporto alla crescita, ma ci si aspetterà un certo livello di delega e di possibilità di seguire approcci personali, tramite istruzioni relativamente più generiche riguardo i compiti da svolgere. A causa di questo marcato individualismo, una leadership eccessivamente direttiva e prescrittiva non sarà apprezzata, mentre invece un approccio più partecipativo troverà migliori riscontri nei sottoposti.

Importante nelle aziende statunitensi è anche il feedback, nonché ricompense e punizioni, di cui si ha avuto riscontro di effettivi impatti sulla performance. A differenza di altri paesi analizzati, i riscontri individuali vengono dati anche in contesti di gruppo, in quanto efficaci sulla motivazione.

Data questa concezione dell'individuo, riveste molta importanza la figura del leader carismatico, che ispira fiducia e lealtà nei sottoposti.

3.2.5. La leadership in Messico

Il Messico presenta un radicato collettivismo, paternalismo, mascolinità e distanza dal potere, rendendolo relativamente simile alle imprese in estremo oriente sotto il punto di vista della leadership.

La storia messicana, caratterizzata da lunghi periodi di dominazione spagnola, ha portato ad una concezione di leader come una figura autoritaria, potente e quasi onnipotente, distante dai subordinati.

La leadership partecipativa in Messico ha avuto una scarsa affermazione, come qualsiasi altra teoria di delega e apertura, in quanto coinvolgere i sottoposti nel *decision making* trasmetterebbe un messaggio di debolezza, percepita in primo luogo proprio dagli stessi subordinati.

Il feedback viene solitamente dato in contesti esterni al gruppo per non minare l'armonia, ma punizioni ed elogi sono uno strumento molto efficace nelle aziende e nella cultura messicana.

Storicamente nel paese sono stati molti i leader celebrati e visti come una guida da seguire, perciò il carisma è estremamente importante in un CEO in Messico.

3.2.6. Un approccio comparativo

Si riportano delle conclusioni di carattere generale riguardo alcune delle principali differenze che si riscontrano fra leadership asiatiche e anglosassoni⁵⁸:

- le aziende asiatiche tendono ad essere guidate dalla stessa famiglia di CEO per intervalli di tempo considerevoli, mentre quelle anglosassoni sono solite scegliere fra un pool di manager già con una nomea sul mercato, non necessariamente relazionati fra loro e sostituirli a distanza di qualche anno. Questa differenza nel turnover dei manager gioca a favore degli orientali, in

⁵⁸ Mills D. Q., "Asian and American Leadership Styles: How Are They Unique?", Harvard Business School, (2005)

quanto un CEO più stabile porta un maggior grado di fidelizzazione ad azienda e valori da essa promossi.

- le aziende americane dipendono molto di più dal mercato dei capitali rispetto alle loro controparti asiatiche.

Di conseguenza, il controllo che gli azionisti ed i sottoscrittori esercitano sulle aziende va a limitare, di fatto, la libertà di agire dei CEO anglosassoni, che sono molto più propensi ad adottare uno stile di leadership improntato alla soddisfazione di azionisti e sottoscrittori, piuttosto che alla performance aziendale.

Tale impostazione è applicata in maniera molto inferiore nella leadership degli amministratori cinesi, giapponesi e coreani. Si deduce quindi, dato il gran numero di aziende asiatiche fra i dati analizzati (superiore al 50%), che questa assenza di controlli influisca positivamente sul risultato aziendale.

- Molto spesso le aziende asiatiche, e di conseguenza i rispettivi CEO, sono legati in qualche modo allo stato o comunque a membri del governo. Queste relazioni privilegiate, di norma assenti nei paesi anglosassoni e occidentali, consentono una maggiore libertà di azione e potenziali agevolazioni.
- Data la differenza di importanza dei lavoratori come stakeholders in azienda, importanza molto maggiore in USA che in Asia, spesso i manager asiatici possono anteporre gli interessi della compagnia a quelli dei propri dipendenti. La figura del leader carismatico e coinvolgente è molto meno frequente in quest'ultima cultura, dove invece è considerato spesso alla stregua di un capofamiglia al quale si devono un rispetto ed un timore quasi 'reverenziale'.

Data la maggioranza assoluta di compagnie di nazionalità asiatica nella classifica mondiale delle Top 500, come emerge dalla ricerca effettuata, si può ipotizzare che uno stile di leadership come quello orientale che tende ad essere molto spesso direttivo, con il CEO focalizzato sulle esigenze comuni e che prende decisioni singolarmente, o comunque con un ristretto gruppo di collaboratori, e le mette in atto in azienda, raramente coinvolgendo i diretti interessati, porti risultati migliori dell'individualismo così frequente in ambiente anglosassone/occidentale.

Lo stile partecipativo, abbastanza comune in America e ancor più in Europa, in cui è necessario il lavoro in team e il coinvolgimento di molte più persone rispetto al precedente, sebbene lentamente, sta iniziando a prendere piede anche in Asia, partendo dal Giappone.

In conclusione, il differente contesto culturale di appartenenza incide in maniera molto significativa sull'impostazione manageriale e sulla conseguente gestione ed organizzazione aziendale.

3.3. Analisi specifica dei settori

3.3.1. Settore degli Autoveicoli ⁵⁹

Tavola 8: visione d'insieme dei dati sul settore degli autoveicoli ⁶⁰

RANKING	AZIENDA	HQ AZIENDA	MANAGER	NAZIONALITA' MANAGER	SESSO	ETA'	TITOLO DI STUDIO	ULTERIORE TITOLO DI STUDIO/SPECIALIZZAZIONE
6	Toyota Motor	Giappone	Akio Toyoda	Giapponese	M	62	Laurea in legge	Master in finanza
7	Volkswagen	Germania	Herbert Diess	Tedesca	M	61	Laurea in ingegneria meccanica	Dottorato in assemblamento automatizzato
16	Daimler	Germania	Dieter Zetsche	Tedesca	M	66	Laurea in scienze ingegneristiche	
21	General Motors	Stati Uniti	Mary Teresa Barra (Makela)	Statunitense	F	57	Laurea in ingegneria elettrica	Master in economia
22	Ford Motor	Stati Uniti	James Patrick Hackett	Statunitense	M	64	Bachelor's degree in general studies	
30	Honda Motors	Giappone	Takahiro Hachigo	Giapponese	M	60	Laurea in ingegneria	
36	SAIC Motor	Cina	Chen Zhixin	Cinese	M	60	-	
51	BMW Group	Germania	Harald Krüger	Tedesca	M	53	Laurea in ingegneria meccanica	
54	Nissan Motor	Giappone	Hiroto Saikawa	Giapponese	M	65	Laurea in economia	
65	Dongfeng Motor	Cina	Li Shaozhu	Cinese	M	59	Laurea in economia	Master in economia
75	Bosch Group	Germania	Volkmar Denner	Tedesca	M	63	Laurea in fisica	
78	Hyundai Motor	Corea del Sud	Lee Won-Hee	Coreana	M	59	Master in Accounting	
108	Peugeot	Francia	Carlos Tavares	Portoghese	M	61	Laurea in ingegneria	
124	Beijing Automotive Group	Cina	Xu Heyi	Cinese	M	61	Laurea in ingegneria (Scienza e Tecnologia)	Master in Scienza e Tecnologia
125	China FAW Group	Cina	Xu Liuping	Cinese	M	55	Laurea in ambito tecnologico	
134	Renault	Francia	Carlos Ghosn	Francese	M	65	Laurea in ingegneria	
202	Guangzhou Automobile Industry Group	Cina	Zeng Qinghong	Cinese	M	58	-	
206	Continental	Germania	Elmar Degenhart	Tedesca	M	60	Laurea in ingegneria aerospaziale	Dottorato in ingegneria e automazione
219	KIA Motors	Corea del Sud	Han-Woo Park	Coreana	M	61	Laurea in economia	
229	Denso	Giappone	Koji Arima	Giapponese	M	61	Laurea in Ingegneria	
232	Tata Motors	India	Guenter Butschek	Tedesca	M	59	Laurea in economia e management	
267	Zhejiang Geely Holding Group	Cina	Li Shufu	Cinese	M	56	Laurea in science and engineering	
268	ZF Friedrichshafen	Germania	Wolf-Henning Scheider	Tedesca	M	57	Laurea in Business Administration	
283	Jardine Matheson	Hong Kong	Benjamin Keswick	Inglese	M	46	Laurea in Agricultural Economics and Food Marketing	Master in economia e management
286	Volvo	Svezia	Martin Lundstedt	Svedese	M	52	Laurea in tecnologia e management	
287	Magna International	Canada	Donald J. Walker	Canadese	M	62	Laurea in ingegneria meccanica	
329	Aisin Seiki	Giappone	Yasumori Ihara	Giapponese	M	68	Laurea in legge	
348	Suzuki Motor	Giappone	Toshihiro Suzuki	Giapponese	M	60	Laurea in Scienze e tecnologia	
365	Bridgestone	Giappone	Masaaki Tsuya	Giapponese	M	67	Laurea in scienze sociali	Master in economia e management
378	Mazda Motors	Giappone	Masamichi Kogai	Giapponese	M	65	Laurea in ingegneria	
380	Hyundai Mobis	Corea del Sud	Young-Deuk Lim	Coreana	M	64	Laurea in ingegneria meccanica	Master in management industriale
384	Subaru	Giappone	Yasuyuki Yoshinaga	Giapponese	M	64	Laurea in economia	
425	Sumitomo Electric Industries	Giappone	Masayoshi Matsumoto	Giapponese	M	75	Laurea in scienze sociali	
478	Michelin	Francia	Jean-Dominique Senard	Francese	M	66	Laurea in legge	

Fonte: rielaborazione personale dei dati tratti da <https://www.fortune.com>

⁵⁹ Global 500 Fortune 2018, settore "Motor Vehicles & Parts"

⁶⁰ Legenda: (valida anche con riferimento alle figure 9 e 10)

Giallo: Compagnia/CEO continente asiatico

Azzurro: Compagnia/CEO Stati Uniti/Canada/Australia

Verde: Compagnia/CEO continente europeo

Rosso: Compagnia/CEO Sud America

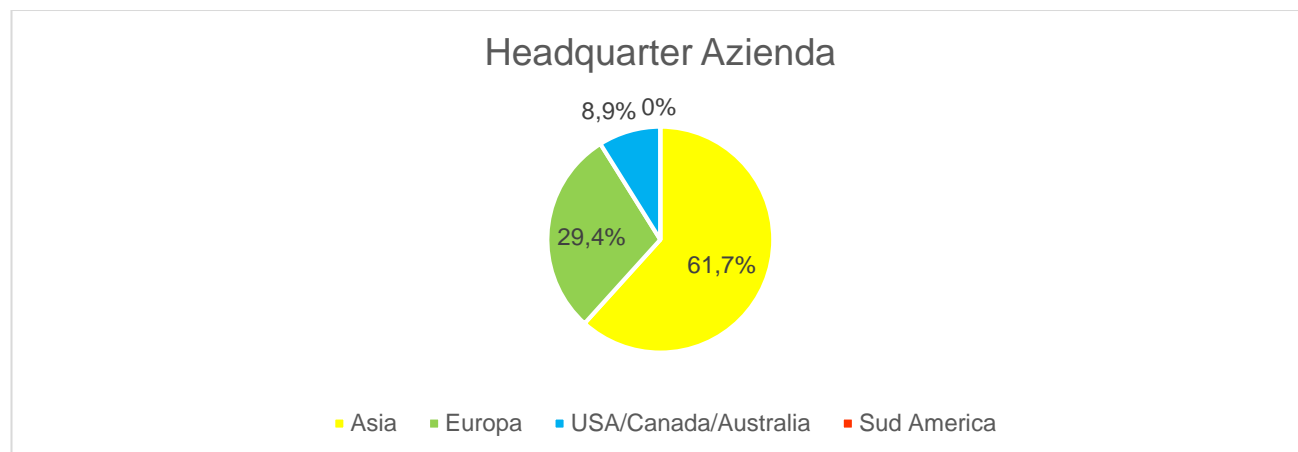
Arancione: Nazionalità compagnia differente da nazionalità CEO

Analisi dei dati:

osservando le informazioni riguardanti la nazionalità delle aziende del settore degli autoveicoli:

Nazionalità azienda	Totale	Percentuale
Asia	21	61,7
Europa	10	29,4
Stati Uniti/Canada/Australia	3	8,9
Sud America	0	0

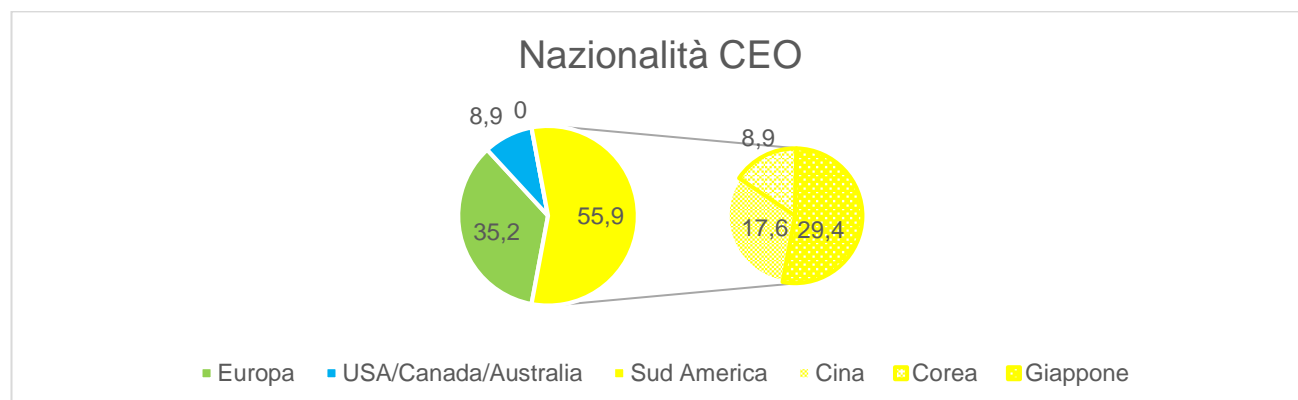
Tavola 9: localizzazione geografica degli HQ delle compagnie nel settore degli autoveicoli.



e la nazionalità dei rispettivi CEO:

Nazionalità CEO	Totale	Percentuale
Asia	19	55,9
➤ Cina	6	29,4
➤ Corea del Sud	3	8,9
➤ Giappone	10	17,6
Europa	12	35,2
Stati Uniti/Canada/Australia	3	8,9
Sud America	0	0

Tavola 10: contesto culturale di provenienza dei CEO nel settore degli autoveicoli.

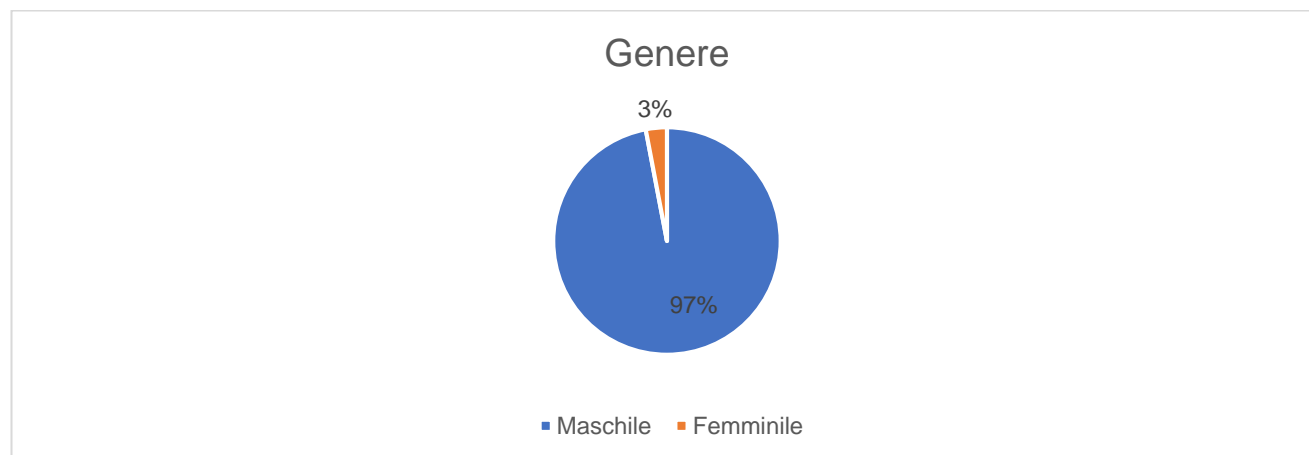


emerge una marcata prevalenza asiatica, non solo in termini di headquarter delle aziende, ma anche della nazionalità dei rispettivi CEO, che colloca il baricentro del settore in Estremo Oriente.

Con riferimento al genere del management del settore, emerge che questo è quasi totalmente maschile, essendo presente un solo CEO donna sui 34 osservati.

Genere CEO	Totale	Percentuale
Maschile	33	97
Femminile	1	3

Tavola 11: distribuzione del genere dei CEO nel settore degli autoveicoli.

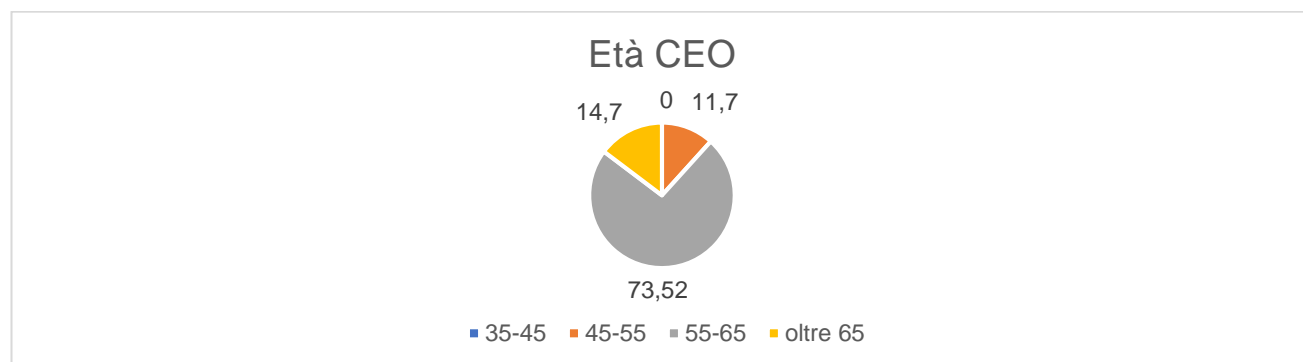


Per quanto riguarda l'età media dei CEO, calcolata sui 34 dati disponibili, questa risulta essere relativamente alta: 60,94 anni.

La fascia di età nella quale si trova la maggioranza dei CEO è infatti quella che va dai 55 ai 65 anni

Fascia età CEO	Totale	Percentuale
35 – 45	0	0
45 – 55	4	11,7
55 – 65	25	73,52
Oltre 65	5	14,7

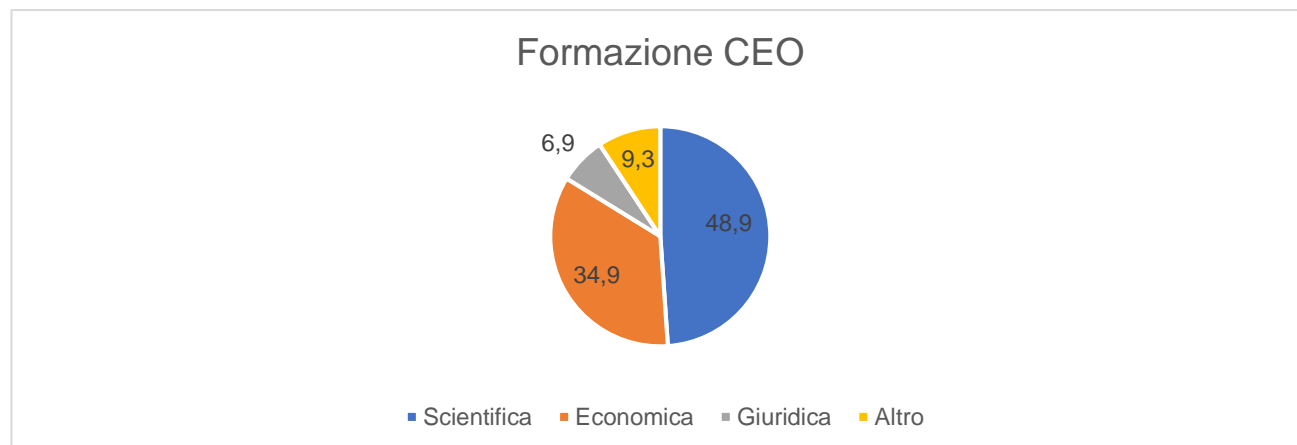
Tavola 12: età media dei CEO nel settore degli autoveicoli.



Relativamente al titolo di studio dei CEO, emerge una prevalenza di educazione di tipo tecnico-scientifico, alla quale fanno spesso seguito specializzazioni in ambito economico (43 casi esaminati).

Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale	Percentuale
Scientifica/ingegneristica	21	48,9
Economica/manageriale	15	34,9
Giuridica	3	6,9
Altro	4	9,3

Tavola 13: formazione dei CEO nel settore degli autoveicoli.



3.3.2. Settore delle Telecomunicazioni ⁶¹

Tavola 14: visione d'insieme dei dati sul settore delle telecomunicazioni

RANKING	AZIENDA	HQ AZIENDA	MANAGER	NAZIONALITA' MANAGER	SESSO	ETA'	TITOLO DI STUDIO	ULTERIORE TITOLO DI STUDIO/SPECIALIZZAZIONE
20	AT&T	Stati Uniti	Randall Lynn Stephenson	Statunitense	M	59	Laurea in finanza	
37	Verizon	Stati Uniti	Lowell Clayton McAdam	Statunitense	M	65	Laurea in ingegneria	Master in business
53	China Mobile Communication	Cina	Li Yue	Cinese	M	56	Laurea in telephone exchange (telecomunicazioni)	Master in business administration + Dottorato in amministrazione
55	Nippon Telegraph & Telephone	Giappone	Hiroo Unoura	Giapponese	M	70	Laurea in legge	
80	Comcast	Stati Uniti	Brian L. Roberts	Statunitense	M	60	Laurea in scienze	
81	Deutsche Telekom	Germania	Timotheus Hottges	Tedesca	M	57	Laurea in economia	
85	Softbank Group	Giappone	Masayoshi Son	Giapponese	M	62	Laurea in economia	Laurea in informatica
141	China Telecommunication	Cina	Yang Jie	Cinese	M	56	University of Posts and Telecommunications (radio engineering)	Business administration + Dottorato business school/Norwegian school of management
158	Vodafone Group	Gran Bretagna	Vittorio Colao	Italiana	M	58	Laurea in economia	Master in business administration
164	Telefonica	Spagna	Jose Maria Alcaarez-Pallete Lopez	Spagnola	M	56	Laurea in economia	International Management Program
180	America Movil	Messico	Daniel Hajj Aboumrada	Messicana	M	53	Laurea in business administration	
225	Orange	Francia	Stephane Richard	Francese	M	58	Laurea in economia e commercio	Specializzazione in amministrazione
236	KDDI	Giappone	Makoto Takashi	Giapponese	M	58	-	
264	Charter Communication	Stati Uniti	Thomas M. Rutledge	Statunitense	M	65	Laurea in economia	
273	China United Network Communications	Cina	Wang Xiaochu	Cinese	M	61	Beijing University of Posts and Telecommunications	Dottorato in business administration
377	BT Group	Gran Bretagna	Gavin E. Patterson	Inglese	M	52	Laurea in ingegneria chimica	
445	Altice	Olanda	Dexter Gregory Goei	Statunitense	M	48	Laurea in economia internazionale	

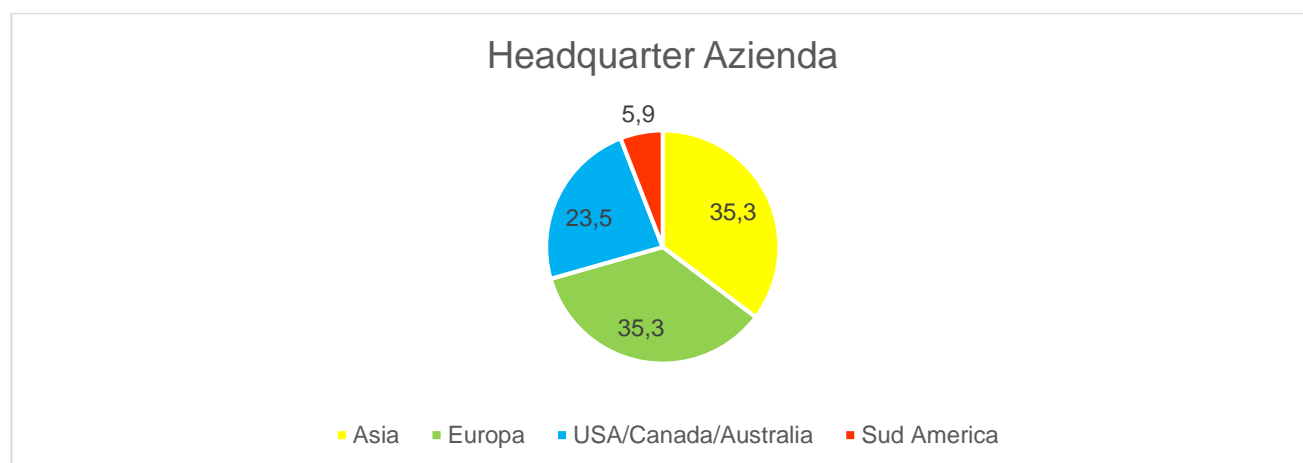
Fonte: rielaborazione personale dei dati tratti da <https://www.fortune.com>

⁶¹ Global 500 Fortune 2018, settore "Telecommunication"

Con riferimento alla nazionalità dell'headquarter delle aziende del settore, emerge la seguente distribuzione:

Nazionalità azienda	Totale	Percentuale
Asia	6	35,3
Europa	6	35,3
Stati Uniti/Canada/Australia	4	23,5
Sud America	1	5,9

Tavola 15: localizzazione geografica degli HQ delle compagnie nel settore delle telecomunicazioni.

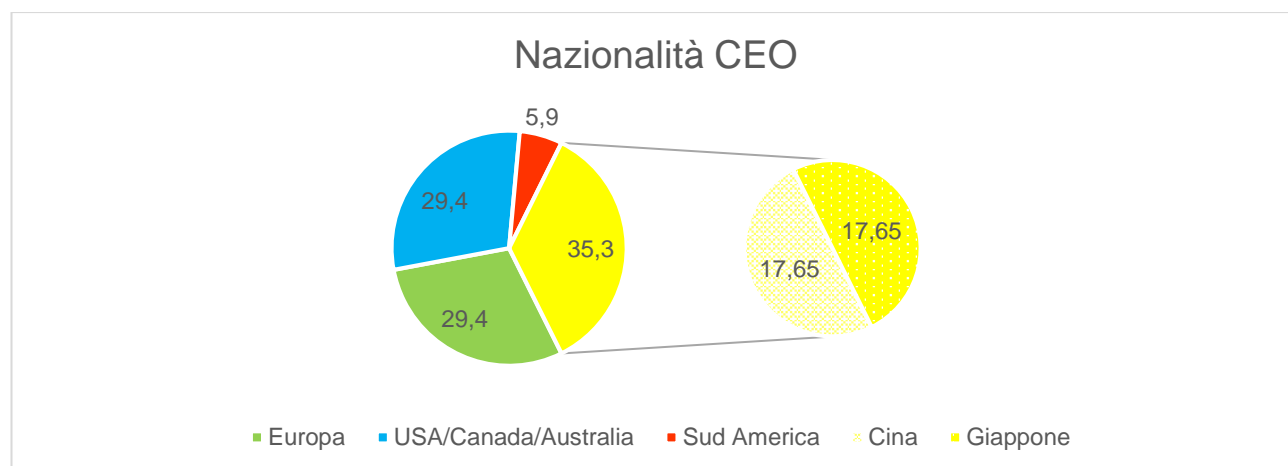


Si osserva che le aziende del settore, appaiono ripartite essenzialmente in due gruppi, quelle con sede nel continente asiatico (Cina/Taiwan/Giappone/Corea) e quelle con sede in Europa.

Per quanto riguarda i rispettivi manager:

Nazionalità CEO	Totale	percentuale
Asia	6	35,3
➤ Cina	3	17,65
➤ Giappone	3	17,65
Europa	5	29,4
Stati Uniti/Canada/Australia	5	29,4
Sud America	1	5,9

Tavola 16: contesto culturale di provenienza dei CEO nel settore delle telecomunicazioni.



la presenza di CEO asiatici risulta essere superiore a quella degli europei e composta equamente da CEO cinesi e giapponesi.

Nel settore il management risulta essere totalmente maschile.

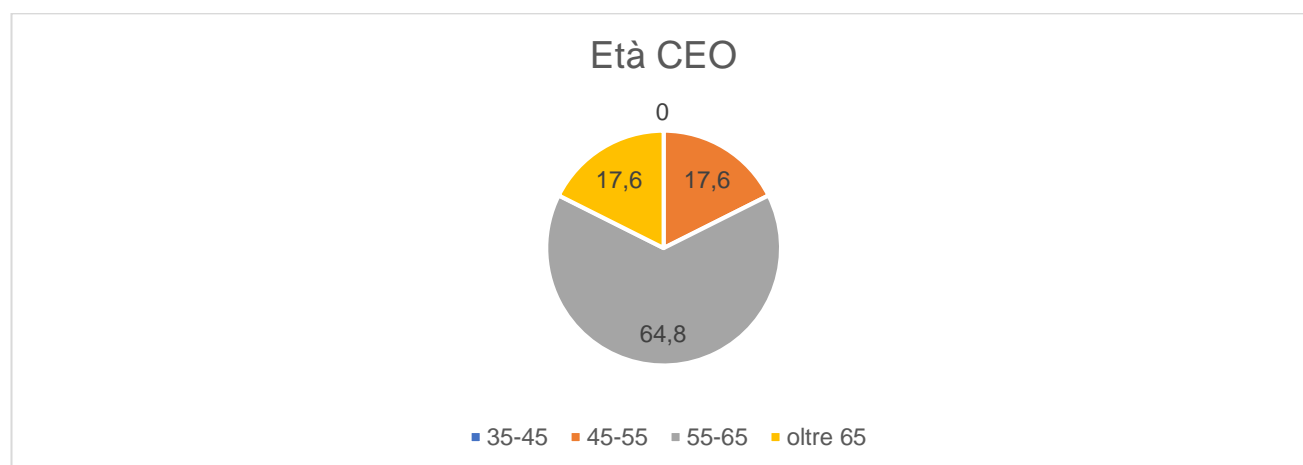
Genere CEO	Totale	Percentuale
Maschile	17	100
Femminile	0	0

L'età media dei CEO, calcolata sui 17 dati disponibili, risulta essere di 58,47 anni.

La fascia di età nella quale si trova la maggioranza dei CEO è, infatti, quella che va dai 55 ai 65 anni:

Fascia età CEO	Totale	Percentuale
35 – 45	0	0
45 – 55	3	17,6
55 – 65	11	64,8
Oltre 65	3	17,6

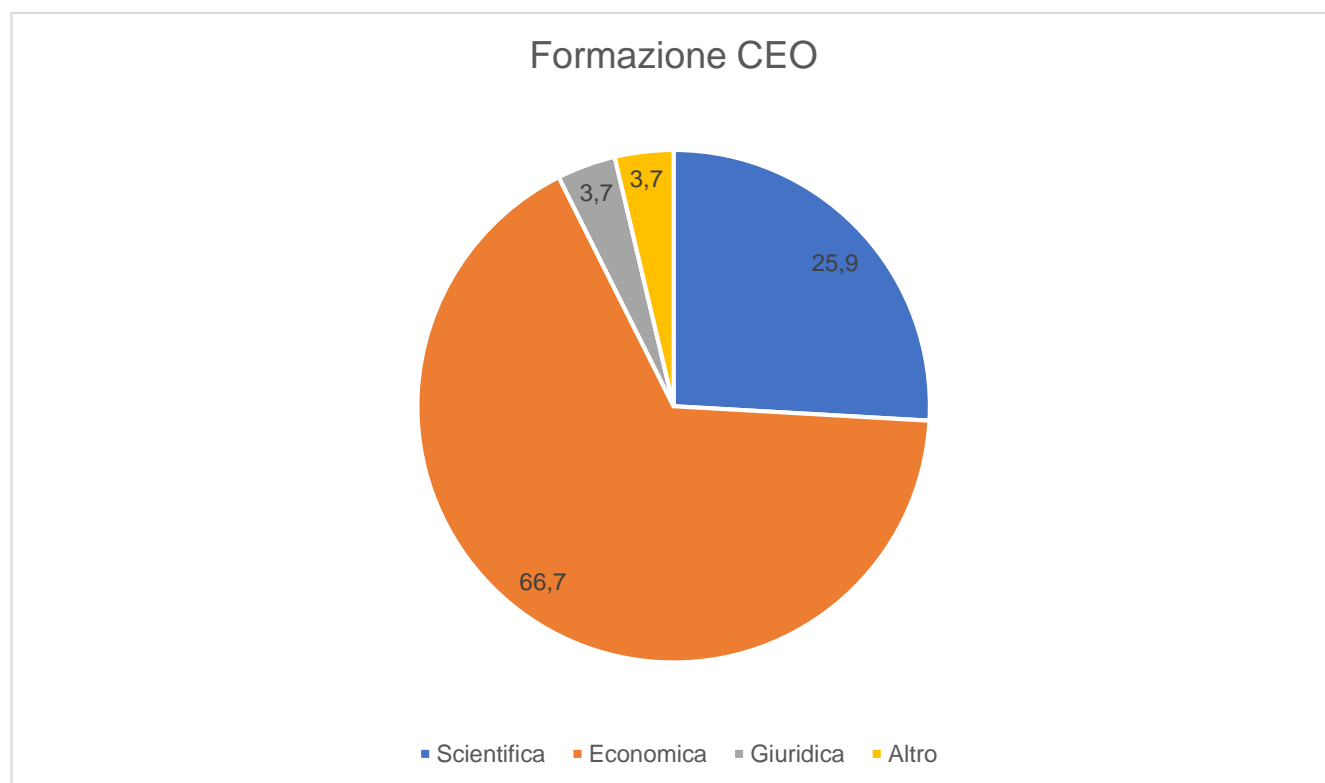
Tavola 17: età media dei CEO nel settore delle telecomunicazioni.



Relativamente all'istruzione, nel settore delle telecomunicazioni si presenta il seguente scenario (27 dati disponibili):

Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale	Percentuale
Scientifica/ingegneristica	7	25,9
Economica/manageriale	18	66,7
Giuridica	1	3,7
Altro	1	3,7

Tavola 18: formazione dei CEO nel settore delle telecomunicazioni.



La preponderanza delle scelte educative è di tipo economico, inferiori quelle scientifiche.

3.3.3. Settore della Tecnologia⁶²

Tavola 19: visione d'insieme dei dati sul settore della tecnologia;

RANKING	AZIENDA	HQ AZIENDA	MANAGER	NAZIONALITA' MANAGER	SESSO	ETA'	TITOLO DI STUDIO	ULTERIORE TITOLO DI STUDIO/SPECIALIZZAZIONE
11	Apple	Stati Uniti	Timothy Donald Cook	Statunitense	M	58	Laurea in ingegneria industriale	Master in business administration
12	Samsung Electronics	Corea del Sud	Ki-Nam-Ki	Coreana	M	58	Korea Advanced Institute of Science & Technology	University of California San Francisco Foundation
12	Samsung Electronics	Corea del Sud	Hyun-Suk Kim	Coreana	M	58	Laurea in ingegneria elettrica	
18	Amazon.com	Stati Uniti	Jeffrey Preston Bezos	Statunitense	M	55	Laurea in ingegneria elettrica	Laurea in computer science
24	Hon Hai Precision Industry	Taiwan	Terry Gou	Taiwanese	M	68	Taipei University of Marine Tecnology	
52	Alphabet	Stati Uniti	Lawrence Edward Page	Statunitense	M	46	Laurea in computer engineering	Master in computer science
71	Microsoft	Stati Uniti	Satya Nadella	Statunitense	M	51	Laurea in ingegneria elettrica	Master in computer science
72	Huawei Investment & Holding	Cina	Ren Zhengfei	Cinese	M	74	Laurea in ambito scientifico	Esperienza diretta riguardo ricerche militari cinesi
79	Hitachi	Giappone	Toshiaki Higashihara	Giapponese	M	64	University of Tokushima	
92	IBM	Stati Uniti	Virginia Marie Romett	Statunitense	F	61	Laurea in computer science	Laurea in ingegneria elettrica
93	Dell Technologies	Stati Uniti	Micheal Saul Dell	Statunitense	M	54	Studi non completati	
97	Sony	Giappone	Kenichiro Yoshida	Giapponese	M	60	-	
114	Panasonic	Giappone	Kazuhiro Tsuga	Giapponese	M	62	Laurea in bio ingegneria	Master in computer science
146	Intel	Stati Uniti	Robert Holmes Swan	Statunitense	M	59	Laurea in business administration	
178	LG Electronic	Corea del Sud	Seong-Jin Jo	Coreana	M	63	Scuole superiori	
181	JD.com	Cina	Richard Qiangdong Li	Cinese	M	45	Laurea in sociologia	Master in economia
190	HP	Stati Uniti	Dion Joseph Weasler	Australiana	M	52	Laurea in computing	
212	Cisco Systems	Stati Uniti	Charles H. Robins	Statunitense	M	53	Laurea in matematica	
240	Lenovo Group	Hong Kong	Yang Yuanqing	Cinese	M	54	Laurea in computer science	
274	Facebook	Stati Uniti	Mark Zuckerberg	Statunitense	M	35	Laurea in psicologia	Laurea in computer science
275	Honeywell International	Stati Uniti	Darius Adamczyk	Statunitense	M	53	Laurea in ingegneria elettrica	Laurea in computer engineering + Master in business
279	Mitsubishi Electric	Giappone	Takeshi Sugiyama	Giapponese	M	63	Laurea in ingegneria	
285	Pegatron	Taiwan	Syh-Jang Lao	Taiwanese	M	69	Laurea in Industrial and Business Management	
300	Alibaba Group Holding	Cina	Daniel Zhang	Cinese	M	47	Laurea in economia e finanza	
302	Oracle	Stati Uniti	Mark Vincent Hurd	Statunitense	M	62	Laurea in business administration	
302	Oracle	Stati Uniti	Safra A. Catz	Statunitense	F	57	Laurea in economia	
313	Fujitsu	Giappone	Tatsuya Tanaka	Giapponese	M	63	Scientifico/economia	
316	Accenture	Irlanda	Pierre Nanterme	Francese	M	59	Laurea in economia e commercio	Master in management
317	Canon	Giappone	Fujio Mitarai	Giapponese	M	83	Laurea in legge	
323	Midea Group	Cina	Fang Hongbo	Cinese	M	52	Laurea in storia	Master in business management
326	Toshiba	Giappone	Nobuaki Kurumatani	Giapponese	M	62	Economia	
331	Tencent Holdings	Cina	Pony Ma	Cinese	M	47	Laurea in computer science	
354	Quanta Computer	Taiwan	Barry Lam	Cinese	M	70	Laurea in ingegneria elettrica	
368	Taiwan Semiconductor Manufactur	Taiwan	C.C. Wei	Taiwanese	M	-	Laurea in ingegneria elettrica	Master in Ingegneria elettrica
368	Taiwan Semiconductor Manufactur	Taiwan	Mark Liu	Taiwanese	M	-	Laurea in ingegneria elettrica	Laurea in computer science
369	China Electronics	Cina	Rui Xiaowu	Cinese	M	60	Laurea in ingegneria industriale	Master ingegneria industriale
404	Compal Electronics	Taiwan	Jui-Tsung Chen	Taiwanese	M	-	National Cheng Kung University	
409	Hewlett Packard Enterprise	Stati Uniti	Antonio Neri	Argentina	M	52	Laurea in computer science + Bachelor's degree in elettronica	Laurea in strumenti e manutenzione di tecnologie
424	Schneider Electric	Francia	Jean-Pascal Tricoire	Francese	M	56	Laurea in ingegneria elettronica	Master in economia
432	Wistron	Taiwan	Simon Lin	Taiwanese	M	67	National Chiao Tung University	
442	SK Hynix	Corea del Sud	Sung-Wook Park	Coreana	M	61	Scienze materiali e ingegneria	
446	SAP	Germania	William R. McDermott	Statunitense	M	58	Laurea in business management	Master in management
447	Onex	Canada	Gerald W. Schwartz	Canadese	M	77	Laurea in economia	Master in business
457	Nokia	Finlandia	Rajeev Suri	Indiana	M	51	Laurea in ingegneria elettronica e delle comunicazioni	
463	NEC	Giappone	Takashi Niino	Giapponese	M	61	-	
466	Flex	Singapore	Micheal M. McNamar	Statunitense	M	62	-	Master in economia e management
483	LG Display	Corea del Sud	Sang-Beom Han	-	M	64	Laurea in ingegneria e scienza dei metalli	
499	Qingdao Haier	Cina	Liang Haishan	-	M	53	Laurea in ingegneria e scienza del management	Master in economia e management
500	Ericsson	Svezia	Borje Ekholm	Svedese	M	56	Laurea in ingegneria elettrica	Master in economia e management

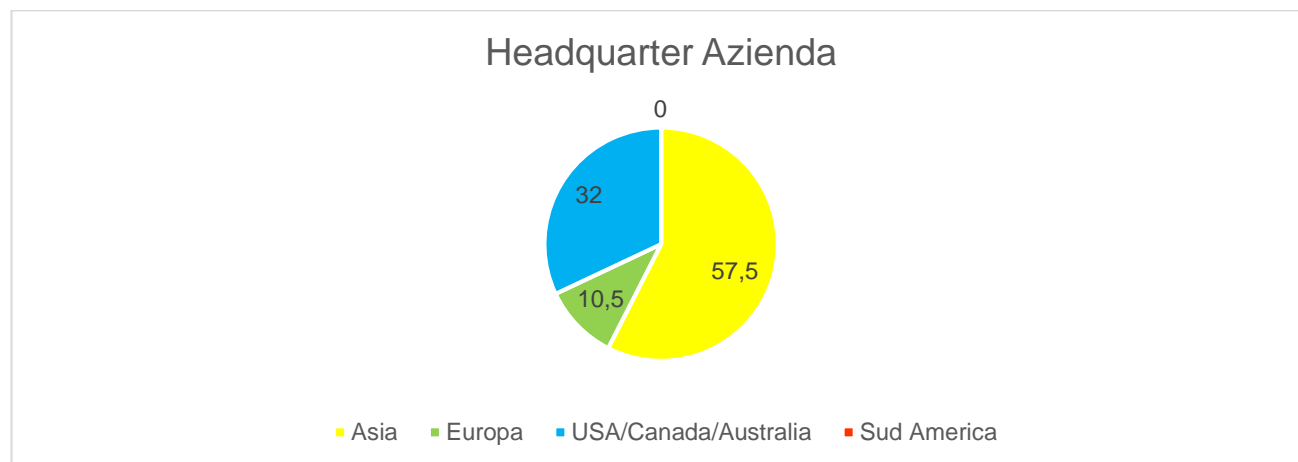
Fonte: rielaborazione personale dei dati tratti da <https://www.fortune.com>.

⁶² Global 500 Fortune 2018, settore "Technologies".

A livello di nazionalità delle aziende, nel settore si presenta la seguente distribuzione geografica:

Nazionalità azienda	Totale	Percentuale
Asia	27	57,5
Europa	5	10,5
Stati Uniti/Canada/Australia	15	32
Sud America	0	0

Tavola 20: localizzazione geografica degli HQ delle compagnie nel settore della tecnologia.



Per quanto riguarda i manager:

Nazionalità CEO	Totale	percentuale
Asia	29	59,2
➤ Cinese	8	16,3
➤ Coreana	4	8,16
➤ Giapponese	8	16,3
➤ Taiwanese	6	12,24
➤ Indiana	1	2,1
➤ Altro	2	4,1
Europa	3	6,1
Stati Uniti/Canada/Australia	16	32,7
Sud America	1	2

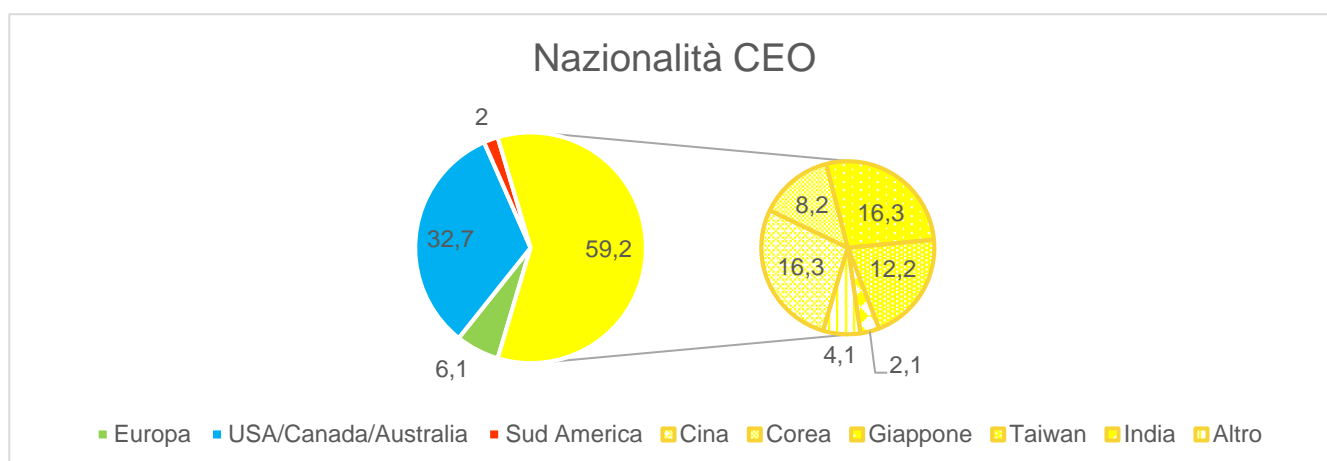


Tavola 21: contesto culturale di provenienza dei CEO nel settore della tecnologia.

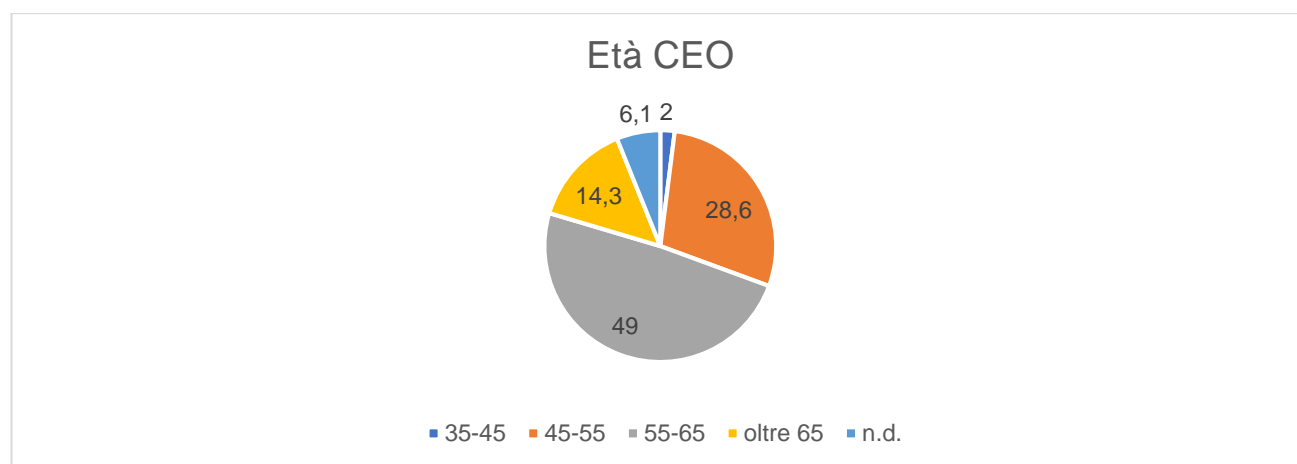
Nel settore si evidenzia una elevata presenza di cultura asiatica, seguita da una relativamente forte presenza statunitense. Le cifre riferite alle restanti culture sono inferiori al 10%.

L'età media del settore, calcolata sui 45 dati relativi disponibili, risulta essere di 58,58.

Il settore contiene il valore massimo e minimo di età rispetto all'analisi generale di tutti i settori.

Fascia età CEO	Totale	Percentuale
35 – 45	1	2
45 – 55	14	28,6
55 – 65	24	49
Oltre 65	7	14,3
n.d.	3	6,1

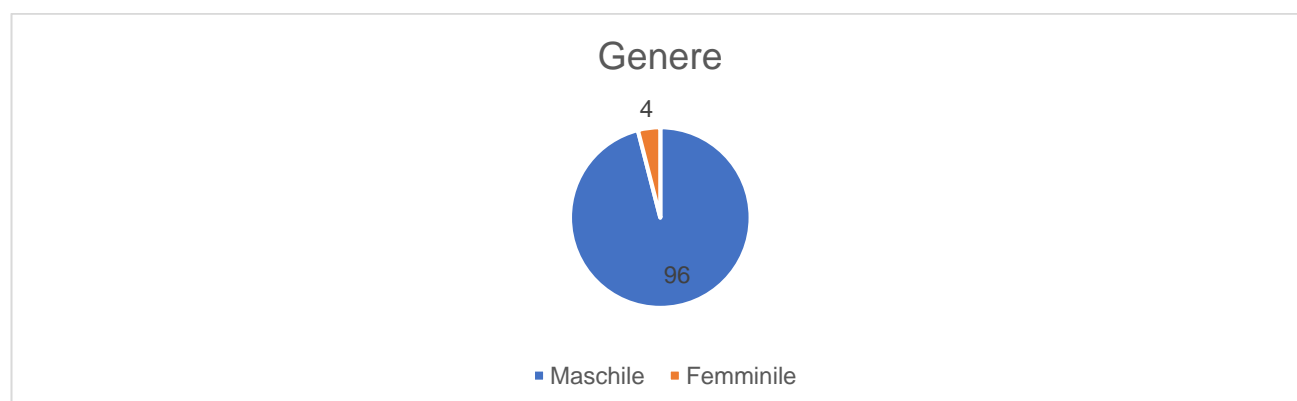
Tavola 22: età media CEO nel settore della tecnologia.



Nel settore si registra la presenza di due donne, che sono una percentuale rilevante rispetto agli altri settori presi in considerazione.

Genere CEO	Totale	Percentuale
Maschile	47	96
Femminile	2	4

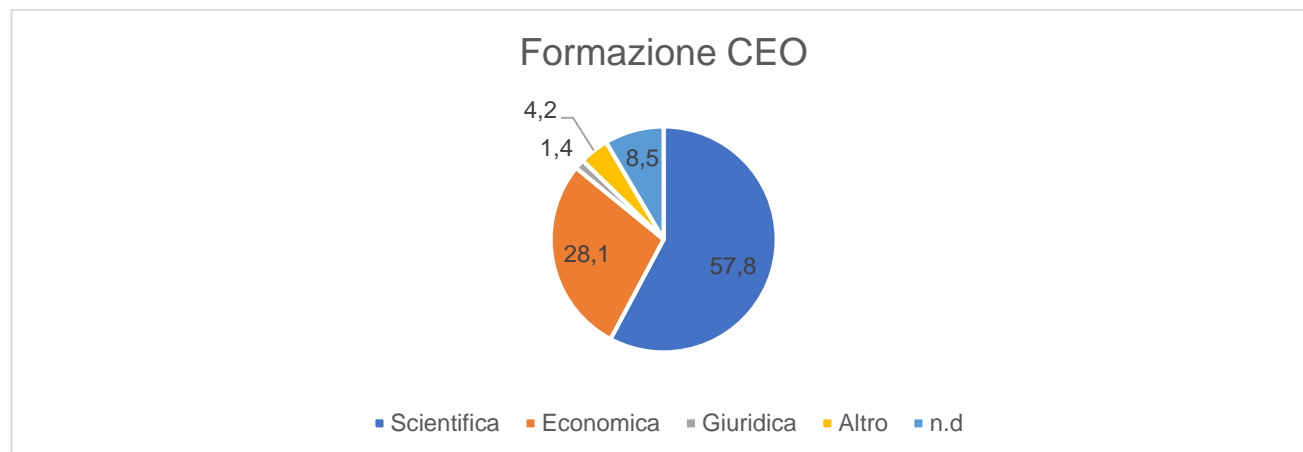
Tavola 23: genere dei CEO nel settore della tecnologia.



Per quanto riguarda la formazione dei CEO nel settore tecnologico si può osservare la seguente situazione (71 casi):

Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale	Percentuale
Scientifica/ingegneristica	41	57,8
Economica/manageriale	20	28,1
Giuridica	1	1,4
Altro	3	4,2
n.d.	6	8,5

Tavola 24: formazione dei CEO nel settore della tecnologia.



Dall'analisi emerge che le materie scientifiche e le competenze tecniche specifiche sono la grande maggioranza delle scelte formative dei CEO.

Le specializzazioni in economia sono solitamente conseguite successivamente percorsi di studio in materie scientifiche.

3.4. Alcune conclusioni di sintesi

Dall'analisi dei dati che è stato possibile reperire, considerando anche una minima approssimazione che si è dovuta applicare a causa di una discreta difficoltà nel recuperare le informazioni riguardanti i manager del comparto asiatico, emerge il seguente scenario generale:

con riferimento alla distribuzione geografica delle aziende, basata sulla localizzazione degli Headquarters:

Headquarter azienda	Totale	Percentuale
Asia	54	55,1
Europa	21	21,4
Stati Uniti/Canada/Australia	22	22,4
Sud America	1	1,1

Complessivamente, la cultura asiatica delle aziende/management risulta essere maggiore del 55% del totale nei 3 settori analizzati, con una preponderanza nel settore degli autoveicoli (61,7%).

Poco superiore al 22% appare essere quella del comparto statunitense, con una marcata presenza nel settore della tecnologia (32%).

Il dato europeo raggiunge circa il 15%, con una marcata presenza nel settore delle telecomunicazioni (35,3%).

La presenza Sudamericana è molto bassa, con una sola compagnia nel settore delle telecomunicazioni.

Per quanto riguarda la nazionalità dei CEO:

Nazionalità CEO	Totale	Percentuale
Asia	54	54
➤ Cinese	17	
➤ Coreana	7	
➤ Giapponese	21	
➤ Taiwanese	6	
➤ Indiana	1	
➤ Altro	2	
Europa	20	20
Stati Uniti/Canada/Australia	24	24
Sud America	2	2

I manager appartengono prevalentemente alla cultura cinese e giapponese.

(Le aziende Samsung Electronics e Taiwan Semiconductor Manufacturing sono presenti nell'analisi con due manager ciascuna)

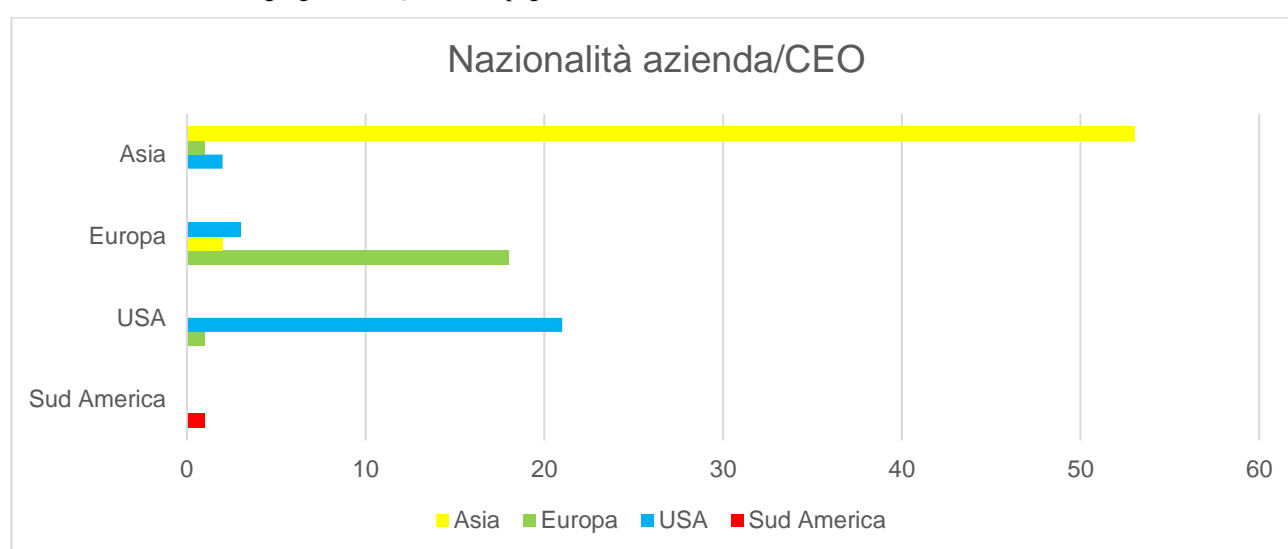
Dall'analisi si evidenzia, inoltre, che i manager di nazionalità diversa da quella dell'azienda che gestiscono sono limitati a casi piuttosto rari: solo 7 su 98 aziende osservate: si riscontra quindi una marcata tendenza ad affidare il governo delle aziende a CEO aventi un background culturale affine a quello dell'organizzazione e, di conseguenza, in grado di comprenderne meglio le esigenze e le dinamiche interne.

Il fenomeno risulta ancora più marcato con riferimento al continente asiatico, il cui nazionalismo economico è molto più spiccato che non in altre parti del mondo.

Nazionalità azienda/CEO:

Headquarter azienda	Totale	Nazionalità CEO	Totale
Asia	54	Asia	53
		Europa	2
		Stati Uniti/Canada/Australia	1
Europa	21	Asia	1
		Europa	18
		Stati Uniti/Canada/Australia	2
Stati Uniti/Canada/Australia	22	Stati Uniti/Canada/Australia	21
		Sud America	1
Sud America	1	Sud America	1

Tavola 25: localizzazione geografica HQ delle compagnie nei tre settori esaminati.



Con riferimento al genere dei 100 manager osservati, solamente 3 sono donne:

Genere CEO	Totale	Percentuale
Maschile	97	97
Femminile	3	3

Nel dettaglio:

Mary Barra CEO, General Motors

Virginia Rometty CEO, International Business Machines

Safra A. Catz CEO, Oracle

La lista delle donne più potenti nel mondo degli affari è compilata dagli editori di Fortune, “Most Powerful Women list”, che considerano quattro criteri: la dimensione e l’importanza dell’attività della donna nell’economia globale, la salute e la direzione dell’azienda, l’arco della carriera della donna (curriculum ed obiettivi futuri), e la sua influenza sociale e culturale

Tutte le donne della classifica hanno circa 60 anni e sono arrivate alle loro posizioni di prestigio dopo una lunga gavetta. La maggior parte è sposata e molte di loro hanno figli. Segno che il mondo femminile

è in grado di conciliare la famiglia con una carriera importante, soprattutto se quest'ultima dà soddisfazioni ed è ottenuta grazie a talento e meritocrazia⁶³.

La motivazione per cui questo numero è così basso, può essere riassunta con la seguente citazione:

"Lo studio ha rilevato che l'incidenza percentuale delle donne in ruoli apicali ha una certa staticità, dovuto essenzialmente a ragioni culturali. Uno dei freni principali è costituito dalle politiche aziendali a supporto della crescita manageriale delle donne; questi si sostanziano – di fatto – più in un'attività di 'mentoring' che non di 'sponsoring', ossia in iniziative che si incardinano in un rapporto gerarchico (il mentor che fornisce consigli al mentoree), piuttosto che in un rapporto funzionalmente paritario che porta al coinvolgimento diretto per determinarne la crescita [...] dallo studio è, inoltre, emerso che la diversa modalità, tra uomini e donne, di affrontare il rischio aziendale costituisce una risorsa, soprattutto in economie instabili e mercati altamente volatili; la convinzione che l'approccio manageriale femminile sia essenzialmente avverso al rischio non è risultata corretta; nelle situazioni di crisi o di grave rischio, infatti, le donne sono più propense ad un'analisi olistica e approfondita quale base per l'elaborazione delle scelte strategiche necessarie a superare la fase critica"⁶⁴.

Per quanto riguarda l'analisi dei dati riferiti all'età dei manager presi in considerazione per ciascun settore, risulta una preponderanza di età in fascia molto elevata:

Fascia età CEO	Totale	Percentuale
35 – 45	1	1
45 – 55	21	21
55 – 65	60	60
Oltre 65	15	15
n.d.	3	3

Con riferimento all'aspetto formativo, la situazione è la seguente:

Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale	Percentuale
Scientifica/ingegneristica	69	49
Economica/manageriale	53	37,6
Giuridica	5	3,5
Altro	8	5,7
n.d.	6	4,2

da cui risulta una preponderanza di studi di tipo tecnico/scientifico (scienze ingegneristiche), assolutamente coerente con le competenze tecniche specifiche richieste dal settore in cui si trovano effettivamente ad operare i manager.

Con particolare riferimento al management originario del continente asiatico, gli studi di indirizzo economico risultano essere una scelta di competenza addizionale rispetto al ciclo di studi principale, finalizzata ad acquisire anche la competenza nella gestione e organizzazione aziendale nel suo complesso.

I CEO laureati in legge sono in prevalenza giapponesi. Solo in un caso su 5 si presenta una successiva specializzazione riguardante la gestione aziendale.

⁶³ Donne importanti: le 10 donne più potenti del mondo secondo Fortune, art. su business.it, (2018).

⁶⁴ S. La Grutta, cit. in "Donne in ruoli dirigenziali e diversa percezione del rischio", Grant Thornton, (marzo 2017).

Di seguito si riporta una sintesi delle caratteristiche dei CEO suddivisa sulla base delle diverse culture:

Asia

54 CEO	
Età media	61,21
Genere	Interamente maschile
Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale 68 titoli
➤ Scientifica/ingegneristica	49
➤ Economico manageriale	18
➤ Giuridica	4
➤ Altro	5
➤ n.d.	3

- Manager di cultura cinese:

17 CEO	
Età media	57,11
Genere	Interamente maschile
Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale 24 titoli
➤ Scientifica/ingegneristica	13
➤ Economico manageriale	8
➤ Altro	3

- Manager di cultura coreana:

7 CEO	
Età media	60,57
Genere	Interamente maschile
Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale 8 titoli
➤ Scientifica/ingegneristica	4
➤ Economico manageriale	3
➤ n.d.	1

- Manager di cultura giapponese:

21 CEO	
Età media	64,52
Genere	Interamente maschile
Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale 25 titoli
➤ Scientifica/ingegneristica	9
➤ Economico manageriale	7
➤ Giuridica	4
➤ Altro	2
➤ n.d.	2

- Manager di cultura taiwanese:

6 CEO	
Età media	68
Genere	Interamente maschile
Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale 8 titoli
➤ Scientifica/ingegneristica	8

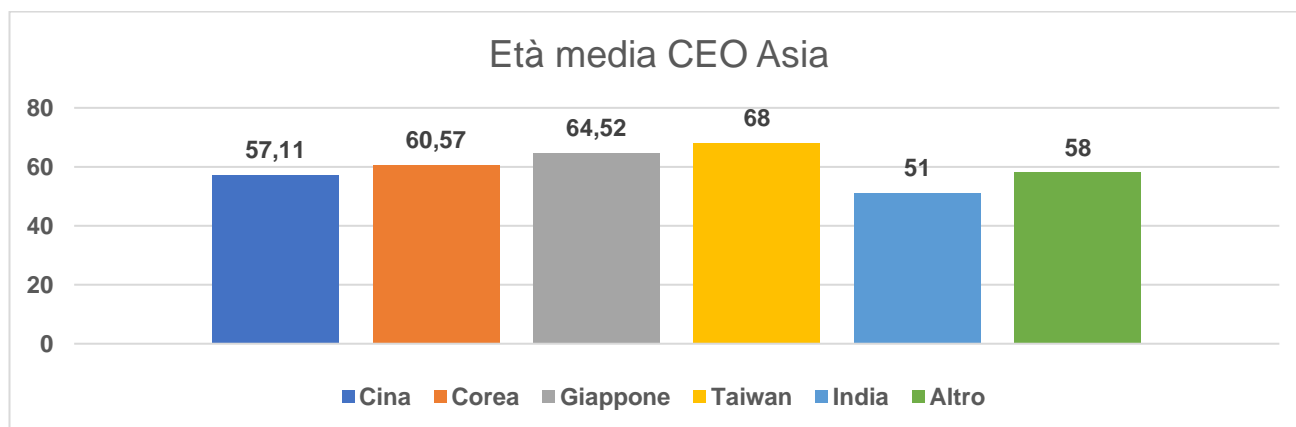
- **Manager di cultura indiana:**

1 CEO	
Età	51
Genere	Interamente maschile
Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale 1 titolo
➤ Scientifica/ingegneristica	1

- **Manager di cultura asiatica n.d.:**

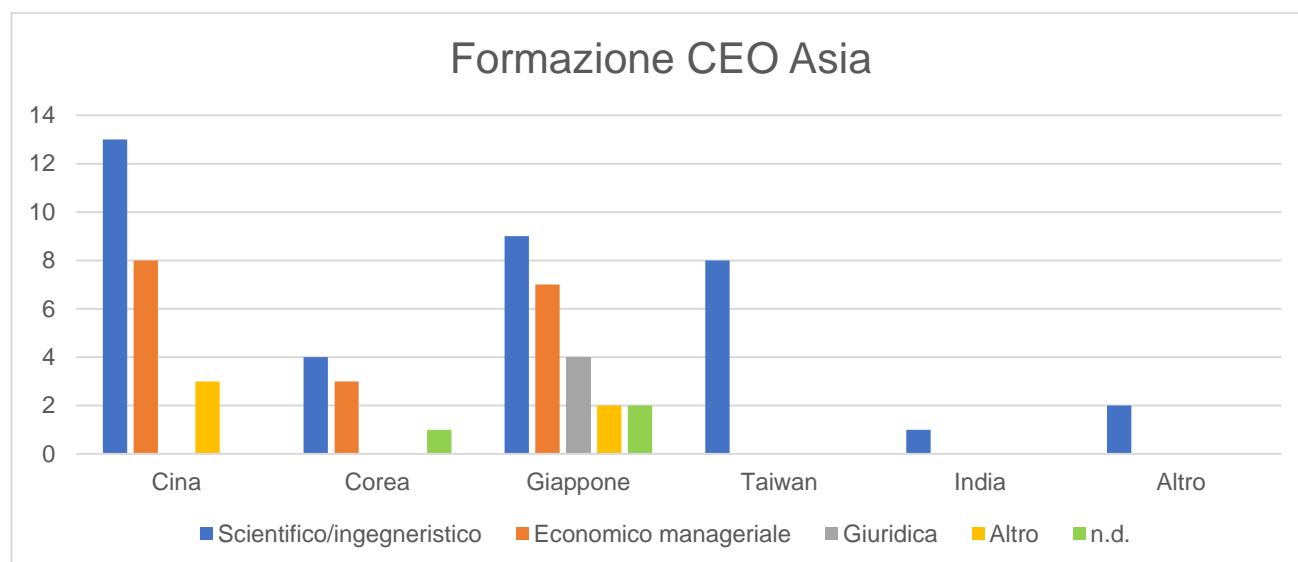
2 CEO	
Età media	58,5
Genere	Interamente maschile
Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale 2 titoli
➤ Scientifica/ingegneristica	2

Tavola 26: età media CEO in Asia.



Genere esclusivamente maschile

Tavola 27: formazione CEO in Asia.



Europa

20 CEO	
Età media	58,05
Genere	Interamente maschile
Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale 29 titoli
➤ Scientifica/ingegneristica	12
➤ Economico manageriale	16
➤ Giuridica	1

USA/Canada/Australia

24 CEO	
Età media	57,2
Genere	
➤ Maschile	21
➤ Femminile	3
Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale 36 titoli
➤ Scientifica/ingegneristica	16
➤ Economico manageriale	17
➤ Altro	1
➤ n.d.	2

Le CEO donne sono tutte e 3 statunitensi

Sud America

2 CEO	
Età media	52,5
Genere	Interamente maschile
Tipologia laurea e/o specializzazione CEO	Totale 3 titoli
➤ Scientifica/ingegneristica	2
➤ Economico manageriale	1

Tavola 28: età media CEO globale.

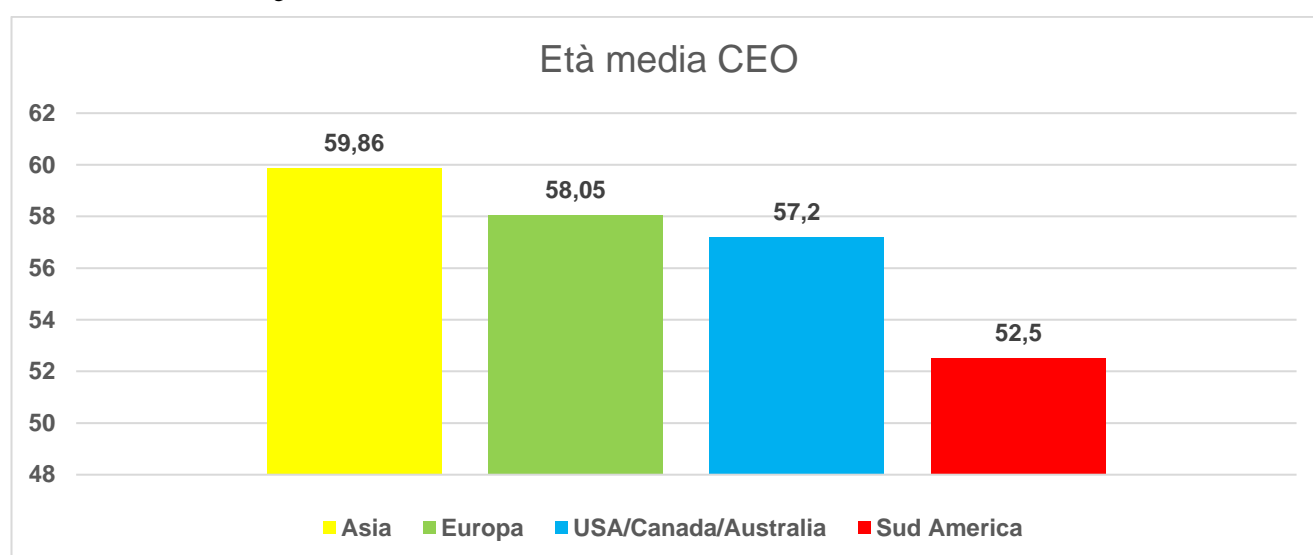
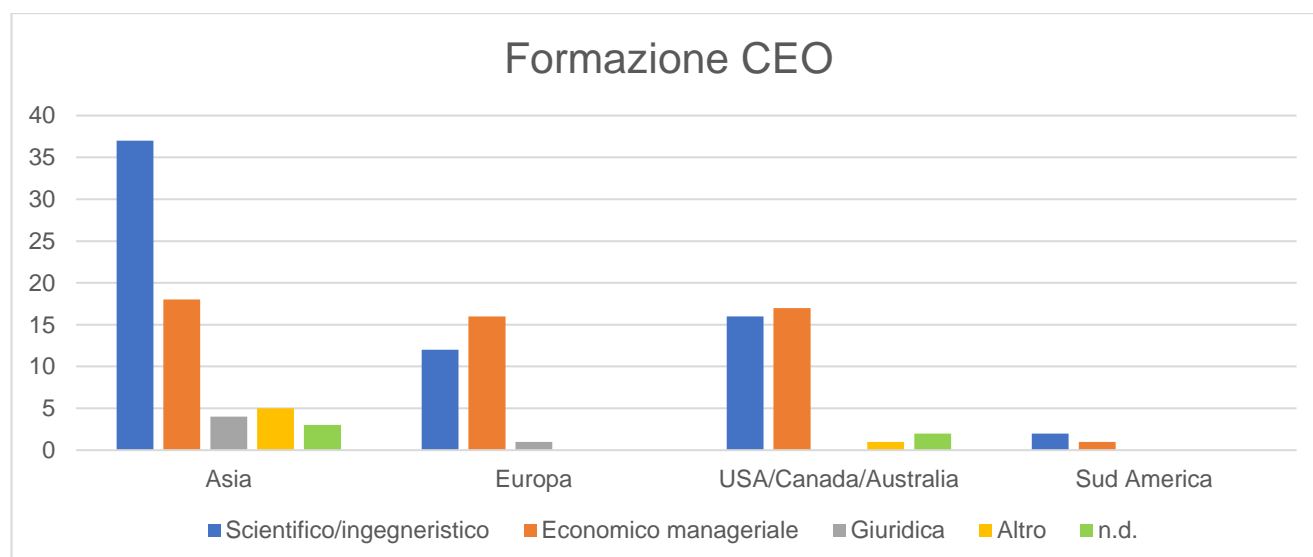


Tavola 29: formazione CEO a livello globale.



Si notano una serie di riscontri fra i risultati della ricerca effettuata in questa tesi con gli studi sulle culture nazionali citati in precedenza (pp. 35-37):

In Giappone l'età media dei CEO è piuttosto alta (64,52), sia rispetto alle sue controparti asiatiche, sia alle restanti parti del mondo; un manager più anziano di diversi anni della media dei dipendenti favorisce la visione paternalistica del capo. L'elevato numero di istruzioni umanistiche inoltre facilita la creazione di un ambiente di gruppo. Per quanto riguarda il paese del Sol Levante, troviamo una correlazione forte e positiva fra scelte formative e cultura locale.

Per quanto riguarda la Corea del Sud, il tipico CEO ha un'età media più bassa (60,57); le scelte educative in questo contesto sono allineate con le responsabilità solitamente attribuite ai manager coreani: il 50% circa si specializza in materie scientifiche, in quanto è suo compito garantire che l'azienda funzioni efficientemente e in condizioni di economicità, in modo da poter garantire un futuro anche ai discendenti dei lavoratori (come accennato in precedenza, il nepotismo e la continuità familiare nelle aziende asiatiche sono piuttosto frequenti); la restante metà dei manager si specializza invece in economia, i quali studi formano ad ascoltare e considerare le esigenze di tutti gli stakeholder, e di conseguenza sono propedeutici alla creazione di un ambiente collettivista, ritenuto alla base di qualsiasi azienda di Seoul.

Cina e Taiwan, sebbene a livello politico siano due aree geografiche con profonde differenze, a livello di cultura manageriale sono relativamente simili⁶⁵ e questa ricerca, almeno in parte, conferma tale assunzione. Come in Giappone, il manager con un atteggiamento paternalistico è ritenuto cosa comune e l'età media riscontrata favorisce questa convinzione. La preponderanza di specializzazioni ingegneristiche combacia e facilita la leadership in un contesto in cui i dipendenti non sono abituati ad essere delegati e necessitano di istruzioni precise per qualsiasi tipo di compito. Soprattutto in questo ultimo aspetto la formazione cinese/taiwanese riscontrata è correlata, e forse dipesa, dal background culturale.

Per quanto riguarda l'Europa, si ha una sorta di livello intermedio fra la cultura asiatica e quella statunitense; l'età media è più vicina a quella degli Stati Uniti e anche le specializzazioni in economia sono in percentuale superiore rispetto all'Asia. Non sono rari, tuttavia, approcci quasi scientifici alle organizzazioni, o enfasi sull'ambiente di gruppo.

Negli Stati Uniti il paternalismo del manager è praticamente assente. L'età media è poco superiore ai 57 anni, il leader è solitamente intraprendente, carismatico e si guadagna la fiducia dei sottoposti, i quali non di rado vogliono essere coinvolti nel processo decisionale. Le specializzazioni in materia economica tuttavia, propedeutiche per questo tipo di esigenze organizzative, non sono lontane dal 50% del totale. Sebbene la formazione scientifica, secondo gli autori da ultimo richiamati, non sia la più adatta, la presente ricerca evidenzia una correlazione fra cultura e scelte formative solamente parziale, atteso che una metà dei CEO in US ha una istruzione scientifica.

Il Messico, infine, è l'unico paese del contesto sudamericano citato negli studi considerati. Nonostante la vicinanza geografica e l'indubbia influenza storica degli USA su questo Paese, la locale cultura organizzativa non sembra essere lontana da quella asiatica: l'individualismo così frequente in Nord America non trova posto in Messico, dove invece è richiesto un approccio più improntato al gruppo. Anche le scelte formative dei CEO messicani sono più in linea con quelle asiatiche. La concezione e l'importanza del carisma invece è molto simile a quella statunitense, in quanto anche qui il capo deve saper coinvolgere i dipendenti, conoscere le loro esigenze ed ispirarli; l'età media, particolarmente bassa (52,5), favorisce questa vicinanza leader-subordinato. Anche il contesto sudamericano, oltre a quello europeo, può quindi essere ritenuto una via di mezzo fra Asia e USA.

⁶⁵ Dorfman P. W., Howell J. P., Hibino S., Lee J. K., Tate U., Bautista A., op. cit.

Bibliografia

- Astely e Sacheva, Structural Sources of Intraorganizational Power.
- Avolio B. J., Gardner W. L., Walumbwa F. O., Luthans F., May D. R., Unlocking the Mask: A look at the process by which authentic leaders impact followers' attitudes and behaviors (2004).
- Bavelas J. B., Watzlawick P., Jackson D. D., Pragmatic of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes, W. W. Norton & Company, New York, London (1967).
- Bond, M., Cultural influences on modes of impression management: implications for the culturally diverse organization. In Rosenfield, R. (Ed.), Applied impression management: how image-making affects managerial decisions. Newbury Park, CA: Sage, (1991).
- Child, J., Management in China during the age of reform. Cambridge: Cambridge University Press, (1994).
- Cialdini R., The Language of Persuasion, Harvard Management Update, p.10-11, (settembre 2004).
- Daft, R., Organizzazione Aziendale, Apogeo Education, (2017).
- Denison, R. D., Corporate Culture and Organizational Effectiveness, Wiley, New York, (1990)
- Di Camillo P., Hofstede e le culture internazionali, Worldpress, (2011).
- Dorfman P. W., Howell J. P., Hibino S., Lee J. K., Tate U., Bautista A., Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures, Researchgate, (2016).
- Drucker P., the Profession of Management, Harvard, Harvard (1998).
- Emerson, R. M., Power-Dependence, American Sociological Review 27, pp. 31-41, (1962).
- Floris P. L., Leadership e change management, Franco Angeli, (2007).
- Hersey, P. and Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*, New Jersey/Prentice Hall, (1969).
- Hickman C., Mind of a Manager, Soul of a Leader, Wiley, (1990).
- Hofstede G., Culture's Consequences, Abridged Edition, (1980).
- <https://business-to-you.com>
- <https://www.bgt-grantthornton.it>
- <https://www.bloomberg.com>
- <https://www.business.it>
- <https://www.fortune.com>
- <https://www.linkedin.com>
- <https://www.marketscreener.com>
- <https://www.wikipedia.org>
- Itim Italy, riguardo le diversità culturali e formazione internazionale, (2011).

- Kee, M. R., Corporate Culture Makes a Fiscal Difference, *Industrial Management*, pp. 16-20, (2003, novembre-dicembre).
- Kotler P., Keller K., Ancarani F., *Marketing Management*, Pearson, (2017).
- Laurent A., A Cultural View of Organizational Change, Associate Dean for Research and Development, Insead, (1987).
- Lewin K. (1951), *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, (1972).
- Malaguti D., Leadership. Modelli a confronto, *ACP - Rivista di Studi Rogersiani*, (2001).
- Marcolli A., *Teoria del campo. Corso di educazione alla visione*, Firenze, Sansoni, (1971).
- McCleskey, J. A., Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development, *Semantic Scholar*, (2014).
- Mills D. Q., “Asian and American Leadership Styles: How Are They Unique?”, Harvard Business School, (2005).
- Perloff, R., Managing and leading: The universal importance of, and differentiation between, two essential functions, Presented at Oxford University (2004).
- Scarpitti B. G., *Leader e manager*, Il Sole 24 Ore, Milano, (2001).
- Schein, E. H., Organizational Culture, *American Psychologist* 45, pp. 109-119, (1990, febbraio).
- Slocum J., Hellriegel D., *Comportamento Organizzativo*, Ulrico Hoepli editore, Milano, (2010).
- Tuckman, B. W., ‘Developmental sequence in small groups’, *Psychological Bulletin*, 63, 384–399, (1965).
- Vroom V. H., *Leadership and the Decision Making Process*, Organizational Dynamics, Elsevier Science, (2000).
- Weber M., *Economia e Società*, edizioni di comunità, (1922).