



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E DIRITTO

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN
ECONOMICS AND MANAGEMENT

CURRICULUM IN MANAGEMENT AND ACCOUNTING

CICLO XXVIII

VISION ORGANIZZATIVA E QUESTIONE DI GENERE:
STUDI DI CASO DI LEADERSHIP FEMMINILE

RELATORE:

Chiar.mo Prof. Federico Niccolini

Dottorando:

Dott.ssa Monia La Verghetta

COORDINATORE:

Chiar.ma Prof.ssa Antonella Paolini

ANNO 2017

INDICE DEGLI ARGOMENTI

Introduzione.....	6
CAPITOLO 1	
LA LEADERSHIP COME QUESTIONE DI GENERE.....	9
1.1. Il concetto di leadership.....	9
1.2. La leadership negli studi organizzativi.....	12
1.2.1. Potere, management e leadership.....	15
1.2.2. Evoluzione della teoria.....	22
1.3. La leadership trasformazionale.....	29
1.3.1. Leadership carismatica e visionaria.....	32
1.3.2. Definizione di leadership trasformazionale.....	36
1.3.3. Modelli e prospettive di leadership trasformazionale.....	38
1.4. La leadership femminile.....	44
1.4.1. Aspettative, stereotipi e pregiudizi.....	47
1.5. La leadership trasformazionale femminile.....	53
CAPITOLO 2	
L'EFFICACIA DELLA VISION ORGANIZZATIVA.....	59
2.1. Il concetto di vision organizzativa.....	59
2.1.1. Definizioni di vision.....	65
2.1.2. L'essenza della vision organizzativa.....	74
2.1.3. I significati della vision organizzativa.....	84
2.1.4. I contesti della vision.....	88
2.2. L'efficacia della vision organizzativa: attributi e caratteristiche.....	92
2.3. La vision nella pratica organizzativa.....	98
2.3.1. Il processo di formazione della vision.....	99
2.3.2. Profili motivazionali.....	104
CAPITOLO 3	
FONDAMENTI METODOLOGICI E TEORETICI A SOSTEGNO DELLA RELAZIONE.....	110
3.1. Riflessioni sulla metodologia.....	110
3.1.1. Elementi di ontologia, epistemologia e metodologia.....	114
3.1.2. Paradigmi di riferimento e questioni fondamentali.....	116
3.2. Contestualizzazione della ricerca nel paradigma di riferimento e tecniche adottate.....	119
3.3. Strategia della ricerca: lo studio di casi.....	122
3.3.1. Protocollo dello studio di casi.....	124
3.4. Le problematiche oggetto di studio e la domanda di ricerca.....	128
3.4.1. Le proposizioni teoriche oggetto di studio.....	130
3.4.2. Le unità di analisi.....	131

3.4.3.	Il collegamento dei dati alle proposizioni teoriche.....	132
3.5.	L'operativizzazione dei concetti.....	133
3.5.1.	L'articolazione del concetto in dimensioni.....	135
3.5.2.	Dai concetti alle variabili.....	139
3.6.	La raccolta dei dati.....	139
3.7.	Criterio di interpretazione dei dati.....	142
CAPITOLO 4		
STUDIO DI CASI E RISULTATI DELLA RICERCA.....		
4.1.	L'analisi dei dati.....	145
4.1.1.	La scelta dei casi e fonti di prove.....	148
4.1.2.	Studio di caso: Dottoressa Tiziana Primori - FICO Eataty.....	152
4.1.3.	Studio di caso: Dottoressa Fiorina Facchinetti Berti - FaberSystem Srl..	154
4.2.	I dati della ricerca.....	156
4.3.	Risultati della ricerca e considerazioni finali.....	171
BIBLIOGRAFIA.....		178
SITOGRAFIA.....		186

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1	Manager "miopi" vs "lungimiranti".....	19
Tabella 2	La teoria dei tratti.....	26
Tabella 3	Definizioni di Vision.....	72
Tabella 4	Domande di fondo dell'agire organizzativo: due posizioni a confronto.....	78
Tabella 5	I significati della vision.....	86
Tabella 6	Efficacia della vision: attributi principali	94
Tabella 7	Progettazione di uno studio di casi: la versione di Eisenhardt.....	128
Tabella 8	Dimensioni della leadership femminile.....	136
Tabella 9	Dimensioni della vision organizzativa.....	137
Tabella 10	Dal concetto alle variabili.....	139
Tabella 11	Esempio di intervista strutturata.....	142
Tabella 12	Fonti di prova: pro e contro.....	150

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1	Timeline delle teorie sulla leadership.....	23
Figura 2	Evoluzione delle teorie sulla leadership.....	28
Figura 3	Processo di formazione della Vision e "limiti alla crescita".....	98
Figura 4	Progettazione di uno studio di casi: la versione di Yin.....	123

Introduzione

Negli studi organizzativi il legame tra leadership e vision organizzativa trova fondamento in diversi contributi. L'affermarsi delle teorie sulla leadership carismatica e trasformazionale ha fatto assumere alla vision organizzativa un ruolo fondamentale per la definizione dei tratti caratteristici della leadership.

Il passaggio dalla leadership intesa in modo meccanicistico e non partecipativo alla concezione di un leader che viene considerato tale solo se rende partecipi degli obiettivi organizzativi i propri collaboratori rappresenta un punto cruciale sia per la teoria della leadership che per quella definita intorno alla vision organizzativa. Nel passaggio da una concezione all'altra, la "ricompensa", che deriva dal raggiungimento degli obiettivi organizzativi, non è più solo il risultato di accordi di scambi presi in maniera preventiva tra la parti, ma il frutto della riconoscenza da parte dello stesso leader dell'essenzialità dell'apporto dei propri collaboratori ai fini dell'ottenimento del risultato conseguito (Burns, 1978, 2003). "La riflessione attuale sul comportamento manageriale mette a fuoco con chiarezza che la logica non ha presa completa sulla complessità dei comportamenti nell'organizzazione e che per comprendere le molte facce della realtà organizzata, bisogna porsi sul piano pluridimensionale delle [...] motivazioni" (Bodega, 2002, p. 25).

La definizione dello stile di leadership trasformazionale sembra dare una risposta all'esigenza di trovare nuovi modi per comprendere le rinnovate realtà organizzative e le nuove esigenze di natura culturale in cui insistono e dalle quali vengono influenzate. L'ascesa della presenza femminile, infatti, nel mondo economico-finanziario, ha fatto emergere l'esigenza di indagare la questione di genere, e nello specifico, la "leadership femminile", perché indice di cambiamenti sociali ed economici rilevanti.

Gli studi alla tematica dedicati evidenziano come sia possibile associare i caratteri della leadership di tipo femminile alle caratteristiche proprie del modello di leadership trasformazionale già in precedenza studiato in letteratura. La leadership femminile prevalente sembra quindi assumere i caratteri distintivi della leadership trasformazionale tra i quali emerge la capacità del leader di elaborare vision efficaci.

Tuttavia in letteratura non vi è un riscontro specifico in merito alla capacità delle donne leader di adempiere alla necessità organizzativa di elaborare una vision che sia condivisa ed efficace. Al contrario di quanto fatto in merito alla leadership trasformazionale, non vi

sono studi che indaghino la capacità visionaria attraverso la lente della questione di genere, riferendosi in particolare alla capacità da parte della leadership femminile.

Con questo lavoro di tesi si cerca, dunque, di colmare tale lacuna tendendo di individuare la modalità con cui la leadership femminile, possedendo qualità e caratteristiche tipiche della leadership trasformazionale, elabora visioni efficaci per l'organizzazione.

Le ipotesi verteranno sulla possibilità da parte della vision elaborata e condivisa all'interno di una organizzazione caratterizzata da una leadership di tipo femminile di essere condivisa, fattibile e fonte di ispirazioni per coloro che ne sono interessati.

I primi due capitoli della tesi presentano la rassegna teorica della letteratura in merito alle due variabili di cui si discute nella ricerca.

Nel primo capitolo, ha trovato, infatti, propria collocazione l'exkursus sulle teorie di riferimento sulla leadership sviluppandosi in un primo approfondimento dedicato a quella carismatica, seguito da quello sullo stile trasformazionale e infine sulla leadership femminile (Bass, 1985, 1990, 1991; Yukl, 2010; Burns, 1978, 1998, 2003; Stogdill, 1974; Northouse, 2015; Bryman, 1992; Day & Antonakis, 2012; Gardner, 1990; Hickman, 2009; Mumford, 2006; Bodega, 2002; Van Seters & Field, 1990; Bass & Riggio, 2006; Sosik *et al.*, 1993).

Diversi gli autori (Helgesen, 1990; Rosener, 1995; Eagly, 1991, 2012; Eagly & Johnson, 1990; Powell & Butterfield, 1989; Terborg, 1977; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001) che hanno riscontrato particolari affinità tra lo stile di leadership condotto dalle donne prese in considerazione nelle loro ricerche e le caratteristiche della leadership trasformazionale. In queste assonanze trova giustificazione la traslazione delle caratteristiche della leadership trasformazionale a quella femminile.

Nel secondo capitolo, sono state fornite le definizioni della vision presenti in letteratura e si è affrontata la questione sulle caratteristiche di una vision efficace (Amawleh & Garder, 1999; Baum & Kirkpatrick, 1998; Berson *et al.*, 2001; Collins & Porras, 1991, 1996, 2005; Kantabutra, 2009, 2010, 2012; Kirkpatrick & Locke, 1996; Levin, 2000; Nanus, 1992; O'Brien & Meadows, 2000; Senge, 1992, 2006; Strange & Mumford, 2002, 2005). Sono stati dunque evidenziati alcuni caratteri che in letteratura vengono ritenuti fondamentali, sufficienti e necessari perché una vision possa essere definita "efficace".

Nel terzo capitolo, è stato introdotto l'apparato metodologico. In tale contesto è stata fatta chiarezza in merito all'approccio epistemologico di riferimento del lavoro.

Le intenzioni dichiarate sono state quelle di condurre uno studio mediante un approccio post-positivista, per il tramite di processi deduttivi, attraverso l'uso di tecniche, tuttavia, non puramente quantitative nonostante l'uso di variabili, allo scopo di trovare delle nuove leggi, attraverso processi di generalizzazioni, tuttavia aperte alla revisione (Corbetta, 2003, Vol. I., p. 30).

Conducendo un'analisi di studio di casi, la scelta sulle tecniche di indagine è ricaduta sull'intervista strutturata. I casi studio sono stati selezionati nell'ambito di attività e contesti tesi alla promozione e valorizzazione della figura femminile in ambiti lavorativi e manageriali, quale quello del concorso "*Tecnovisionarie*" che premia, dal 2008, donne che "nella loro attività professionale hanno testimoniato di possedere visione [...] nel settore della ricerca, dell'innovazione e della impresa¹".

Nel quarto capitolo, vengono presentati i dati raccolti per il tramite dell'osservazione dei due casi studio e le considerazioni relative alla ricerca compiuta e descritta dal presente lavoro di tesi e gli spunti per eventuali percorsi futuri.

¹<http://www.ewgf.eu/evento/ix-edizione-del-premio-le-tecnovisionarie-%E2%80%99Cl-finanza-%C3%A8-un-mondo-di-donne%E2%80%9D>

CAPITOLO 1

LA LEADERSHIP COME QUESTIONE DI GENERE

1.1. Il concetto di leadership

Il concetto di leadership viene oggi impiegato nei più svariati ambiti dandone altrettante e differenti definizioni. L'abbondanza di tali contributi in merito scaturisce dalla quanto mai contemporanea esigenza tassonomica che caratterizza i sistemi complessi di cui siamo divenuti protagonisti nel corso dei secoli. Tali sistemi sono difatti costituiti da unità seppure singole al contempo articolate, tra loro interconnesse, siano essi a rappresentare individui o organizzazioni dagli stessi costituite.

La leadership, dunque, è stata ampiamente studiata e analizzata tuttavia l'eterogeneità dei contesti applicativi in cui il fenomeno della leadership insiste ha fatto sì che di essa se ne interessassero ambiti disciplinari – seppure tra loro complementari – differenti.

Lo sforzo sistemico ha dovuto però fronteggiare la mutevolezza, la specificità e la molteplicità dei contesti in cui essa andava ad essere analizzata. Peculiarità queste che non hanno lasciato spazio a categorizzazioni semplici e tassonomie direttamente riconducibili a teorie generali. Non si presenta dunque facile l'elezione di una definizione del concetto come a considerarla la migliore fra tante. La pletera di definizioni, ognuna semanticamente distinta dall'altra, che il termine ha trovato nei vari ambiti di studio, conduce ad uno sforzo ulteriore perché ne si possa usare una in particolare, in questo caso, più vicina agli studi in cui la ricerca insiste e alle esigenze che la stessa richiede essere soddisfatte.

Il punto di partenza per eccellenza per districare la matassa definitoria è quello etimologico, ossia provvedere a ricostruire l'etimo della parola e restituirne, seppure solo come inizio, la definizione e il suo significato.

Il termine "leadership" è di origine inglese, più precisamente dal verbo "to lead" che discende, per via di una probabile forzatura, dal verbo latino "ducere", ovvero condurre, trarre a se, ma anche assumere, sedurre, attrarre.

Il significato che la lingua latina ha lasciato come eredità trova diretta correlazione, di natura ovviamente semantica, nello sviluppo che il significato della parola ha assunto nel corso degli anni.

Con il termine leadership si intende infatti "la funzione e attività di guida, sia con riferimento a individui o organi collegiali in quanto dirigano un gruppo o un'impresa, sia, in senso politico-sociale, con riferimento a un partito o a uno stato²".

La leadership sta a significare la posizione che un soggetto, il leader, assume o che viene assunta da un gruppo di persone che guidano o influenzano altri individui entro un determinato contesto, altresì rappresenta l'azione o influenza necessaria per dirigere o organizzare lo sforzo in un'azione collettiva e nel contesto di riferimento ed infine la capacità di guidare gli altri³. La rassegna dei significati attribuiti al concetto mette in evidenza alcuni elementi fondamentali: il leader, i follower ed il contesto di riferimento che secondo Yukl rappresentano i cardini della aree tematiche e di studio della letteratura in tema di leadership (Yukl, 2010).

Si ritiene utile porre l'accento su come – tuttavia – l'intera ricerca fatta sul tema non abbia potuto esimersi dal ragionare sulle dinamiche e i fenomeni da associare alla figura che della leadership ne fa il proprio esercizio, colui il quale viene a definirsi leader e al contempo chi dei frutti di tale esercizio ne è esecutore, la figura del follower.

Il leader, in generale, viene ad essere identificato come colui che occupa una posizione, nella maggior parte dei casi privilegiata o, comunque, non egualitaria e/o asimmetrica rispetto ai coloro i quali si identificano come follower. Tuttavia, le due figure, quella del leader e quella del follower, si esigono vicendevolmente, potremmo definirle l'uno il completamento dell'altra.

² <http://www.treccani.it/vocabolario/leadership/>

³ Oxford English Dictionary.

Si torni alla questione etimologia e più propriamente linguistica del termine leader, troviamo a definizione della leadership riferimenti a talune peculiarità quali un particolare “ascendente personale o di gruppo, sostanziato da una qualche superiorità reale o supposta di natura morale, intellettuale o di carattere, anziché a coercizione manifesta o latente, indipendente dunque da ogni posizione sociale formalmente stabilita e dai relativi poteri⁴”. Nonostante vengano in gran parte date per associate caratteristiche quali il potere, la superiorità e la capacità di guida, le definizioni che si sono susseguite nel tempo seppure raccolgano il senso generale discendente dalle considerazioni di natura linguistica di cui sopra, provengono da ambiti e prospettive disciplinari differenti, e ne discende che anche le premesse teoriche, i livelli di indagine e le finalità di studio, seppure nella medesima disciplina, possano essere diversi così da restituire definizioni ed accezioni, magari simili, ma tuttavia differenti.

Nell’ambito della ricerca più propriamente accademica, è possibile ravvisare come causa della differente determinazione del significato da attribuire al termine leadership, il riferirsi ad un determinato orientamento di ricerca; ovvero considerare il fenomeno a seconda delle diverse lenti di osservazione che i paradigmi d’indagine permettono, ossia interpretare il fenomeno⁵ in base ad un approccio, sia esso positivista, interpretativista o post-modernista. Tale approccio determina, già in partenza, sfumature di interpretazione e di studio, che determinano *ab initio* risultati e *modus operandi*. A seconda infatti del paradigma di riferimento, la concezione della realtà sociale viene ad essere interpretata diversamente.

“La distinzione fondamentale è tra una visione della realtà sociale e della scienza sociale (quindi della realtà delle organizzazioni) di matrice oggettivista e funzionalista e un approccio orientato più in senso soggettivista e interpretativo. Quando le rappresentazioni dello statuo ontologico della leadership – della sua relazione cioè con la natura fondamentale della realtà sociale – e dei modi per giungere a conoscerla sono radicalmente diversi, lo sono anche i modi di comprendere la leadership, modi che solo parzialmente trovano espressione in differenze di definizione formale. Le definizioni non

⁴Treccani: [http://www.treccani.it/enciclopedia/leadership_\(Enciclopedia-delle-scienze-sociali\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/leadership_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali))

⁵ Bodega, 2002.

dicono molto sulle questioni più complesse e possono essere utilizzate in modo diverso da autori di orientamenti molto eterogenei⁶”.

Il tempo è, tuttavia, testimone dell'interesse che i ricercatori hanno rivolto al tema. La complessità del concetto e del processo di leadership è stato affrontato da differenti approcci teorici⁷ tuttavia, nonostante si faccia nostro quanto detto da Stogdill ovvero che ci sono tante definizioni di leadership quanto sono le persone che hanno provato a definirla⁸, si cercherà di fornire un framework utile alla comprensione del fenomeno circoscrivendolo alle esigenze e ai fini degli obiettivi che la ricerca si è preposta.

1.2. La leadership negli studi organizzativi

“Nel nebbioso e contraddittorio mondo delle scienze sociali, la teoria sulla leadership indubbiamente si contende uno dei posti privilegiati. Probabilmente più è stato scritto e meno è conosciuto⁹” Il concetto di leadership sembra essere uno dei fenomeni più complessi al quale gli studiosi di organizzazioni siano mai applicati.

Fenomeno che accomuna le organizzazioni del genere umano a quello animale¹⁰, alcuni sostengono che il campo d'indagine in cui gli studi sulla leadership attingono sia ancora un campo “curiosamente non ancora formato¹¹”. Burns, nonostante abbia dedicato molto dei suoi studi alla leadership, tuttavia considera tale concetto “uno dei più osservati ma meno capiti fenomeni sulla terra¹². Della medesima opinione anche Van Seters e Field¹³. Permane la convinzione che la leadership sia uno dei fenomeni più intriganti, ma anche più amorfi, ambigui e frequentemente poco capiti¹⁴.

L'intento del paragrafo è quello di fornire un framework teorico a cui rifarsi nel proseguo della trattazione. La rassegna teorica sulla leadership darà la possibilità di ottenere, infatti, gli strumenti essenziali per poter giustificare le domande di ricerca a cui l'intero lavoro

⁶ Bodega, 2002, pag. 2.

⁷ Bass, 1990, Bryman, 1992; Day & Antonakis, 2012; Gardner, 1990; Hickman, 2009; Mumford, 2006.

⁸ Stogdill, 1974, p. 7.

⁹ Bennis, 1959, pp. 259-260 (nostra traduzione).

¹⁰ Bass, 2008.

¹¹ Hackman & Wageman, 2007.

¹² Burns, 1978.

¹³ Van Seters & Field, 1990 .

¹⁴ Wren, 1995

vuole dare una risposta. La giusta impostazione vuole infatti che il quadro teorico sia il più possibile esaustivo delle tematiche inerenti le domande e le ipotesi di ricerca dell'intero progetto.

Tornando alla questione sulla leadership, è curioso pensare come anche gli studiosi del tema siano stati colti spesso da frustrazione nel dover trovare una definizione che potesse soddisfare le svariate ed eterogenee esigenze conoscitive sul tema. Spaesamento dovuto, probabilmente, anche dalla mole ingente di materiale, dai numerosi sviluppi teorici e i risultati – alcune volte – contraddittori che si sono susseguiti¹⁵.

Entrando più specificatamente nel merito, il termine “leader” vede una delle sue prime apparizioni nel 1300 su The Oxford English Dictionary seppur veder espressa la sua concettualizzazione nei testi sacri in periodi antecedenti e nella letteratura classica.

Nella letteratura accademica il termine “leadership” vede la sua comparsa nel 1974 grazie ad contributo di Stodgill¹⁶. Tuttavia in poco più di 25 anni il tema è stato oggetto di trattazione in più di 1990 libri. Non vengono presi in considerazione dal medesimo studio¹⁷ da cui è emerso questo dato il numero di articoli di rivista accademiche e scritti di matrice consulenziale che hanno altresì dedicato la loro attenzione al tema.

Il dato da rilevare nel processo di comprensione e analisi della leadership nell'ambito degli studi organizzativi, che si discosta dall'interesse suscitato da altri ambiti, quale quello puramente psicologico, e, anche se solo in parte da quello sociologico, è l'attenzione all'organizzazione intesa nella sua completezza. Ovvero, la figura del leader è analizzata e studiata considerando gli effetti del suo agire e i risvolti delle sue applicazioni pratiche nei confronti dei suoi collaboratori, coloro i quali ossia verranno ad essere identificati come “follower”.

“La leadership [...] è un'esigenza organizzativa. Rappresenta una forma, tra le più efficaci, di controllo sociale. Leadership significa influenza interpersonale, significa dirigere persone, significa assumere ruoli di autorità, significa connessione con altre forme di controllo nell'organizzazione di attività economiche e non”¹⁸. La convinzione dunque che la leadership sia vitale per l'organizzazione e la sua efficienza, e per il buon

¹⁵ Day & Antonakis, 2012.

¹⁶ Stodgill, 1974.

¹⁷ Goffee & Jones, 2000; Higgs, 2003.

¹⁸ Bodega, 2002, p. 9.

funzionamento sociale, ha preso sempre più piede nella pletora di contributi alla leadership dedicati.

Se è stato abbastanza facile convincersi della sua utilità ed efficacia, tuttavia non è altrettanto facile trovare di essa una definizione univoca. A giudizio di chi scrive è più corretto parlare di apparati teorici definitivi. I diversi contributi infatti che della leadership hanno fatto il loro oggetto d'analisi hanno sì restituito delle definizioni lasciando tuttavia nella maggior parte delle volte qualcosa di irrisolto ed incompleto. Probabilmente la consapevolezza di affrontare lo studio e l'analisi di un qualcosa di sfuggivo, fugace e intrinsecamente non classificabile e discernibile attraverso metodi puramente quantitativi, ha ceduto il passo all'esigenza tassonomica di trincerare il concetto dietro limiti e confini stringenti di definizione.

Questo appare vero nella misura in cui si riscontrano in letteratura numerosi riferimenti allo studio della leadership attraverso le pratiche ad essa connesse, ossia a quei comportamenti del leader, dei follower e dell'organizzazione che connotano il fenomeno differenziandolo nelle sue diverse manifestazioni¹⁹.

Come già prima, alcuni²⁰ sostengono che ci sarebbero tante definizioni quante sono le teorie sulla leadership – e ci sono tante teorie quanti sono gli studiosi che ne hanno fatto un loro tema di ricerca. Fielder (1975) afferma che probabilmente non si riuscirà mai ad ottenere un consenso unanime su una definizione.

La letteratura tuttavia sembra trovare un punto di incontro nel concedere alle dinamiche di potere che si attuano tra leader e follower, dunque comportamenti, consuetudini e caratteristiche di entrambe le figure²¹ e al contesto in cui tale processo di influenza si

¹⁹ Negli studi sulla leadership, dalla teoria dei tratti all'era trasformazionale, in seguito discusse, le caratteristiche della leadership assumono connotazioni umane perché sono i comportamenti delle persone che rendono tali stili di leadership differenti tra loro e non perché l'uno si differenzia dall'altro ontologicamente. La riflessione potrebbe apparire puerile e ovvio ma in realtà è anche in questo che si connota lo scarto d'interpretazione e di applicazione tra le due branche degli studi organizzativi: l'organizzazione aziendale e lo studio dei comportamenti organizzativi. A parere di chi scrive sarebbe più logico e corretto condurre coloro i quali si avvicinano a tali insegnamenti e studi verso l'approfondimento delle tematiche prima attraverso l'analisi dei comportamenti dei singoli nelle loro diverse manifestazioni all'interno di organizzazioni per poi discernere le sembianze delle organizzazioni stesse. Il livello di analisi si trasformerebbe dunque da livello individuale, per poi di insieme e infine di struttura costituita dalla collettività. Spesso invece, soprattutto per quanto riguarda l'organizzazione aziendale, si è portati – forse per via della viziata forma mentis assorta a modello mentale – a considerare prima il tutto e poi le singole parti.

²⁰ Day & Antonakis, 2012.

²¹ Day & Antonakis, 2012.

manifesta, i punti focali degli studi sulla leadership. Da tali variabili vanno infatti a identificarsi lo stile di leadership e ne si capirà l'efficacia²².

È in questa direzione che hanno visto definizione le teorie sulla leadership che nel corso degli anni gli studiosi hanno prodotto. È vero dunque che rimangono saldi alcuni punti che ricorrono perché essenziali alla comprensione del fenomeno ossia la personalità del leader, gli effetti dei suoi comportamenti, il processo interattivo tra il leader e i follower e il contesto di riferimento²³. Azzardando una similitudine, potremmo considerare questi quattro punti come affluenti dello stesso fiume. Siamo consapevoli che ognuno ha di essi ha percorso la sua strada divenendo qualcosa di differente dall'altro affluente, ma alla fine tutti loro andranno a confluire nel medesimo mare, apportandovi il proprio carattere distintivo, chi le rocce di fiume chi l'arena argillosa. Così come dunque gli affluenti conducono tutti allo stesso mare, così anche i punti saldi di ogni teoria sulla leadership e la teoria stessa che dal prediligere un aspetto all'altro ne fa scaturire conducono tutti al medesimo mare, ossia lo studio di questo fenomeno tanto articolato quanto affascinante e sempre più bisognoso di indagine considerata la sua indiscutibile – oggi più che mai – importanza.

1.2.1. Potere, management e leadership

La leadership non ha confine definiti e sanciti da pratiche esclusive alla sua realizzazione. Se consideriamo tutti i comportamenti utili perché una leadership possa definirsi tale probabilmente correremo il rischio di dilungarci molto. È anche vero che nell'essenza del concetto di leadership vi sono – anche intuitivamente – delle dinamiche e delle manifestazioni della gestione del potere e della relazione con i propri follower che a parere di chi scrive vanno, prima di altre considerazioni, sottoposte alla nostra attenzione. In questa sede si fa riferimento alla dicotomica distinzione tra leadership e management. Spesso tale confronto viene fatto a posteriori rispetto alla questione sulla leadership. La scelta in questo caso di anteporla è dettata dalla volontà di delineare – seppure sempre in modo non definitivo – i confini dei due fenomeni per soddisfare da una parte l'esigenza di scindere un fenomeno perché non si creino sovrapposizioni fuorvianti, dall'altra per scopi

²² Liden & Antonakis, 2009.

²³ Bass, 2008.

di praticità di elaborazione del percorso della ricerca. Entrambi infatti soddisfano un'esigenza di chiarezza, per quanto possibile sia, ai fini definatori del concetto di leadership.

La distinzione, tuttavia, tra leadership e management rimane pur sempre una questione problematica e contrastante, come quando si fa riferimento a posizioni di natura etica²⁴.

In tale contrapposizione tra le parti, i parametri secondo i quali vengono giudicati i manager posso essere ricondotti essenzialmente alla capacità di raggiungere i risultati prefissi, l'abilità nell'adoperare il proprio know-how e lo sforzo affinché l'efficienza possa essere la caratteristica comune di tutte le realtà di cui sono responsabili.

Il giudizio che viene fatto in capo alla figura del leader, invece, si presenta come basato su parametri di natura più intimista, che per alcuni possono essere considerati sfuggitivi, poco realisti o pragmatici, ma ad un'osservazione più attenta appaiono più profondi, dunque in grado di andare ad agire su comportamenti scaturenti da livelli introspettivi più autentici.

In un contesto come quello odierno sono diversi i contributi che non considerano più la logica per se stessa come unico strumento di indagine della realtà.. “La riflessione attuale sul comportamento manageriale mette a fuoco con chiarezza che la logica non ha presa completa sulla complessità dei comportamenti nell'organizzazione e che per comprendere le molte facce della realtà organizzativa, bisogna porsi sul piano pluridimensionale delle aspettative, delle motivazioni²⁵”.

Tale convinzione si esplica nell'aspettativa di un leader che sia caratterizzato da un temperamento e da capacità tali da condurre i propri follower sulla “giusta strada”, che mostri coraggio nelle proprie scelte e che impersoni e articoli i valori giusti perché venga conseguita l'efficacia desiderata. Per fare questo è parere diffuso che la sola tecnica non basti, non può infatti costituire condizione necessaria e sufficiente. Alcuni considerano l'integrità morale una condizione. Un leader non può presentarsi come “moralmente confuso” altrimenti si presume non possa essere in grado di formulare una vision che conduca se stesso, i suoi follower e l'organizzazione tutta verso il futuro desiderato. In

²⁴ Zaleznik, 1977.

²⁵ Bodega, 2002, p. 25.

questo senso ci si aspetta che il leader si preoccupi di tutto questo, non solo come compito professionale, ma anche morale²⁶.

Il concetto di leadership appare essere sospinto da motivazioni, dunque, più profonde; il rimando è spesso fatto alle spinte motivazionali, al desiderio insaziabile, perché sempre da riformulare, al primato all'eccellenza che si sostanzia). Il leader si presenta come colui che fa tesoro della memoria ma è sospinto dalla curiosità, modellato dall'inquietudine e dall'incessante confronto costruttivo con gli altri perché immagini scenari sempre nuovi per traguardi possibili. Sono queste tutte caratteristiche che connotano un modello di leadership assolutamente "buono", positivo. Negli studi viene tuttavia fatto rimando alla leadership come la capacità di condurre e far convergere l'interesse dei follower verso azioni criminali e malavitose, che si sostanziano la capacità del leader di ottenere i propri risultati ma sicuramente non soddisfano la condizione dell'integrità morale di cui sopra.

Il modello presentato con caratteristiche di rettitudine, caparbità e moralità, e non solo ed esclusivamente efficace e competente, "rappresenta una rottura e una sfida definitiva per il modello di stabilità su cui fondavano i concetti tradizionali di manager e di management²⁷".

Il concetto che fra tutti primeggia e sottostà alle dinamiche in cui in questo paragrafo si discute è di certo quello di potere. Difatti la manifestazione del potere può essere individuata negli strumenti che gli individui a capo delle organizzazioni, o di parti di essa, hanno per influenzare, anche solo potenzialmente, i follower. Si fa ad esempio rimando al potere di riferimento, ad esempio, ovvero all'identificazione del follower nel leader, ma anche perché si è depositari di esperienza e memoria, alla facoltà di ricompensare o punire per la performance e il potere invece formale che corrisponde alla legittimazione che discende dal ruolo che si ricopre²⁸.

Quella che Bryman (1992) descrive la "nuova prospettiva" vede il leader spinto dall'azione "purpose-driven" diventa la causa e l'effetto dei cambiamenti e della trasformazione basati su valori, ideali, visioni, simboli e scambi emotivi. Il manager è contraddistinto dalla volontà di raggiungere i propri obiettivi, e non dalla modalità migliore per conseguirli, dalla stabilità delle risorse e dalla razionalità nel disporne, dai processi burocratici e dal rispetto degli obblighi contrattuali, ovvero dalle transazioni.

²⁶ Gabriel, 2015.

²⁷ Bodega, 2002, p. 26.

²⁸ Etzioni, 1964; French & Raven, 1968.

In letteratura vi sono posizioni non contrastanti tuttavia non identiche sul rapporto di reciprocità tra la figura del leader e del manager. Vi è consenso nel considerarle figure essenziali per l'efficace incedere organizzativo ma alcuni²⁹ considerano la differenza tra leader e manager come discendente non tanto dall'esplicitare o meno una funzione quanto piuttosto da differenza di livello personale. Le differenze dunque riscontrate sono poste ad un livello interpretativo più profondo e intimista. Altri reputano propedeutico ad una buona leadership avere un'ottima condotta da manager. Dunque leadership e management sono tra di essi dipendenti. Il buon manager è probabile che conduca ad ottenere, se sospinto da motivazioni, valori e ideali, un'ottima leadership in modo da ottenere risultati che vadano anche al di là delle aspettative³⁰, la cui soddisfazione è generalmente compito del manager.

A parere di chi scrive è bene specificare che le figure del leader e del manager, seppur tra loro poste – a secondo della letteratura di riferimento – in contrasto, in rapporto di reciprocità o di propedeuticità, sono da scindere dalle caratteristiche personali. L'essere integro moralmente – a livello personale – non è condizione sufficiente perché vi sia una leadership³¹.

Tuttavia la tendenza principale, anche in letteratura, è fare di questo confronto una rappresentazione dicotomica che pone la figura del leader anteposta a quella del manager. Nel sottolineare la contrapposizione tra le caratteristiche che connotano le due figure, Hickman e Silva (1986) parlano di “dirigenti miope” vs “dirigenti lungimiranti”³². Non vi è in tal caso rimando specifico alla nomenclatura fin qui utilizzata (leader vs manager) ma lo screening bibliografico condotto ha permesso di comprendere quanto le considerazioni fatte in capo alla questione possano essere riassunte adottando come buona la classificazione fatta da Hickman e Silva nel loro lavoro.

Gli autori infatti tracciano questi due profili. il “dirigente miope” e quello “lungimirante”. Con “dirigente – cosiddetto – miope” viene indicato colui che persegue obiettivi di breve periodo, che si occupa delle occupazioni quotidiane, di ciò che temporaneamente non permette il normale svolgimento dell'attività produttiva, tralasciando tuttavia

²⁹ Zaleznik, 1992.

³⁰ Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006.

³¹ Si rimanda alle considerazioni sulla leadership delle organizzazioni allo scopo di compiere attività illecite.

³² Hickman e Silva, 1986.

l'interpretazione degli accadimenti e delle soluzioni in un'ottica prospettica tesa al raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo periodo e della vision.

Il "dirigente lungimirante" si presenta come colui che non si occupa dello svolgersi quotidiano delle attività lavorative al solo fine di risolverle ma le ingloba nel contesto più ampio delle possibilità di sviluppo utile al raggiungimento del futuro desiderato.

Manager	
<i>Miope</i>	<i>Lungimirante</i>
<i>Risoluzione problemi quotidiani</i>	<i>Elaborazione di una filosofia organizzativa e sempre nuovi modus operandi</i>
<i>Decision-maker unico</i>	<i>Capacità di delega a collaboratori di tutti i livelli</i>
<i>Rapporti umani e lavorativi formali</i>	<i>Rapporti umani e lavorativi anche – e soprattutto – informali</i>
<i>Attenzione esclusiva alle debolezze</i>	<i>Attenzione a tutte le forze presenti nell'organizzazione, positive e negative</i>
<i>Concentrazione massima rivolta alle questioni contingenti</i>	<i>Ottica prospettica, obiettivi futuri</i>

Tabella1– Manager "miopi" vs "lungimiranti"
Fonte: nostra elaborazione da Hickman & Silva (1986)

La dicotomia scaturente dal confronto tra le figure necessita però di una spiegazione per scansare la possibilità che prevalga l'opinione che una figura emerga a scapito totale dell'altra. Si vuole evitare che la figura del manager venga interamente intesa come antitetica a quella del leader, che probabilmente viene ad emergere con caratteri più nobili e alti, oppure che tale figura ancora del manager esista solo in funzione dell'altra.

Il manager non deve essere considerato come l'antagonista o come un prodotto di scarto, un'entità di minore importanza. Si crede infatti che senza la capacità di *problem solving* istantanea e repentina, la conoscenza delle pratiche burocratiche e la diligenza con cui il

manager conduce le proprie attività, probabilmente, il leader, votato invece per natura più alla lungimiranza, non disporrebbe di basi solide su cui fondare le proprie visioni sul futuro desiderato. Se volessimo considerarli in una linea immaginaria e tali posizioni come gli estremi della stessa, sarebbe giusto considerare un punto medio – *in medio stat virtus* – come l’ottimo per determinare la figura sia visionaria – dunque leader – sia pragmatica e efficiente come il manager utile all’organizzazione interamente intesa.

Mostrando il carattere ancora più pragmatico dell’esposizione delle due figure possiamo individuare tre livelli di intervento. Tali livelli andrebbero a costituire le basi sulle quali è necessario intervenire perché vi sia nell’organizzazione una commistione proficua tra la capacità manageriale e i comportamenti di leadership. I tre livelli di insistenza sono quelli del potere supervisionale, quello funzionale ed infine strategico.

Al leader viene generalmente rimandato il compito di completare i piani organizzativi³³, individuare e stabilire gli obiettivi e i valori di gruppo, mettere a sistema le diverse personalità che costituiscono il gruppo, massimizzare l’uso delle abilità dei singoli e risolvere i problemi e i conflitti interni³⁴, rendere possibile lo scambio e il dialogo con l’ambiente esterno che circonda l’organizzazione formulando una strategia basata sui punti di forza e tenendo conto di quelli di debolezza³⁵. Dunque, la leadership è la risposta all’esigenza di ottenere una strategia per le risorse organizzative e umani e che aiuti le stesse al conseguimento degli obiettivi strategici e assicurare che le funzioni organizzative siano allineate con l’ambiente esterno³⁶. È vero che la possibilità che tutto questo venga a realizzarsi sarà dovuto alla figura del manager a cui è affidata la funzionalità dell’incedere quotidiano. A tale figura vengono rimesse le incombenze che potrebbero ostacolare il processo di supervisione e strategico affidato alla leadership.

Alla figura del manager è inoltre affidato il compito, espletando le proprie funzioni, di arginare il leader quanto questi si presenta sotto le spoglie del “dirigente sognatore” ossia colui che permette alla propria fantasia di tracciare dei quadri seducenti ma poco realisti del futuro dell’organizzazione.

“Ci vuole la perizia di un artigiano, non quella di un tecnico”. Il tecnico esegue una serie di istruzioni, non si spinge a “creare” qualcosa che vada oltre i comandi ricevuti.

³³ Katz & Kahn, 1978.

³⁴ Bass, 2008.

³⁵ Antonakis, House, Rowold & Borgmann, 2010.

³⁶ Zaccaro, 2001, Day & Antonakis, 2012.

L'artigiano ha l'idea di cosa dovrà ottenere dal suo lavoro: “utilizza i suoi attrezzi e i materiali per dar forma al prodotto [...] tenendo sempre presenti nella sua mente l'aspetto e l'effetto del suo obiettivo³⁷. È in questo che possiamo cogliere la differenza tra il creare il futuro della propria organizzazione e la sola risoluzione dei problemi della stessa. È ovvio pensare, tuttavia, dando ragione a chi fa delle due figure l'una complementare all'altra, come gran parte del tempo venga speso nella ricerca delle soluzioni ai problemi e nel prodigarsi perché si reagisca alle contingenze ostili invece che focalizzare le energie verso la creazione di cosa si voglia perseguire nel futuro. È molto probabile che l'organizzazione sia così presa dal reagire ai problemi da dimenticare cosa realmente desidera per se stessa. Se il compito principale permane quello di risolvere problemi piuttosto che creare nuove soluzioni e nuovi e significativi scenari in un'ottica di crescita futura, sarà difficile rimanere determinati e legati alla realizzazione del futuro desiderato. Se non vi è quello che Senge definisce il “sense of purpose” – come Bryman *supra* – è difficile trattenere l'energia, la passione, la motivazione e la perseveranza dei propri collaboratori necessaria alla crescita dell'organizzazione. Sostanzialmente, il mero *problem solving* diventa l'occupazione quotidiana – il lavoro da compiere³⁸ – dell'organizzazione nella quale gli individui tralasciano pian piano il loro “sense of purpose” e la loro vision.

In sostanza, “il ruolo manageriale può gestire le decisioni routinarie, quelle decisioni che lasciano immutato l'assetto dell'azienda. Spetta al leader prendere decisioni critiche che definiscono, selezionano e guidano il futuro dell'organizzazione”. “È una leadership che definisce e protegge valori culturali, che trasforma l'organizzazione da meccanicistica a sistema istituzionalizzato, proattivo, sospinto da principi culturali preziosi e spesso precari. [...] valori e significati condivisi, su cui i partecipanti si identificano, possono costituire un sistema di controllo più stringente di quello fondato su riconoscimenti e incentivi materiali o sulla forza. Il leader si impone per efficacia non per aver definito e realizzato obiettivi o controllato eventi, ma per aver gestito le interpretazioni degli eventi³⁹”.

³⁷ Hickman & Silva, 1986, pp. 160 – 170.

³⁸ “the busywork” – Senge, 2003.

³⁹ Bodega, 2002, pp. 30-31.

1.2.2. Evoluzione della teoria

La nozione di leadership sembra intuitivamente chiara. Quando si fa riferimento alla qualità del leadership generalmente ci si riferisce a ciò che permette prestazioni eccellenti, la gestione di un problema e il controllo anche in contesti diversi e dalle caratteristiche eterogenee.

Negli studi organizzativi, tuttavia, “per comprendere il profilo e la forma della leadership è necessario passare dal piano della descrizione al piano della definizione, il che significa addentrarsi nel cuore del concetto in esame, mettere a fuoco le sue articolazioni e le sue implicazioni entro un quadro coerente sul piano teorico e congruente sul piano della ricerca e dell’esperienza⁴⁰”.

In questo paragrafo verranno ad essere delineate alcuni tra i più importanti riferimenti teorici sul tema della leadership. La scelta di selezionarne solo alcuni è stata dettata dalla necessità di incanalare gli sforzi di comprensione verso un obiettivo unico: l’introduzione alla leadership trasformativa di cui si occuperà il continuo dello screening bibliografico.

Se è necessario un incipit perché l’iter definitorio possa prendere inizio, è interessante rilevare come l’attenzione nei confronti della leadership abbia avuto negli anni Novanta un grande rilievo. Una ricerca del 1991⁴¹ ha, infatti, evidenziato un dato significativo: nei 90 anni precedenti alla pubblicazione era stata data più di 200 definizioni di leadership. La questione definitoria deve considerare anche un altro aspetto. I campi di ricerca che al tema della leadership si sono accostati si presentano tra loro seppure affini tuttavia differenti. Anche le teorie delle scienze sociali e quelle più propriamente vicine agli studi organizzativi non hanno confini così definiti. L’intento è quello di presentare il più possibile verosimile un percorso che abbracci anche spunti che scaturiscono da altri ambiti di ricerca.

Allo stesso uso di comprensione sono le linee temporali che si presentano sicuramente di aiuto all’illustrazione di teorie e inquadramenti teorici che si sono susseguiti nel tempo. Nello studio della leadership tuttavia se è vero che la diversa nomenclatura attribuita alle definizioni ha permesso che tra di esse non venissero a sovrapporsi è altresì vero che le

⁴⁰ Bodega, 2002.

⁴¹ Rost, 1991.

caratteristiche proprie di ogni teoria. Come vedremo in seguito, per esempio, la teoria dei tratti verrà poi ripresa, seppure non interamente, dalle teorie successive. La scelta in questa sede di rappresentare su una timeline (Figura 1), dunque, le teorie approfondite non deve indurre a pensare che non vi siano influenze. L'intenzione è quella di presentare le teorie e di permettere di comprendere come i confini tra le stesse siano labili e come l'una abbia suggestionato l'altra. Come spesso accade, la dimensione temporale è chiamata in aiuto graficamente.

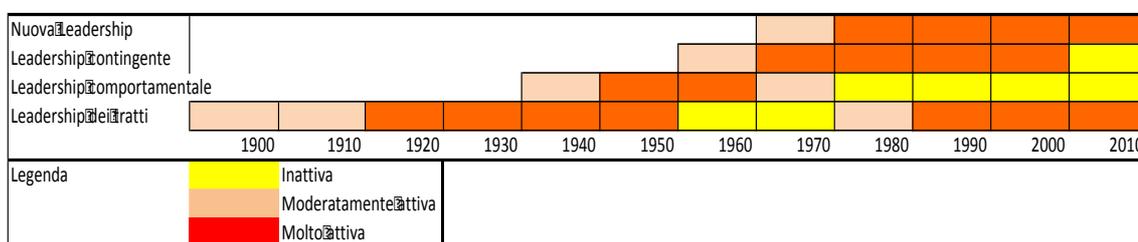


Figura 1– Timeline delle teorie sulla leadership
 Fonte: elaborazione personale da Day & Antonakis (2012)

Tra la fine dell'800 e gli inizi del secolo successivo l'interesse costante verso caratteristiche e qualità innate possedute da personaggi di rilevanza sociale e militare ha fatto emergere la curiosità nei confronti delle dinamiche di leadership ad essi relativi. Il peso affidato alle caratteristiche personali di tali personaggi ha condotto a definire le teorie del "Great Man" o anche "Trait-based perspective".

La teoria dei tratti, dove per tratti si intendono appunto tali peculiarità, dunque, si base sulla determinazioni di qualità innate e che solo alcuni individui posseggono e la capacità di saperle gestire è in loro insita naturalmente. In base a tale convinzione, la letteratura, non propriamente di matrice economico-organizzativa, si è spinta verso l'individuazione di quelle caratteristiche che potessero giustificare l'appellativo di "great man" differenziando l'individuo che aveva guadagnato tale epiteto dai propri follower. Veniva infatti ad essere definito il leader come "quella persona che possiede il più gran numero di

tratti personali e caratteriali desiderabili⁴²”. I teorici della “personalità” affermano che i leader erano in possesso di qualità che li differenziavano da tutti i loro seguaci⁴³.

Alcuni tuttavia ritennero che l’individuazione di caratteristiche naturali e innate non fosse sufficiente per delineare *tout court* la figura di leader. Era necessario che tali caratteristiche venissero relativizzate a contesti applicativi ambientali e personali. Si affermava infatti che nessun insieme di tratti distintivi potesse essere riconosciuto come efficace se non in una determinata situazione, ossia un leader può rivelarsi tale se coinvolto in una situazione ma può risultare un non-leader se inserito in un’altra dalle caratteristiche differenti⁴⁴.

Nonostante la teoria dei tratti nel corso degli anni sia stata messa da parte per dare spazio agli studi successivi in tema di leadership, il “trait approach” ha ritrovato nuovo fulgore attraverso lo studio e il riferimento alla leadership carismatica e visionaria studiata dalla fine degli anni ’80 fino ai giorni nostri. In uno studio del 2006 vengono attribuiti al leader carismatico qualità e caratteri distintivi personali quali l’auto-controllo, il coinvolgimento, la motivazione nel raggiungere il potere sociale e l’autorealizzazione⁴⁵.

Se tuttavia, come supra, si presume che i tratti non possano essere sufficienti di per se a giustificare il riconoscimento di leader ad un individuo è dunque lecito pensare che bisogna contestualizzare tali caratteri distintivi e vederne all’applicazione nell’ambito di riferimento.

A questa esigenza hanno risposto gli studi di Stogdill⁴⁶. Lo studioso individuò le caratteristiche che hanno reso possibile l’assunzione a leader di determinati individui ma al contempo ha chiarito come un individuo non diventa tale solo se di tali caratteristiche è il possessore. Dunque, un leader non lo è in valore assoluto e le relazioni tra leader e gruppo di riferimento non sono passive – ossia, è il solo leader a determinare le dinamiche ad esse relative – né tantomeno statiche, vengono piuttosto a prender forma grazie al lavoro e all’interazione tra le parti. Nel secondo lavoro del 1975 si fa meno forte l’ipotesi del contesto in letteratura si fanno spazio nuove considerazioni (Mann, 1959; Lord et al., 1986; Zaccaro et al., 2004) che riportano invece in auge la considerazione secondo la quale siano i tratti a determinare o meno la condizione di leadership, sottolineando come i

⁴² Bingham, 1927.

⁴³ Bass, 1990.

⁴⁴ Stogdill, 1948.

⁴⁵ Jung and Sosik, 2006.

⁴⁶ Stogdill, 1948, 1975.

leader posseggono, sia per nascita sia perché apprese successivamente, caratteristiche e peculiarità che li distinguono dagli altri⁴⁷.

Infatti, un altro lavoro da considerare insieme a quello di Stogdill è lo studio di Mann (1959). I suoi studi concentrati sulla teoria dei tratti, alla fine degli anni '80, furono ripresi dalla dottrina che riuscì a confutare i suoi risultati. Si giunge difatti alla conclusione per cui l'intelligenza, uno dei tratti individuati dallo studioso come prerogativa del leader identificato proprio tramite le caratteristiche distintive da esso possedute, risultava essere solo il risultato della percezione dei follower, e non una sua caratteristica innata. Ne discendeva che il tratto caratteristico del leader non era più una circostanza oggettivamente rilevabile quanto invece una sensazione, ovviamente non ascrivibile tra i dati oggettivamente rilevabili e inconfutabili. Di lì a poco infatti la dottrina avrebbe abbandonato la teoria dei tratti nella sua concezione originaria.

La critica mossa alla teoria dei tratti sulla limitatezza del tratto come carattere distintivo sufficiente a determinare la capacità di leadership di un individuo ha fatto sì che prevaricasse il concetto di influenza su quello di dominio in un contesto di cui i protagonisti fossero il leader e il gruppo che lo seguiva. In altre parole, nella teoria dei tratti si consideravano gli stessi come unici fattori capaci di determinare situazioni di leadership, dunque solo chi era in possesso di tali caratteristiche poteva esercitare il potere sul gruppo di riferimento, non vi erano altre condizioni da soddisfare ma quando si riconobbe al gruppo la facoltà di determinare se i tratti fossero sufficienti o meno allora non divenne più una questione di potere ma di influenza, oltretutto biunivoca. Se l'influenza, al pari del dominio, può variare l'incedere del gruppo, è altresì vero che il gruppo difatti può influenzare l'agire del singolo. Connesso a tali considerazioni è l'importante studio condotto da Lewin, Lippitt e White⁴⁸. I tre studiosi dimostrarono come una particolare condotta in termini di leadership sia in effetti capace di influenzare l'operato dei follower. Ad essere prese in esame le plausibili condotte dei gruppi di riferimento del leader: la condotta autoritaria, quella democratica e quella cosiddetta del *laissez-faire*. I risultati dell'esperimento misero in evidenza come una leadership di tipo autoritario non produca un ambiente sereno, così come anche quella della *laissez-faire*, a tutto vantaggio della leadership democratica; i livelli di coesioni non sono elevati, i livelli

⁴⁷ Kirkpatrick and Locke, 1991.

⁴⁸ Lewin, Lippitt e White, 1939

di soddisfazione sono bassi e le buone prestazioni si registrano solo in presenza di un responsabile o supervisore. Ovvio a quei tempi come oggi la critica mossa nei confronti della ricerca: non poteva, in primis, un singolo esperimento poteva essere sufficiente per far assurgere a teoria i risultati elaborati da un singolo caso, oltretutto, in modo deduttivo. L'apporto innovativo riconosciuto allo studio fu quello di aver messo in discussione l'unicità dello stile di leadership, ossia aver contemplato la possibilità che vi fossero delle condotte di controllo, potere e influenza uniche, che tali condotte conducessero a risultati diversi e che la leadership andasse sempre ricondotta alla capacità di indurre il gruppo e/o i follower di riferimento per ottenere risultati e performance positivi.

La teoria dei tratti dunque, e le considerazioni che ha fatto scaturire, ha lasciato agli studi che sono succeduti questi temi principali: le caratteristiche del leader, la dimensione del gruppo di riferimento, la relazione che intercorre tra gruppo e leader e l'efficienza che da questa relazione deve scaturire. Da questo punto in poi tutte le teorie che di leadership hanno fatto il loro oggetto di studio hanno considerato come basilari gli aspetti riguardanti questi temi.

La leadership diventa l'espressione di azioni di particolari persone che influenzano altre persone verso una direzione comune⁴⁹.

<i>Stogdill (1948)</i>	<i>Mann (1959)</i>	<i>Sotgdill (1974)</i>	<i>Lord et al. (1986)</i>	<i>Kirkpatrick et al. (1991)</i>	<i>Zaccaro et al. (2004)</i>
<i>Intelligenza Autostima Socialità Responsabilità à Controllo</i>	<i>Intelligenza Mascolinità Dominio Tradizionalis mo Adattamento</i>	<i>Persistenza Responsabilità à Influenza Intuizione Risultato</i>	<i>Intelligenza Mascolinità Dominio</i>	<i>Guida Motivazione Integrità Conoscenza Abilità conosciive</i>	<i>Estroversione Socialità Stabilità emotiva Intelligenza emotiva Problem solving</i>

Tabella 2 - La teoria dei tratti.

Fonte: nostra elaborazione da Northouse (2002)

⁴⁹ Seeman, 1960.

A cavallo tra gli anni Quaranta e Cinquanta la dottrina⁵⁰ spostò la sua attenzione, dalla ricerca dei tratti predominanti nei personaggi che vengono ad assumere la carica di leader proprio per via di queste stesse caratteristiche, alla ricerca dei loro stili di comportamento. Dove per comportamento veniva ad intendersi la capacità da parte dei leader di rendere esecutive le proprie azioni e il modo in cui i leader si relazionano con i propri follower.

Alcuni studi⁵¹ hanno permesso di identificare due condotte differenti tra loro per il livello di inclusione dei follower nel processo decisionale-attuativo e dell'apprensione nei confronti del raggiungimento degli obiettivi prefissati. A seconda del livello di attenzione rivolto, dunque, all'uno o all'altro aspetto sono stati individuati profili di leadership *interpersonal-oriented* oppure *task-oriented*. Tuttavia, la crisi anche per questo teoria sulla leadership arrivò quando ci si rese conto che uno stile di leadership può subire delle variazioni. Ossia, non vi era un'evidente consistenza nel riconoscere l'universalità di una preferenza data in particolare ad uno degli stili di leadership descritti. A fronte di tale critica emerse la convinzione che lo stile di leadership è qualcosa che può variare in base all'ambiente di riferimento e alla situazione⁵².

Fielder dichiarò come le relazioni tra il leader e i membri, la struttura delle funzioni e dei compiti e il potere esercitato determinano l'efficacia del tipo di leadership esercitata. Il comportamento dunque è contestuale: l'ambiente, le esperienze e la realtà mediana e guidano i comportamenti (Fielder, 1967). Inoltre House (1971) focalizzò la sua attenzione sul ruolo del leader nel chiarire il percorso da intraprendere ai follower per raggiungere gli obiettivi. A questi due studiosi si deve l'interesse verso la teoria della leadership declinata secondo le modalità dei contesti in cui viene ad applicarsi. Tuttavia questo filone di studi sembra non aver attecchito molto in dottrina e l'interesse riscosso costituisce solo l'1% di contributi sul tema della leadership tra il 2000 e il 2009.

Si addiunge ad un periodo di stallo dell'interesse nei confronti della leadership da parte degli studi tra la fine degli anni Quaranta fino alle fine dei 60. La ricerca sulla leadership sembrava essere diventata noiosa e in ricerca costante, seppur non appagata, di grandi intuizioni e nuove scoperte⁵³.

⁵⁰ Bales, 1950.

⁵¹ Stogdill & Coons, 1957; Kotz, Maccoby, Gurin & Floor, 1951.

⁵² Fiedler, 1967, 1971.

⁵³ Day & Antonakis, 2012.

È con il lavoro di Bass e altri studiosi⁵⁴ che riprende vigore l'interesse verso lo studio della leadership. Il lavoro degli stessi innesca un meccanismo virtuoso che riporta all'attenzione correnti di pensiero già discusse (quale quella dei tratti) e ne promuove di nuove. Viene ad identificarsi la cosiddetta scuola dei "neo-carismatici" di cui parleremo più avanti.

Solo per facilitare il processo di sintesi e sistematizzazione dei contenuti, è bene introdurre il concetto di leadership trasformazionale prendendo in prestito la definizione di Bass (1985) il quale la definiva come quel particolare modo di condurre in cui leader ispirati inducono i propri follower a trascendere dai propri interessi per perseguirne altri più elevati, quelli dell'organizzazione a cui appartengono.

Si percepisce subito come il livello di analisi e approfondimento sia molto diverso da quello a cui i filoni delle teorie dei tratti, della contingenza e comportamentali avevano fatto riferimento. Seppure anche le teorie precedenti avessero dedicato attenzione al livello introspettivo delle dinamiche di leadership, qui si giunge alla considerazione che il leader è colui che coinvolge, quindi ha un potere motivante i propri follower, e l'interesse che si persegue viene a riferirsi ad una terza entità, l'organizzazione di cui sia il leader che i follower fanno parte e insieme possono permettere che la stessa sia efficace, efficiente e performante tendendo al futuro che insieme hanno condiviso.

Il modello di Bass ha rappresentato e continua ad essere un punto focale nella ricerca della leadership; ha riscosso un interesse tale da giustificare che il 34% degli articoli pubblicati su *The Leadership Quarterly* tra il 1990 e il 1999 fossero dedicati al tema della leadership trasformazionale⁵⁵.

⁵⁴ Bass, 1985, 1998; Bass & Avolio, 1994; Hater & Bass, 1988.

⁵⁵ Gardner *et al.*, 2010.

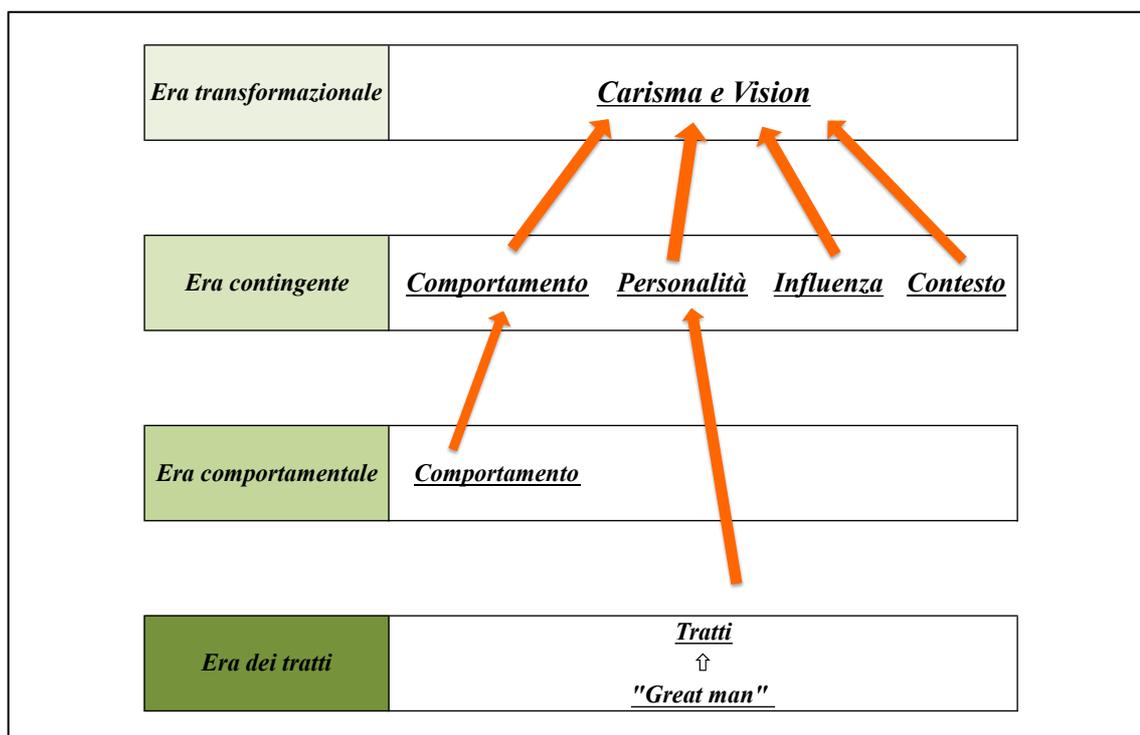


Figura 2 – Evoluzione delle teorie sulla leadership
 Fonte: nostra elaborazione da Van Seters & Field (1990)

1.3. La leadership trasformazionale

Le condizioni organizzative contemporanee hanno condotto gli studiosi a intraprendere percorsi d'analisi sempre più introspettivi e differenti da quelli che li hanno preceduti. Lo sviluppo tecnologico, la complessità crescente degli obiettivi organizzativi, la crescente interculturalità e la sfida globale stanno disegnando uno scenario diverso da quello in cui veniva ad essere osservato il leader agli inizi del 20° secolo, e soprattutto in continua evoluzione e dai labili confini.

Tra i cambiamenti maggiormente sensibili è da annoverare la gestione sempre più complessa della diversità nella forza lavoro in termini di genere, razze, etnie e culture e dall'incessante pressione competitiva⁵⁶. Dunque una sempre più complessa relazione di interdipendenza emerge tra i fattori produttivi, siano essi materiali che immateriali, e molti

⁵⁶ Eagly, 2012.

dei tradizionali modi di condurre le organizzazioni hanno riscontrato la necessità di cambiare per potersi adattare e dunque non sopperire (Kanter, 1997).

La prospettiva evolutiva nell'organizzazione assume un carattere più competitivo e non si può relegare, data l'aleatorietà dei sistemi e dei fattori produttivi, ad una gestione stringente e vincolante. S'è fatta strada la convinzione che le organizzazioni debbano assumere atteggiamenti proattivi e di definizione flessibile delle scelte organizzative e dell'impiego delle risorse a loro disposizione. Tali prerogative inoltre devono essere proiettate verso un futuro plausibile e audace, basato tuttavia su solide basi e la capacità del coinvolgimento delle risorse umane coinvolte nel processo produttivo.

A queste esigenze di flessibilità e nuova direzione organizzativa, la leadership risponde assumendo caratteri nuovi fra le classificazioni che bene inquadrano tali cambiamenti sono: la "buona" leadership è quella *future-oriented*, posta in contrapposizione alla *present-oriented*, che incoraggia al *commitment* follower e spinge a trovare nuove e efficaci abilità perché tutti contribuiscano a generare soluzioni creative nelle organizzazioni⁵⁷.

L'inizio della "nuova era"⁵⁸ degli studi sulla leadership viene fatto risalire allo scritto di Burns del 1978. È questo il lavoro in cui vengono ad essere definiti gli stili di leadership che più di tutti hanno influenzato gli studi di leadership, soprattutto quelli di matrice economico-organizzativa: lo stile transazionale e lo stile trasformazionale⁵⁹.

Con il paradigma della "Nuova Leadership"⁶⁰ elementi nuovi legati alla sfera intimista, personale della leadership, hanno cominciato ad assumere il carattere di elemento essenziale per la comprensione del fenomeno. Emozioni, affetti, carisma sono divenuti i fondamenti della capacità di conduzione da parte del leader.

L'apporto innovativo del lavoro di Burns, e la popolarità che ne è seguita, va fatto risalire alla particolare enfasi posta sulla motivazione intrinseca sia del leader che dei follower e allo sviluppo di un sentimento di condivisione e impegno da parte dei follower nei confronti dell'agire organizzativo finalizzato al raggiungimento degli obiettivi condivisi. L'organizzazione ha nuove esigenze da soddisfare dettate dall'evoluzione degli eventi in cui l'organizzazione è passivamente coinvolta ma al contempo fautrice e rispondente ai

⁵⁷ Eagly, 2012.

⁵⁸ Van Seters & Field, 1990.

⁵⁹ Burns, 1978.

⁶⁰ Bryman, 1992.

bisogni degli individui che necessitano di ispirazione e motivazione e chiedono che vengano messi nelle condizioni di avere successo anche in contesti di incertezza come quelle odierni⁶¹. È vero infatti che la leadership di tipo trasformazionale andrà ad agire agisce sulle emozioni, sui valori, sull'etica lavorativa e personale, e su obiettivi, quelli di lungo termine, che si discostano, almeno solo nella loro progettazione, dai compiti del lavoro day-by-day. Non assumono più le sembianze di mere impellenze quotidiane, ma diventano progetti di vita, in loro il leader e i suoi follower possono rispecchiarsi e vedere lo sviluppo, l'evolversi e il raggiungimento non solo di obiettivi lavorativi ma anche personali. La leadership trasformazionale insiste sulle motivazioni dei follower, soddisfacendo i loro bisogni e trattandoli come essere umani. Implica una forte forma di influenza che muove e spinge i follower a compiere più di quello che generalmente ci si aspetta da loro e che anch'essi non credono essere in grado di poter compiere.

Nell'iter definitorio del concetto di leadership trasformazionale sono state molte dunque le variabili e le componenti prese ad esame per definire i caratteri di questa nuova scuola di pensiero. Come per la definizione di leadership più generale, si può pensare che tante saranno le definizioni quanti sono gli studiosi che ad essa si sono dedicati. È vero anche però che durante questo processo alcuni aspetti della leadership trasformazionale hanno assunto maggiore rilevanza rispetto ad altri. È un processo, difatti, quello dello studio sulla leadership trasformazionale che per natura spesso incorpora in se i concetti di leadership di tipo visionario e carismatico⁶². Carisma e vision sono concetti fra di essi interconnessi e legati. Tanta⁶³ è stata l'attenzione ad essi rivolta che sono sorti corollari di ricerca ad essi dedicati. Nello specifico infatti si parla anche di leadership visionaria e/o leadership carismatica.

⁶¹ Bass & Riggio, 2006.

⁶² Northouse, 2016.

⁶³ L'enfasi è da giustificare non tanto sul numero di contributi presenti in letteratura in merito alla leadership visionaria e carismatica quanto alla capacità da parte di questi aspetti di suscitare interesse anche all'interno di una prospettiva di analisi che poteva anche considerarsi abbastanza definita. In effetti, nella leadership trasformazionale gli aspetti del carisma e della vision vengono già presi in considerazione. Evidentemente agli stessi gli studiosi hanno creduto giustamente di dare maggiore riscontro nei loro studi.

1.3.1. Leadership carismatica e visionaria

La definizione di carisma data da Weber nel 1947 include in se qualcosa di onirico e di divino. Il carisma viene infatti ad essere definito come caratteristica personale speciale che fornisce alla persona poteri soprannaturali. Il carisma è riservato a pochi, è di origine divina e risulta essere nelle persone che notoriamente vengono considerate leader⁶⁴. Diversi gli autori che si sono addentrati nella disanima delle caratteristiche della leadership carismatica (Conger, 1999; Hunte & Conger, 1999; Shamir, House & Arthur, 1993).

Lo stile di leadership carismatico viene a sostanziarsi grazie a comportamenti specifici da parte dei leader. Divenire modelli a cui tendere è il risultato di processi di interdipendenza, emulazione e rispetto tra il leader e i follower. Il leader carismatico difatti deve possedere capacità comunicative tali da rendere chiare le aspettative rivolte all'organizzazione e confidenza nelle abilità e nelle capacità dei propri follower. L'esercizio del potere da parte del leader non assume i connotati della disposizione di forza, piuttosto quelli dell'influenza e dell'ispirazione. L'autostima è necessaria ma non nell'accezione negativa che la rende forza motrice e risultato di atteggiamenti spocchiosi. È essenziale perché un leader possa essere definito carismatico un'integrità morale molto elevata. Nella misura in cui tutti questi fattori vengono ad essere rispettati nell'esercizio della propria funzione di leader, House specifica che lo stesso può riuscire ad avere sui follower degli effetti specifici, capaci di soddisfare le esigenze organizzative e il conseguimento degli obiettivi⁶⁵. Nelle dinamiche di rispetto reciproco e di incoraggiamento si innesca un circolo virtuoso in cui aumentano le competenze di tutti e la fiducia in sé grazie alle quali viene a migliorarsi anche la performance del singolo e quella organizzativa⁶⁶.

La caratteristica sostanziale della leadership carismatica è dunque da individuare nella capacità di traslare il concetto di performance efficace dal livello individuale a quello collettivo, ossia nella diade leader-follower, per poi leader-team e infine nell'intera organizzazione. Difatti il concetto di sé da parte di singoli follower, mediante l'azione del carisma del leader, si trasforma e diventa una delle identità nella più generale entità che è

⁶⁴ Weber, 1947.

⁶⁵ House, 1976; Bryman, 1992.

⁶⁶ Avolio & Gibbons, 1998.

la collettività dell'organizzazione⁶⁷. Il carisma rende possibile che i follower, sospinti dal proprio leader, vedano l'impiego nell'organizzazione come un'espressione di se stessi e dunque se ne prendano cura come se fosse, appunto, una parte della loro natura. Il punto di forza della leadership di tipo carismatico è da riscontrare dunque nella capacità di permettere ai follower che il loro operato non sia solo una parte dell'agire organizzativo ma che assuma i connotati di una parte dell'espressione della propria identità. Così facendo è maggiormente auspicabile che se ne prendano cura, che si accresca il sentimento di attaccamento e commitment e che sviluppino la propria autostima a tutto vantaggio dell'organizzazione⁶⁸.

Riassumendo gli effetti della leadership carismatica possiamo così elencarli:

- Fiducia nell'ideologia del leader
- Vicinanza/similitudine tra le convinzioni del leader e quelle dei follower,
- Accettazione incondizionate del leader
- Espressioni di affetto nei confronti del leader
- Obbedienza
- Identificazione
- Coinvolgimento emotivo nei goal del leader
- Aumento della fiducia dei follower nel raggiungimento degli obiettivi.

I contributi in letteratura che dedicano una particolare attenzione alla leadership definendola chiaramente visionaria, scindendola dunque da quella carismatica e trasformazionale, non sono molti⁶⁹. In realtà la maggior parte dei contributi tende a posizionarla sempre come evoluzione o teoria affine a quella trasformazionale e carismatica. In molti anzi hanno considerato la vision elemento essenziale della natura della leadership, senza tuttavia attribuire carattere di esclusività o perlomeno non attribuendole un potere definitorio esclusivo. Le teorie infatti sulla leadership carismatica includevano la vision tra i gli assunti di base del concetto di carisma⁷⁰. Berlew dichiarò come il primo requisito per una leadership carismatica è una vision condivisa e chiara del futuro che potrebbe essere⁷¹. È la leadership carismatica ad essere spesso caratterizzata da

⁶⁷ Shamir, House & Arthur, 1993.

⁶⁸ Northouse, 2016.

⁶⁹ Winstley and Mintzberg, 1989; Sashkin, 1988.

⁷⁰ Weber, 1968.

⁷¹ Berlew, 1974, p. 269.

un forte senso di vision strategica (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Dow, 1969, House, 1977).

In letteratura non sono chiari i confini tra leadership visionaria e leadership carismatica. Per i termini mission e vision, per esempio non vi è sempre chiarezza e l'appropriatezza dell'uso di entrambi i termini in alcune sedi è discutibile, ma in questo caso l'interconnessione dei due concetti – carisma e vision – e la loro essenza non del tutto precisa e ontologicamente non definibile con rigore e precisione non permettono che i due vengano distinti definitivamente.

Entrambi gli stili di leadership infatti si presentano l'uno come la contaminazione dell'altro e in un rapporto diadico di interscambio e correlazione. Nel caso della leadership carismatica s'è fatto specifico riferimento all'opera di Burns, nel caso della leadership visionaria quell'autore diventa Nanus.

Nel lavoro di definizione del concetto di vision da un punto di vista puramente operativo, Nanus in realtà incorre nella definizione di leadership visionaria⁷². Nanus individua nella determinazione a sviluppare e sostenere una vision organizzativa persuasiva e convincente uno step pratico che permetta al leader di migliorare la sua efficacia⁷³. Per Nanus è dunque fondamentale che il leader disponga e comunichi la propria vision ai follower. La vision in questo caso assume le sembianze di una luce che è guida e forza motrice delle organizzazioni. Le basi per la definizione di una vision organizzativa efficace divengono i valori del leader, dei follower e dell'organizzazione.

Valori che sono dunque sia personali che organizzativi. Entrambi infatti costituiscono il contesto in cui le questioni vengono affrontate e gli obiettivi valutati e stabiliti. In tal senso i valori formano gli assunti circa il futuro, costituiscono l'essenza primordiale della vision, e delimitano il raggio di azione in fase di scelta delle azioni da approntare perché la vision venga raggiunta. La corrispondenza tra i valori del leader, insieme alla cultura, e quelli dei propri follower determina il senso generale delle scelte visionarie, ovvero se il

⁷² Il contributo a cui si fa riferimento in questa sede è "Visionary leadership" il cui intento non è puramente accademico, nonostante vi sia un opportuno screening bibliografico. Il testo infatti si colloca a cavallo tra testo di natura consulenziale e contributo accademico. A parere di chi scrive tanto è incerto il confine tra questi due aspetti nelle scienze economico-organizzative tanto si dovrebbe essere capaci di capire quali contributi possano risultare utili alla comprensione dei fenomeni di cui ci si occupa. Questo è uno di quei casi in cui la mancanza di una struttura d'analisi improntata sui principi di stesura accademici non è causa di esclusione del testo dalle fonti di un lavoro di analisi come quello che si sta conducendo in questa sede.

⁷³ Nanus, 1992, p. XXII.

cammino tracciato e da intraprendere ha possibilità di riuscita, se sarà dunque dai collaboratori rifiutato, accettato o fonte di ispirazione e motivazione.

Capacità di ascolto, socialità, capacità di determinare cosa è giusto per l'organizzazione e per coloro i quali la costituiscono è prerogativa del leader. Sembrerebbe un ripetersi *ad infinitum* delle buone pratiche del leader ma nella sua riflessione Nanus rende la vision fulcro delle attività del leader. Non è più solo uno fra gli strumenti che il leader usa perché possa condurre la sua organizzazione verso gli obiettivi prefissati. La vision nell'ottica di Nanus diventa l'obiettivo, che può essere modificato, integrato o revisionato ma deve sempre essere presente come luce a guida dei passi di coloro che costituiscono l'organizzazione.

In letteratura⁷⁴ tuttavia non si è concordi nel definire di per se sufficiente la formulazione della vision perché venga raggiunta: è necessario che la stessa venga comunicata. I leader dunque devono comunicare la loro vision nei modi più congeniali alle loro organizzazioni e coinvolgere, motivare e supportare i follower in modo che la sua vision diventi la vision dell'intera organizzazione. Facciamo, tuttavia, in parte nostra la considerazione per cui una leadership visionaria è condizione necessaria ma non sufficiente perché venga ad identificarsi una leadership carismatica⁷⁵. Se infatti il leader è in grado di definire la vision per la propria organizzazione è inscindibile che questa debba essere comunicata tuttavia senza il carisma non sembra possibile che la vision possa attecchire sui follower. In molti riferimenti incrociati alla vision e alla leadership carismatica appare chiara la commistione dei due concetti e l'interscambio delle funzioni tra le parti.

Con l'evoluzione del nuovo paradigma di leadership, nel corso del tempo, la vision e la leadership divengono due fattori, che insieme ad altri, costituiscono e giustificano le tipologie di leadership che vanno ad identificarsi come la leadership transazionale e quella trasformazionale. La vision viene considerato come il fattore più importante per definire una leadership carismatica⁷⁶ e il discorso di un leader caratterizzato da un contenuto visionario presuppone dei livelli di carisma maggiori⁷⁷.

Difatti, il carisma definito come la motivazione ispirazionale che sa coinvolgere nel comunicare aspettative di performance elevate attraverso le proiezioni di una presenza

⁷⁴ Sashkin, 1988.

⁷⁵ Kyounsu et al., 2013.

⁷⁶ Conger & Kanungo 1998.

⁷⁷ Awamleh & Gardner, 1999.

sicura, autorevole e potente quale quella del leader, comportamenti che evocano risposte emotive forti da parte dei followers che vengono energizzati e spinti a fare maggiori sforzi e influenza idealizzata per promuovere la trascendenza dalle ordinarie preoccupazioni e propri interessi per formare un forte legame emozionale con il leader vengono ad assumere importanza perché fondamentali per l'esercizio della una leadership di tipo trasformativa (Bass & Avolio, 1997).

1.3.2. Definizione di leadership trasformativa

Il termine "transformational" è da attribuire a Downtown (1973) ma effettivamente l'emergere dell'attenzione nei confronti di tale concetto è da far risalire, come nel caso della leadership carismatica – a riprova della loro interconnessione – a Burns con il suo "Leadership" nel 1978.

Burns notò come molti modelli e pratiche di leadership fossero basati su processi transazionali ovvero focalizzati sullo scambio tra il leader e i follower, come per esempio promozioni per un lavoro eccellente o altresì punizioni per il non rispetto degli obiettivi prestabiliti. L'intento di Burns è quello di definire un legame tra leadership e fellowship che non si limiti all'interscambio di potere e obbedienza, di timore e riverenza. Egli affida al leader la capacità di influenzare i propri follower perché cerchino di raggiungere gli obiettivi motivati a farlo e non perché costretti (p. 18). Per Burns, infatti, la leadership è qualcosa di diverso dal potere in quanto nel concetto di leadership proposta i follower avvertono, grazie alla motivazione e all'influenza del leader, gli obiettivi da raggiungere come dei bisogni da soddisfare.

Per leadership transazionale si intende quel metodo – di concezione classica – di scambio tra leader e follower, che lascia presupporre un'autorità indiscussa e riposta in una delle due parti e l'impossibilità di creare una condivisione lasciando come unica espressione di relazione lo scambio.

La portata delle considerazioni delle dinamiche transazionali è davvero ampia, e Burns individua campi di applicazione e di riscontro molto generali, dalla politica alla economia fino alla vita di tutti i giorni. Ambito preferito d'osservazione rimane tuttavia la dimensione economico-organizzativa.

A questa concezione dell'espletamento delle pratiche di leadership, Burns ne contrappone un'altra che fa dello scambio ma in questo caso biunivoco, il fulcro della propria manifestazione. Con "leadership trasformazionale" infatti si delinea un atteggiamento nella pratica della leadership in cui è possibile scorgere l'impegno personale dell'individuo teso alla collaborazione per la creazione di una connessione con l'altro. Tale legame si reputa capace di innalzare il livello di motivazione e morale di tutte le compagini organizzative considerate.

La contrapposizione tra i due stili di leadership lascia però spazio ad un vizio di analisi quando della leadership trasformazionale ce ne si appropria per farla divenire una leadership *ad personam*. I valori sono presenti, ma nella misura in cui sono relativi alla figura del leader, e non a quelli organizzativi e dei collaboratori. Si veda infatti come il modello di Burns sia stato facile bersaglio di fraintendimenti per via della forte carica emotiva e motivazionale che spinge all'innalzamento da parte del leader della moralità nei confronti dei suoi follower. In realtà bisogna prendere le distanze da quelle che sono state definite (Bass, 1998) leadership pseudotrasformazionali. Con questo termine vuole farsi riferimento a leader dilaniati e fomentati da valori morali distorti⁷⁸. Tanto distorta da essere considerata una leadership di tipo personalizzato, che fa degli interessi personali e non quelli dei collaboratori e dell'organizzazione tutta il centro della propria condotta⁷⁹. La leadership pseudotrasformazionale ha sì elevate potenzialità ispiratrici e grande capacità di influenza sui follower ma è al contempo manipolatrice e dominante e conduce i follower verso i valori e gli obiettivi di colui che di questa leadership si fa portatore. È una leadership che è intimidatoria per il benessere dei follower perché ignora il bene comune.

La leadership trasformazionale autentica, invece, è una leadership tesa alla socialità, che si concentra sul bene collettivo, e non su quello personale che trascende i propri interessi per il bene degli altri (Howell & Avolio 1993).

Essa sottintende la scelta di standard comportamentali, morali ma al contempo pragmatici e realistici elevatissimi; i leader che di tale stile si fanno portatori affidano a loro stessi il compito di diventare dei riferimenti per tutta l'organizzazione ispirando e ottenendo fiducia dai propri follower. Il loro compito è decidere stati futuri e obiettivi organizzativi,

⁷⁸ Bass & Riggio, 2006.

⁷⁹ Bass & Steidlmeier, 1999.

e sviluppare piani d'azione perché vengano raggiunti. Scettici per natura dello status quo e mai appagati – se non pochi istanti dopo la presa di coscienza del raggiungimento di obiettivi intermedi, i leader trasformati innovano, anche quando l'organizzazione di cui sono alla guida appaiono vincenti. Grazie al mentoring e alla responsabilizzazione dei follower, il leader incoraggia i collaboratori a sviluppare il proprio potenziale perché vengano a contribuire in modo più consapevole, capace ed efficace per tutta l'organizzazione.⁸⁰

1.3.3. Modelli e prospettive di leadership trasformativa

Il modello trasformativo è stato ripreso, e la sua essenza discussa, da diversi autori ancor prima che divenisse la base di partenza di nuove considerazioni che facevano della leadership trasformativa solo lo scenario in cui farle emergere. Come nel caso della leadership femminile. Date per buone le considerazioni ottenute in letteratura in precedenza molti studiosi hanno preso a riferimento la teoria della leadership trasformativa per porsi ulteriori interrogativi, e come vedremo inseguito, spesso hanno cercato di soddisfare l'esigenza conoscitiva intorno alla differenza, immaginata e plausibile, che vi possa essere tra la manifestazione della leadership trasformativa se di essa ne è incarnazione un uomo o una donna. Prima però che vi fosse la possibilità di permettere alla teoria sulla leadership trasformativa di divenire base su cui costruire nuovi itinerari di ricerca, è stato possibile riscontrare in letteratura un fervido interesse nei confronti della stessa. Tale interesse a sua volta ha permesso che della stessa leadership fossero possibili valutazioni che hanno poi condotto ad ottenere framework simili seppur tra loro differenti.

Già Bass a metà degli anni Ottanta fornisce una versione allargata del suo modello di leadership trasformativa basandosi sui precedenti lavori di Burns (1978) e House (1976). Del primo ha esaltato la dimensione dei bisogni dei follower e collocato i due stili di leadership come estremi di un continuum. Del secondo ha considerato l'attenzione agli elementi emotivi e le origini del carisma sottolineando come questo sia condizione necessaria ma non sufficiente per definire una leadership trasformativa⁸¹.

⁸⁰ Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001.

⁸¹ Yammarino, 1993.

Molti degli studi che hanno fatto di Bass il loro punto di partenza hanno considerato prevalentemente la possibilità che la leadership si palesasse negli stili transazionali e trasformativi. In questa sede non ci sembra utile ai fini della ricerca dilungarci sulle caratteristiche della leadership transazionale. Vedremo in seguito come lo stile di leadership transazionale non è strettamente connesso alla questione di genere, o meglio, che la questione sulla leadership femminile sembra indirizzare l'approfondimento verso le caratteristiche tipiche dello stile trasformativo. È per questo motivo che si cercherà di addivenire maggiormente a considerazioni inerenti e correlate allo stile di leadership trasformativo, senza entrare troppo nel merito delle dinamiche dello stile transazionale e laissez-faire.

Nei suoi studi Bass fu affiancato da Avolio ed insieme definirono ulteriormente la leadership trasformativa come quella particolare condotta che tiene allo sviluppo della performance (intesa come riuscita personale) dei follower e del loro pieno potenziale⁸².

I leader si manifestano saldamente ancorati ai propri valori e ideali, e il fattore che rende possibile tale affermazione è l'autostima e la sicurezza di sé. Tale capacità permette dunque che vengano ad esser perseguiti obiettivi comunitari e non solo quelli personali (Kuhnert, 1994).

Vi sono alcuni fattori che secondo Bass ne costituiscono l'essenza:

- **Influenza Idealizzata o Carisma:** si consideri l'influenza idealizzata (*idealized influence*) la componente emozionale della leadership (Antonakis, 2012). Ovvero, attraverso tale influenza si manifesta la capacità da parte del leader di rappresentare un modello per i propri follower i quali vi si identificano e cercano di emularlo. I leader sono altamente rispettati dai follower e agli stessi viene di fatto consegnata una vision. Il carisma, dunque, come nello stile carismatico, rende e connota i leader non come persone maggiormente dotate di valori ma come persone più capaci di estendere tali valori fino ai follower e di permettere loro di condividere la vision e di metterla in pratica⁸³.
- **Motivazione Ispirazionale (*inspirational motivation*):** descrive la dinamica secondo la quale il leader comunica le proprie aspettative ai follower. Tali desideri sono elevati, audaci. La comunicazione avverrà con la maggior carica enfatica possibile; i follower

⁸² Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990.

⁸³ Northouse, 2016.

dovranno essere ispirati e dunque motivati per diventare fautori e si considerino corresponsabili della vision condivisa.

- Stimolazione Intellettuale (*intellectual motivation*): la creatività e l'importo innovatore divengono fondamenti del modus operandi del leader. La capacità di riconoscere le proprie risorse limitate e la spinta al cambiamento anche da un punto di vista morale permette il miglioramento.
- Considerazione Individualizzata (*individualized consideration*): è caratteristica del leader trasformazionale promuovere un clima di supporto in cui tutti si sentano ascoltati nei propri bisogni e speranze. È premura del leader considerare ogni singolo elemento della propria organizzazione e far sì che l'individuo si senta parte integrante del progetto comune.

La leadership transazionale ha come scopo quello di individuare i bisogni dei follower e di accontentarli; non si focalizza sulle potenzialità e sulle loro speranze di sviluppo perché ne soddisfa prontamente le richieste più impellenti e non ha riguardi se non della necessità contingente. Lo stile trasformazionale porta con sé un sguardo aperto al nuovo, riesce a produrre dunque degli effetti più ampi ed estesi rispetto a quella transazionale. Grazie a questo imprinting la leadership trasformazionale può ardire di raggiungere livelli di performance che vanno al di là dei risultati previsti. Nella scoperta delle potenzialità dei propri follower, il leader trasformazionale pone delle garanzie per i risultati futuri.

Un contributo del 1996 ha dimostrato come lo stile di leadership trasformazionale sia considerato più efficace, capace di rendere più agevole il lavoro migliorandone le condizioni e che i risultati siano stati migliori rispetto a quelli conseguiti da organizzazioni caratterizzate da stili di leadership transazionali⁸⁴.

Dunque, per leadership trasformazionale si intende uno stile di leadership grazie al quale i follower sono sospinti ad andare oltre le proprie aspettative, a considerarsi parte di un insieme con finalità ben precise. La spinta motivazionale e l'immagine di sé proiettati nel futuro è affidata alla vision e alla sua comunicazione. I follower, sentendosi più partecipi e coinvolti, trascendono i propri interessi personali e li fanno convergere verso quello organizzativo⁸⁵.

⁸⁴ Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996.

⁸⁵ Bass & Avolio, 1990a.

La leadership trasformazionale è inoltre una forma di influenza che è associata con alti livelli di performance individuali e organizzativi⁸⁶ come altri (Judhe & Piccolo, 2004)

Se il modello di Bass⁸⁷, secondo solo a quello di Burns, rappresenta uno dei paradigmi da cui sono stati intrapresi e continuano a nascere nuovi percorsi di ricerca, è bene prendere in considerazione anche i contributi di altri autori che si sono imbattuti nello studio della leadership.

Bennis e Nanus, per esempio, nel loro lavoro del 1985, interpellando 90 leader, hanno stilato un elenco delle quattro strategie comuni ai leader e capaci di trasformare – nel senso trasformazionale – le organizzazioni.

Desunsero quattro strategie: possedere una vision organizzativa, avere capacità di instaurare legami sociali solidi e veritieri con i propri collaboratori, creare un clima di fiducia e promuovere il riconoscimento dei propri errori per capirne e dedurne le soluzioni efficaci.

Grazie alle loro 1300 interviste Kouzes e Posner (1987, 2002) delinearono un modello di leadership che vedeva nelle 5 pratiche che seguono la facoltà di permettere che i leader raggiungano i propri traguardi. Le pratiche si espletavano nella capacità di tracciare un percorso, di ispirare una vision condivisa, di essere capaci di modificare lo status quo, di essere capaci di lavorare in un team e di promuovere le aspirazioni più profonde.

Oltre ai rimandi alla dimensione della socialità, dell'elevatezza morale, della spinta motivazionale, ricorre, anche con una certa frequenza, nei modelli e nei paradigmi presentati, il concetto di vision personale e condivisa.

Nel modello di Bass è bene sottolineare come nel concetto di “*idealized influence* – influenza idealizzata” vi è un rimando ben preciso: la capacità di uno stile di leadership di manifestarsi come trasformazionale è da attribuire alla capacità del leader di delineare una vision e alla sua successiva condivisione.

Seppure non incasellabili come studiosi di leadership trasformazionale, ma più vicini alla definizione di leadership carismatica, autori quali Conger & Kanungo (1987, 1997, 1998), House (1977), House & Shamir (1993) hanno incentrato le proprie teorie sull'importanza per il leader di presentare una vision motivante e attraente, capace di risolvere conflitti e di

⁸⁶ Kark & Shamir (2002), The dual effect of transformational leadership: forming relational and collective selves and further effects on followers, in Northouse, 2012.

⁸⁷ Northouse, 2012.

fornire ai follower una direzione⁸⁸. Altri studiosi hanno considerato come essenziale la vision per quei leader, carismatici, che vogliono esercitare un impatto forte in termini di performance⁸⁹.

Data l'importanza che verrà dato al concetto di vision, è bene in questa sede presentare solo alcune definizioni perché venga ad essere percepito chiaramente il legame essenziale tra tale variabile e la natura della leadership trasformazionale. La vision è stata definita in vari modi tra cui l'obiettivo idealizzato che il leader vuole che l'organizzazione raggiunga nel futuro⁹⁰, altresì l'immagine del futuro che è capace di plasmare i valori e gli intenti dei follower⁹¹. Yukl mette in correlazione vision, mission e obiettivi nella stessa definizione, difatti la vision riflette sia gli obiettivi che le strategie che servono per conseguirli⁹².

La vision, quindi, costruita sull'immaginazione, diventa un veicolo potente per la proliferazione dei desideri e dell'ambizione. "Imputata al tratto antropologico e culturale femminile come segno di inaffidabilità e di instabilità emotiva, è valorizzata come qualità creativa dei leader carismatici – e trasformazionali (n.d.r.) – inquieti per eccesso di energia e ricchi di visioni sul futuro possibile nell'inventare i percorsi per esprimerle⁹³".

Proprio per questa accezione – a parere di chi scrive – distorta del concetto di vision, ovvero la caratterizzazione del concetto come relativo ad una sfera propriamente femminile ha fatto scaturire riflessioni e considerazioni in merito a tutto l'assetto definitorio degli stili di leadership.

La questione sulla caratterizzazione da un punto di vista di genere, infatti, degli elementi definitori dello stile di leadership trasformazionale ha condotto gli studiosi a porsi delle domande in merito alla veridicità di tale attribuzione. I dubbi sono sorti soprattutto quando sono andati a contrapporsi due elementi essenziali: la mascolinità dell'agire organizzativo e l'efficacia dello stile trasformazionale caratterizzato da atteggiamenti istintivamente più riconducibili all'emisfero femminile.

Quando la questione di genere s'è fatta più rilevante, ossia quando la forza lavoro femminile ha cominciato a crescere in numero e a conquistare posizioni apicali, la

⁸⁸ Mumford & Strange, 2002.

⁸⁹ Hunt, Boal & Dodge, 1999; Kirkpatrick & Locke, 1996; Yorges, Weiss & Strickland, 1999.

⁹⁰ Conger, 1999.

⁹¹ Boal & Bryson, 1980.

⁹² Sulla differenza tra mission e vision e all'uso sinonimico dei termini si rimanda al capitolo successivo.

⁹³ Bodega, 2002, p. 27.

questione sull'efficacia non solo della leadership trasformazionale a livello organizzativo, ma della stessa ottenuta come frutto dell'agire di una donna ha cominciato a prendere piede anche a livello accademico.

In tale ambito gli sforzi tesi alla comprensione della leadership trasformazionale della leadership femminile non sono del tutto esigui. Si può anzi affermare che una particolare corrente, a cavallo tra la psicologia sociale, gli studi organizzativi e quelli di management, ha visto crescere i contributi a tali temi dedicati. Se si volesse in questa sede anticipare un riferimento bibliografico che nei prossimi paragrafi sarà di frequente citato facciamo sicuramente riferimento a Eagly e ai suoi collaboratori che, già dai primi anni novanta fino ad oggi (2012), ha dedicato molti dei suoi studi alla questione femminile e alla disanima delle dinamiche scaturenti dal rapporto leadership e genere.

Tuttavia, anche tra questi lavoro scarsa è la presenza di uno studio che colleghi la leadership trasformazionale caratterizzata da atteggiamenti e comportamenti più riconducibili alla sfera femminile e alla particolare e necessaria capacità della leadership trasformazionale di articolare la vision.

Ipotizzando che le donne siano più predisposte rispetto agli uomini⁹⁴ all'esercizio di uno stile di leadership trasformazionale allora possiamo ben pensare che per loro sia più agevole articolare una vision, e che tale vision rispecchi i requisiti di motivazione, fattibilità e ispirazione che ne fanno una vision efficace.

La mancanza di un collegamento tra leadership trasformazionale, vision e leadership femminile ha dettato le regole anche sulla decisione di non considerare in modo esclusivo la leadership visionaria per comprendere la relazione tra leadership femminile e vision dovuta anche ad una questione di rigore metodologico.

I contributi in letteratura, abbiamo visto, che fanno specifico riferimento alla leadership visionaria non sono molti. Se pochi sono quelli che fanno riferimento allo stile trasformazionale ancor meno quelli che relazionano la figura femminile allo stile visionario.

I riferimenti che in seguito andremo ad analizzare prendono in considerazione nella quasi totalità dei casi gli stili trasformazionali e transazionali. Presentare dunque la leadership visionaria come riferimento unico ed esclusivo – nonostante si presenti in letteratura come

⁹⁴ A confutare tale ipotesi la maggior parte dei lavori della Eagly et al. Che vengono illustrati nel prossimo paragrafo.

frutto e corollario della più vasta teoria della leadership trasformazionale, avrebbe rappresentato, a parere di chi scrive, un azzardo ed una forzatura, e non avrebbe permesso la convalida delle ipotesi di partenza minando il requisito dell'attendibilità⁹⁵ delle fonti necessaria per un'analisi di questo tipo. Per questo motivo l'attenzione sullo stile di leadership come metro di riferimento sarà concentrata sulla teoria della leadership trasformazionale che vedrà la definizione, la divulgazione e il commitment dedicati alla vision punti focale del vasto scenario di contributi presenti in letteratura in relazione alla leadership come questione di genere, e nello specifico, di genere femminile.

1.4. La leadership femminile

Il numero delle donne nei ruoli di leadership è cresciuto in modo rilevante nelle ultime decadi. Oltre a crescere in numero è andato ad aumentare anche il livello di controllo e potere a loro affidato⁹⁶.

Tale circostanza ha fatto sì che l'accademia intera si rendesse conto della necessità conoscitiva derivante da un fenomeno così velocemente in crescita. La letteratura, ed in particolare quella organizzativo-manageriale, ha ignorato il fenomeno della leadership femminile fino agli anni 70. L'importanza delle posizioni assunte dalle donne, dal prestigio e dalla quantità di soggetti interessanti direttamente o indirettamente dal fenomeno, hanno condotto a porsi degli interrogativi in merito.

Più che un'esigenza di carattere puramente cognitivo, la sfida raccolta dalla letteratura all'inizio dell'indagine sulla leadership femminile è sembrata più quella di capire se era possibile che le donne fossero capaci di condurre organizzazioni, fossero esse di natura politica, sociale e soprattutto economica. L'attenzione è andata spostandosi sulla capacità in capo alla donna di offrire o perlomeno emulare un servizio che fosse almeno simile a quello maschile. Il quesito appare ovvio data la costante tendenza del mondo del business e politico di declinare e concepire i posti di dirigenza e di potere solo al maschile. Il leader ideale era percepito come colui che possedeva qualità maschili come autostima, indipendenza, assertività e razionalità (Schein, 1973). Facendo, dunque, eco a Schein

⁹⁵ Per l'attendibilità si rimanda al cap. sulla metodologia della ricerca.

⁹⁶ Powell, 1999.

“think manager – think male⁹⁷”. La domanda “Can women Lead?”⁹⁸ esprimeva sinteticamente la questione femminile nei primi approcci negli anni Settanta in letteratura alla questione sulla leadership di genere.

Il nuovo trend nella letteratura ha via via rivelato un maggior interesse nei confronti della leadership femminile, mettendo in vista la sempre più attuale propensione ad inserire condotte di leadership caratterizzate da stili trasformativi e dunque con connotati di stampo per consuetudine definiti femminili. In tal modo s’è permesso che i sempre stereotipati atteggiamenti e comportamenti femminili fossero associati a pratiche di leadership e management efficaci⁹⁹. I cambiamenti nelle organizzazioni di natura economica, demografica, tecnologica e culturale hanno dato voce a questa prospettiva alternativa suggerendo che la conduzione tradizionale sarebbe potuta essere meno efficace rispetto a quella innovativa della leadership trasformativa, oltretutto femminile.

Diversi autori hanno argomentato che al fine di non sopperire ai continui cambiamenti odierni, nelle organizzazioni i leader dovrebbero mostrare atteggiamenti più collaborativi, di cooperazione, dimostrare apertura, sensibilità ed empatia, e investire i propri sforzi nello sviluppo dei propri collaboratori ed implementare strutture con meno gerarchia e più flessibilità. Azioni queste a cui facilmente riescono a sopperire i leader caratterizzati dalla leadership trasformativa adottata nella conduzione delle loro organizzazioni¹⁰⁰.

Nella letteratura l’interesse manifestato può essere ricondotto tuttavia a due filoni interpretativi principali¹⁰¹: il primo riconducibile al femminismo culturale, che nel seguito verrà brevemente descritto perché si ritiene utile ai fini della presente ricerca) (Gilliga, 1982) ed il secondo all’approccio femminista post-strutturalista (Court, 2005).

Il femminismo culturale ha condotto a considerare le potenzialità femminili nei contesti lavorativi al pari, se non perfino superiori, a quelli maschili, aspetto che però va relativizzato alla sola sfera valoriale e morale, valorizzando i vissuti e elevando le donne a portatrici di valori all’interno delle organizzazioni in cui operavano. La valorizzazione della maggiore sensibilità femminile è risultata essere essenziale per la sopravvivenza della donna nell’ambito di contesti altrimenti dominati generalmente dalla presenza maschile. Le donne dunque vengono definite più emotive e comprensive, più solidali,

⁹⁷ Schein et al., 1996.

⁹⁸ Chemers & Murphy, 1995.

⁹⁹ Benveniste, 1993; McDowell, 1997.

¹⁰⁰ Eagly & Carli, 2003; Fletcher, 2004; Lipman-Bluman, 1996.

¹⁰¹ Lodini & Luppi, 2011.

sensibili e altruiste; mentre agli uomini vengono ricondotte caratteristiche quali indipendenza, competitività, determinazione e aggressività¹⁰². In questo senso dunque la leadership viene a differenziarsi in base a caratteristiche proprie della personalità delineando diversi stili e approcci alla gestione del potere. In generale vengono a corrispondere alla donna la consueta propensione alla socialità e al contempo all'uomo quella al pragmatismo¹⁰³.

È in questa fase ancora piuttosto acerba del lavoro che vanno però fatte alcune premesse, a parere di chi scrive, essenziali per determinare l'utilità, la giustizia e il carattere innovativo della ricerca.

Seppure parlando in termini molto generalisti, in letteratura, tuttavia, lo studio della leadership femminile intesa come particolare forma di leadership è improntato in maggior misura su un approccio femminocentrico ed è proprio nella gestione del confronto uomo-donna che non bisogna cedere il passo agli stereotipi. Si incorre infatti nel rischio di sostituire stereotipo a stereotipo o di creare nuovi stereotipi che abbiano come soggetti le leader donne¹⁰⁴. “Pur riconoscendo la necessità di valorizzazione le diversità fra percorsi maschili e femminili in un'ottica di pensiero della differenza, appare oggi importante sottolineare i numerosi elementi di complessità nella costruzione dell'identità femminile e maschile per assumere uno sguardo capace di cogliere e e valorizzare la molteplicità dei percorsi e delle scelte attraverso cui ognuno di noi vive la propria identità di genere (Leonelli, 2010)¹⁰⁵”.

L'ultimo avviso contro gli stereotipi da evitare è relativo alle condizioni, tanto discriminanti quanto implicite e inconsapevoli, che nella realtà hanno impedito e tutt'ora impediscono alle donne di accedere alle posizioni di leadership. Gli aspetti che infatti appaiono come naturali sono in realtà dei costrutti che la società ha generato come risultato di una distribuzione non equa del potere e dei compiti. Da un lato è necessario eliminare i pregiudizi che vedono le donne inadatte “per natura” ad occupare posizioni di leadership, per via delle caratteristiche intrinseche o perché sicuramente votate ad un futuro ed un presente di condizione materna e di cura dell'altro, ma dall'altro non bisogna “cadere nella trappola” della stereotipizzazione di una leadership fortemente

¹⁰² Spence & Buckner, 2000.

¹⁰³ Eagly et al., 2003.

¹⁰⁴ Lodini & Luppi, 2011.

¹⁰⁵ Ibidem, p. 107.

femminilizzata, centrata sulla comunicazione, sulla collaborazione finanche alla cura. Le donne devono poter accedere ai ruoli di potere in relazione alle loro capacità, senza subire discriminazioni di genere, potendo dialogare alla pari con i colleghi uomini, sentendosi libere di usare le proprie conoscenze e la propria intelligenza per sviluppare stili di leadership che siano prima di tutto validi ed efficaci¹⁰⁶”.

Scienziati sociali (Antal & Izraeli, 1993; Heilman, 2001) hanno da tempo provveduto a rendere evidente che gli stereotipi di genere interessano le percezioni sulla leadership e la sua efficacia, e questo è – ovviamente – un intralcio rilevante per l’accesso alle donne alle posizioni di comando¹⁰⁷.

1.4.1. Aspettative, stereotipi e pregiudizi

Il gender gap nella leadership è un fenomeno globale, infatti è dato diffuso che le donne siano concentrate nei livelli più bassi e meno autoritari se comparati a quelle maschili nelle scale gerarchiche (Powell & Graves, 2003).

La spiegazione a tale fenomeno può essere ricondotta a tre fattori: l’originaria discrepanza di investimenti in capitale umano tra uomini e donne; la generale differenza di genere e la terza – a parere di chi scrive più rilevante – il pregiudizio e la discriminazione contro i leader di genere femminile¹⁰⁸.

Alcuni studi hanno dimostrato che le donne hanno investito meno nel proprio capitale umano, quindi meno nella propria educazione, e hanno meno esperienze lavorative rispetto ai loro colleghi uomini¹⁰⁹. In realtà il dato va rettificato, in quanto le donne non dispongono quantitativamente delle stesse esperienze dei loro colleghi, ma la qualità è pari o addirittura superiore come da evidenza nei risultati¹¹⁰.

La mancanza di esperienza da parte delle donne è dovuta in gran parte alla non proporzionata responsabilità in loro capo per tutto ciò che riguarda le cure familiari e dei figli (Bowles & McGinn, 2005; Eagly & Carli, 2007). Sebbene il contributo dato dagli uomini sia nel tempo cresciuto, le donne continuano ad essere fulcro di tali attività. Le donne rispondono a tale conflitto in diversi modi: non sposandosi, non avendo figli,

¹⁰⁶ Ibidem, p. 108.

¹⁰⁷ Ayman, Korabik & Morris, 2009.

¹⁰⁸ Hoyt & Simon, 2016.

¹⁰⁹ Eagly & Carli, 2004, 2007.

¹¹⁰ Hoyt & Simon, 2016.

diventando delle “superwoman”, cercando di fare tutto al meglio, rinunciando al lavoro con formule part-time (Nieva & Gutek, 1981; Hewlett, 2002). Anche se disponibili altre soluzioni capaci di permettere alla donna una certa libertà di gestione della propria vita non strettamente lavorativa, tali provvedimenti non vengono ancora visti, anche dalle stesse aziende, come positive. Assumono in realtà il carattere di lassismo e spesso sono fatte passare come pratiche per diminuire, pur non avendone necessità, il monte ore di lavoro.

La percezione tuttavia che la donna non fosse capace di assumere ruoli di leadership s’è svelata interamente nel dibattito tra contrapposizione tra le caratteristiche era il ruolo di leader e le aspettative di genere¹¹¹.

Un contributo del 1992¹¹² ha reso noti i risultati dello studio sulla relazione tra le caratteristiche percepite relative al *gender role* e la leadership trasformazionale usando come campione degli studenti. Nello studio si analizzavano le relazioni tra gli stili di leadership, trasformazionale e transazionale, e i generi. I risultati hanno dimostrato come la relazione positiva più evidente con la leadership trasformazionale fosse quella con i tratti femminili, dunque con quelle caratteristiche, che secondo gli stereotipi più comuni sono prerogative e connotate esclusive delle donne. Tra i fattori più evidenti e positivamente correlati con la leadership trasformazionale sono risultati essere la considerazione individuale e il carisma.

Alcuni studi¹¹³ supportano il claim secondo il quale gli stereotipi femminili non siano più percepiti come antitetici rispetto al successo nei ruoli di leadership. Studi che ancora oggi sono in contrapposizione con le dinamiche delle *sex roles*¹¹⁴, dove per “sex role” si intende l’aspettativa socialmente diffusa sul modo in cui le donne e gli uomini si comportano. Tali comportamenti vengono esaminati in base ai modi di fare e all’attitudine alla condivisione e alla socializzazione. Condivisione e socializzazione che Bakan (1966) definisce come gli elementi chiave dell’esistenza umana.

¹¹¹ Eagly & Karau, 2002; Powell & Graves, 2003.

¹¹² Hackman et al 1992.

¹¹³ Kark et al, 2012; Cfr. Brenner, Tomkiewicz & Schein, 1989; Kent & Moss, 1994.

¹¹⁴ Johnson et al., 2006.

Una delle esponenti più autorevoli sulla leadership femminile e di genere, la Eagly, insieme ad altri studiosi¹¹⁵ ha individuato nella “gender congeniality” il fattore in base al quale variano le differenze di genere.

Per “gender congeniality” si intende l’adeguatezza esistente tra i ruoli di genere e i ruoli di leadership¹¹⁶. Riflette, dunque, a livello individuale, l’interesse posto per esercitare il ruolo di leader e la valutazione della competenza appropriata perché si porti a termine il ruolo. La congenialità di genere vuole evidenziare come vi sia la possibilità che determinate posizioni di leadership in determinati contesti siano più congeniali – appunto – agli uomini e in altri alle donne. Per esempio, la carriera militare sarebbe più congeniale agli uomini, quella di insegnante o infermiera alle donne.

Nonostante la definizione del concetto possa ritenersi utile ai fini della comprensione dei fenomeni relativi alla leadership di genere, a parere di chi scrive rischia di essere l’ennesima occasione o ulteriore strumento per cadere dallo stereotipo allo stereotipo. Assumere, anzi definire, una circostanza più favorevole alla leadership di un soggetto, sia esso maschile o femminile, significa, in modo esclusivo, che chi non vi è compreso non è capace di affrontare la situazione presentata.

Gli stereotipi sono delle scorciatoie cognitive che influenzano il modo in cui le persone processano le informazioni che riguardano gruppi e i membri che li costituiscono¹¹⁷. Le persone assegnano delle caratteristiche senza considerare che vi possano essere delle modifiche all’interno di quelle realtà¹¹⁸.

Gli stereotipi di genere sono pervasivi, ben documentati e altamente resistenti al cambiamento (Dodge, Gilroy & Fenzel, 1995; Heilman, 2001). Hanno la capacità di descrivere situazioni attuali e immaginare al contempo come le persone dovrebbero agire. Le caratteristiche che i pregiudizi attribuiscono agli uomini sono di natura agentic, ossia padronanza di se, indipendenza, razionalità e fermezza, mentre alle donne quelle “communal” quindi sensibilità, calore, socialità (Heilman, 2001).

Secondo la “role congruity theory¹¹⁹”, le qualità¹²⁰ “agentic” risultano essere necessarie per la definizione e l’esercizio della leadership e incompatibili con le qualità “communal”

¹¹⁵ Eagly & Johnson, 1990; Eagly et al., 1995.

¹¹⁶ Eagly et al, 1995; p. 129.

¹¹⁷ Hoyt & Simon, 2016.

¹¹⁸ Hamilton, Stroessner & Driscoll, 1994.

¹¹⁹ Eagly & Karau, 2002.

che gli stereotipi di genere hanno associato alle donne. “Nel contesto della socializzazione – dice Camussi¹²¹ – si impara che alcune caratteristiche vengono premiate se corrispondono a quelle previste per il proprio genere”. Nei ruoli di leadership, gli stereotipi di genere sono particolarmente dannosi per le donne perché comportamenti di tipo “agentic” tendono ad essere considerati come indispensabili¹²² e quindi le donne disattendono alle aspettative di leadership se portatrici di caratteristiche “communal”. In tal modo tuttavia gli stereotipi espressi dalla “role congruity theory” costituiscono uno svantaggio consistente per l’accesso alle donne alle posizioni di leadership¹²³.

Sebbene la convinzione che l’uomo sia l’unico e predominante attore nello scenario della leadership stia pian piano cedendo il passo a nuove visioni, tuttavia tale convinzione sembra rimanere abbastanza stabile e forte¹²⁴.

I numerosi contributi che indagano la condizione femminile e la reputano meno favorevole rispetto a quelle maschili, maggiore difficoltà per le donne di ottenere ruoli da leader e difficoltà per le donne di essere viste come efficaci in tali ruoli¹²⁵, cercano di spiegare la portata di tale pregiudizio che, oltretutto, conduce a dover subire quella che viene definita come la riproduzione “homo-social”, ossia la tendenza di un gruppo di riprodurre se stesso con le medesime caratteristiche di partenza¹²⁶. Dunque, se un uomo è al comando si continuerà a scegliere un uomo per la medesima posizione.

In un suo lavoro, Schein (1973, 1975) chiese a manager di genere maschile e femminile di giudicare quali, in una lista di caratteristiche, fossero più adatti e descrittivi della figura del “middle manager”. Nella lista di caratteristiche erano stati inseriti caratteri, comportamenti e qualità che potevano essere fatti corrispondere ad una generica figura maschile o femminile. I risultati rilevarono come alla figura del “middle manager” furono attribuite in prevalenza caratteristiche che nelle liste di partenza erano state classificate come attribuibili alla figura maschile. Questa a conferma dello stereotipo secondo il quale

¹²⁰ “Stereotipo vuole che il potere declinato al femminile sia “communal”: basato sulle relazioni, la cura, l’accoglienza. E, al maschile, “agentic”: sintesi di assertività, affermazione di sé, individualismo. “Nel contesto della socializzazione – dice Camussi – si impara che alcune caratteristiche vengono premiate se corrispondono a quelle previste per il proprio genere.

¹²¹ <http://27esimaora.corriere.it/articolo/communal-vs-agentic-ecco-perche-le-donne-guadagnano-di-meno/>

¹²² Chemers & Murphy, 1995.

¹²³ Eagly & Karau, 2002.

¹²⁴ Koenig, Eagly, Mitchell & Ristikari, 2011.

¹²⁵ Eagly & Karau, 2002.

¹²⁶ Kanter, 1977.

le caratteristiche propri di un manager siano riconducibili maggiormente a quelle maschili. L'aspettativa iniziale del lavoro fu confermata, ossia gli uomini sono considerati maggiormente adatti alle posizioni di leadership¹²⁷.

Le donne, tuttavia, hanno dimostrato come siano capaci di rispondere al pregiudizio e alla consapevolezza che lo stesso guidi l'agire di molti nelle organizzazioni. Da una parte, dimostrano vulnerabilità assimilando e assecondando gli stereotipi che le vedano inferiori agli uomini nell'assumere posizioni di comando, dall'altra reagendo ad essi attuando comportamenti che agiscano contro gli stereotipi¹²⁸.

Nonostante l'impedimento dato dallo stereotipo, le donne stanno con successo cercando di promuovere se stesse come leader e ottenere posti di potere nelle organizzazioni. La cultura organizzativa sta cambiando: flessibilità negli orari, introduzione delle donne nei programmi di formazione, la concezione della permanenza del proprio posto di lavoro anche durante e dopo la maternità. La maggior parte degli impedimenti che le donne hanno dovuto contrastare nasce dal contrasto fra il ruolo di donna e quello di leader. Perché il pregiudizio venga superato e lo stereotipo debellato ci si dovrà convincere che le donne siano capaci di combinare le caratteristiche "communal" e "agentic" con grande competenza ed un incisivo esercizio di autoaffermazione¹²⁹.

Ci si aspetta, come supra, e si preferisce che le donne siano più predisposte alla condivisione, manifestandosi più cortesi, preoccupate per gli altri, calorose e gentili, esprimendo in pieno le caratteristiche dello stile "communal" e che gli uomini invece siano caratterizzati da tratti quali la padronanza di sé, l'aggressività e l'autodeterminazione (Newport, 2001; William & Best, 1990), interpretando il modello ideale dello stile "agentic" (Powell, Butterfield & Parent, 2002; Schein, 2001). Per queste stesse motivazione qualora riescano ad accedere a posizioni di leadership, le donne appaiono come uno svantaggio¹³⁰. Si continua infatti a dare più credito alla consuetudine per cui gli uomini, per loro natura, abbiano più abilità di leadership e dunque più prontamente li si accetta come tali, nonostante non vi siano riscontri pratici a sostegno della scelta fatta¹³¹.

¹²⁷ Johnson et al., 2008.

¹²⁸ Hoyt, 2010; Simon & Hoyt, 2013.

¹²⁹ Carli, 2001.

¹³⁰ Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001.

¹³¹ Eagly, 2012.

Nei casi in cui le donne riescano ad esprimere la propria leadership, tuttavia, permangono fortemente i pregiudizi di natura sessuale e sono ancora oggetto di resistenza nelle posizioni che occupano¹³².

Gli stereotipi portano dunque a porre le donne di fronte ad un bivio. Vengono infatti elogiate le caratteristiche “communal”, che per natura le contraddistinguono, ma al contempo perché possano accedere alle posizioni di leadership viene chiesto loro di esprimersi attraverso caratteristiche “agentic” in quanto più simili e affini a quelle tipiche della figura del leader. Ma, come facilmente intuibile, la questione sembrerebbe risolversi in una contrapposizione in termini.

Inoltre, considerando le donne non capaci di mostrarsi assertive, e contraddistinte da autostima, fiducia in se stesse, padronanza personale, ma remissive, materne, votate al servizio e non al comando, nella circostanza per cui invece sono le stesse donne a dimostrarsi capaci di assumere ruoli di comando vengono generalmente etichettate come delle copie mal riuscite degli uomini, e con atteggiamenti che tendono a “scimmiettare” la capacità maschile invece ben espressa in quei ruoli. Le donne fronteggiano un doppio standard nel ruolo di leadership; esse devono dimostrarsi estremamente competenti ma al contempo femminili¹³³.

La tensione dunque che viene a crearsi tra le qualità “communal” e quelle “agentic”, che per natura e secondo pregiudizi diffusi si presentano essere come le più adatte per assumere ruoli di leadership, porta le donne a sentirsi sottoposte ad una pressione incrociata. Tuttavia, è bene ponderare come nel caso in cui vi siano uomini in posizioni di leadership, le stesse potranno essere deficitarie della parte relativa alle qualità “communal”. La cosa non si ripeterebbe nel caso nelle stesse posizioni vi fossero delle donne.

È doveroso inoltre considerare come queste siano delle considerazioni svolte su modelli mentali¹³⁴. La rappresentazione che vuole le donne più vicine ai modelli di comportamento discendenti allo stile “communal” e gli uomini da quelli “agentic” serve solo a facilitare la comprensione. Ovvio la possibilità, a parere di chi scrive, che i comportamenti siano fra loro non così definitivamente separati. La bravura risiederà nella

¹³² Eagly, 2012.

¹³³ Eagly & Carli, 2003.

¹³⁴ “I modelli mentali sono ipotesi profondamente radicate, generalizzazioni, o anche figure o immagini che influenzano il modo in cui comprendiamo il mondo e il modo in cui agiamo” (Senge, 1992).

capacità di distinguere il pensiero comune, lo stereotipo e il pregiudizio dalla reale visione della realtà; attribuire dunque i giusti alle persone capaci e meritevoli siano esse donne o uomini.

1.5. La leadership trasformativa femminile

La comparsa in letteratura alla fine del ventesimo secolo di contributi tesi a definire la bontà dei leader in base al proprio genere ha dato l'avvio alla questione femminile sulla leadership (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Helgesen 1990; Rosener, 1990; Yoder, 2001; Eagly e Carli, 2007).

La questione femminile nasce dalla circostanza per cui gli uomini hanno da sempre occupato posizioni da leader andando a definire gli stili a cui normalmente si è abituati a fare riferimento quando si parla di leadership¹³⁵. Pochi riferimenti anche storici smentiscono quanto detto. Se volessimo, potremmo riferirci a pochi esempi di donne leader quali Cleopatra, Giovanna d'Arco, Margaret Thatcher.

Powell e Butterfield (1994) hanno argomentato che le posizioni manageriali vengono percepite come "mascoline", e fanno riferimento a qualità essenziale per la condotta di leadership tratti quali il comportamento deciso, la superiorità nelle competenze specifiche e il forte senso civico. Heilmann et al. (1989) similmente affermano come gli attributi "femminili" siano percepiti come meno congruenti con i ruoli prescrittivi del manager di successo, e sarebbero dunque da preferire i tratti maschili. Le prime ricerche hanno supportato l'opinione per cui le donne fossero meno capaci e qualificate per natura rispetto agli uomini per assumerne posizioni di leadership¹³⁶.

In letteratura tuttavia la questione sul "leadership style" viene risolta indicando per "style" tutti quei comportamenti usualmente stabili che sono manifestati dai leader¹³⁷ e con stile di leadership non si fa riferimento a dei comportamenti "fissi" ma si comprende una serie di comportamenti che hanno un particolare significato o che esplicano una determinata funzione. Diffusa è anche l'opinione che, a seconda della situazione, i leader dovranno

¹³⁵ Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001.

¹³⁶ Eagly & Johnson, 1990, Powell & Butterfield, 1989; Terborg, 1977.

¹³⁷ Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001.

variare i loro comportamenti all'interno dei confini dello stile che generalmente sono soliti usare¹³⁸.

In merito al contesto di riferimento è andata sviluppandosi un confronto decisivo per l'evoluzione della teoria di genere applicata alla leadership.

Il paradigma di riferimento è quello, appunto, della leadership contingente che gli studi che ne hanno approfondito le dinamiche nell'ambito di un confronto fra genere ha permesso di evidenziare come uomini e donne usino differenti approcci alla leadership. La motivazione di tale differenza viene fatta risalire alla circostanza per cui i soggetti sono, in modo più trasversale, influenzati da differenti esperienze storiche ma, più specificatamente, i comportamenti che essi attuano sono mediati e giudicati dall'ambiente che li circonda e di cui fanno parte in modo differente. Se le donne focalizzano la propria attenzione più su questioni sociali ed emotive divenendo di supporto ai membri dell'organizzazioni, gli uomini risultano essere più indirizzati ad assumere uno stile cosiddetto *task-oriented*¹³⁹, ovvero teso alla definizione degli obiettivi senza prendere in considerazione aspetti *soft* della gestione e nelle dinamiche che portano al raggiungimento degli stessi. . Molta della teoria dei ruoli¹⁴⁰ (Eagly & Karau, 2002; Judge & Livingston, 2008) trova nella distinzione tra *task-oriented* e *relationship-oriented*¹⁴¹ gran parte della propria base teorica. La dicotomia continua anche nei primi contributi in letteratura che portano ancora una volta a considerare le donne come formatrici, compassionevoli, collaborative, empatiche socialmente sensibili, cooperative e espressive (Eagly, 1987; Eagly & Johnson, 1990; Hall, 1984), in contrasto con gli uomini che ne escono indipendenti, autoritari, assertivi e competenti. (Eagly, 1987, p. 686).

La questione in merito allo stile di leadership declinata al femminile verte in sostanza a stabilire l'adeguatezza delle donne ad assumere ruoli da leader. La messa in discussione interessa il genere femminile, interamente considerato.

Il problema dunque sembra essere di natura ontologica. Si indaga infatti sull'essenza del fenomeno. Ci si interroga se sia appropriato parlare della leadership femminile e della sua esistenza. Appare ovvio che qualora ne venisse riconosciuta l'esistenza, la questione

¹³⁸ Eagly, 2012.

¹³⁹ Dion, 1985; Gray, 1992; Singh, Nadim & Ezzedeen, 2012.

¹⁴⁰ Cfr. Paragrafo precedente.

¹⁴¹ Forsyth, 2010.

diverrebbe sostanziale. Difatti si andrebbe ad indagare la manifestazione e la sua messa in pratica.

Per alcuni autori tuttavia rimane salda la convinzione che gli stili di leadership se declinati secondo il genere restituiscano due condotte di azione differenti. In particolare quella femminile si contraddistingue per essere meno gerarchica, più cooperativa e collaborativa e più orientata all'accrescimento dell'altrui autostima¹⁴². Molti dei contributi sulla leadership di genere insistono sulla questione femminile come l'essere più o meno amichevole, l'essere un mentore o dare attenzione ai propri collaboratori. Le differenze tra leadership di tipo maschile o femminile vengono ricondotte più a discrasie di questo tipo che ad altre¹⁴³. Altri invece sostengono che in realtà tali differenze non esistano e che le particolari propensioni di ciascuno conducono a far sì che singolarmente si assumano comportamenti più vicini – secondo la più recente tassonomia in merito – al cosiddetto stile di leadership trasformativa¹⁴⁴.

Tuttavia, gli studiosi hanno dimostrato come vi siano delle reali differenze di stile di leadership. In particolare, la ricerca ha visto concentrarsi maggiormente sulle dinamiche della leadership trasformativa a parere di chi scrive per due motivi: il primo di carattere temporale, ovvero quanto s'è fatta forte l'esigenza di analizzare la condotta femminile di leadership la teoria più in voga, o perlomeno, accreditata in quel preciso periodo storico era appunto la trasformativa; il secondo riguarda l'affinità – seppure non costituisca così definita una solida base di partenza per uno studio di tipo scientifico – tra le caratteristiche proprie della leadership trasformativa e quelle relative alla natura femminile¹⁴⁵.

Lo studio di meta-analisi di Eagly, Johannesen-Schmidt e van Engen (2003) ha trovato piccole ma significative differenze tra maschi e femmine leader sul loro stili per concludere affermando che le donne tendono ad assumere rispetto ai loro pari di sesso maschile atteggiamenti di leadership più vicini allo stile trasformativa.

Viene a rivelarsi che le donne superano gli uomini nell'uso di stili democratici e partecipativi.

¹⁴² Book, 2000; Helgesen, 1990; Rosener, 1995.

¹⁴³ Eagly, 2012.

¹⁴⁴ Powell, 1990.

¹⁴⁵ Troemel-Ploetz, 1994.

È ragionevole però precisare che seppure le qualità della cooperazione, del mentoring, e della collaborazione reciproca, riconosciute importanti per l'esercizio della leadership, siano al contempo - secondo pregiudizio - solo di pertinenza femminile, sono tuttavia caratteristiche presenti anche negli uomini. Gli stessi dunque, riconosciuta anche dalla letteratura la loro importanza in contesti e nelle organizzazioni contemporanee¹⁴⁶, potrebbero farne comunque esercizio.

La leadership trasformazionale, dunque, non è espressione esclusiva del genere femminile. In realtà cosa i risultati delle ricerche evidenziano è come la leadership trasformazionale stabilisca un contesto congeniale per l'espressione di una leadership femminile efficace. L'evidenza che in parte della letteratura emerge è che un'effettiva ed efficace leadership trasformazionale richieda non solo un leader che sia capace di assumere comportamenti idonei allo stile trasformazionale ma anche un contesto che sia favorevole alla sua messa in atto¹⁴⁷. Alle donne tuttavia viene riconosciuta una maggiore propensione ad adottare fattori che siano in grado di promuovere contesti e condizioni tali da poter esercitare stili di leadership di trasformazionale¹⁴⁸.

Rosener (1990) infatti osservò come la leadership femminile sia caratterizzata dai tentativi di incoraggiamento reciproco e partecipato, della spartizione del potere, dell'energia e del rafforzamento dell'autostima altrui – comportamenti che sono spesso collegati ai contesti della leadership trasformazionale come enunciata da Burns (1978)¹⁴⁹.

Rosener concluse dunque riconoscendo alle donne un particolare modo di conduzione nei ruoli di leadership¹⁵⁰ differente dal tradizionale approccio maschile¹⁵¹. In modo simile si espresse Helgesen che definì con l'espressione “web of inclusion” l'attitudine femminile di preferire strutture di tipo orizzontale, dunque meno verticalizzate a livello gerarchico, perché vengano a promuoversi politiche di “inclusione” tese alla condivisione emotiva e di informazioni¹⁵². Da qui la considerazione che le donne tendono a procedere

¹⁴⁶ Eagly, 2012.

¹⁴⁷ Yoder; 2001.

¹⁴⁸ Dionne, Yammarino, Comer, Dubinsky & Jolson, 1996.

¹⁴⁹ Gibson, 1995.

¹⁵⁰ “women way leading”, Rosener 1990.

¹⁵¹ Bass, Avolio & Atwater, 1996.

¹⁵² Helgesen, 1990.

in modo più evidente in termini di collaborazione e condivisione dei processi di decision-making¹⁵³

Yoder (2001) definisce la leadership trasformazionale come uno stile di conduzione della leadership, che per le sue caratteristiche, risulta essere più congeniale alle donne.

Con l'evoluzione degli studi una domanda importante ha però preso il sopravvento su questa dicotomia: le tradizionali e maschili caratteristiche della leadership sono ancora visti come prerequisiti per eccellere nella leadership? Dunque, il quesito è ancora più sottile: non si dubita più sul fatto che gli uomini siano più o meno capaci rispetto alle donne, si pensa addirittura che tutto il paradigma su cui si basavano le convinzioni secondo le quali lo stile maschile era quello migliore per condurre le organizzazioni non fossero vere. Qualora infatti emergesse che le condizioni maschili non sono né necessarie e tanto sufficienti per una buona conduzione di leadership allora le donne potremmo assumere non solo pari importanza in termini di potere e leadership, ma, probabilmente, in alcuni casi, maggiore.

Studi condotti con tecniche di meta-analisi hanno trovato come, contrariamente a quanto ci si sarebbe aspettati per via degli stereotipi, le donne hanno capacità di condurre pari se non superiori a quelle degli uomini. Inoltre, è stato dimostrato come le donne occupino ruoli di leadership in maniera più democratica, o partecipativa, rispetto agli uomini¹⁵⁴.

È importante considerare questi risultati congiuntamente ai risultati che grazie a studi meta-analitici su larga scala hanno evidenziato che le donne siano sottostimate se comparate agli uomini quando esse dirigono in un modo mascolino, quando occupano un ruolo di leadership tipicamente maschile e quando i soggetti chiamati a valutare sono uomini¹⁵⁵. Questo a dimostrazione del fatto che il fatto che le donne usino più uno stile democratico appare essere più adattivo nel senso che tale stile produce più favorevoli valutazioni.

Se lo stile di leadership che è sempre più associato alle nozioni contemporanee di leadership efficace è quello trasformazionale¹⁵⁶ e se lo stile femminile di leadership generatore e al contempo favorito da uno stile di leadership trasformazionale, in un esercizio sillogistico si può con precauzione affermare che la leadership femminile è

¹⁵³ Eagly, 1991, p. 16.

¹⁵⁴ Eagly & Johnson, 1990; van Engen & Willemsem, 2004.

¹⁵⁵ Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992.

¹⁵⁶ Hoyt & Simon, 2016.

efficace, come tuttavia sostenuto da diversi autori, soprattutto in riferimento alle condizioni della società contemporanea (Book, 2000; Helgese, 1990; Rosener, 1995).

CAPITOLO 2

L' EFFICACIA DELLA VISION ORGANIZZATIVA

2.1. Il concetto di vision organizzativa

L'attenzione rivolta al concetto di vision, nella sua più ampia accezione, ha di fatto trovato nel corso del tempo una propria collocazione in ambiti disciplinari e contesti applicativi fra loro anche profondamente differenti.

I diversi significati e le declinazioni che ha assunto la vision costituiscono infatti la base e il fondamento dell'attuale concezione e dell'uso contemporaneo del termine, ragione questa che varrebbe a giustificare un itinerario di indagine che esuli, solo in apparenza, dal campo delle scienze economiche e manageriali.

Secondo l'uso corrente nella lingua italiana la "visione" è "un'apparizione, immagine o scena [...], che si vede o si crede di aver visto¹⁵⁷". Nella dottrina filosofica diversi sono stati gli sforzi tesi a dare al termine un significato che potesse ambire a raggiungere sensatezza oltre la mera definizione.

La visione viene considerata come la "percezione visiva di una realtà soprannaturale o una rivelazione simbolica¹⁵⁸". Non di rado, inoltre, il significato di visione viene affiancato a quello di intuizione. Lo stesso Abbagnano¹⁵⁹ rimanda a tale termine nell'analisi del significato di visione. A tale accezione del termine fanno appello in particolare scienziati, matematici e logici – più che filosofi – quando vogliono riferirsi al carattere inventivo della loro scienza. Claude Bernard, fisiologo francese, diceva: "L'intuizione genera l'idea o l'ipotesi sperimentale cioè l'interpretazione anticipata dei fenomeni della natura. [...] la

¹⁵⁷ Vocabolario della lingua italiana, Vol.IV, 1994, Treccani.

¹⁵⁸ Lalande, 2006, p. 103.

¹⁵⁹ Abbagnano, 1998.

ragione o il ragionamento servono solo a dedurre le conseguenze di questa idea e a sottoporle all'esperienza¹⁶⁰”; Henri Poincaré, matematico, fisico e filosofo naturale, aggiungeva che “con la logica si dimostra ma solo con l'intuizione si inventa¹⁶¹” e che “l'intuizione è lo strumento dell'innovazione¹⁶²”.

Tuttavia, soprattutto ai fini del presente lavoro di tesi, è bene sottolineare come sia divenuta ormai una stabile convenzione distinguere tra visione immaginativa (spesso chiamata anche immaginaria, ma non nel senso di chimera, bensì con la volontà di rimarcare la sensibilità e la capacità di rappresentazione) e visione intellettuale che, più “luminosa e più alta, trattiene un senso mistico e permane nell'ambito metaforico ed astratto senza alludere a situazioni future reali¹⁶³”.

A discostarsi da questa accezione il differente uso nella lingua antica italiana del termine dove per visione si intendeva qualcosa che fosse diverso dall'onirico e come risultato di allucinazioni. Boccaccio sottolinea questa differenza nell'ottava novella della nona giornata: “Quello che Talano veduto aveva dormendo, non essere stato sogno, ma visione”.

Negli studi di comportamento organizzativo, campo di analisi interdisciplinare che attinge da economia, antropologia, sociologia, statistica e che studia gli individui nel loro contesto lavorativo, diversi ricercatori hanno dato una definizione del termine “visione” nell'ambito dei loro contributi sul sistema organizzazione-impresa.

È bene sottolineare in prima istanza come gli studiosi che si sono interessati all'argomento sono in prevalenza anglofoni. Il termine “vision” è stato dunque utilizzato a livello mondiale come termine univoco per indicare la variabile organizzativa in questa sede trattata, riconoscendo, meritatamente, agli studi di cui sopra lo status di contributi di riferimento a livello mondiale.

Autori quali Collins, Porras, Nanus, Greenberger e Thoms, Levin, Kantabutra ed altri forniscono le principali linee guida di interpretazione sia dal punto di vista teorico da una parte ma anche in ambito operativo dall'altra, grazie a diverse analisi empiriche condotte all'interno di imprese ed organizzazioni.

¹⁶⁰ Bernard, 1865, p. 265.

¹⁶¹ Poincaré, 1909, p. 28.

¹⁶² Poincaré, 1905, p. 177.

¹⁶³ Lalande, 2006, p. 172.

Per comprendere quanto si ritenga essere importante nel pensiero organizzativo la vision come fattore di cambiamento e per elevare le realtà in cui insiste portiamo ad esempio quanto affermato da Deming, noto pioniere del “miglioramento continuo” e del Total Quality Management.

L'autore infatti è noto per essersi fatto promotore e definitore di quella che lui chiama la “trasformazione del sistema di gestione dominante”. Con “gestione dominante” Deming identifica, infatti, il modo di concepire il lavoro e la sua organizzazione che conduce alla classificazione degli individui in squadre e divisioni “prevedendo un premio per chi arriva in cima e una punizione per chi resta in fondo¹⁶⁴”, caratterizzato dalla misurazione di obiettivi e focus valutativi di breve termine, da conformismo e uniformità; un sistema capace di “distruggere la nostra gente¹⁶⁵”, prevedibile e controllabile in cui è inevitabile riscontrare competizione e sfiducia ed una conseguente perdita del concetto di intero dell'organizzazione. Perché la trasformazione augurata da Deming possa realizzarsi è necessario che l'impresa abbia una profonda conoscenza di se stessa. Conoscenza che rappresenta origine e fine di quella che Senge ne “La quinta disciplina” definisce la capacità d'apprendimento. Senge spiega, infatti, come “non si può avere un'organizzazione che apprende senza una visione condivisa¹⁶⁶”.

La capacità di apprendimento rende dunque possibile il passaggio dalla “gestione dominante” come descritta da Deming allo stato utile per l'acquisizione di caratteristiche e modalità apposite perché l'organizzazione stessa diventi un' “organizzazione che apprende”. Si fa propria la definizione per cui una “learning organization” è quell' “organizzazione competente nell'acquisire, creare e trasferire conoscenze e nel modificare il proprio comportamento in modo da riflettere le nuove conoscenze ed essere innovativa¹⁶⁷”. L'apprendimento si rivela così utile a rendere capaci di fare cose che prima non si era in grado di fare, a concedere una nuova percezione della realtà, ad estendere dunque la capacità di creare¹⁶⁸.

Tramite l'apprendimento, l'organizzazione si sottopone in prima persona ad un processo di cambiamento di mentalità, talvolta una metánoia¹⁶⁹, termine greco che sta ad indicare

¹⁶⁴ Deming in Introduction to Senge, 2006, p. VIII.

¹⁶⁵ *Ibidem*.

¹⁶⁶ Senge, 2006.

¹⁶⁷ Garvin, 1993, p. 67.

¹⁶⁸ Senge, 2006.

¹⁶⁹ Dal greco: Μετά, dopo, Νοέω, percepire, pensare.

un profondo mutamento nel modo di pensare, di sentire e di giudicare le cose. Nel Nuovo Testamento il termine assume il significato di totale capovolgimento che viene a verificarsi in chi aderisce al Cristianesimo nel modo di considerare valori etici, culturali, politici e sociali¹⁷⁰. Il processo di metanoia porta ad un nuovo atteggiamento, ad una nuova capacità d'apprendere rendendo dunque capace l'organizzazione di ricreare se stessa e di progettare continuamente il proprio futuro.

A sostegno di quanto finora argomentato è utile citare quelle che secondo altri autori possono essere definite le “cinque discipline” da praticare continuamente a sostegno della capacità di apprendimento. Sarà infatti utile superare i modelli mentali insiti in modo latente nell'organizzazione e nei singoli individui che la costituiscono; il superamento dei modelli mediante il dialogo porterà a conversare in modo riflessivo e introspettivo; il pensiero sistemico renderà capace la comprensione delle complessità all'interno del sistema visto come intero e non più parcellizzato ed infine la padronanza personale e la vision sosterranno l'organizzazione e i singoli ad interpretare il futuro, non come qualcosa da cui difendersi, ma uno scenario possibile, ispirato e nitido.

La vision dunque occupa un ruolo importante e primario ai fini dell'apprendimento e nelle dinamiche tese al miglioramento continuo e all'efficacia organizzativa.

I primi contributi di matrice più propriamente organizzativa in cui la vision viene ad essere considerata in maniera scientifica, possono essere fatti risalire al periodo tra gli anni Ottanta e i Novanta (Collins & Porras, 1991, 1996; Senge, 1992; Larwood et al, 1995; Awamleh & Gardner, 1999).

Non è di facile definizione il momento preciso in cui può collocarsi la nascita del concetto di vision o una definizione puntuale a cui fare specifico riferimento. Le definizioni e gli studi condotti, a cavallo tra i decenni Ottanta e Novanta, sono difatti il risultato del cambiamento organizzativo, di pensiero e d'azione, che stava operandosi in tal periodo in questa direzione nella pratica organizzativa.

Essendo tali cambiamenti di più ampio respiro, alcuni dei contributi, a cui anche nel corso della trattazione si farà riferimento, non fondano propriamente le radici in ambiti di matrice accademico-scientifica; è piuttosto facile collocarli e individuarli tra gli studi e gli approfondimenti condotti fuori da tali percorsi; si presentano infatti come volumi non

¹⁷⁰ Vocabolario della lingua italiana, vol.III, 1994, Treccani.

referati o articoli di riviste che potremmo definire “popolari” più che accademiche. L’attenzione rivolta dagli autori di tali contributi ha messo in luce tuttavia l’evidente divario tra l’interesse manifestato verso tale argomento negli ambienti organizzativi e l’attenzione allo stesso rivolta dagli accademici. Colpisce difatti la contrapposizione tra l’esigua quantità di contributi presenti nella letteratura di stampo organizzativo e i molteplici significati che ad esso sono stati attribuiti al di fuori della stessa, come per esempio nell’ambito delle applicazioni di natura consulenziale.

Tuttavia nel tempo si è manifestato un sempre più evidente riemergere di interesse anche da parte del mondo accademico verso la vision organizzativa. Un interessamento reso tangibile grazie ai contributi di più recente datazione di alcuni studiosi (Kantabutra, 2009, 2010, 2012; Kantabutra & Avery, 2010; O’Brien & Meadows, 2002, 2001; van der Helm, 2009; Strange & Mumford, 2000, 2005; Levin, 2000) ha reso dunque manifesta una nuova e rinnovata esigenza conoscitiva verso tale variabile anche negli ambienti accademici.

Nonostante il registrarsi della più recente ascesa di interesse non è tuttavia possibile affermare che l’attenzione rivolta a tale argomento da parte della letteratura sia proporzionale all’importanza, seppure non sempre dichiaratamente esplicitata, che tale concetto ha assunto nella pratica organizzativa. La rinnovata attenzione è difatti affiancata dallo studio delle nuove tipologie di leadership che iter tassonomici hanno portato ad identificare come “visionarie” (Sashkin, 1988; Nanus, 1992) e “carismatiche” (Conger & Kanungo, 1987)¹⁷¹, appunto, identificando gli studi sulla “nuova era della leadership¹⁷²” come illustrato nel capitolo precedente. In questo senso, come riportano Sosik e Dinger (2007), c’è chi ha individuato nella vision uno “strumento essenziale¹⁷³” a disposizione del leader carismatico, capace di consentirgli di “ottenere e mantenere il potere¹⁷⁴” e di influenzare altri membri dell’organizzazione.

La vision dunque assume il carattere di elemento classificante ai fini della definizione di queste nuove tipologie di stili di leadership tuttavia, nell’ambito del processo tassonomico, in letteratura i termini relativi ai concetti di vision, futuro immaginato, mission e valori organizzativi sono usati con accezioni tra loro non omogenee, nonostante presentino caratteristiche affini ma non del tutto uguali.

¹⁷¹ Cfr. Paragrafo 1.3.1.

¹⁷² Cfr. Nota 57.

¹⁷³ Sosik & Dinger, 2007, p. 134.

¹⁷⁴ *Ibidem*.

Infatti, nonostante la sovrapposizione di termini, la vision assume i caratteri di una competenza distintiva per lo sviluppo della “nuova” leadership, e dell’importanza relativa alla questione vi sono testimonianze in ambito accademico (Bass, 1985; Nanus, 1992; Awamleh & Gardner, 1999; Berson et al., 2001; Strange & Mumford, 2005; Sosik & Dinger, 2007; Ruvio et al., 2010) e non solo (Collins & Porras, 1991; Senge, 2006).

Nel fornire un inquadramento teorico del concetto di vision è stato scelto un itinerario che partirà dalla disamina delle definizioni che nel corso degli anni gli autori hanno dato del termine vision negli ambiti di studio manageriale-organizzativo e ad esso complementari, attraverso un’analisi interpretativa dei principali significati attribuiti alla vision organizzativa, per giungere infine ad illustrarne nello specifico caratteristiche e attributi che ad esso sono stati correlati per riuscire a comprendere quando e in che modo la vision possa ritenersi efficace.

L’inquadramento teorico che verrà fornito ha l’intento dunque di rappresentare un background conoscitivo il più possibile esaustivo per discernere le dinamiche e gli aspetti che delineano, identificano e rendono possibile che tra i concetti di vision e leadership, a prescindere dal genere secondo il quale viene declinata, vi siano delle relazioni plausibili e in che modo le stesse riescano a manifestarsi. La sistematizzazione dei contributi sulla vision in ambito organizzativo cerca di chiarire come tale variabile, partendo da posizioni differenti, può essere osservata, e rispetto a quali altri concetti affini la stessa non andrebbe confusa. In particolare, l’intento è quello di riportare e comparare alcune possibili posizioni, rispettivamente riconducibili almeno idealmente a Collins e Porras (1991, 1995, 1996, 2005), Senge (2006) ed a Nanus (1992) e Levin (2000).

Dopo aver dunque indagato sull’essenza del concetto di vision attraverso le diversi lenti interpretative degli autori sopra menzionati, l’indagine cercherà di scandagliare la questione semantica intorno al concetto. È evidente la mancanza di un certo accordo in letteratura circa i confini idealmente attribuibili al concetto di vision, con evidenti implicazioni anche per coloro che della stessa vorrebbero avvalersi per guidare le organizzazioni verso i rispettivi traguardi. In questo senso, ad esempio, alcuni (O’Brien & Meadows, 2000) hanno evidenziato come troppo spesso, concetti tanto potenti quanto astratti come quello di vision e di mission organizzativa siano usati in modo pressoché sinonimico.

Sebbene fosse stato già affrontato da Nanus (1992), uno degli argomenti di maggiore interesse riguarda gli attributi e le proprietà (Levin, 2000; Kantabutra, 2009) di cui una vision dovrebbe godere per esprimere appieno le proprie potenzialità influenzando la performance dell'organizzazione (Baum et al., 1998) e guidandone il cambiamento (Kotter, 2007). Tuttavia, dato il registrarsi di questa nuova ascesa di interesse attorno alla vision e a tali specifici aspetti, si ritiene utile un ulteriore sforzo nel tentativo di favorire una migliore comprensione di tale concetto.

Se nella prima parte del capitolo l'intento è dunque quello di porre chiarezza a livello ontologico e semantico sul tema della vision, nella seconda il tema dell'efficacia si avvarrà delle considerazioni in merito agli attributi essenziali della vision e le spinte motivazionali che ne possono discendere. Si reputa infatti che tali aspetti riescano ad esprimere i confini entro i quali il concetto qui in esame riesca a manifestarsi nella quotidianità rendendosi efficace ai fini della pratica organizzativa.

2.1.1. Definizioni di vision

Le definizioni di vision fornite dagli autori sembrerebbero divergere nell'interpretare l'essenza dello stesso concetto. Si vedrà come tale dissonanza possa sembrare riconducibile a questioni relative, dunque, alla natura e al discendente significato che gli autori attribuiscono al concetto di vision. La non sovrapposizione delle definizioni e delle concezioni della vision non deve però trarre in inganno. Nonostante le differenze non è intenzione del presente lavoro considerare l'una definizione più utile o corretta dell'altra.

Lo scopo è quello di descrivere gli studi sul fenomeno e dare degli stessi una panoramica più estesa possibile, includendo dunque anche alcune considerazioni non appartenenti al mondo accademico. Ci si auspica che le differenti lenti o prospettive usate nello studio del fenomeno possano essere capaci di fornire vere e proprie infrastrutture logiche, sulle quali troveranno fondamento differenti definizioni di vision, capaci in ogni caso di coesistere e anche di assumere significato reciprocamente.

Per facilitare l'individuazione di eventuali armonie e distonie tra le diverse posizioni degli autori, l'analisi è stata condotta "scomponendo" idealmente la visione e le relative definizioni, andando a riflettere sul come gli autori sembrerebbero intendere la stessa in modo differente.

Il termine vision implica la capacità d'osservazione, una capacità però che va oltre l'abilità della vista: è l'osservazione di cose che al momento non esistono. Prendendo in prestito le parole di Jonathan Swift, poeta irlandese del '700, in una sua opera dal titolo sconosciuto, si può affermare che la visione è l'arte di vedere cose invisibili. Per Clancy e Krieg, inoltre, essere visionari significa “vedere ciò che ancora non esiste¹⁷⁵”.

Volendo fornire un esempio di vision è quasi d'obbligo il riferimento a grandi personaggi, considerati infatti visionari, quali, ad esempio, Steve Jobs, e a non meno importanti realtà aziendali, anche presenti in Italia, come Barilla. Se infatti per quest'ultima la propria vision è “Date da mangiare alla gente quello che daresti ai vostri figli¹⁷⁶”, un'eredità impegnativa ed avvincente – come una buona vision dovrebbe essere – è quella dichiarata ed ora lasciata in eredità da Steve Jobs ai suoi collaboratori, ovvero la voglia e la capacità di prevedere il futuro¹⁷⁷.

Si vorrà capire, quindi, nel corso della trattazione, come il leader si renda capace di vedere “l'invisibile”, e come tale capacità sia stata intesa e spiegata in dottrina, cosa significhi vision nel contesto organizzativo d'impresa¹⁷⁸ e i vantaggi competitivi che possono dedurre dallo sviluppo e dalla padronanza di tale variabile organizzativa.

Ogni organizzazione necessita di una vision se desidera perseguire realmente un obiettivo e rendersi capace di decifrare il suo punto d'arrivo. Questo bisogno può apparire meno ovvio in un'organizzazione che lavori seguendo un approccio meccanicistico, in cui, ad esempio, non si privilegia la partecipazione dei collaboratori, dove le persone eseguono i compiti a loro impartiti e non sanno interpretare correttamente le decisioni di gestione e direzionali. Anche un'organizzazione di questo genere in realtà ha bisogno di un piano da seguire mentre dirige se stessa nel futuro.

Una vision unificante e chiarificatrice è importante per qualsiasi tipo di organizzazione. È facilmente intuibile però che nelle organizzazioni in cui i leader si aspettano che gli individui partecipino attivamente siano essi stessi ad incentivare processi di creazione ed elaborazione della vision a tutti i livelli organizzativi.

¹⁷⁵ Clancy & Krieg, 2002, p. 134.

¹⁷⁶ <http://www.barillagroup.com/it/cosa-ci-guida>

¹⁷⁷ Isaacson, 2001.

¹⁷⁸ Kolzow, 1999.

Lucas¹⁷⁹ illustra le principali ragioni perché l'organizzazione, esprimendosi mediante la figura del leader, debba provvedere alla definizione di una propria vision:

- perché sia una guida,
- perché sia fonte d'ispirazione,
- perché funga da controllo.

La vision è una bussola per orientare l'organizzazione dal punto di partenza a quello di arrivo, deve essere capace di mettere in evidenza ed allineare le diverse priorità e al contempo preservare l'organizzazione dalla frammentazione. Le persone non sono ispirate dal lavoro in sé quanto piuttosto dall'orizzonte che visualizzano e che il lavoro permette di raggiungere. La vision è fonte di questa ispirazione; l'organizzazione grazie al controllo della vision può evitare che vengano intrapresi percorsi che conducono a performance negative¹⁸⁰.

La vision però non deve essere considerata un'idea, un'astrazione mentale. È qualcosa di molto più forte ed avvincente. Assume tangibilità, diventa reale grazie al coinvolgimento delle persone e all'ispirazione che guida il loro agire; è come se gli individui cominciassero a percepire la propria vision, come se esistesse realmente.

Per Senge, le vision individuali sono delle immagini che le persone custodiscono e che sperano di riuscire a poter realizzare nel futuro, così, anche la vision nell'organizzazione è l'immagine della stessa come questa si presenta alle persone che la compongono. La vision rende possibile che gli stessi individui si riconoscano in essa, infatti, perché estensione delle loro visioni del futuro personali e perché, allo stesso tempo, se ne sentono fautori impegnati costantemente¹⁸¹. Questa comunanza di vision e di intenti permette alle persone un livello di coinvolgimento e di impegno elevato e la condivisione di una comune aspirazione.

Perché ci si liberi, o si cerchi di evadere da quel sistema che Deming definisce "dominante", è necessario che l'organizzazione "conosca" se stessa, riesca a comprendere i suoi limiti e sia in grado di superarli. Per far sì che questo si realizzi, è necessario l'apprendimento a tutti i livelli e che l'organizzazione si evolva diventando una learning organization. Ebbene, secondo Senge, perché questo accada, la condivisione della vision è fondamentale. La vision infatti è "vitale per l'apprendimento nelle organizzazione perché

¹⁷⁹ Lucas, 1998.

¹⁸⁰ Lucas, 1998, pp. 22-26.

¹⁸¹ Senge, 2006.

offre la concentrazione e l'energia per apprendere¹⁸². È vero infatti, anche, che ci si possa scoraggiare di fronte ad una vision apparentemente più grande delle proprie capacità e cadere vittime di quella che Fritz¹⁸³ definisce la “convinzione dominante” secondo cui non si è in grado di soddisfare pienamente i propri desideri. Ritenendosi impotenti o non meritevoli, ci si fa sopraffare dalla “tensione emotiva” e non si procede verso la vision. Quando, invece, si riesce a prendere coscienza delle capacità proprie e di quelle contenute nella vision ci si ritrova ad essere maggiormente disposti all'assunzione di rischi e alla voglia di sperimentare. “Tutto è un esperimento – afferma Senge – ma non vi è alcuna ambiguità: è perfettamente chiaro che cosa si sta facendo e perché¹⁸⁴”.

Perché si crei una vision condivisa all'interno dell'organizzazione sono necessarie alcune pratiche importanti.

In primis, occorrerà che a ciascun membro sia possibile accedere alla propria visione personale incentivandone creazione e percezione individuale. “Se le persone non hanno la propria visione, tutto quello che possono fare è «arruolarsi»¹⁸⁵”. Si badi bene come in questo invito alla creazione di vision personali, nessuno dovrà fornire all'altro una visione, e neppure obbligarlo a crearne di nuove. Sarà la padronanza personale¹⁸⁶ a rendere possibile lo sviluppo della propria vision personale e di quella condivisa. L'invito costante allo sviluppo di visioni personali va a sostenere l'impegno successivo di scalzare la convinzione che la vision debba provenire necessariamente “dall'alto” e che quindi la sua definizione sia solo ed esclusivamente un compito del top management. È presumibile che spetti ai leader il compito di iniziare la propria organizzazione al processo che la condurrà alla creazione di una propria visione, ma ciò non significa che tale “creazione” sia responsabilità esclusiva, nel corso del tempo, dello stesso management. È vero, però, che il mero esercizio retorico, volto alla sola enunciazione della vision da parte del management e di come questa sia importante per l'organizzazione, assume solo la veste di sostegno alla comprensione di aspetti meno evidenti e probabilmente difficilmente

¹⁸² Senge, 2006, p. 219.

¹⁸³ Fritz in Senge, 2006.

¹⁸⁴ Senge, 2006, p. 223.

¹⁸⁵ Senge, 2006, p. 225.

¹⁸⁶ Per padronanza personale si intende quel particolare modo di affrontare la propria vita da un punto di vista creativo e proattivo. Le caratteristiche della padronanza personale sono l'avere fiducia in se stessi, l'apprendimento continuo, il senso della finalità e l'analisi accurata dell'ambiente e della realtà che ci circonda.

rintracciabili a tutti i livelli dell'organizzazione tramite la sola osservazione dei fatti¹⁸⁷; quindi ad una trasmissione "ufficiale" della vision ai propri collaboratori dovrà affiancarsi con metodo e costanza, la messa in pratica della stessa vision nell'agire quotidiano anche da parte del management e soprattutto da parte della leadership. Una vision "retorica", come opposto ad una vision "saliente¹⁸⁸", può assumere i tratti della disillusione e della distruzione invece che di ispirazione e di motivazione¹⁸⁹; infatti, "l'importante non è cosa la vision è, ma cosa la vision fa¹⁹⁰".

Senge conduce proprio a riflettere su questa tematica: "I capi intenti a costruire visioni condivise devono avere la volontà di condividere continuamente le loro visioni personali¹⁹¹". Non bisognerà però cadere nell'equivoco di immaginare un leader visionario (o un'organizzazione visionaria) come un individuo poco realistico e perso nel sogno di un futuro lontano; come ha specificato O'Brien, CEO dell'Hanover Insurance, "Essere un leader visionario non consiste nel fare discorsi e ispirare le truppe. [...] Essere un leader visionario consiste nel risolvere i problemi quotidiani avendo la [...] visione in mente¹⁹²".

La responsabilità di definire la vision organizzativa, quindi, deve essere un impegno preso a tutti i livelli, ciascuno dei quali deve sviluppare la propria vision coerentemente con quella dell'intera organizzazione.

"Avere una vision [...] è chiaramente d'aiuto nel definire obiettivi onnicomprensivi per l'organizzazione, dal top management agli operai che lavorano alla linea di montaggio e agli impiegati. Nasce uno spirito comune quando tutti sanno di muoversi su un terreno strategicamente vantaggioso, impegnati in un'impresa comune nella quale cercano di raggiungere il «quasi impossibile»¹⁹³".

Pur rappresentando, al livello più alto d'astrazione, "una speranza, una meta, un sogno¹⁹⁴" e "l'immagine cognitiva del futuro¹⁹⁵", la vision deve fornire all'organizzazione un futuro realistico, credibile e attraente. È una dichiarazione di intenti formulata con cura e

¹⁸⁷ Collins & Porras, 1991.

¹⁸⁸ Nell'accezione di ciò che è *essenziale, importante*.

¹⁸⁹ Westley & Mintzberg, 1989.

¹⁹⁰ Senge, 2006, p. 221.

¹⁹¹ Senge, 2006, pp. 228-229.

¹⁹² Senge, 2006, p. 230.

¹⁹³ Clancy & Krieg, 2002, p. 106.

¹⁹⁴ Clancy & Krieg, 2002, p. 98.

¹⁹⁵ Thoms & Greenberger, 1985, p. 212.

definisce una destinazione, un futuro che l'individuo e il gruppo trovano particolarmente desiderabile. La giusta vision è un'idea così potente che richiama energie, talenti e risorse; ha la forza di “galvanizzare” le persone perché realizzino lo “stato desiderato delle cose, che al momento non esiste¹⁹⁶”.

La vision ha il potere di gettare luce su nuove possibilità ed opportunità a dispetto dell' “as usual it's better”, principio sorretto dalla convinzione che è meglio continuare ad agire con le medesime modalità di sempre, soprattutto se tale metodo ha dato buoni risultati nelle pratiche passate. Ma l'attenzione va posta anche sul considerare come il più stimolante degli obiettivi dichiarati di un'organizzazione, pur costituendo parte della vision, non si identifica con essa e soprattutto come le persone vi partecipino.

Kotter definisce la vision come qualcosa che aiuta le persone a chiarire la direzione nella quale procedere, che rende capace una trasformazione caratterizzata da entusiasmo ed impegno¹⁹⁷. Non tutti gli individui tuttavia che costituiscono l'organizzazione si sentiranno parte della vision e ne condivideranno entusiasmo ed impegno allo stesso livello. Diversi infatti sono gli atteggiamenti che l'individuo può assumere nei confronti della vision nell'organizzazione. Si passa dall'apatia, stato in cui l'individuo non nutre nessun interesse e non si prodiga in nessuna attività, per poi arrivare al conformismo che può presentarsi in diverse modalità: da quello negativo, in cui non ci si sente obbligati a far nulla, al riluttante, in cui si fa solo ed esclusivamente quello di cui si è competenti. Troveremo poi esempi di conformismo di tipo formale e di tipo genuino. Importante enunciare con maggior attenzione le caratteristiche di questi livelli in quanto costituiscono, almeno in teoria, l'anticamera ad una partecipazione più “elevata” alla vision da parte dell'individuo all'interno dell'organizzazione, quali l'arruolamento e l'impegno. Il soggetto “conforme formale” percepisce i vantaggi che può creare la vision nell'organizzazione ma compie solo i compiti a lui assegnati, a differenza del “conforme genuino” che “vede i principi della vision, fa tutto quello che ci si aspetta e anche più¹⁹⁸”. Kiefer, consulente di organizzazione, ci spiega in cosa differiscano l'arruolamento e l'impegno. Se, infatti, l'arruolarsi implica l'assunzione di responsabilità proprie di un ruolo, l'impegno porta a considerare il proprio apporto responsabile (necessario) alla

¹⁹⁶ Niccolini, 2008, p. 83.

¹⁹⁷ Kotter, 1995.

¹⁹⁸ Senge, 2006, p. 232.

realizzazione della vision. Chi si impegna nella vision farà tutto ciò che è necessario per la realizzazione della stessa.

Senge è chiaro nel definire le capacità di conseguire la vision nell'organizzazione da parte degli individui che si impegnano in essa: "La persona impegnata [infatti] non gioca in base alle regole del gioco. [...] Se le regole sono di ostacolo al conseguimento della visione, trova il modo per cambiare le regole¹⁹⁹". È giusto però anche considerare come il processo di arruolamento e di impegno non siano frutto di forzature dall'alto: entrambi i livelli di coinvolgimento risulteranno essere i frutti di una propria libera scelta personale, in capo all'organizzazione solo la responsabilità di rendere possibili tali scelte al suo interno creando un buon clima organizzativo e cercando di incentivare la partecipazione alla "cultura della vision". Il già citato O'Brien ha detto: "Noi [l'azienda] dobbiamo apprendere come sfruttare l'impegno delle persone che sono con noi, allora il nostro impegno a creare un modo migliore avrà qualche significato²⁰⁰".

L'effetto che si vuole produrre con la vision è quello di coinvolgere gli individui che costituiscono l'organizzazione e motivarli a tal punto da voler conseguire insieme un obiettivo comune audace. Tale obiettivo non sarà la semplice traduzione del volere del management, diventerà piuttosto la vera motivazione del fare, la spinta propulsiva, per alcuni addirittura "soprannaturale²⁰¹" per il conseguimento dell'obiettivo.

Nella Tabella 3 vengono riportate alcune delle definizioni che in letteratura è possibile rinvenire del concetto di vision. La scelta di selezionarne solo alcune è dettata dalla capacità intrinseca delle definizioni stesse di esprimere da se stesse il concetto nella sua sostanza. Ovvero, le definizioni riportate riescono ad esprimere il loro significato di vision anche se non correlate ad altre variabili, quali ad esempio la leadership, la mission o i valori aziendali. Tali fattori, infatti, in alcuni casi, divengono strumenti per spiegare la vision e per definirne caratteristiche e proprietà e non viceversa. Come nel capitolo 1, si è assistito ad una sorta di "strumentalizzazione" del concetto di vision, ovvero, la presa di coscienza che tale variabile viene ad esprimersi solo se correlata, nella maggioranza dei casi in modo prevalentemente positivo, ad altri fattori. Nella tabella vi sono dunque quelle definizioni, che a parere di chi scrive, sembrano definire un concetto con una propria

¹⁹⁹ Senge, 2006, p. 234.

²⁰⁰ Senge, 2006, p. 401.

²⁰¹ "una sorta di rivelazione soprannaturale", Clancy & Krieg, 2002, p. 98.

sussistenza e non uno strumento utile solo se relativo ad altri fini e obiettivi da raggiungere.

<i>Lucas</i>	1998	<i>Bussola per orientare l'organizzazione, fonte d'ispirazione , controllore per evitare performance negative</i>
<i>Senge</i>	2006	<i>Immagine dell'organizzazione proiettata nel futuro, fonte di concentrazione ed energia per l'apprendimento, "importante non cosa la vision è, ma cosa la vision fa"</i>
<i>Clancy, Krieg</i>	2002	<i>Spirito comune che spinge gli individui verso il raggiungimento del "quasi impossibile". Una speranza, una meta, un sogno.</i>
<i>Thoms, Greenberger</i>	1985	<i>Immagine cognitiva del futuro nel quale confluiscono credenze ed immagini sul modo ideale e sperato di fare le cose</i>
<i>Niccolini</i>	2008	<i>Stato desiderato delle cose che al momento non esiste</i>
<i>Kotter</i>	1995	<i>Aiuto nel chiarire la direzione nella quale procedere, rende capace una trasformazione caratterizzata da entusiasmo ed impegno</i>
<i>Collins, Porras</i>	1991	<i>Core ideology & Envisioned future</i>
<i>Sosik, Dinger</i>	2007	<i>Enunciazione dell'obiettivo idealizzato dal leader che viene condiviso con i suoi collaboratori</i>
<i>Locke, Kirkpatrick</i>	1996	<i>Ideale trascendente che rappresenta i valori condivisi</i>
<i>Hickman, Silva</i>	1986	<i>Capacità di coniugare versatilità e concentrazione e pazienza</i>
<i>Berson et al.</i>	2001	<i>Agenda futura e comunicazione delle convinzioni e valori ai collaboratori, ottimismo, fiducia.</i>
<i>Hambrick</i>	1997	<i>Logica alla base della proattività che si traduce in unità di intenti e d'azione</i>

Tabella 3: Definizioni di Vision

Fonte: nostra elaborazione

Per comprendere la vision organizzativa, nonostante l'aiuto fornito dagli autori che di essa hanno saputo individuare una definizione, è parso utile scomporre l'analisi in stadi di diversa caratura introspettiva. La riflessione parte infatti da un'analisi che verte sull'essenza della vision per poi definire i contorni dei significati che i vari autori hanno attribuito a tale variabile.

Una volta analizzata da questi punti di vista, sarà la volta di dare spazio alle considerazioni vertenti sull'efficacia della vision, che insieme alla capacità visionaria della leadership femminile costituisce uno dei punti saldi dell'apparato teorico dell'intera ricerca. Sarà dunque decisivo stabilire, in base ad alcuni e precisi punti di vista, quali le modalità e le circostanze grazie a cui definire l'efficacia della vision organizzativa.

Nella volontà di stilare un elenco in cui evidenziare molte delle caratteristiche significative che in letteratura sono state via via associate al concetto di vision organizzativa efficace, si vedrà come, usando diversi specifici aspetti, la vision può trovare una giustificazione pratica e al contempo fondatezza anche a livello teorico. Tale sforzo viene espresso nella descrizione del processo di envisioning, ossia l'illustrazione della modalità con cui avviene la condivisione all'interno della realtà organizzativa della vision.

Il carattere innovativo che ha reso il concetto di vision elemento fondante per le teorie sulla leadership carismatica, visionaria e trasformazionale è stato riconosciuto nell'insita capacità di ispirare i membri delle organizzazioni. A tale perizia è dedicato l'ultimo paragrafo del capitolo. Vengono in questa sede analizzati i profili motivazionali che la vision è capace di far emergere grazie alla sua carica incentivante.

Per non rendere la trattazione vaga e facilitare dunque l'individuazione dei tratti rilevanti alle questioni, l'analisi è stata condotta scomponendo la vision e le definizioni che gli autori danno di essa secondo alcune macro-proprietà²⁰².

Le macro-variabili discendenti al concetto di vision scelte al fine di analizzarne proprietà e caratteristiche sono:

a) la questione ontologica, ossia come gli autori si relazionano al concetto di vision organizzativa e al perché della sua esistenza,

²⁰² Per macro-proprietà intendiamo un'ampia accezione della "proprietà" come intesa in termini statistici, ossia il risultato del passaggio empirico dai concetti generali a pratici, concreti, quindi nel "farli diventare cioè attributo [o proprietà] di oggetti". La proprietà sarà "macro" perché insieme eterogeneo, tuttavia convergente verso un medesimo concetto, di alcune proprietà tra loro simili di quel concetto. Riadattamento da Corbetta (2003).

- b) la questione semantica, in cui la vision verrà confrontata, a livello di significato, a termini che spesso vengono alla stessa fatti corrispondere, si vedrà dunque se tali accostamenti possono trovare valide giustificazioni e come fra tali concetti vengano a manifestarsi collegamenti;
- c) attributi della vision, grazie ai quali si cercherà di definire l'efficacia della vision;
- d) la pratica organizzativa di cui la vision è protagonista:
 - d.1.) il processo di envisioning, ovvero il processo in base al quale la vision viene elaborata e comunicata all'interno dell'organizzazione
 - d.2.) profili motivazionali, ossia l'insieme delle forze legate al comportamento e quelle relative al commitment dei soggetti interessati alla definizione e all'implementazione della vision organizzativa.

2.1.2. L'essenza della vision organizzativa

La questione ontologica rappresenta un punto fondamentale per la comprensione dei concetti più astratti e importanti. L'interrogarsi, tuttavia, in merito a cosa esprima un concetto conduce ad una più ampia riflessione. L'esercizio della catalogazione delle definizioni rintracciabili in letteratura rimarrebbe tale se non vi corrispondesse la precisa volontà di discernere l'essenza del concetto e porsi delle domande in merito alla natura più profonda del concetto che si sta studiando.

Riflettendo su cosa possa essere incluso o meno nella definizione di vision e sulle differenti modalità di concepimento della stessa, si potrà giungere ad una migliore comprensione del fenomeno e ad una più efficace distinzione dello stesso rispetto ad altri semanticamente affini, come, ad esempio, il concetto di mission organizzativa.

Vi è da dire, tuttavia, che definire qualcosa che non appare oggettivamente rilevabile e misurabile, ha da sempre rappresentato una sfida piuttosto ardua per gli studiosi, soprattutto nel campo delle scienze sociali. Si cercherà in ogni caso di "sistematizzare" in maniera organica alcune definizioni del concetto di vision organizzativa le quali, pur ricevendo un discreto consenso da parte della letteratura organizzativa, sembrano trarre origine da posizioni tra loro profondamente differenti da un punto di vista prettamente ontologico. In seguito si vedrà come una differenziazione potrà essere effettuata anche sulla base di considerazioni in merito alla sfera semantica; l'uso non esclusivo di termini

assimilabili a quello di vision rende infatti sensata una ricerca anche in tal senso. “La visione è spesso confusa con concetti simili di missione organizzativa, filosofia e valori, strategia e goal²⁰³”. Nella prassi organizzativa e talvolta anche in letteratura, concetti quali mission, visione, valori *et similia* sono usati anche come sinonimi, al punto da non riuscire, spesso, a distinguerne chiaramente i significati, e tendono quindi spesso ad essere fra loro facilmente equivocati. Termini questi che, invece, rappresentano concetti fra loro sì correlati ma che sostanzialmente hanno una natura e assumono significati ben diversi.

Dalle definizioni di Collins e Porras (1991, 1995, 1996), Senge (2006), e dall'accostamento del pensiero di Nanus (1992) a quello di Levin (2000), infatti, sembrano poter essere individuati punti di vista diversi, capaci di delineare diversamente i principali caratteri di uno stesso fenomeno. Ciò confermerebbe le parole dello stesso Senge, secondo cui: “la vision ha molti volti²⁰⁴”.

Una delle cause primarie di difficoltà, infatti, nel trovare una definizione univoca di visione consiste nel prendere atto che molti dei termini usati per fornire una direzione all'organizzazione, e che spesso assumono le caratteristiche e le componenti della visione stessa, sono spesso usati con accezioni tra loro diverse. Gli autori che si sono cimentati nel dare alla visione una propria definizione, delineandone caratteristiche e tratti essenziali della sua costituzione sono diversi.

La volontà è quella di capire se queste definizioni rispondano o meno ad una domanda più profonda, ossia quella che sta alla base della cosiddetta questione ontologica, in questa sede traslata a livello organizzativo.

Comprendere ossia cosa ispiri e cosa costituisca il concetto di visione.

Pronunciarsi sull'essenza e sul perché dell'esistenza di un concetto può dare la possibilità di rispondere a questioni intrinseche all'idea stessa del concetto che si vuole indagare.

La questione ontologica, in senso lato considerata, cerca di soddisfare un bisogno di conoscenza primario che spinge a domandarsi sulla natura delle cose e dei concetti che vengono indagati. Perché tale procedimento non risulti troppo vago e non realmente applicabile, la scelta è stata quella di “scomporre” a sua volta la domanda ontologica e ricondurla a tre elementi essenziali della vita e della natura dell'organizzazione:

a) il “perché” esiste;

²⁰³ Levin, 2000, p. 191.

²⁰⁴ Senge, 2009, p. 139.

- b) il “come” vive;
- c) il “cosa” vuole raggiungere.

Rispondere al “perché dell’esistenza di un’organizzazione” può portare a comprendere lo scopo reale, finale e pratico dell’organizzazione, individuare dunque il fine verso il raggiungimento del quale l’organizzazione opera, la sua ragion d’essere.

Le modalità con cui l’organizzazione “vive” all’interno del suo contesto di riferimento può rispondere alla domanda su come l’organizzazione vuole agire ed in cosa crede. La risposta a tale domanda rivelerà l’insieme delle caratteristiche proprie del modus operandi organizzative.

Individuare la strategia può dare la possibilità di rispondere alla domanda sul “cosa” orienta l’agire organizzativo, quale può essere, ovvero, quella spinta capace di far realizzare lo stato d’essere futuro desiderato dell’organizzazione.

In base alla rispettiva modalità di risposta a tali quesiti, sembra possibile operare una prima distinzione a partire dal pensiero di Collins e Porras e di Senge. Pur riconoscendo ai concetti di visione, missione e valori un’elevata importanza, infatti, tali autori sembrano partire da assunti non omogenei, finendo per attribuire agli stessi concetti diversi significati e relazioni.

Senge (2006) descrive la vision ricorrendo all’espressione “rappresentazione del futuro che cerchiamo di creare²⁰⁵”, che risponde alla domanda sul “cosa”.

L’autore invita tuttavia, al fine di comprendere pienamente la vision, a porla in relazione alla mission, ossia quel “senso di finalità” che rappresenta la risposta al primo dei tre quesiti (“perché”), individuando il motivo per cui individui e organizzazioni vivono. Pur ritenendo quello di vision e quello di finalità dell’organizzazione (o mission) due concetti tra loro distinti e sostanzialmente differenti, l’autore sottolinea come il legame esistente tra gli stessi sia inscindibile ai fini della piena comprensione dei due.

Per Senge, dunque, la vision risponde all’esigenza di sapere “cosa” l’organizzazione cerca di creare nel proprio futuro. La mission concerne il perché della stessa, ossia quel senso di finalità che, trascendendo la soddisfazione degli azionisti e dei dipendenti, fornisce legittimazione alla sua attività nel tempo e nello spazio. Quest’ultima identifica il fine dell’organizzazione e il contributo che essa vuole apportare in modo unico, “al mondo” (Senge, 2006) o, nello specifico, all’ambiente di riferimento.

²⁰⁵ Senge, 2006, p. 208.

All'interno di questo quadro, un ruolo altrettanto importante è ricoperto dai valori chiave alla base della cultura dell'organizzazione. Comprendere gli stessi consentirebbe di avere un'idea più chiara di "come", nel perseguire la propria missione, l'organizzazione intende creare la realtà descritta dalla visione. Nelle parole dell'autore, infatti, i valori di base "descrivono come l'azienda desidera che sia la vita di tutti i giorni mentre persegue la sua visione²⁰⁶".

Collins e Porras (1991), nel loro framework, invece, adottano un'ottica differente per osservare la vision ed il rispettivo ruolo rispetto ad altre variabili "soft" dell'organizzazione. A loro modo di vedere, infatti, la vision andrebbe studiata assumendo una prospettiva più ampia, capace di riassumere tutte e tre le domande riguardanti la natura e il significato da attribuire al concetto di vision sinora descritte. I due autori descrivono la vision in modo analitico, soffermandosi principalmente sui singoli elementi di cui essa idealmente si comporrebbe.

Collins e Porras (1991), ammettendo l'esistenza di elementi differenti e spesso "indefiniti e confusi l'un l'altro²⁰⁷", osservano la vision come "concetto omnicomprensivo al di sotto del quale è ricompresa una varietà di altri concetti²⁰⁸". Tra questi, oltre ad una filosofia guida o ideologia di base (core ideology) vi trova posto quella immagine tangibile o futuro immaginato (envisioned future) che per Senge rappresenterebbe essa stessa l'effettiva vision.

Per definire la vision ed aggiungere chiarezza e rigore al "turbino concettuale²⁰⁹", spesso vago ed inconcludente, Collins e Porras²¹⁰ ricorrono ad un framework concettuale molto utile per comprendere la natura della visione. Essi, infatti, rappresentano le diverse componenti della vision ricorrendo a un modello simile al simbolo dello yin e yang. Nell'ambito dello stesso, una visione equilibrata e ben articolata consta ad un primo livello di due principali componenti: la core ideology e l'envisioned future.

La core ideology è la parte durevole della vision e dell'organizzazione e risponde ai primi due quesiti di fondo isolati in precedenza: "perché" l'organizzazione esiste e "come" vuole agire per conseguire il proprio obiettivo. All'interno della stessa trovano infatti spazio i core values, "dogmi" essenziali e duraturi che non necessitano di giustificazioni

²⁰⁶ Senge, 2006, p. 208.

²⁰⁷ Collins & Porras, 1991, p. 33.

²⁰⁸ Collins & Porras, 1991, p. 32.

²⁰⁹ Van der Helm, 2009.

²¹⁰ Collins & Porras, 1996, p. 66.

esterne, e il core purpose che, invece, rappresenta il fine ultimo e più generale all'azione organizzativa.

Se core values e mission rappresentano aspetti durevoli dell'organizzazione, una diversa natura caratterizza le scelte strategiche adottate dalla stessa. Queste, infatti, necessitano di adattamenti continui in relazione alle condizioni interne ed esterne all'organizzazione. Saper comprendere cosa costituisce un punto fermo e cosa invece è per sua natura aperto al cambiamento, rappresenta una delle questioni più critiche non solo per i ricercatori, ma anche per i professionisti. In questo senso, dunque, assume particolare valore la presenza di una immagine condivisa del futuro (C) che, coerentemente con la mission e i valori organizzativi, rappresenti il punto focale ed unificante degli sforzi dei suoi membri.

Riassumendo è quindi possibile paragonare le posizioni dei due autori proprio attorno alle tre domande di fondo dell'azione organizzativa.

	<i>Senge</i>	<i>Collins e Porras</i>
A) Perché	<i>Mission</i>	<i>Core purpose</i>
B) Come	<i>Valori</i>	<i>Core values</i>
C) Cosa	VISION	<i>Envisioned future</i>
A+B+C	<i>Idee di Governo</i>	VISION

Tabella 4 - Domande di fondo dell'agire organizzativo: due posizioni a confronto.
Fonte: elaborazione personale

Osservando attentamente queste posizioni, in particolare il differente modo di intendere il legame tra concetti quali vision e mission organizzativa, Niccolini²¹¹ ha quindi considerato utile distinguere due diverse accezioni del concetto di vision sulla base della maggiore o minore "ampiezza" riconosciuta allo stesso.

L'accezione ristretta, riconducibile a Senge, riconosce nella visione la risposta alla domanda "che cosa vogliamo creare?²¹²", ossia al terzo dei quesiti sopra descritti. Essa,

²¹¹ Morandi, *et al.*, 2012, pp. 111-112.

²¹² Senge, 2006, p. 192.

definisce ciò che l'organizzazione intende raggiungere, la realtà futura da creare ed espandere mediante l'azione collettiva esercitata dai propri membri.

Nella definizione data dallo stesso Senge, infatti, non compaiono esplicitamente riflessioni circa ipotetiche componenti della vision. Ciò che l'autore tende a sottolineare riguarda principalmente il legame esistente tra la stessa ed altre variabili chiave dell'organizzazione. Egli, infatti, colloca il processo di sviluppo della vision nella più vasta attività di definizione delle cosiddette idee di governo²¹³. Queste sono, in altre parole, quelle attività volte a definire il "cosa", il "perché" ed il "come" dell'azione di un'organizzazione al fine di predisporre la stessa al raggiungimento di risultati migliori.

L'accezione ampia è invece quella riconducibile alla posizione di Collins e Porras, per i quali la vision organizzativa risponde nel suo complesso alle tre domande di fondo sulla natura dell'organizzazione componendosi di envisioned future, il core purpose e core values.

In questa accezione ampia o allargata solo, l'envisioned future così come descritto Collins e Porras, sembrerebbe corrispondere all'essenza della vision nella sua accezione ristretta, ossia la risposta alla domanda "che cosa" l'organizzazione vuol realizzare. Per i suoi teorici, infatti, l'envisioned future implica la visualizzazione del futuro desiderato e la descrizione di obiettivi grandi, avvincenti ed audaci (gli autori ricorrono all'acronimo BHAG: Big, Hairy, Audacious, Goals). Il leader dovrebbe riuscire a presentare un futuro chiaro, tangibile, energizzante e capace di descrivere concretamente la meta organizzativa da raggiungere. Anche per la frequenza con cui i manager confondono e sovrappongono il "perché" dell'esistenza dell'organizzazione e il "cosa" la stessa vuole diventare nel proprio futuro, Collins e Porras sentono la necessità di sottolineare la profonda differenza esistente tra i due. Se il core purpose, come detto, è la ragione di vita dell'organizzazione, un BHAG è un obiettivo ambizioso ma anche tangibile e chiaramente articolabile. Suggestiva e d'aiuto appare una metafora che gli autori usano: "pensa al core purpose come la stella all'orizzonte da seguire sempre; il BHAG è la montagna da scalare. Una volta che hai raggiunto la sua cima, ti muovi verso altre montagne²¹⁴".

Una seconda differenza emergerebbe osservando la natura dei processi da cui scaturiscono obiettivi e finalità. Data la sua profondità, l'ideologia di base è il risultato di un processo

²¹³ Senge, 2006, p. 208.

²¹⁴ Collins & Porras, 1996, p. 69.

“di scoperta”, “tu non crei o stabilisci la core ideology. Tu scopri la core ideology²¹⁵”, in cui il ruolo del leader è principalmente quello di osservare e valorizzare i principi guida e la filosofia alla base dell’organizzazione. L’envisioned future, invece, deriva da un processo creativo in cui l’immaginazione, l’intuito e la creatività del leader visionario giocano un ruolo determinante. Esso non esiste, ma dev’essere visualizzato dal leader e condiviso con gli altri membri: è un sogno che l’organizzazione intende realizzare.

Tra i contributi di Collins e Porras e di Senge a ben vedere, esistono anche dei punti di contatto, in particolare il ruolo riconosciuto alla creatività nel processo di definizione di una vision organizzativa, costituisce un possibile denominatore comune tra le due posizioni.

Per i primi autori, infatti, l’envisioned future è il risultato di un processo creativo, mentre ancora più marcata è la connessione tra creatività e vision nel pensiero di Senge. Questi, infatti, reputa la vision come una variabile chiave per avviare il circolo virtuoso dell’apprendimento organizzativo. Se, infatti, l’“apprendimento adattivo²¹⁶”, possibile senza una vision, è utile soprattutto in situazioni non nuove o routinarie nella vita dell’organizzazione, la presenza e la condivisione di una vision diviene “vitale” nell’ambito di un processo di apprendimento “creativo”. Per Senge, questo processo consente all’organizzazione di “espandere la capacità di creare²¹⁷”, diviene un presupposto all’apprendimento creativo e da questo è continuamente alimentato. Nonostante tale punto di contatto, tuttavia, le due prospettive sinora descritte sembrano assumere caratteri distinti, tanto da ritenere plausibile l’idea di rintracciare tra le due ulteriori punti di divergenza, relativi al significato attribuito al concetto di vision.

Una questione differente ma altrettanto stimolante concerne, invece, la ricerca di una terza accezione della vision alternativa rispetto a quelle sinora descritte.

La prospettiva sengiana sembra riconoscere alla vision, ed agli elementi che ne costituiscono l’essenza, una maggiore flessibilità e dinamicità rispetto a Collins e Porras. In questo senso, tuttavia, Nanus e soprattutto Levin sembrano assumere una prospettiva ancor più orientata verso un’ottica dinamica.

²¹⁵ Collins & Porras, 1996, p. 71.

²¹⁶ Senge, 2006, p. 192.

²¹⁷ *Ibidem*.

Il primo, infatti, in linea con la terza domanda di fondo osserva nella vision “un realistico, credibile, attrattivo futuro²¹⁸”, ma al contempo sottolinea il suo essere una singola “parte di un continuo processo di orientamento rispetto alle realtà emergenti del mondo esterno²¹⁹”.

Piuttosto che interrogarsi sugli elementi costituenti un’ipotetica struttura interna della vision e sulle possibili relazioni tra quest’ultima ed altre variabili quali la mission ed i valori organizzativi, Nanus osserva nella vision un “processo dinamico²²⁰” capace di sfidare continuamente la leadership visionaria. L’autore, infatti, ritiene necessario un continuo processo di monitoraggio e revisione della vision da parte della leadership, per apportare aggiustamenti anche frequenti lungo quella che dovrebbe essere la traiettoria seguita dall’organizzazione²²¹. La vision, dunque, trova la sua naturale collocazione all’interno di un più ampio e costante processo di orientamento organizzativo, in relazione alle condizioni interne ed esterne che vengono di volta in volta a prospettarsi.

La concezione dinamica della vision sembra assumere contorni ancor più nitidi nelle parole di Levin, la quale si esprime in termini di una descrizione in azione di un certo futuro²²². Non del tutto d’accordo con i teorici della cosiddetta accezione allargata della vision, l’autrice fornisce una sua personale definizione del concetto, dalla quale per sua stessa ammissione emergerebbe una posizione differente rispetto agli altri.

Per l’autrice, infatti, la vision non consiste in “una serie di dichiarazioni generali circa finalità, aspirazioni, o principi”, né in una “dichiarazione di ciò per cui l’organizzazione esiste o in cui crede”, e neanche in “una mappa strategica per come raggiungere il successo futuro²²³”. Essa, piuttosto, costituisce un “racconto estremamente lucido di un futuro preferito dall’organizzazione in azione”, capace di descrivere come sarà “la vita per i dipendenti, i clienti, ed altri stakeholder chiave²²⁴”. Avvicinandosi a ciò che per Collins e Porras rappresenta l’envisioned future, Levin paragona tale racconto a una “descrizione

²¹⁸ Nanus, 1992, p. 8.

²¹⁹ *Ivi*, p. 158.

²²⁰ *Ivi*, p. 32.

²²¹ *Ivi*, p. 158.

²²² Levin, 2000, p. 91.

²²³ Levin, 2000, p. 93.

²²⁴ *Ibidem*.

vividamente dettagliata di un futuro che la gente può facilmente esprimere ed immaginare²²⁵”.

Rispetto all’accezione allargata di Collins e Porras, tuttavia, la prospettiva dinamica attribuisce alla visione dei confini maggiormente limitati nello spazio ma non nel tempo. Nella sua concezione, infatti, Levin non fa riferimento ad altri possibili elementi della vision, quanto piuttosto alla sua costante mutevolezza durante la vita dell’organizzazione. Grazie al suo orientamento prospettico, la vision “proietta” gli individui verso di sé, e li rende capaci di osservare il futuro “in azione ed immaginarsi come parte dello stesso²²⁶”. Ciò, tuttavia, avverrebbe tramite la continua costruzione e condivisione di significati e la materializzazione e reificazione della realtà in genere²²⁷, nell’ambito di una narrazione in cui eventi, azioni, ed esperienze sono dipinti in modo “dinamico, vivido, immaginario e colorato²²⁸”.

Questa nuova concezione, più vicina ad una prospettiva simbolico-interpretativa o per molti versi anche postmodernista (Hatch, 2006), sembrerebbe a sua volta rimandare a due concetti chiave nell’ambito della filosofia organizzativa: lo storytelling (Boje, 1995) e l’enactment (Weick, 1995). Osservando le “storytelling organizations” come “sistemi collettivi di narrazione in cui la rappresentazione di storie è un elemento chiave del processo di creazione di significati dei membri ed un mezzo per consentire ad essi di integrare memorie individuali con la memoria istituzionale²²⁹”, Boje (1995) ritiene l’utilizzo di storie e narrazioni un efficace mezzo per attribuire significato agli eventi e contribuire alla costruzione della realtà organizzativa.

Letta sotto questa ottica, dunque, la stessa vision assumerebbe i caratteri di una narrazione vivida e persuasiva del futuro verso il quale l’organizzazione è destinata. Dal momento che i membri ed i leader di quest’ultima non si limitano a raccontare storie, ma che spesso ricorrono ad esse per attuare il proprio futuro e modellare il corso ed il senso delle organizzazioni umane, anche il futuro delineato dalla vision sarebbe continuamente costruito dalla pluralità di storie e di interpretazioni ad esse attribuite dagli stessi individui. Ad un livello micro, le stesse vision individuali costituirebbero delle narrazioni ancora più intime e personali di ciò che ogni membro intende creare nel proprio futuro.

²²⁵ *Ibidem*.

²²⁶ *Ivi*, p. 96.

²²⁷ Hatch, 2006, pp. 43-45.

²²⁸ Levin, 2000, p. 96.

²²⁹ Boje, 1995, p. 1000.

Il compito del leader in questo senso sarebbe quello di non opprimere tali vivide aspirazioni, ma di incoraggiarle²³⁰ e di guidarle verso l'immagine del futuro che vorrebbero l'organizzazione perseguisse, sottolineandone gli aspetti più in linea con esso e tralasciando gli altri²³¹.

La concezione dinamica della vision, dunque, sottolinea il potere immaginifico attribuibile alla vivida descrizione e creazione del futuro: la narrazione della vision infatti, rappresenta un "potente meccanismo per spingere e guidare tale attuazione"²³².

La modalità di indagine utilizzata consente di evidenziare il differente modo di concepire la visione e, dunque, le potenziali implicazioni che ciò potrebbe avere per la leadership. Come si è visto, infatti, attraverso una modalità d'indagine più vicina al positivismo, il modello proposto da Collins e Porras analizza le componenti essenziali della visione e la loro differente natura. La possibilità di isolare le stesse, consentirebbe al leader di agire in modo più mirato, nel tentativo di migliorare la relativa efficacia verso la definizione ed il perseguimento della vision stessa.

Pur nel rispetto di una concezione modernista della realtà, Senge ha un'idea meno schematica della visione. Egli infatti, affrontando la questione secondo un approccio forse più proprio delle scienze sociali e psicologiche, sottolinea il ruolo assunto dalla visione condivisa e da altre variabili chiave nell'ambito di un processo di apprendimento organizzativo. Senge ritiene la vision un elemento indispensabile (ma non esclusivo) nel favorire l'apprendimento creativo. Rispetto alle altre variabili considerate, solo la vision riesce ad elevare le aspirazioni dei singoli e dell'organizzazione, e diviene al contempo promotrice e risultato dei continui processi di apprendimento organizzativo. Essa, dunque, assurge ad unica via per raggiungere il futuro dell'organizzazione e per perseguire e veder realizzati i propri obiettivi. Questa seconda prospettiva permette di valutare la vision mediante un'ottica sistemica, osservando la stessa in relazione alle altre variabili capaci di consentire all'organizzazione di creare il proprio futuro.

Osservando il processo mediante il quale alcune visioni verrebbero a rafforzarsi ed altre a perdere di efficacia, tuttavia, lo stesso Senge sembrerebbe introdurre la concezione dinamica della vision. Per l'autore, tale processo consentirebbe a visioni già esistenti di

²³⁰ Senge, 2006.

²³¹ Boje, 1995.

²³² Levin, 2000, p. 106.

diffondersi, di auto-rafforzarsi e di mantenersi efficaci nel tempo²³³. Chi invece assume un'ottica più esplicitamente postmodernista paragona la vision ad una narrazione, un processo continuo di definizione e interpretazione della realtà, in cui il carattere dinamico diviene elemento essenziale per l'esistenza stessa della vision, non solo per il suo successivo rafforzamento.

La prospettiva dinamica, dunque, induce ad osservare la vision all'interno di una realtà che viene continuamente costruita dalle interazioni tra gli individui e dalle narrazioni con cui gli stessi ed i leader contribuiscono a dar senso agli eventi. Anche in questo caso il ruolo del leader risulta determinante. Nel tentativo di raggiungere il futuro immaginato, infatti, egli dovrà essere capace di orientare gli individui nel processo di costruzione della realtà, "guidando la narrazione" nella direzione auspicabile per l'azienda.

2.1.3. I significati della vision organizzativa

Per una comprensione ancora migliore di cosa si intende per vision organizzativa, è a questo punto utile chiarire anche con quali altri concetti essa non debba essere confusa.

Nonostante la più che ventennale familiarità con il concetto di vision organizzativa (o forse anche a causa di ciò), infatti, la comunità scientifica continua a dividersi nel tentativo di definirne i confini concettuali.

Varie riflessioni sono state offerte nel tentativo di inquadrare concettualmente tale fenomeno in ambito organizzativo (Collins & Porras, 1991; 1995; 1996; Nanus, 1992; Larwood et al., 1995; Lipton, 1996; O'Brien & Meadows, 2000; Levin, 2000; Kantabutra & Every, 2010).

Attorno a due nodi critici sembrerebbero concentrarsi le considerazioni della letteratura: il primo, come già osservato, riguarda la natura del concetto di vision, portando la riflessione ad un piano quasi "ontologico"; il secondo, invece, riguarda una questione che potrebbe essere definita strettamente "semantica".

Relativamente a tale seconda questione, alcuni (Levin, 2000; O'Brien & Meadows, 2000; Van der Helm, 2009) si sono concentrati sul significato del concetto di vision e sulle differenze di quest'ultimo rispetto a termini linguisticamente ad esso assimilabili ma al contempo differenti soprattutto se letti in chiave organizzativa.

²³³ Senge, 2006.

E' stato notato, infatti, che la "visione è spesso confusa con concetti simili di mission organizzativa, filosofia e valori, strategia, e obiettivi²³⁴". E' stato altresì osservato come talvolta gli stessi sono usati come sinonimi (O'Brien & Meadows, 2000) al punto che per qualcuno tali concetti potrebbero essere "così legati assieme che parlare di uno di essi è come richiamarli tutti²³⁵". La sovrapposizione che ne deriverebbe, tuttavia, non sembra consentire una chiara distinzione delle differenti espressioni che, anzi, tenderebbero ad essere facilmente equivocate fra loro.

Nel tentativo di affrontare la questione semantica, è essenziale che gli studiosi discernano quello che può essere strettamente legato alla visione, ma può non sempre coincidere perfettamente con il suo significato. Così, per fare ulteriore chiarezza sull'essenza del concetto, è utile confrontarlo con altri fenomeni che sono strettamente legati alla visione. Per ad esempio, è essenziale distinguere tra punto di vista, prospettiva, ideale, scenario, filosofia²³⁶. Tali concetti rappresentano fenomeni sostanzialmente differenti rispetto alla visione organizzativa. Appare dunque necessario delimitare i confini attorno al concetto di vision organizzativa, allontanando quelle espressioni che, se osservate sotto la lente della teoria dell'organizzazione ed alla luce dei caratteri tipicamente riconosciuti alla vision, sembrano rappresentare fenomeni da questa differenti.

²³⁴ Levin, 2000, p. 91.

²³⁵ Raynor, 1998, p. 370.

²³⁶ Van der Helm, 2009, p. 99.

<i>Concetto</i>	<i>Autore</i>	<i>Principali differenze rispetto alla vision</i>
<i>Punto di vista, Prospettiva</i>	<i>Van der Helm (2009)</i>	<i>Ottica rivolta al presente prima che al futuro.</i>
<i>Ideale</i>	<i>Van der Helm (2009), O'Brien, Meadows (2001)</i>	<i>Irraggiungibilità, indipendenza rispetto alla realtà attuale.</i>
<i>Scenario</i>	<i>O'Brien, Meadows (2001)</i>	<i>Importanza marginale riconosciuta a creatività, intuizione e immaginazione.</i>
<i>Filosofia</i>	<i>Levin (2000)</i>	<i>Astrattezza e scarsa proiezione dei valori verso il futuro.</i>
<i>Strategie</i>	<i>Levin (2000)</i>	<i>Disegnano il percorso, maggior capillarità.</i>
<i>Profezia</i>	<i>Nanus (1992)</i>	<i>Legata a doni di preveggenza o a precise tecniche divinatorie.</i>

Tabella 5 - I significati della vision

Fonte:elaborazione personale

Come visibile nella Tabella 5, esistono delle sostanziali differenze tra la vision e gli altri concetti ivi riportati.

Le espressioni “punto di vista” e “prospettiva”, ad esempio, sembrerebbero mancare del necessario orientamento al futuro, in quanto maggiormente focalizzati sul breve termine.

Il concetto di “ideale”, invece, si discosta dalla vision per il suo essere pressoché irrealizzabile e svincolato rispetto alle contingenze con cui un’organizzazione necessita continuamente di confrontarsi. Decisamente più pragmatico e legato a leggi probabilistiche è il concetto di “scenario”, il quale, sebbene talvolta rappresenti un’efficace tecnica per sviluppare, formalizzare e analizzare le possibili opportunità future per l’organizzazione, presenta sostanziali limiti rispetto ad un più ampio e creativo processo di sviluppo visionario, in cui l’intuizione e l’immaginazione del leader e dei singoli rivestono un ruolo essenziale.

Il concetto di “filosofia organizzativa” rischia di essere anch’esso eccessivamente astratto e presumibilmente troppo attaccato ai principi e ai valori attuali dell’organizzazione, invece di proiettare gli stessi in direzione della vision stessa.

Anche le stesse “strategie” dell’organizzazione non possono essere confuse con la vision. Esse sono declinate più capillarmente nell’agire organizzativo, individuano i passaggi fondamentali per il raggiungimento della vision ma non ne costituiscono il risultato finale. Inoltre, come sottolinea Nanus (1992), la vision non può certamente essere accostata ad una “profezia”. Essa anticipa un qualcosa che ancora non esiste ma non certamente sulla base di specifici doni di preveggenza o particolari tecniche divinatorie.

Oltre ai concetti sinora rapidamente riportati, la letteratura (Nanus, 1992; Kolzow, 1999) propone una serie di ulteriori precisazioni su ciò che la vision non sia, in base a quelle che sono le caratteristiche peculiari della stessa. Essa non rappresenta un vincolo sulle azioni dei membri di un’organizzazione, non costituisce una statica affermazione fatta una volta per sempre e non può essere né vera né falsa ma al massimo migliore o peggiore, più o meno razionale, più o meno appropriata in base alle possibili direzioni future che vengono prospettate per l’organizzazione. La vision non può essere senza dubbio ricondotta ad uno slogan pubblicitario o ad un motto, sebbene a volte questi possano sintetizzarne l’essenza in una frase particolarmente d’impatto e facilmente memorizzabile.

Nella consapevolezza che molto si possa ancora scrivere nel tentativo di dirimere la questione semantica qui richiamata, un’avvertenza sembra necessaria. Per la frequenza con la quale certi concetti sono utilizzati quali sinonimi e avvicinati semanticamente a quello di vision, ogni distinzione terminologica tra di essi va comunque compiuta con molta attenzione e cautela.

Ad ogni modo, il concetto maggiormente accostato in letteratura a quello di vision organizzativa, è con ogni probabilità quello di mission.

Rispetto agli altri fenomeni sopra descritti, tuttavia, quest’ultima è legata alla vision da un legame senza dubbio più stretto che rende decisamente più complesso il compito di coloro i quali tentano di definire i confini dei due e di stabilire dove finisca il primo ed inizi il secondo. Al di là di una puramente ipotetica affinità semantica tra il concetto di vision e quello di mission, infatti, ciò che emerge in modo evidente dai contributi degli autori negli anni dedicati agli stessi (Collins & Porras, 1991; Nanus, 1992; Levin, 2000), concerne una certa sovrapposizione dei due anche per ciò che riguarda la relativa natura.

2.1.4. I contesti della vision

Nonostante la disomogeneità tra le definizioni fornite dalla letteratura, le stesse evidenziano come siano state costruite su un numero di caratteristiche largamente riconosciute e sulla base di concetti tra loro simili.

Un ulteriore punto di discussione, intorno al quale far continuare il confronto fra le i pensieri e le interpretazioni del concetto di vision da parte degli autori, è possibile identificarlo nella distinzione sulla natura del contesto in cui trovano collocazione tali studi.

Si intende, dunque, cercare di individuare dove, e sotto quali condizioni, il discorso sulla vision “appare”, prende forma, si sostanzia.

Negli studi sulle diverse basi teoriche in termini di visioni del futuro e processi di envisioning²³⁷, viene riconosciuto, senza dubbio, all’ambito definito di “business” o imprenditoriale/organizzativo, la capacità di essere foriero e generatore di definizioni e studi sul tema della vision.

Nelle organizzazioni aziendali, l’averne una visione, e svilupparne una nel caso in cui non esistesse, è stata considerata una questione di una rilevanza non trascurabile. Nella pratica, sebbene alcune organizzazioni siano dotate di visioni dettagliate, molte di queste si limitano ad assumere le fattezze di brevi slogan²³⁸ a cui è affidato il compito di esprimere l’ambizione dell’organizzazione.

Tuttavia, nella prassi, alcuni hanno cominciato a pensare se l’ “indispensabile” visione potesse rappresentare nient’altro che una moda passeggera, a conferma anche della scelta di identificarlo più come un fenomeno che come una vera e propria teoria²³⁹.

Per accreditare maggiormente l’idea di visione e l’impatto sulla vita delle organizzazioni reali possono essere spese le parole di Mintzberg il quale considera la migliore strategia, per un’organizzazione, non un piano bensì una visione²⁴⁰.

²³⁷ van der Helm, 2009, p. 98.

²³⁸ “Most enterpreneurial visions are indeed short, offer catchy statements. Kirkpatrick et al. studied two sets these vision. Set 1 contained 269 business manager vision, with an average length of 25 words, and Set 2 contained 82 governmental manger vision, with an average length of 49 words”, van der Helm, 2009; p. 98.

²³⁹ Lissack & Roos, 2001.

²⁴⁰ Mintzberg, 1994.

In contrasto, secondo l'autore²⁴¹, con il contesto tipico in cui nasce l'esigenza di formulare una vision si pone quello che viene definito con il "community context".

In tale contesto, le visioni sono sviluppate in un gruppo di attori o network. Tali visioni convergono verso una questione specifica e vogliono che questa tenda alla soddisfazione di un bisogno comune.

Tale visione è sviluppata attivamente attraverso un processo interattivo. Si presuppone che la visione voglia condurre gli attori verso una concezione partecipata del futuro che si vorrebbe realizzare. La visione agisce come una piattaforma condivisa o "terreno comune" sul quale costruire programmi di azione per raggiungere e realizzare la visione idealizzata. Secondo questa accezione, la visione è vista come un passo preparatorio ed esplicito per tendere all'azione. Se la visione aziendale e organizzativa viene intesa come uno strumento di leadership, la visione della comunità è principalmente uno strumento utile a tenere insieme gli attori del network che la promuove.

Prendendo in esame queste due accezioni relative al contesto di riferimento in cui una vision può essere promossa, possiamo volgere le nostre considerazioni verso l'interpretazione, in prima istanza, dei lavori di Senge, e di Collins e Porras.

Si parte dall'identificare entrambe le parti come spinte da quel senso comune relativo alla gestione delle realtà organizzativa di matrice aziendale. Ossia, gli autori, sia il primo che i secondi, indirizzano i loro sforzi verso la soddisfazione di un bisogno intrinseco della compagine aziendale: riuscire a restituire alla stessa l'immagine di un futuro desiderato da realizzare. Questa, altro non è, che la volontà imprenditoriale di resistere nel tempo con modalità distintive dalle organizzazioni avversarie per soddisfare portatori di interessi che non siano esclusivamente solo quelli all'esterno dell'organizzazione stessa.

Sebbene il taglio maggiormente scientifico restituito dai lavori di Collins e Porras spinge ad asseverare gli studi come riflessioni più vicine al contesto puramente economico in precedenza descritto, non si è del tutto convinti di escludere così pacificamente le considerazioni dagli autori fatte anche sotto la lente del "community context".

La creazione di una visione organizzativa può trovare una giustificazione ulteriore nella capacità di arginare le problematiche che possono sorgere in relazione alle necessità di decentralizzare le proprie unità produttive organizzative.

²⁴¹ van der Helm, 2009.

Gli autori infatti suggeriscono la visione come soluzione ottimale, in un contesto decentralizzato, alla indispensabile necessità di gestione e coordinamento delle risorse a disposizione.

La vision può dunque presentarsi come antidoto, in condizioni di lontananza fisica, alla difficoltà di rimanere coerenti all'obiettivo organizzativo, di saper arginare la dispersione di idee ed energie e all'incapacità di condividere intenti e valori comuni. Lo sviluppo di una visione organizzativa viene inteso dunque come una risposta cruciale a questo problema²⁴².

La stessa composizione della visione in due parti distinte quali la filosofia guida da una parte, e l'immagine tangibile dall'altra, spinge a pensare che i contesti che hanno dato vita ad una definizione di questo tipo da parte degli autori siano riconducibili sia a quello economico che quello di tipo comunitario o, altresì definibile come sociale.

A condurre a preferire una convergenza maggiore tra il contesto economico e la definizione data dagli autori a discapito del contesto sociale, è probabilmente il modus operandi nel discernere le diverse parti costituenti la vision e la modalità metodologica adottata nel descriverne caratteristiche e particolarità.

L'approccio senziano vira a preferire da subito il contesto sociale e comunitario a quello economico.

Seppure sempre presente nelle considerazioni come filo conduttore e fine ultimo delle stesse, tuttavia, Senge parla in termini di visione come qualcosa di condiviso all'interno dell'organizzazione di riferimento, la indica come una "sollecitudine comune". La visione discende dalle visioni personali dei singoli che appartengono all'organizzazione. Quando non è solo la sollecitudine ad essere comune ma anche la rappresentazione del futuro desiderato si ha la massima espressione della condivisione della visione organizzativa. Gli individui dunque si impegnano l'uno con l'altro per ottenere la visione, avvertono l'esigenza di essere rispettosi nei confronti della visione e dei soggetti che ne prendono parte. Le persone saranno "strette insieme da un'aspirazione comune²⁴³". La visione può prendere le mosse da un'idea, da un'ispirazione ma una volta che ha trovato l'impegno e l'entusiasmo delle persone toglie gli abiti di mera astrazione per vestire quelli d'immagine del proprio futuro.

²⁴² Collins & Porras, 2008.

²⁴³ Senge, 2006, p. 219.

Una delle cause che secondo Senge sta alla base della prematura dissolvenza della visione in un'organizzazione è il dimenticare da parte degli individui che la costituiscono di "essere interconnesse" [...]. "Uno dei desideri più profondi sottesi alla visione condivisa è di essere connessi sia ad uno scopo più ampio, sia l'uno con l'altro²⁴⁴". Quella che ha reso maggiormente diverso, rispetto ad altri autori che hanno affrontato il tema della vision organizzativa e/o condivisa, il contributo di Senge, è stata la capacità di traslare tale concetto conferendogli un'accezione che andasse al di là dell'agire organizzativo fine a se stesso, o comunque esclusivamente indirizzato all'obiettivo organizzativo.

L'accezione data dall'autore alla vision è primariamente collegabile, come egli stesso fa, all'abilità che, secondo Senge, è propria di tale variabile organizzativa, di instillare nelle persone, e attraverso processo di envisioning e di condivisione in tutta l'organizzazione, la capacità di espandere la propria creatività, conseguenza, e nello stesso tempo inizio, del processo virtuoso dell'apprendimento continuo²⁴⁵.

La concezione del concetto di vision da parte degli autori Nanus e Levin, già descritta in merito soprattutto alla questione ontologica, conduce ad un'osservazione abbastanza chiara: la vision è opportunamente concepita come strumento economico e utile ai fini organizzativi, tuttavia nei risultati economici da perseguire vi è sottesa la volontà che l'agire sia comune a tutte le parti costituenti la realtà di riferimento.

Il contesto puramente di "business" non sarà sufficiente a formulare e a costituire terreno fertile per conseguire risultati di performance, non esclusivamente economici, ma considerandole in una più ampia accezione, e dunque includendo anche i fini organizzativi. Non sarà dunque possibile considerare l'ideazione di una vision indirizzata verso tali scopi se non in un contesto "comunitario" teso alla soddisfazione di un bene comune.

La vision intesa, dunque, nell'accezione di cosa si vuole concretamente creare nel futuro con uno slancio che va al di là della funzione economico-organizzativa, diventa il punto a cui si aspira che non è rilegato alla sola realtà "d'impresa" quanto piuttosto facente parte dell'intero universo di riferimento del soggetto che della vision è promotore, creatore e condivisore.

²⁴⁴ *Ivi*, pp. 243 – 244.

²⁴⁵ *Ivi*, p. 219.

Nel tentativo di approssimarsi il più possibile ad una chiara definizione del concetto di vision e delle sue qualità da interpretare come intenzioni tese al raggiungimento di stadi ottimali organizzativi, si rivolge dunque ora l'attenzione alle caratteristiche che in letteratura ad essa sono state attribuite.

2.2. L'efficacia della vision organizzativa: attributi e caratteristiche

Numerosi sono in letteratura gli esempi di autori volti ad identificare e descrivere in generale quelle che dovrebbero essere le caratteristiche della vision (Nanus, 1992; Baum et al., 1998; Kantabutra, 2009).

Anche l'osservazione e l'interpretazione dei principali attributi generalmente riconosciuti alla vision, tuttavia, sembrano essere condizionate dalle riflessioni sulla questione ontologica della vision. Vi è da dire, infatti, che l'importanza relativa assunta dalle proprietà della vision potrebbe dipendere dalla posizione assunta dall'osservatore. L'adozione di una certa concezione della vision potrebbe agevolare l'osservazione di alcuni caratteri della vision piuttosto che di altri. Per una migliore comprensione del fenomeno vision, dunque, è importante saper riconoscere le relative proprietà che, a seconda del punto di osservazione scelto, potrebbero risultare più evidenti.

Con le proprie definizioni, dunque, Collins e Porras, Senge, Nanus e Levin, contribuiscono ulteriormente a focalizzare la questione ontologica della vision, puntando l'attenzione su alcune precise proprietà della stessa.

Per Collins e Porras²⁴⁶, ad esempio, la vision deve presentarsi vibrante, audace, coinvolgente e intrigante. Nelle parole di Senge²⁴⁷ essa costituisce una forza di un'impressionante potenza, è vitale e promuove l'impegno di coloro che della visione si fanno promotori ed autori. Nanus²⁴⁸, dal canto suo, definisce "buone vision" quelle che ci si aspetta "facciano la differenza nelle nostre vite" e che hanno il "potere di alimentare le nostre fantasie e di motivare i nostri comportamenti".

In realtà, sembrerebbe utile, prima di inoltrarsi nello studio, chiarire cosa si intende per vision buone e vision efficaci.

²⁴⁶ Collins & Porras, 1996; p. 74.

²⁴⁷ Senge, 2006, p. 192.

²⁴⁸ Nanus, 1992, p. 25.

È pur vero, infatti, che molti dei caratteri di una buona vision sono i medesimi capaci di garantirne l'efficacia. Un aspetto che, tuttavia, sembrerebbe distinguere le buone visioni potrebbe risiedere nei caratteri della responsabilità e dell'eticità.

Per Nanus, le visioni buone oltre ad essere potenti e capaci di trasformare l'organizzazione, riflettendo alti ideali, rappresenterebbero degli standard di eccellenza e dipingerebbero l'organizzazione come una "comunità responsabile con un senso di integrità che rafforza ed eleva ognuno al suo interno"²⁴⁹. Purtroppo, però, pur riconoscendo nella vision un efficace strumento di persuasione per i membri dell'organizzazione, vi è da ammettere che non sempre i leader si fanno promotori di "buone vision". A partire da organizzazioni di stampo terroristico o anche mafioso, infatti, numerosi potrebbero essere gli esempi di realtà caratterizzate da visioni particolarmente potenti ed efficaci, ispirate tuttavia da ideali poco elevati o addirittura del tutto negativi.

Ad ogni modo, attingendo da alcune definizioni esistenti in letteratura (Collins & Porras, 1991, 1996; Nanus, 1992; O'Brien & Meadows, 2001; Sosik & Dinger, 2007), sembra si possano identificare alcune principali proprietà che la stessa dovrebbe possedere, affinché possa essere efficace nello svolgere appieno la propria funzione.

²⁴⁹ Nanus, 1992, p. 29.

<i>Proprietà di una vision organizzativa efficace</i>
<i>Direzione, orientamento al futuro</i>
<i>Realizzabilità, raggiungibilità</i>
<i>Idealità, desiderabilità</i>
<i>Capacità di ispirare, creare entusiasmo, coraggio, impegno</i>
<i>Chiarezza, comprensibilità</i>
<i>Appropriatezza, allineamento con altre variabili soft</i>
<i>Ambizione, audacia</i>
<i>Responsabilità</i>
<i>Adeguatezza rispetto al contesto</i>
<i>Unicità</i>
<i>Stabilità</i>
<i>Condivisione</i>
<i>Proattività</i>

Tabella 6 - Efficacia della vision: attributi principali
Fonte: elaborazione personale

Alcuni caratteri della vision appaiono parimenti importanti indipendentemente dalla concezione che si ha della stessa e quindi dalla posizione assunta. Presente in quasi tutte le definizioni esistenti in letteratura, l'orientamento al futuro è da considerarsi come un elemento "genetico" della vision in quanto relativo all'essenza della stessa in tutte le prospettive evidenziate.

Molti autori si riferiscono alla visione osservando l'esistenza di un disallineamento temporale, spesso implicito, tra il soggetto "visionario" e la "visualizzazione" che egli ha del proprio futuro. Clancy e Krieg, ad esempio, considerano la visione come "vedere ciò che ancora non esiste²⁵⁰". Come già visto, inoltre, se per Collins e Porras l'envisioned future è una delle due componenti principali della stessa, per Senge rappresenterebbe la vera essenza nonché il "prodotto" ultimo e principale dell'attività dell'organizzazione nel corso degli anni. Anche per Nanus e soprattutto per Levin il futuro migliore da creare è un

²⁵⁰ Clancy & Krieg, 2001; p. 75.

elemento genetico della vision, rappresentando la maggiore forza attrattiva per l'organizzazione ed i propri membri.

Un altro attributo, strettamente connesso a quello appena descritto e anch'esso messo in evidenza da ognuna delle tre prospettive qui osservate, riguarda la raggiungibilità della vision. Per non divenire un'illusione e godere dell'impegno del maggior numero di membri a cui essa si rivolge è essenziale che la vision mostri agli stessi un futuro credibile e concretamente realizzabile attraverso uno sforzo congiunto. L'attributo della realizzabilità per esempio, è sottolineato da Decastri che definisce la vision come “un progetto fortemente impegnativo, il disegno di ciò che un'azienda spera e auspica di diventare; una guida ambiziosa, ma realizzabile delle priorità aziendali, costruita sulla base di realistici scenari interni ed esterni²⁵¹”.

Tale qualità non deve sembrare in contrasto con il carattere idealistico che per alcuni la vision dovrebbe avere Nanus²⁵². Pensare la vision come qualcosa di idealistico, infatti, non necessariamente implica una sua irraggiungibilità, quanto piuttosto una certa desiderabilità e, di conseguenza, una forte capacità di ispirare gli individui che in essa si identificano. Tra gli effetti maggiormente riconosciuti ad una vision ispiratrice, infatti, vi è l'entusiasmo, il coraggio, e un alto livello di impegno tra gli individui verso la relativa realizzazione²⁵³: in questo senso essa arriverebbe a rappresentare “degnata e coraggiosa sfida per coloro che la accettano²⁵⁴”.

Desiderabilità e capacità di ispirare della vision sembrerebbero rimandare ad un altro carattere messo in particolare evidenza dalla prospettiva allargata e da quella ristretta: l'ambizione o audacia. Per risultare attrattiva e motivazionale nei confronti degli individui e garantire la giusta spinta competitiva all'organizzazione, infatti, è fondamentale che la vision sia concretamente raggiungibile ma anche sfidante e ambiziosa. Per essere efficace, infatti, secondo i maggiori autori (Collins & Porras, 1996; Senge, 2006) la vision necessita di una giusta combinazione di immaginazione e fattibilità. Per sua stessa natura, infatti, la vision poggia da un lato su sogni, speranze ed aspirazioni relative ad un futuro lontano e forse mai pienamente raggiungibile e dall'altro spinge verso la definizione di una realtà visibile, vivida e tangibile verso cui indirizzare gli sforzi organizzativi.

²⁵¹ Decastri, 1998, p. 18.

²⁵² Nanus, 1992.

²⁵³ Senge, 2006, p. 203.

²⁵⁴ Nanus, 1992, p. 27.

Oltre all'ambizione, per ottenere elevati livelli di persuasione degli individui, la vision dovrebbe apparire pienamente comprensibile agli stessi. Chiarezza e comprensibilità sembrerebbero pertanto caratteristiche essenziali della vision.

Altro aspetto molto riconosciuto in letteratura riguarda la ricerca di un adeguato livello di coerenza e allineamento della vision rispetto ad altre variabili organizzative. Pur partendo da prospettive diverse, infatti, sia per Senge che per Collins e Porras è essenziale mantenere in equilibrio il rapporto tra variabili quali vision, mission e valori organizzativi. Se per questi ultimi core purpose e core values sono elementi essenziali nella definizione della vision tanto quanto gli obiettivi da raggiungere e la relativa descrizione, si è già visto come per Senge la vision non potrebbe mai essere realmente compresa senza aver afferrato il senso di finalità ad essa sottostante. Un ruolo fondamentale del leader, dunque, è quello di ricercare un giusto assetto tra queste variabili "soft" dell'organizzazione, nel tentativo di garantire coerenza e consistenza ai comportamenti in essa adottati.

Lo stesso Senge²⁵⁵ sottolinea un ulteriore carattere che, a livello organizzativo, la vision dovrebbe possedere per mantenersi vivida ed efficace. Nel descrivere la vision condivisa, infatti, l'autore sottolinea come questa possa scaturire esclusivamente da un processo che, coinvolgendo le visioni personali di individui a molti livelli dell'organizzazione, finirebbe per creare una sollecitudine comune verso la realizzazione del futuro immaginato²⁵⁶. Partendo da una concezione ristretta della vision, dunque, il carattere della condivisione parrebbe assurgere ad elemento essenziale nel determinarne l'efficacia. Anche le altre due ottiche, tuttavia, sembrerebbero confermare la centralità di tale proprietà. Per Collins e Porras, ad esempio, "lo sviluppo di una vision organizzativa condivisa rappresenta una risposta cruciale²⁵⁷" a domande quali: "in che modo un'azienda può decentralizzare e al contempo avere sforzi coerenti e coordinati? Come può la gente nel più profondo di queste organizzazioni [...] sapere dove sta andando?". Dal canto suo, Nanus afferma in modo piuttosto perentorio che "non esiste un motore più potente alla guida di un'organizzazione verso l'eccellenza e il successo di lungo periodo rispetto a un'attrattiva, proficua, e raggiungibile visione del futuro, ampiamente condivisa²⁵⁸".

²⁵⁵ Senge, 2006, p. 200.

²⁵⁶ Ivi, p. 192.

²⁵⁷ Collins & Porras, 1991, p. 30.

²⁵⁸ Nanus, 1992, p. 3.

Al di là degli attributi della vision sino ad ora descritti come facilmente osservabili da qualsiasi prospettiva assunta, adottando l'una o l'altra prospettiva, potrebbero emergere ulteriori altrimenti meno evidenti. Ad esempio, nonostante nel modello proposto da Collins e Porras si parli di elementi della vision più o meno resistenti al cambiamento, la prospettiva allargata è associata a una certa stabilità di due delle tre componenti della stessa nel tempo, che sembrerebbero capaci di orientare gli individui e l'organizzazione anche in momenti di incertezza ed in fasi di cambiamento. Per gli autori, infatti, "le aziende che godono di un successo durevole nel tempo hanno core values e core purpose che restano fissi, mentre le loro strategie e pratiche aziendali si adattano continuamente al mondo in cambiamento²⁵⁹". Per Senge la vision è una "destinazione, specifica, il quadro di un futuro desiderato²⁶⁰" e, dunque, assumerebbe il carattere durevole di una immagine raffigurante il tipo di organizzazione che si intende creare. Adottando una concezione ristretta o anche allargata della vision, dunque, il leader dovrebbe riuscire a comprendere quali elementi della vision e dell'organizzazione in genere mantenere flessibili ed aperti al cambiamento. D'altro canto, osservando i fenomeni in questione prediligendo un'ottica dinamica, sarà necessario valutare attentamente quali elementi sarà preferibile mantenere inalterati e radicati in profondità nell'organizzazione.

Sulla base di quanto osservato nel precedente paragrafo, mediante l'ottica dinamica la vision, così come l'organizzazione, assumerebbe i caratteri di un sistema proattivo. Essa, infatti, non si limita a mutare nel tempo adattandosi in modo pressoché passivo, ma verrebbe coinvolta in un processo evolutivo in cui individui ed organizzazioni visionarie avrebbero un ruolo determinante nel co-creare il futuro desiderato. A ben vedere, nella descrizione degli obiettivi alla base della mission aziendale in ottica strategica, il carattere della proattività viene sottolineato anche da Collins e Porras. Dal loro punto di osservazione, infatti, "la definizione della mission deve essere proattiva, non reattiva. La strategia è subordinata alla mission e l'analisi strategica dovrebbe esser fatta dopo - non durante - il processo di definizione della mission²⁶¹". Sebbene sembri confermare la proattività come un ulteriore attributo della vision capace di trascendere l'impostazione assunta dall'osservatore, quanto detto non spiega come la vision, e chi verso di essa è impegnato, riesca a co-creare il futuro inizialmente descritto.

²⁵⁹ Collins & Porras, 1996; p. 95.

²⁶⁰ Senge, 2006, p. 138.

²⁶¹ Collins & Porras, 1991, p. 46.

Altro attributo importante è l'unicità. Il processo mediante il quale verrebbe a svilupparsi, infatti, condurrebbe la vision a godere di una identità precisa e distinta rispetto a visioni di altre realtà organizzative. A differenza del fine ultimo dell'organizzazione che per Collins e Porras “non necessita di essere unico²⁶²” in quanto esso “è un fattore motivante, non un fattore differenziante⁹²”, la vision (l'envisoned future per gli stessi autori) nella prospettiva dinamica rappresenterebbe un carattere distintivo dell'organizzazione. Come una narrazione, essa sarebbe il frutto di una interazione del tutto particolare tra gli individui coinvolti, in base al relativo modo di interpretare la realtà all'interno e all'esterno rispetto all'organizzazione. Sottolineandone il carattere peculiare, dunque, il leader potrebbe far leva sulla vision per rafforzare l'identità organizzativa e il senso di appartenenza degli individui nei confronti dell'organizzazione ed ottenerne un maggiore impegno nei confronti della relativa visione del futuro.

Nell'ambito del processo di definizione ed interpretazione della realtà, l'ultimo carattere che potrebbe essere riconosciuto alle visioni efficaci è quello dell'adeguatezza rispetto al contesto. In particolare Nanus evidenzia che “ciò che vedi dipende da dove sei²⁶³”. In altri termini, la vision e la relativa capacità di orientare individui e organizzazioni potrebbero subire forti influenze ad opera del contesto in cui tali soggetti vengano a trovarsi in partenza. Per qualcuno, infatti, la vision dovrebbe essere adeguata rispetto al contesto organizzativo. Con ogni probabilità, infatti, le condizioni dell'ambiente esterno possono determinare la capacità degli individui di visualizzare l'obiettivo. D'altro canto, ciò sembra emergere solo in parte se si segue il framework di Collins e Porras. Nel descrivere il core purpose, infatti, gli stessi ritengono la core ideology dell'organizzazione come svincolata rispetto alle condizioni ambientali contingenti.

2.3. La vision nella pratica organizzativa

La prima parte del capitolo ha voluto evidenziare, utilizzando una prospettiva più propriamente teorica, gli aspetti relativi a questioni che spesso non trovano un'adeguata eco nella prassi quotidiana delle organizzazioni. Tale mancanza non è dovuta

²⁶² Ivi, p. 41.

²⁶³ Nanus, 1992, p. 44.

all'incertezza degli individui responsabili della vision organizzativa piuttosto all'incompatibilità dei contesti di riferimento in cui la stessa variabile insiste: non si può infatti pretendere che vi sia la medesima attenzione verso tale concetto da parte del mondo accademico, da quello del mondo consulenziale e infine dai lavoratori giornalmente impegnati, semmai talune volte anche ignari, al conseguimento della vision. In realtà l'approfondimento delle questioni relative all'essenza delle vision, ai suoi significati e ai contesti in cui tale variabile viene a generarsi può essere anche considerato un valido strumento ai fini pratici in quanto può rivelare dei percorsi da intraprendere per la buona formulazione di vision efficaci, considera tali itinerari come best practices nell'elaborazione delle stesse.

Comprendere quali siano i significati più profondi che la vision sottende ed enuncia può rivelarsi utile perché anche si riesca, nella pratica organizzativa, ad elaborarla nel modo più conveniente e funzionale. Tuttavia, affiancando le disquisizioni più teoriche, sono state evidenziate alcune attività tese alla formulazione della vision capaci di rendere il processo efficiente e la vision, suo risultato, efficace.

Nei paragrafi che seguono si vedrà infatti come avviene il processo di envisioning, ossia come questa venga elaborata e condivisa all'interno dell'organizzazione, e soprattutto, dopo la sua elaborazione, come tale processo sia in grado di sospingere coloro i quali aderiscono alla vision verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, e altresì personali, palesando performance organizzative positive.

2.3.1. Il processo di formazione della vision

I fattori portanti che definiscono in maniera blanda il concetto di vision possono essere riconducibili ai seguenti:

- 1) valori, ricompense e sollecitazioni al fare bene;
- 2) ottimismo e fiducia;
- 3) sfide ed opportunità;
- 4) direzione, obiettivi.

Questi fattori attecchiscono nell'organizzazione in virtù della "forza" della vision, in un circolo virtuoso, allineata al contesto in cui l'organizzazione agisce ed all'uniformazione degli interessi e delle caratteristiche dei singoli di cui ne diventa traduzione²⁶⁴.

Per visioning si intende il processo di creazione della vision nell'organizzazione; di tale processo Westley e Mintzberg individuano tre fasi:

- 1) la "visualizzazione" dell'immagine del futuro desiderato;
- 2) l'effettiva articolazione e comunicazione ai propri collaboratori della vision;
- 3) la presa di coscienza dei collaboratori di essere protagonisti e ricettori della vision²⁶⁵.

Perché le fasi del processo di visioning esposte dagli autori possano realizzarsi è essenziale, infatti, che i leader:

- abbiano coscienza delle proprie visioni personali così da essere in grado di visualizzare l'immagine da loro desiderata del futuro in correlazione con le aspettative e i sogni dei propri collaboratori.;
- una volta "disegnato" il proprio futuro, rendere partecipi in modo esplicito i collaboratori del progetto che hanno contribuito a costruire;
- perché i collaboratori si rendano conto di quanto importante sia stato il loro apporto, esplicito e/o implicito, è necessario che ne si parli e che le eventuali divergenze e gli opportuni dubbi vengano chiariti ma soprattutto che l'entusiasmo contagi il maggior numero di persone possibile all'interno dell'organizzazione in modo da far arruolare gli scettici e "galvanizzare" ancor di più coloro i quali si sentono già "impegnati" per la vision.

L'attenzione degli autori viene posta in primis sulla capacità ricettiva e creativa, poi sulla chiarezza e quindi sulla comunicazione.

Queste fasi vengono definite da Hickman e Silva rispettivamente:

- 1) riconoscimento della vision,
- 2) introspezione organizzativa e
- 3) costruzione del futuro.

²⁶⁴ Berson et al., 2001.

²⁶⁵ Westley & Mintzberg, 1989.

È interessante osservare come, seppur con approcci ed intenti diversi, i diversi studi in dottrina sembrano giungere comunque ad una comune definizione delle fasi di formazione della vision.

Di simile struttura anche l'iter di sviluppo e rafforzamento della vision all'interno dell'organizzazione proposto da Senge. Si parte con il presupposto che la vision sia già insita in alcuni collaboratori i quali, infatti, ne fanno oggetto delle loro conversazioni.

Da tali conversazioni la vision può uscirne più chiara, meno vaga, più reale, tanto da renderla ancora più avvincente e capace di creare ancor più entusiasmo nei suoi confronti.

Presentare il processo di formazione in questo termini, esclusivamente positivi e riconducibili nuovamente ad un circolo assolutamente virtuoso, è restrittivo e poco realistico. Inutile nascondere, infatti, come in realtà vi siano diverse insidie nascoste nel percorso che la vision compie perché diventi più chiara e condivisa.

È giusto considerare come molte visioni non riescono a radicarsi nell'organizzazione per via di quelle che Senge definisce le strutture da "limiti alla crescita".

In primis, l'autore ci spinge a riflettere su come le persone, di fronte ad una vision, proprio perché avvincente ed impegnativa, possano sentirsi non adatte, non sufficientemente pronte, innescando e fermandosi ad uno stato di "tensione emotiva". Si andranno così a formare dei pareri discordanti, divergenti sulla possibilità di raggiungere la vision descritta e "la diversità delle opinioni dissipa la concentrazione e dà luogo a conflitti non gestibili²⁶⁶".

Altro fattore importante da tener presente è il differenziale di tempo necessario tra quello richiesto per la realizzazione della vision e quello che si ha realmente a disposizione. Questo divario è sicuramente più consistente quando non si è capaci di coniugare in maniera fruttuosa la vision con l'agire quotidiano, quando non si è capaci, perché non si è volenterosi o perché non si hanno gli strumenti necessari, di risolvere problemi quotidiani – come il CEO dell'Hanover Insurance O'Brien – "avendo in mente sempre la propria vision²⁶⁷". Se non si riesce a procedere in questo modo, le due realtà – vision e agire quotidiano – sembreranno scisse fra loro e mai collimabili, non si avrà mai la percezione di un tempo sufficiente per entrambe le attività.

²⁶⁶ Senge, 2006.

²⁶⁷ Ivi, p. 167.

Le tappe nel processo di affermazione e sviluppo di una vision in un'organizzazione sono raffigurate nella Figura 3 come ingranaggi che possono interrompersi a causa dei “limiti alla crescita”.

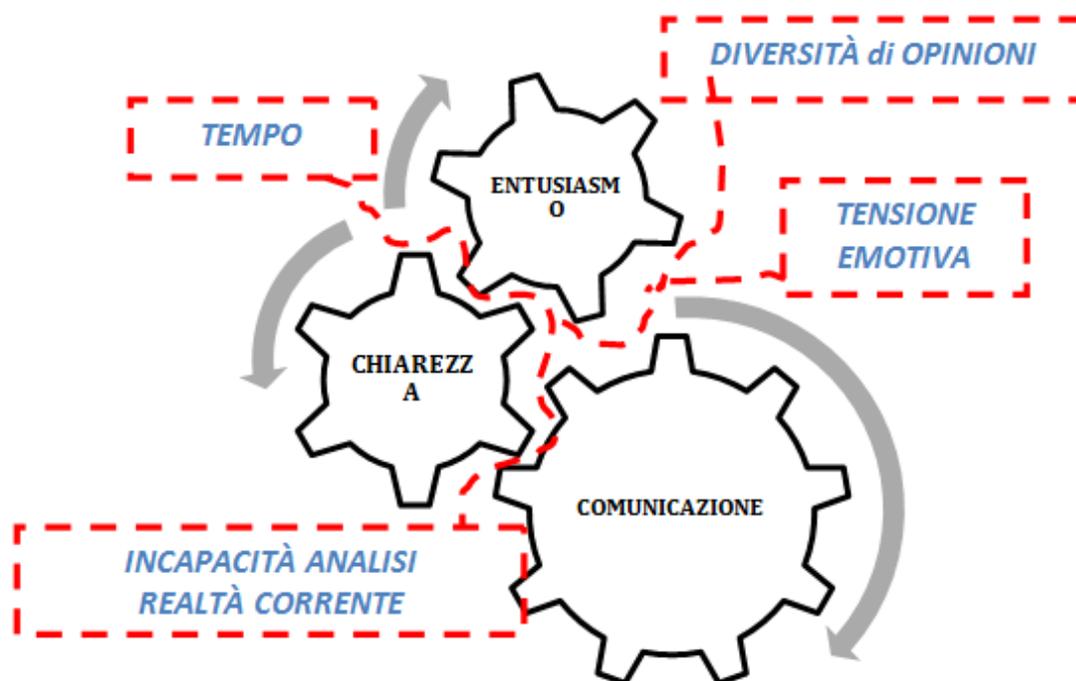


Figura 3 - Processo di formazione della vision e “limiti alla crescita”

Fonte: nostra elaborazione

L'enfasi sulla comunicazione e sulla costruzione del consenso sulla vision trova una giustificazione profonda nella necessità di avere un impatto positivo della stessa vision nell'organizzazione. Da sottolineare come il processo di consolidamento della vision all'interno dell'organizzazione è in origine volontà dei leader. Se una nuova vision organizzativa non è oggetto di particolare attenzione nemmeno da parte dei leader, se gli stessi non si sentono coinvolti nel processo strategico e non hanno uno sguardo lungimirante che proietti l'organizzazione nel futuro, lo sforzo fatto nel definire una vision si presenta come inutile, un mero esercizio. Non si può pensare ad un leader la cui partecipazione alla vision sia solo conformismo formale.

L'importanza, nell'analisi della formazione della vision condivisa, alla comunicazione sembra quindi dare ragione alla considerazione fatta da Ensley e Pearce secondo la quale la vision condivisa è un processo dell'organizzazione (del team) in cui sono gli stessi individui a formare e creare la vision²⁶⁸.

La vision aiuta le parti tra le quali è condivisa a capire come le stesse dovrebbero integrare i propri sforzi; grazie alla condivisione della vision le parti si rivelano più abili nel capire come possano aiutarsi a vicenda, eliminare la confusione e come la chiarezza degli intenti renda più facile le interazioni tra le parti stesse; una cortesia che porta ad un'atmosfera più propensa alla condivisione di conoscenza.

Questi aspetti (*team potency, social loafing, teamwork behavior, altruistic behavior, courtesy*) si presentano come presupposti ed allo stesso tempo come prodotti di una "buona" vision condivisa²⁶⁹.

Nel paragrafo dedicato alle caratteristiche e agli attributi, la motivazione e l'ispirazione sono più volte comparse a sostegno dell'efficacia di una vision.

Ai fini della presentazione del presente lavoro di tesi, tuttavia, riferendosi alla leadership femminile e alla sua capacità di elaborare vision efficaci, una specifica sul fattore umano relativo alla questione sulla vision è dovuta.

Nonostante la vision viene, ovviamente, trattata alla stregua delle altre variabili organizzative, va tuttavia precisato che, insieme a poche altre variabili ad essa affini, di cui si è discusso nel paragrafo 2.1.3 in merito ai significati e ai valori semantici da attribuirvi, è efficace e valevole solo se direttamente connessa a ciò che può essere definito come il "fattore umano". Non vi è infatti soluzione di sorta per la buona riuscita di una vision organizzativa senza che vi sia da parte degli individui a cui la stessa si riferisce una dedizione e un'attenzione sincera e reale.

Spesso nel corso del capitolo è stato fatto riferimento all'individuo e alla sua capacità di aderire ai propositi della vision e di formularne di efficaci. È dunque d'obbligo rimandare in modo specifico a tale argomento e creare una digressione ad hoc in cui si analizzino gli aspetti più propriamente motivazionali alla vision correlati.

²⁶⁸ "a team process where team member shape and create vision" in Pearce C., Ensley M. (2004), *A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs)*, *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 259-278.

²⁶⁹ Pearce C., Ensley M. (2004), *op. cit.*

2.3.2. Profili motivazionali

“Un individuo si orienta di fronte ad oggetti-meta presenti nell’ambiente [circostante] [...], ed in fasi successive del suo sviluppo è in grado di rievocarli, di tenerli presenti mentalmente, ovvero può connotarli come oggetti ipotizzati, immaginati non ancora presenti²⁷⁰”.

Per l’uomo la ricerca di un “oggetto-meta”, dunque di uno stato d’essere da raggiungere, ancora assente o non esistente, solo immaginato, può acquistare una valenza considerevole. Se la motivazione assume la valenza di *conditio sine qua non* per la realizzazione degli obiettivi, come ad essere una spinta verso il raggiungimento di risultati, allora l’agire sul mondo esterno significa lavorare sulle modifiche che desideriamo ottenere oppure su quello che si vuole preservare. Si cerca una realizzazione proponendo obiettivi, pianificando azioni, formulando priorità, monitorando risultati e apportando aggiustamenti richiesti. Ovvio che ciò implica la possibilità di possedere una capacità sufficiente di elaborazione ed una qualificata competenza nel dirigere i nostri comportamenti in maniera efficace.

La meta ideale e la reale aspettativa spesso costituiscono un elemento di particolare calibro proprio nella stretta relazione tra variabile emozionale e variabile connessa al pensiero razionale. La distanza che separa la meta ideale da quella reale è della massima importanza²⁷¹. Tale concetto viene descritto da Senge con il termine di tensione creativa. La differenza esistente e, soprattutto, quella percepita, tra la realtà corrente e la visione rappresenta una forza che si manifesta quando viene a riconoscersi una visione distante dallo *status quo*. Egli però evidenzia come tale forza sia necessaria perché ci si spinga verso il raggiungimento della visione stessa. Tuttavia, nel procedere verso tale traguardo, possono sopraggiungere sentimenti negativi quali ansia, stress e scoraggiamento, che portano a confondere la tensione creativa con quella emotiva. Tali forze vengono ad assumere una particolare importanza quando ci si cala nella realtà organizzativa.

La disamina degli atteggiamenti e delle dinamiche motivazionali che sottostanno alla creazione di una visione all’interno di un’organizzazione rappresenta un altro aspetto fondamentale nello studio sulla vision. In letteratura è possibile rintracciare una

²⁷⁰ Azzariti & Bortali, 2006, p. 44.

²⁷¹ *Ivi*.

particolare enfasi sulla differenti capacità²⁷² di insistere sulle logiche di azione in termini di visione organizzativa.

L'elemento "umano" considerato come fattore determinante nella formazione della visione assume nei diversi contributi un peso specifico differente.

Il senso comune porta a pensare che la visione sia uno dei risultati della progettazione strategica dei livelli apicali dell'organizzazione. Questo condurrebbe dunque a considerarla come compito esclusivo di tali soggetti e campo precluso a tutti colori i quali non rientrano in tali categorie e assumono nell'organizzazione dei ruoli che sono lontani da quelli decisionali.

Senge smentisce tale senso comune. "Il primo passo nel padroneggiare la disciplina della creazione di visioni condivise è rinunciare ai concetti tradizionali in base ai quali le visioni sono sempre annunciate "dall'alto", oppure provengono dai processi di pianificazione istituzionalizzati di un'organizzazione²⁷³".

Il processo di emanazione "dall'alto" della vision viene di frequente messo in relazione con le organizzazioni di tipo gerarchico tradizionale, nelle quali i dirigenti formulano la loro visione, coadiuvati spesso da consulenti ad hoc, o come risultato di ricerche sui propri concorrenti, sulle situazioni di mercato e di considerazioni simili a quelle ottenibili sulla base di analisi fatte sulla falsa riga della SWOT analysis. In circostanze simili, l'osservazione più plausibilmente ricorrente potrebbe essere quella secondo cui la visione non sia costruita sulle visioni personali dei singoli. "La visione ufficiale riflette soltanto quella di una o più persone²⁷⁴" impedendo la promozione dell'energia e dell'impegno necessari per il suo raggiungimento.

Tuttavia, la leadership visionaria e carismatica viene definita come un processo sociale che coinvolge la formulazione e l'articolazione della vision. La forza di tale vision, frutto dell'ispirazione della leadership, si ritiene così forte tanto da "evocare" nei collaboratori il desiderio di prenderne parte. La vision, dunque, "evocativa" provvede all'ispirazione per motivare all'azione comune, dimostra sensibilità verso l'ambiente e ben dispone a comportamenti non convenzionali e pronti all'assunzione di rischi²⁷⁵.

²⁷² O'Brien & Meadows, 2001.

²⁷³ Senge, 2006, p. 226.

²⁷⁴ *Ibidem*, p. 227.

²⁷⁵ Sosik & Dinger, 2007.

Perché le organizzazioni beneficino pienamente di questo vantaggio competitivo durevole è necessario che la vision venga considerata uno strumento essenziale nell'impegno strategico e che la stessa assuma un'importanza rivelante a tutti i livelli dell'organizzazione. Al top management spetta il compito di "lanciare" la vision e far sì che diventi la vision dell'organizzazione da essa nutrita e sostenuta. Senza una vision saliente, il top management può ritrovarsi intrappolato nelle sabbie mobili perpetue della quotidiana esistenza²⁷⁶.

Il management per il quale la vision non si presenta come rilevante non ne comprende i benefici e concepisce il proprio coinvolgimento nel processo di definizione della vision come un esercizio futile.

Similmente, nel caso in cui la vision venga sì presentata, ed incentivata la sua creazione, ma senza particolari slanci emotivi, è facile pensare come non diventi la vision dell'organizzazione e come si perdano i potenziali effetti benefici discendenti dal coinvolgimento che deve interessare tutti i livelli dell'organizzazione. Infatti, gli stessi collaboratori, dal canto loro, dovranno cercare di coltivare una propria vision personale perché questa diventi riflesso e componente attiva di quella condivisa dall'organizzazione tutta di cui fanno parte.

Perché una vision si riveli "veramente condivisa"²⁷⁷ deve costituire "una rappresentazione simile e [si dev'essere] impegnati l'uno con l'altro per averla [...]. Le visioni personali derivano la loro potenza dalla profonda sollecitudine dei singoli per la visione. Le visioni condivise derivano la loro potenza da una sollecitudine comune"²⁷⁸.

I contributi presenti in letteratura, spesso, si presenteranno tra loro distinti a livello formale, ma probabilmente non del tutto lontani l'uno dall'altro a livello sostanziale.

Il confronto, condotto partendo da considerazioni in termini ontologici, si è poi mosso verso il comprendere in quale contesto la visione viene ad emergere e quali possono essere gli atteggiamenti motivazionali che vi sono alla base e che dalla stessa possono scaturire.

I punti di vista da cui viene analizzato il concetto di vision qui considerati si delineano in maniera sostanzialmente diversa l'uno dell'altro.

Gli autori Collins e Porras presentano un tipo di studi prevalentemente analitico e razionale, pongono maggiore enfasi sulla concretezza che la visione deve restituire, sulla

²⁷⁶ Harper, 1991.

²⁷⁷ Senge, 2006, p. 219.

²⁷⁸ *Ibidem*.

bontà in termini di efficacia organizzativa di tracciare un cammino da seguire e di creare un'idea verso la quale far tendere tutta l'organizzazione.

Parimenti evocativa è la definizione ed il quadro presentato da Senge. Tuttavia il suo contributo viene a caratterizzarsi per il carattere introspettivo dell'analisi: parte infatti dal considerare fondamentale l'apporto di ciascuno individuo che prende parte all'organizzazione nella definizione di una visione condivisa.

Prendendo in prestito le considerazioni fatte in merito alle tipologie di vision che possono essere plausibilmente elaborate²⁷⁹, si potrebbe azzardare una categorizzazione tra i modus operandi delle due posizioni come capaci di restituire da una parte, una visione puramente razionale, confinata dal pensiero e dalle conoscenze correnti; dall'altra una visione puramente intuitiva che potrebbe apparire non realistica e senza solide basi.

Questa dicotomica presentazione delle possibilità di definizione della visione appare tuttavia eccessiva. Tra le due estremità di questa polarizzazione esiste una quantità di possibili combinazioni tali da poter restituire al concetto di visione organizzativa e condivisa quella sua natura propria ed identificativa di strumento organizzativo e strategico quale è.

Nella parte dedicata alla questione ontologica, è stato evidenziato come, nonostante il diverso approccio metodologico, i diversi risultati ottenuti e la diversità di opinioni sulle parti costituenti o meno il concetto di visione, la stessa viene ad essere affiancata o essere il risultato di processi di envisioning in cui mission, purpose e filosofie organizzative sono fondamentali.

Che la visione sia il risultato di un insieme tra l'onirico ed il concreto, in Collin e Porras, o una dichiarazione sull'immagine del proprio futuro desiderato senza rimandi – in prima battuta – pratici, ma solo evocativi – in Senge, risponde sostanzialmente, anche se in tempi diversi, alla medesima domanda: cosa sarà l'organizzazione nel futuro? Cosa vogliamo creare (Senge)? Qual è l'immagine dell'organizzazione nel futuro (Collin e Porras)?

Levin tuttavia riesce a sintetizzare affermando come la vision debba presentarsi come un racconto estremamente lucido di un futuro preferito dall'organizzazione in azione. [...] Non deve essere una serie di dichiarazioni generali circa finalità, aspirazioni, o principi. Nemmeno una dichiarazione di ciò per cui l'organizzazione esiste o in cui crede. Non una

²⁷⁹ O'Brien & Meadows, 2001.

mappa strategica su come raggiungere il successo futuro. Ma la descrizione vividamente dettagliata di un futuro che la gente può facilmente descrivere ed immaginare²⁸⁰.

Nanus parimenti considera – come già visto – la vision un “processo dinamico”²⁸¹. Il contesto in cui la vision viene ad essere elaborata diventa a sua volta fattore primario e risultato del processo di miglioramento e apprendimento continuo, applicabile dunque anche alla variabile visi. Nanus evidenzia dunque la necessità di variare la vision e non considerarla solo come una “statica dichiarazione fatta una volta per tutto il tempo”²⁸². La leadership deve sempre farsi trovare pronta dalle nuove dinamiche che il contesto le presenta. Il processo di formazione della vision dovrebbe configurarsi come inarrestabile, e costantemente rivolto ai fattori del cambiamento²⁸³.

L’approccio ardito alla discussione sulla base della distinzione tra i diversi contesti in cui collocare le considerazioni in merito alla visione ha dimostrato come, nonostante l’impostazione non si presenti simile e un tipo di contesto, quello economico invece che il “comunitario”, sia prevaricante sull’altro, lo scenario che ne consegue è quello in cui la visione è frutto dell’intenzione di accomunare gli intenti più puramente strategico-manageriali con quelli più profondamente connessi agli individui che dell’organizzazione sono i partecipanti.

Da una parte dunque la volontà di perseguire finalità economiche e di efficacia, ma dall’altra la voglia di un senso di comunità, di “allineamento”, di “commitment”, di un agire sociale utile all’organizzazione interamente considerata.

Nel comprendere quale ruolo giochi la motivazione nelle dinamiche visionarie, la trattazione ha visto il continuo sovrapporsi dei contributi degli stessi autori. L’uno è stato chiamato in causa per rendere più accreditata l’opinione dell’altro. Il taglio adottato nei propri studi da Senge sembrava infatti condurre a considerare esclusivamente quest’ultimo come il più vicino a considerare la visione come una questione introspettiva, di natura molto profonda, da rintracciare nelle coscienze profonde degli individui nell’organizzazione. Questo è sicuramente vero ma parimenti Collins e Porras non concepiscono la visione come qualcosa che non può essere attuato, o anche solo

²⁸⁰ Levin, 2000, p. 93.

²⁸¹ Nanus, 1992, p. 32.

²⁸² *Ivi.*

²⁸³ *Ibidem*, p. 64.

concepita, senza la motivazione, la spinta al fare degli individui a cui si riferisce. L'allineamento di cui parlano è definito fondamentale per la formazione della visione.

La necessità di rendere visibili, chiare, tangibili, attraverso l'enunciazione dei BHAGs, da una parte, e dall'altra di far scaturire la visione condivisa da quelle personali dei singoli, restituisce chiaramente l'intenzione di entrambi, ognuno a suo modo, di coinvolgere le persone nel processo di envisioning, di innescare in loro un sentimento di partecipazione vero, reale e non soltanto indirizzato ad un arruolamento, come descritto da Senge, ma quanto piuttosto ad un sincero e totale impegno.

La vision, spiegano Hickman e Silva, è una “capacità al tempo stesso offensiva e difensiva, perché da un lato aiuta a tracciare una rotta che crei il cambiamento, e dall'altro aiuta a reagire ai cambiamenti esterni. Essa collega le abilità di base a quelle di adattamento (versatilità e concentrazione) e si unisce [...] alla pazienza, per concedere [...] il tempo necessario alla creazione di un'eccellenza duratura²⁸⁴”. Se non vi è quello che Senge chiama “sense of purpose”, è difficile trattenere l'energia, la passione, la motivazione e la perseveranza dei propri collaboratori necessaria alla crescita dell'organizzazione. Sostanzialmente, il solo problem solving diventa l'occupazione quotidiana – il lavoretto da compiere²⁸⁵ - dell'organizzazione nella quale gli individui tralasciano pian piano il loro “sense of purpose” e la loro vision²⁸⁶. Ma senza un BHAG l'agire quotidiano sembrerebbe privo di senso e, appunto, fine a se stesso.

Levin, discostandosi dall'assumere che la mission e la vision siano tra loro concetti sinonimici, evidenzia come in realtà la reale forza motivazionale si celi nell'opportunità lasciata a tutti i dipendenti, ai clienti e agli stakeholder in generale di poter “comprendere” la vision perché la stessa non assume le caratteristiche di mera dichiarazione di finalità e strategia aziendali presentandosi invero come racconto in cui ognuno può riuscire a vedere il proprio futuro e la direzione verso cui tendere²⁸⁷.

²⁸⁴ Hickman & Silva, 1986.

²⁸⁵ “the busywork”, Senge, 2003.

²⁸⁶ Senge, 2006.

²⁸⁷ Levin, 2000.

CAPITOLO 3

LEADERSHIP FEMMINILE E VISION ORGANIZZATIVA: FONDAMENTI METODOLOGICI E TEORETICI A SOSTEGNO DELLA RELAZIONE

3.1. Riflessioni sulla metodologia

I precedenti capitoli hanno illustrato l'inquadramento teorico generale sulle questioni che sottostanno alla domanda di ricerca. La teoria, qualunque sia l'impostazione data al lavoro di ricerca, rappresenta una risorsa fondamentale a cui attingere e sicuramente a cui rimandare a conclusione dei lavori.

In questo capitolo tuttavia si vuole rispondere all'esigenza di porre chiarezza sui collegamenti teorici, logici e metodologici che giustificano il percorso scelto per la conduzione della ricerca.

In letteratura, grazie all'exkursus presentato nei primi capitoli, è stato possibile individuare un collegamento tra vision organizzativa e leadership. La vision, infatti, è divenuta caratteristica qualificante di un determinato stile di leadership, quello definito nel primo capitolo come trasformazionale.

Lo stile di leadership femminile diviene col tempo associato allo stile trasformazionale, perché fa sue le caratteristiche che della tipologia trasformazionale ne permettono la distinzione e il carattere innovativo rispetto ai precedenti stili di leadership.

Se il paragone e l'accostamento tra leadership femminile e trasformazionale vengono ad essere giustificati grazie a diversi contributi presenti in letteratura, nulla vi è

specificatamente in merito alla capacità delle donne leader di manifestare il proprio carisma e le proprie capacità elaborando e diffondendo la vision dell'organizzazione di cui sono a capo. Ovvero, se è vero che la leadership trasformazionale è caratterizzata da una particolare propensione alla vision, è plausibile ipotizzare le medesime dinamiche anche nel caso in cui alla leadership vi sia una donna, se allo stile di leadership della stessa è stato fatto corrispondere – come dimostrato in letteratura – uno stile simile a quello trasformazionale.

Se è vero che in letteratura hanno trovato luogo approfondimenti e ricerche sulle dinamiche che si verificano tra la leadership trasformazionale e la vision organizzativa, e, come già anticipato, che l'assonanza tra leadership trasformazionale e leadership femminile porta a considerare le caratteristiche proprie della prima come applicabili e manifestate dalla seconda, non è altrettanto chiaro se la relazione tra vision e leadership, possa verificarsi se contestualizzata nell'ambito di organizzazioni a guida femminile.

L'intento dunque della ricerca è cercare di rendere meno oscura questa questione.

Perché la risposta alla domanda di ricerca che verrà nel seguito presentata possa ritenersi plausibile e giustificata è necessario intraprendere un percorso chiaro e definito. Tale percorso partirà da questioni relative alla filosofia di pensiero del ricercatore²⁸⁸ e al suo approccio alla ricerca stessa, per poi indagare sulle questioni tecniche applicate.

Un progetto di ricerca fa riferimento, seppur anche solo implicitamente, ad una specifica visione della realtà. Gli strumenti stessi della ricerca vengono ad assumere particolari fattezze per via dell'approccio a cui la ricerca aderisce. La prospettiva adottata infatti indirizza verso l'uso di uno strumento escludendone un altro perché lo stesso manifesta maggiore validità in funzione anche delle premesse epistemologiche che vi sono alla base²⁸⁹.

Con l'intenzione di chiarire quanto appena detto vengono in sostegno i contributi di Corbetta, secondo il quale bisogna concentrarsi in primis sulla differente natura tra metodologia della ricerca e tecniche utilizzate dalla stessa. Dovrà essere chiarita la

²⁸⁸ “[...]la consapevolezza epistemologica può contribuire ad individuare decisioni appropriate circa l'oggetto di studio, lo strumento di rilevazione e le tecniche di analisi dei dati. La stessa validità degli strumenti di ricerca e dei risultati dipende dalla concezione della conoscenza e dai suoi. Infine, Easterby-Smith e colleghi (2002) invitano gli studiosi a riflettere sulle basi filosofiche dell'attività di ricerca e contribuire alla maturazione della loro personalità scientifica, attraverso la rivisitazione delle scelte effettuate in passato e la generazione di nuovi ed originali disegni di ricerca”, Fattore, 2005, pp. 7-8.

²⁸⁹ Fattore, 2005.

questione in merito all'uso sinonimico dei termini. Spesso, infatti, l'utilizzo delle parole metodologia e tecnica è fatto in modo non appropriato ed equivalente.

Come desumibile dall'etimo²⁹⁰ della parola, si può infatti affermare che la metodologia indica lo “studio – o meglio ancora la logica – del metodo (e delle tecniche): essa cioè si riferisce a quella parte della logica che ha per oggetto le regole, i principi metodici, le condizioni formali che stanno alla base della ricerca scientifica, in un certo ambito disciplinare e che consentono di ordinare sistemare e accrescere le nostre conoscenze²⁹¹”. Per metodologia si intende dunque un discorso sul metodo e per tecniche le “specifiche procedure operative [...] di cui una disciplina si avvale per l'acquisizione e il controllo dei propri risultati empirici²⁹²”.

Va tuttavia sottolineato come le tecniche, nonostante spesso additate come meri strumenti, non siano di minore importanza. Si può infatti “aggiungere che se esiste, almeno nella fase di apprendimento, un *prius* temporale, questo va assegnato alle tecniche. E infatti la riflessione sul metodo non può che venire dopo l'acquisizione della consapevolezza tecnica²⁹³”.

Ai fini della comprensione dell'assetto metodologico di un qualsiasi progetto di ricerca nell'ambito delle scienze sociali, e dunque anche in quello delle scienze organizzativo-aziendali, è corretto capire quali riflessioni vi siano alla base della nascita della scelta applicativa in merito alle famiglie delle tecniche qualitative e quantitative. Infatti “nessuna teoria o metodo di indagine [...] si giustifica da sé: la sua efficacia, la sua stessa qualifica di strumento d'indagine [...] dipende in ultima analisi da giustificazioni di tipo filosofico²⁹⁴”.

L'intento di tale paragrafo è quello di cercare di smentire, nei limiti del possibile di questo lavoro, quanto affermato in letteratura²⁹⁵, relativamente all'ambito dell'economia aziendale, secondo cui “raramente il lavoro di ricerca viene esplicitamente inquadrato nel dibattito epistemologico che interessa le scienze sociali in generale [...]”. È infatti in

²⁹⁰ “Comp. di *metodo* e *-logia*, logos come traslitt. del gr. λόγος, che è dal tema di λέγω «dire», ovvero “dire” sul metodo, traslato in logica del metodo (Fonte: Treccani,; a) <http://www.treccani.it/vocabolario/metodologia/> ; b) <http://www.treccani.it/vocabolario/logos/>)

²⁹¹ Corbetta, 2003, Vol. I, p. 7.

²⁹² *Ibidem*.

²⁹³ *Ibidem*.

²⁹⁴ Hughes, 1980, trad. it. 1982, p. 33.

²⁹⁵ Fattore, 2005, p. 7.

merito alla questione sulla collocazione scientifica degli studi di management che lo sforzo riflessivo presentato in questo paragrafo trova una sua collocazione e può manifestarsi come punto di forza dell'intera ricerca. Infatti, “una maggiore consapevolezza del dibattito epistemologico in atto nelle scienze sociali può contribuire al loro rafforzamento nella comunità scientifica. Inoltre può indurre maggiore attenzione ai numerosi ambiti di continuità con altri settori disciplinari. [...] non si intende qui sostenere che gli studi aziendali e di management necessitino di una sponda in altre discipline per ottenere legittimità scientifica ma, piuttosto, che il dialogo continuo e paritetico con altre discipline può rafforzare l'identità stessa dei diversi paradigmi scientifici. In questo senso una maggiore attenzione al dibattito epistemologico può aiutare a integrare gli studi aziendali e di management nelle scienze sociali e, al contempo, a delinearne le specificità²⁹⁶”.

Vengono ora introdotti quelli che sono annoverati come i “paradigmi fondativi della ricerca sociale, dai quali sono nate le prime procedure operative e che hanno successivamente guidato lo sviluppo della ricerca empirica²⁹⁷”. Kuhn definisce, infatti, come paradigma la struttura concettuale attraverso la quale gli scienziati guardano al mondo²⁹⁸. “I paradigmi forniscono agli scienziati non soltanto un modello, ma anche alcune indicazioni indispensabili per costruirlo. Allorché impara un paradigma, lo scienziato acquisisce teorie, metodi e criteri, tutti assieme, di solito in una mescolanza inestricabile²⁹⁹”. Nella definizione di Kuhn, che viene ripresa anche da Corbetta, si individua una “prospettiva teorica:

- a) condivisa e riconosciuta dalla comunità di scienziati di una determinata disciplina,
- b) fondata sulle acquisizioni precedenti della disciplina attesa,
- c) che opera indirizzando la ricerca in termini sia di
 - c1) individuazione e scelta dei fatti rilevanti da studiare, sia di
 - c2) formulazione di ipotesi entro le quali collocare la spiegazione del fenomeno osservato, sia di
 - c3) approntamento delle tecniche di ricerca empirica necessarie³⁰⁰”.

²⁹⁶ Fattore, 2005, p. 8.

²⁹⁷ Corbetta, 2003, Vol. I, p. 16.

²⁹⁸ Kuhn, 1962, p. 131.

²⁹⁹ Kuhn, 1962, p. 138.

³⁰⁰ Corbetta, 2003, Vol. 1, p. 13.

Nonostante Kuhn faccia notare come la nozione di paradigma sia un elemento caratterizzante le scienze “mature³⁰¹”, l’interpretazione di tale pensiero si è rivelato utile all’applicazione delle sue categorie in termini di paradigmi anche alle scienze sociali, tra cui anche l’organizzazione aziendale.

L’elemento che eccede la definizione appena fornita è quello relativo alla condivisionee al riconoscimento unanime della comunità di scienziati di una determinata disciplina scientifica. In realtà, non tutti gli scienziati, come nel caso dell’economia aziendale, concepiscono un unico e solo paradigma di riferimento nell’ambito della propria disciplina, così ampia ed eterogenea. Non considerando l’esclusività del paradigma di riferimento, si crea tuttavia la possibilità di una compresenza di paradigmi differenti anche all’interno di una medesima disciplina, che diventa così *multiparadigmatica*³⁰².

In tali considerazioni trova giustificazione, tra i contributi di natura economico-aziendale e organizzativa, la compresenza di diversi quadri di riferimento alla base degli assetti metodologici e di pensiero. Perché si riescano a capire le ragioni che hanno condotto alle scelte fatte in questo lavoro, nel paragrafo che segue trova luogo una descrizione³⁰³ che ha l’intento di fornire degli strumenti utili a capire quali le ragioni che hanno condotto verso la scelta di un preciso approccio ontologico, epistemologico e metodologico nella conduzione della ricerca che si vuole in questo lavoro presentare.

3.1.1. Elementi di ontologia, epistemologia e metodologia

I quadri di riferimento sulla natura della conoscenza e dei metodi per produrla, possono essere ricondotti alla visione “empirista” e a quella “umanista”, che a loro volta possono essere scisse in corrente positivista, neopositivista/postpositivista e interpretativista³⁰⁴.

³⁰¹ Dove per scienze mature si intendono tutte le scienze che non siano sociali ad eccezioni dell’economia. (Corbetta, 2003, Vol. 1).

³⁰² Corbetta, 2003, Vol. I.

³⁰³ La descrizione degli strumenti utili alla comprensione delle scelte metodologiche e teoretiche compiute ai fini della stesura del presente lavoro e della predisposizione dell’intero protocollo di ricerca non ha la superbia di includere tutte le questioni affrontate in letteratura in merito all’assetto metodologico più ampiamente considerato.

Semmai, senza presunzione, le intenzioni sono quelle di fornire una esaustiva raffigurazione degli strumenti più rappresentativi di comprensione, applicazione e indagine. Tale descrizione cercherà dunque di agevolare l’inquadratura del lavoro di tesi nel vasto ambito delle teorie e delle pratiche metodologiche.

³⁰⁴ Corbetta, 2003, Vol. I, p. 16

Le riflessioni in merito all'individuazione di un appropriato quadro di riferimentometodologico rispondono a tre ragioni principali, come descritte da Fattore (2005):

- a) facilitare la chiarezza del disegno della ricerca grazie ad una maggiore consapevolezza, ossia diventare consapevoli del significato diverso che al termine viene assegnato e alle tecniche che ne derivano perché conduca all'individuazione di opportune e corrette ipotesi di studio;
- b) aiutare nell'individuazione dell'oggetto di studio, dello strumento di rilevazione e delle tecniche di analisi dei dati;
- c) perché possano essere individuate nuovi percorsi di ricerca in futuro.

Si parla tuttavia di due visioni contrapposte (positivismo vs interpretativismo) della realtà e delle modalità con cui indagarla, che a loro volta hanno generato due blocchi di tecniche di ricerca.

Vengono definiti paradigmi, e non teorie sociologiche, ma concezioni generali sulla natura della realtà sociale, sulla natura dell'uomo, sul modo col quale la prima interagisce con la seconda³⁰⁵. Tali paradigmi tuttavia rispondono a tre questioni fondamentali della ricerca di natura sociale:

- esistenza della realtà sociale, ossia la questione ontologica,
- conoscibilità della realtà sociale, ossia la questione epistemologica,
- modalità a mezzo della quale la realtà sociale può essere conosciuta, ossia la questione metodologica.

Analizzandone una per una può definirsi questione ontologica, il costante interrogarsi sull'autonomia e oggettività del mondo che ci circonda. La questione verte dunque sull'“esistenza dell'idea nel pensiero [che (*nd.r.*)] nulla dice sull'esistenza nella realtà dell'oggetto rappresentato³⁰⁶”; indagaovvero sulla possibilità che i fenomeni siano “cose in se stesse³⁰⁷” oppure rappresentazioni.

In base alla domanda posta dalla questione ontologica sarà relativamente agevole determinare quali possano essere le ripercussioni sul rapporto tra lo studioso e la cosa studiata, ossia l'assetto epistemologico della ricerca.

³⁰⁵ Corbetta, 2003, Vol. I, p. 17.

³⁰⁶*Ibidem.*

³⁰⁷*Ibidem.*

Se infatti si riconosce l'indipendenza dall'agire umano, scissa dal contesto e dalle condizioni dello stesso, allora lo studioso sarà legittimato a condurre un tipo di indagine in cui è possibile la sola e semplice osservazione dei fenomeni che si compiono. L'agire umano è dunque caratterizzato da un determinismo e non è intaccabile da forze esterne ad esso.

Grazie alle questione metodologica viene a definirsi "la strumentazione tecnica del processo conoscitivo"³⁰⁸. Come in precedenza, se lo studioso non riconosce all'agire umano la capacità di intervento sulla realtà che lo circonda i metodi dallo studio utilizzati saranno quelli tesi all'identificazione del fenomeno mediante metodi manipolativi e non di interazione tra studioso e oggetto studiato.

L'intersecarsi della visione teorica, dell'orientamento e delle procedure di ricerca nella stessa definizione di paradigma chiarisce e giustifica quanto sia difficoltoso il considerare le tre questioni come non indipendenti l'una dall'altra e come la scelta dell'uno e l'applicazione dell'altro non siano facili e degli stessi chiari i confini. Le stesse questioni assumono quindi connotazioni e caratteristiche differenti a seconda del paradigma d'indagine a cui fanno riferimento. nei paragrafi che seguono si cercherà di rappresentare le caratteristiche delle tre questioni sotto la lente dei tre paradigmi di riferimento.

3.1.2. Paradigmi di riferimento e questioni fondamentali

La codificazione della realtà sociale esprime il punto di partenza della prospettiva positivista: la natura della realtà stessa è un dato reale, indipendente ed esterno al ricercatore, e dunque tale realtà è conoscibile. Gli elementi che compongono tale realtà sono ordinati da leggi universali e quindi la conoscenza si concretizza in generalizzazioni decontestualizzate rispetto allo spazio e al tempo che spesso prendono la forma di leggi causa-effetto³⁰⁹. Discendendo dalle posizioni degli studiosi dell'Ottocento, si assume infatti che i comportamenti umani siano governati da leggi deterministiche. Secondo Durkheim, il padre della sociologia positivista, "gli individui sono inseriti in regole sociali sul modo di pensare e di agire, che sono indipendenti dalla loro volontà e che li

³⁰⁸ Corbetta, 2003, Vol. I, 18.

³⁰⁹ Lincoln & Guba, 2003 in Fattore, 2005.

costringono a comportamenti ampiamente determinati³¹⁰”. L’assunzione secondo la quale i fatti sociali dipendano da leggi indipendenti dalla natura dell’uomo porta a considerare la conoscenza possibile solo tramite l’indipendenza tra studioso e oggetto studiato, e l’oggettività, ossia l’assenza di influenza tra le parti. Sul piano metodologico, vengono ad essere considerati come valide le tecniche delle scienze naturali. Prevarrà l’empirismo classico la cui espressione si tradurrà ed espletterà nell’uso della formulazione matematica. In letteratura vi è l’opinione, tuttavia, secondo la quale sia impossibile trovare un “ricercatore contemporaneo che si riconosca pienamente nella prospettiva positivista³¹¹”. Sono infatti diversi i riferimenti ad un nuovo orientamento, già a partire dal 1930, per infine giungere ai giorni nostri: la corrente neopositivista (1930 – 1960) e quella postpositivista (1960 – oggi).

Il modo nuovo di vedere ed affrontare le cose rivolge la sua attenzione massima alle questioni di tipo metodologico, finanche alla verifica empirica delle elaborazioni concettuali. Assume un ruolo centrale la questione epistemologica, e maggiore rilevanza assume il rapporto tra il “chi” e il “che cosa”, fra lo studioso e la realtà studiata.

Se il postulato del neopositivismo è la convinzione che “il significato di una proposizione è il metodo della sua verifica³¹²”, dunque il senso di un’affermazione deriva dalla sua verificabilità empirica. La ricerca non appare avulsa dal contesto in cui si svolge e la realtà indagata è plausibilmente governata da relazioni interpretabili col tramite di leggi probabilistiche.

Mutuando tuttavia il linguaggio della matematica e della statistica, è venuto a identificarsi il cosiddetto “linguaggio delle variabili³¹³”. Ogni soggetto sociale, includendo anche gli individui, può, infatti, essere definito sulla base di una serie di attributi e proprietà, le “variabili”, e i fenomeni sociali che vengono a manifestarsi tra i soggetti considerati sono analizzati come relazioni tra variabili³¹⁴. “La variabile, coi suoi caratteri di neutralità, oggettività e operativizzabilità matematica, diventa[va] così la protagonista dell’analisi sociale [...] La ricerca sociale risulta così «spersonalizzata», e il linguaggio delle variabili, con la misurazione dei concetti, la distinzione in variabili dipendenti e indipendenti, la quantificazione delle loro interrelazioni, la formulazione di modelli causali, offr[e] uno

³¹⁰ Fattore, 2005, p. 9.

³¹¹ Fattore, 2005, p. 10.

³¹² Corbetta, 2003, Vol. I, p. 26.

³¹³ Lazarsfeld & Rosenber, 1955.

³¹⁴ Corbetta, 2003, p. 26.

strumento formale che permette[...] di andar oltre il «linguaggio quotidiano notoriamente vago [in un processo di] chiarificazione e purificazione del discorso [che è] fondamentale per lo scienziato sociale; [...] la nostra conoscenza [può] essere organizzata in una qualche forma manipolabile ed il senso comune riformulato in proporzioni tali da poter essere sottoposte a test empirico³¹⁵.

In tal modo tutti i fenomeni sociali sono stati interpretati come misurabili, correlati, elaborati e formalizzati. Inoltre, cosa ben più rilevante, le teorie passate al vaglio dei processi di convalida e falsificazione in maniera oggettiva e priva di ambiguità. Ricalcando i percorsi delle scienze naturali che vedono l'introduzione della probabilità e dell'incertezza nella determinazione delle proprie leggi, anche le scienze sociali adottano il concetto di determinismo e concedono credibilità al connotato della probabilità. La legge probabilistica, tuttavia, implica il riconoscere di elementi di accidentalità, e la presenza di fluttuazioni e disturbi. Il cosiddetto "realismo critico" sottolinea l'atteggiamento di continuo sospetto e di propensione alla messa in discussione che il ricercatore deve assumere nei confronti di ogni acquisizione fatta dalla propria disciplina di riferimento e della scienza in generale. Si avverte così l'esigenza di sottolineare come, nonostante l'approccio razionale e matematico, l'oggettività della conoscenza dunque viene raggiunta solo in modo approssimativo. L'impossibilità manifestata ad accedere ad indagini sulla realtà non privi di "errori" plausibili rende la ricerca più disponibile ad appellarsi a dinamiche di indagine non esclusivamente matematico. La deduzione, dunque, attraverso il meccanismo di falsificazione delle ipotesi, diviene il *modus operandi* per eccellenza nel processo conoscitivo. In tal senso si registra un'importante apertura alle tecniche qualitative, senza tuttavia intaccare il predominio di quelle quantitative.

L'approccio postpositivista si colloca come spartiacque fra il precedente approccio positivista e la sua antitesi, l'approccio interpretativista.

Secondo tale approccio, la realtà è vista come un costrutto mentale e ai fini della ricerca è importante l'interazione tra oggetto indagato e soggetto che indaga³¹⁶. L'obiettivo della ricerca non è più la ricerca di un nesso causa-effetto ma la costruzione della ricerca stessa. La ricerca viene definita come "un processo teso a comprendere come i soggetti sociali

³¹⁵ Lazarsfeld & Rosenberg, 1995, 2, 11 in Corbetta, 2003, pp. 26-27.

³¹⁶ Fattore, 2005, p.13.

rappresentino la realtà³¹⁷”. L’attività non procede tramite la definizione di teorie da sottoporre a validazioni empiriche e suo obiettivo non è spiegare il perché delle relazioni e neppure elaborare modelli, la prospettiva interpretativa difatti si pone obiettivi diversi: cerca di comprendere il significato che gli attori assegnano ai fenomeni sociali.

Il rischio in cui è possibile che incorrano i ricercatori interpretativisti è, tuttavia, quello del pregiudizio e del preconetto. Weber parlava infatti di “avalutabilità³¹⁸”, ossia l’indipendenza da giudizi di valore e di generalità nel tentativo tuttavia di garantire l’oggettività della ricerca sociale. In realtà è, secondo la visione interpretativista, innaturale che non vi sia una qualsivoglia forma di interferenza tra lo studioso e l’oggetto studiato. Se così non fosse non vi sarebbe la ragione d’esistere di tale approccio alla realtà indagabile.

3.2. Contestualizzazione della ricerca nel paradigma di riferimento e tecniche adottate

La visione generale dei paradigmi offerta nei paragrafi precedenti deve essere interpretata come propedeutica ai fini del necessario inquadramento ontologico, epistemologico e metodologico della ricerca di cui in questa sede si vogliono illustrare i risultati.

L’obiettivo generale della ricerca è quello di spiegare come possano relazionarsi la leadership femminile e la vision organizzativa. Da una parte, dunque, comprendere quali possano essere i modi in cui la leadership femminile può elaborare visioni organizzative, e, dall’altra, come la vision si manifesti efficace ai fini dell’agire organizzativo e indagarne l’influenza reciproca

Le teorie di riferimento in merito ai temi della leadership femminile e della vision organizzativa sono già state oggetto dei capitoli precedenti. Questa è tuttavia la sede preposta perché vengano a definirsi le intenzioni di definizione e verifica di nuove proposizioni teoriche e testarne il carattere innovativo. Se le verifiche fatte su proposizioni nate in virtù dell’analisi delle teorie esistenti risultassero vere, si potrebbe giungere alla

³¹⁷ Fattore, 2005, p. 13.

³¹⁸ “La capacità di realizzare la distinzione tra il conoscere ed il valutare, cioè tra l’adempimento del dovere scientifico di vedere la realtà dei fatti e l’adempimento del dovere pratico di difendere i propri ideali – questo è il principio al quale dobbiamo attenerci più saldamente” (Weber, 1904, cit. in Rossi 1974, pp. 106-107).

conclusione che le stesse possono avere l'ardire di aggiungervi un ulteriore aspetto all'oggetto dello studio e far considerare plausibilmente veritiera e svolta in maniera corretta da un punto di vista metodologico l'intera ricerca.

La volontà dunque insita nella ricerca è quella di riuscire ad osservare la realtà per poter riuscire a spiegare le intuizioni avute e individuare una loro plausibile veridicità sulla base della teoria analizzata di riferimento. Non si cercherà di enunciare nuove teorie derivanti dalla realtà studiata e nemmeno si condurrà un'indagine in cui vi è interazione tra lo studioso e l'oggetto studiato.

Le intenzioni sono dunque quelle di portare avanti uno studio con un approccio postpositivista, per il tramite di processi deduttivi, attraverso l'uso di tecniche, tuttavia, non puramente quantitative nonostante l'uso delle variabili³¹⁹, allo scopo di trovare delle nuove leggi, attraverso processi di generalizzazioni, tuttavia aperte alla revisione³²⁰.

Perché possano essere facilmente individuabili le ragioni di tali scelte, sia di natura paradigmatica che metodologica, segue una classificazione delle stesse ripercorrendo le fasi metodologiche fornite finora a carattere introduttivo.

A) Sulla questione ontologica:

chiedendosi quale possa essere la natura della realtà che è oggetto dello studio, si è riconosciuta alla stessa e alle sue rappresentazioni, che in questo caso assumono la declinazione della leadership femminile e della vision organizzativa, la possibilità di una conoscenza parziale, imperfetta, non deterministica, abbracciando così la posizione del "realismo critico" proprio del postpositivismo.

B) Sulla questione epistemologica:

si presume la non interferenza dell'agire dello studioso tuttavia non si farà ricorso a tecniche puramente quantitative. Non vi è interdipendenza tra chi sta approntando la ricerca e l'oggetto della stessa e il considerare in questi termini la questione pone lo studio ancora una volta nella prospettiva postpositivista. Non si ricorre inoltre all'intervento diretto dello studioso nelle dinamiche di indagine e la generalizzazione che si ha

³¹⁹ Si rimanda ai paragrafi 3.2.5.1.

³²⁰ Corbetta, 2003.

l'intenzione di offrire è indirizzata a fornire leggi provvisorie oggetto di revisione ma che al contempo ne individuino il significato profondo.

C) Sulla questione metodologica:

le intenzioni sono quelle di indagare i fenomeni non considerandoli tuttavia oggetto dell'empirismo classico né tanto meno solo come risultato di processi di comprensione del significato attribuito dal soggetto alla propria azione. Si è scelto per questo motivo, riconoscendo il distacco tra studioso e oggetto dello studio, e tuttavia la possibilità di indagare meno superficialmente e in modo oggettivo la realtà, una tecnica non puramente quantitativa con considerevoli aperture a collocarla tra quelle qualitative. È bene specificare come la ricerca qualitativa sia indirizzata a

a. Comprendere un fenomeno attraverso la prospettiva interna del significato che le persone danno alle loro esperienze e non da quella esterna del ricercatore³²¹

b. Spiegare un fenomeno dove vi sia una carenza teorica, dove non si è espresso pienamente attraverso la costruzione induttiva di astrazioni, teorie e ipotesi. I ricercatori qualitativi, infatti, “non sperano di trovare dati a conferma di una teoria, ma di trovare una teoria che spieghi i loro dati”³²²

c. Generare un prodotto descrittivo in grado di trasmettere la conoscenza sul fenomeno attraverso l'uso di parole, descrizioni e illustrazioni piuttosto che di numeri³².

È bene ora distinguere, grazie anche all'intervento chiarificatore di Corbetta³²³, tra metodologia della ricerca e tecniche per conseguire i risultati. Se sulla metodologia si è già detto nel paragrafo 3.1, in questa sede è bene precisare che le tecniche, invece, sono “le specifiche procedure operative di cui una disciplina scientifica si avvale per l'acquisizione ed il controllo dei propri risultati empirici³²⁴”. Vi si individuano gli strumenti pratici perché si conseguano i risultati della ricerca. Nello studio che in questa sede si vuole presentare, ricalcando la collocazione nel paradigma post-positivista, le tecniche non saranno quelle di natura puramente quantitativa, facendo eco alla possibilità di un'apertura di tale approccio verso le tecniche qualitative³²⁵. La scelta infatti è ricaduta sull'intervista strutturata che viene considerata “il più genuino – e probabilmente unico –

³²¹ Sherman & Webb, 1988, p. 7.

³²²Goets & LeCompte, 1984, p. 4.

³²³ Corbetta, 2003, Vol. III .

³²⁴Corbetta, 2003, Vol. III, p. 7

³²⁵Corbetta, 2003, Vol. I, p. 30

caso di tecnica che in effetti cerca di mediare fra i due approcci³²⁶” conducendo un’analisi di studio di casi.

Riassumendo quanto detto finora e giungendo dunque alla contestualizzazione metodologica della ricerca, si può dire che l’intento della stessa è quello di individuare, qualora esistesse, una relazione tra la capacità visionaria della leadership femminile e l’efficacia delle vision agendo attraverso una strategia di ricerca come quello dello studio di casi che si avvale della tecnica dell’intervista strutturata come giusto compromesso tra approcci quantitativo e qualitativo delle tecniche di indagine.

3.3. Strategia della ricerca: lo studio di casi

Il caso come metodo di ricerca è uno “studio a tutto tondo di una realtà che fonda la validità della conoscenza su una molteplicità di fonti informative³²⁷”. Lo studio di caso fonda le sue basi su quesiti sul “come” e sul “perché” e si presenta come opportuna strategia di ricerca quando il ricercatore ha poco controllo sugli eventi e l’attenzione è posta su un fenomeno contemporaneo in un contesto di vita reale³²⁸. Non sorprende che lo studio di caso sia stato una strategia di ricerca utilizzato trasversalmente in diverse discipline³²⁹. Prevalentemente utilizzato al fine di studiare eventi contemporanei e quando i comportamenti ad essi relativi non possono essere dunque manipolati, lo studio di caso si basa su tecniche mutate dalle metodologie proprie degli studi storici e ve ne aggiunge due che solitamente non vi rientrano (perché anacronistiche rispetto al ricercatore): l’osservazione diretta e l’intervista sistematica³³⁰.

La forma di ricerca dello studio di caso per lungo tempo è stata considerata una sorta di categoria omnicomprensiva di tutte le modalità di ricerca *soft* e lo stadio esplorativo di altre strategie di ricerca. Spesso, inoltre, erroneamente, è stato associato ad alcuni tipi di raccolta dati che si focalizzavano esclusivamente su metodi qualitativi, come l’etnografia o l’osservazione partecipante. Tuttavia, uno degli aspetti fondamentali della raccolta dei

³²⁶Corbetta, 2003, Vol. III, p. 78.

³²⁷ Grandori, 1996, p. 5.

³²⁸ Yin, 2003, p. 33.

³²⁹ Yin, 1983.

³³⁰ Yin, 2003.

dati nello studio di caso è costituito dalla possibilità di un uso di fonti multiple di carattere sia qualitativo che quantitativo³³¹.

“Lo studio di casi può essere usata per soddisfare diversi scopi: per fornire descrizioni (Kidder, 1982), testare teorie (Pinfled, 1986; Anderson, 1983) e generarne di nuove (Gersick, 1988)³³²”.

Due sono gli elementi principali di questo metodo di ricerca: l’oggetto empirico e il metodo. Per oggetto empirico si considera la specifica realtà considerata. “il caso può riguardare una persona, un’unità organizzativa, una funzione, un’azienda, ma anche unità più complesse³³³”. Tale metodo permette l’individuazione di un’unità complessa, di indagarla in modo appropriato e ne fornisce una buona rappresentazione. “Il metodo dei casi circoscrive l’oggetto di interesse a una o poche unità, indagando in profondità un numero elevato di proprietà e variabili³³⁴”.

Lo studio di caso può dunque essere utile alla descrizione di un fenomeno complesso e a proporre plausibili spiegazioni di ordine generale³³⁵, rientrandodunque tra le tipologie di ricerca anche di tipo descrittivo ed esplorativo.

Yin (1994) tuttavia spiega come sia possibile considerare il caso studio anche come tipologia di ricerca esplicativa³³⁶. Tale posizione viene ad essere giustificata tramite l’introduzione del concetto di generalizzazione.

La generalizzazione scientifica, ossia la capacità di poter estendere i risultati della propria ricerca a tutti i fenomeni, è scindibile in generalizzazione analitica e statistica, dove con la

³³¹ Yin, 2003, pp. 45-46.

³³² Eisenhardt, 1989.

³³³Fattore, 2005, p. 127.

³³⁴ Fattore, 2005, p. 128.

³³⁵ Eisenhardt, 1989, 1991.

³³⁶ “Le attività di ricerca volte a definire o descrivere un insieme di fenomeni sono spesso una parte essenziale del processo di creazione della conoscenza. Prima che ad un insieme determinato di fenomeni venga proposta una teoria con valore esplicativo è necessario che il ricercatore conosca gli elementi fondamentali dei fenomeni oggetto di studio. [...] La semplice descrizione dei fenomeni svolge due compiti fondamentali: crea le basi specifiche del ricercatore sull’oggetto, ... e [...] mette a disposizione di altri ricercatori materiale costoso da raccogliere in termini di tempo e di risorse. Detto ciò, la distinzione tra descrizione e altri tipi di ricerca non è netta, sia perché spesso il ricercatore non si vuole limitare a descrivere un fenomeno, sia perché, soprattutto per chi aderisce ad un approccio interpretativo o costruzionista, il descrivere impegna il ricercatore in un’attività intellettuale che non può essere scollegata da ipotesi interpretative dei fenomeni. [...] La ricerca esplorativa va oltre la descrizione per proporre, ma non provare, teorie o parti di esse. Tipicamente, essa cerca di suggerire prime ipotesi di comprensione dei fenomeni. Il processo di esplorazione è spesso orientato a proporre spiegazioni parziali e non procede da aspettative predefinite. [...] Altro tipo di ricerca è quello esplicativo”. Fattore, 2005, pp. 33- 36.

prima si fa riferimento alla possibilità di sviluppare e generalizzare teorie mentre con la seconda enumerare frequenze. Secondo Yin, infatti, lo studio di caso può essere assimilato all'esperimento, e come tale il caso può fornire una prova a favore o contro una specifica teoria.

Il prendere in considerazione più casi e la loro ripetizione può essere accomunata alla ripetizione di esperimenti. Ovvero, nel caso di studi multipli la teoria in precedenza sviluppata è usata come un modello con cui confrontare i risultati empirici del caso studio. "Gli studi di caso sono dunque generalizzabili in base a proporzioni teoretiche e non a popolazioni o universi³³⁷".

Rimandando all'uso specifico delle tecniche di ricerca, nonostante spesso venga considerata una metodologia di ricerca puramente qualitativa, invero "gli studi di caso possono includere e perfino limitarsi a prove quantitative. In realtà, il contrasto tra prove quantitative e qualitative non discrimina le diverse strategie di ricerca³³⁸".

3.3.1. Protocollo dello studio di casi

Per protocollo si intendano insieme delle procedure e delle regole generali che indirizzano il disegno della strategia di ricerca e la selezione della letteratura di riferimento, lo svolgimento delle attività di raccolta e analisi dei dati e la redazione delle relazioni finali. Facendo propria la definizione data da Yin (2003) si considera un progetto di ricerca come la sequenza logica che connette i dati empirici alle problematiche iniziali della ricerca e, infine, alla sua conclusione.

Nonostante alcuni differiscano sostenendo la diversità in termini metodologici (Eckstein, 1975; George, 1979), vi è unanime considerazione in merito all'equiparazione del progetto di caso singolo a quello multiplo.

La ricerca che in questo lavoro di tesi è presentata si è avvalsa della strategia dello studio di casi multipli. A sostegno della scelta compiuta a favore del caso di studio multiplo vi è la circostanza per cui si ritiene che le prove derivanti dai casi multipli possano essere considerate più attendibili rispetto al caso di studio singolo e dunque che l'intero studio da ritenersi condotto in maniera più rigorosa (Herriott & Firestone, 1983).

³³⁷ Yin, 2003, p. 42.

³³⁸ Yin, 2003, p. 46.

Nel processo di selezione dei casi utili ai fini della ricerca si deve tenere in conto come i casipossano prevedere risultati analoghi oppure che producano risultati contrastanti ma per una ragione prevedibile. Nel caso in cui si verifichi la prima circostanza, si parlerà di ripetizione letterale mentre nel secondo di ripetizione teorica. Se i casi presi dunque in considerazione riescono a soddisfare entrambe le ripetizioni si perverrà alla conclusione che i casi sono stati scelti in modo adeguato. Perché questo avvenga è necessario lo sviluppo di una ricca struttura teorica che provvederà a fornire le condizioni in base alle quali si persegue la descrizione del fenomeno e perché si abbiano i mezzi sufficienti per poter procedere alla generalizzazione finale. Infatti, “se tutti i casi confermeranno la previsione, questi [...] casi nel complesso, avranno fornito un supporto notevole per le premesse iniziali. Se i casi sono, in qualche modo, contraddittori, le premesse iniziali devono essere riviste e revisionate con un'altra serie di casi³³⁹”.

Perché si comprenda appieno la scelta di attuare una ricerca mediante uno studio multiplo di casi è giusto specificare quali possano essere le tipologie di progetti di ricerca il cui oggetto è rappresentato da studio di casi.

Lo studio di caso singolo verrà scelto nei casi in cui il caso si presenta “critico”, ossia nel caso in cui solo questo caso è in grado di “confermare, confutare o estendere la teoria” oppure “per specificare se le affermazioni di una teoria sono corrette o se un gruppo alternativo di spiegazioni potrebbe essere maggiormente pertinente³⁴⁰”, oppure quando un caso si presenta estremo o unico, ovvero quando non è sufficientemente documentato e analizzato, ed anche quando è un caso rivelatore, ossia quando il caso è osservato, analizzato e sottoposto ad indagine scientifica per la prima volta.

Tuttavia, è bene considerare come uno studio di caso può comprendere più unità di analisi, ovvero quando si è in presenza di sottounità. “In uno studio organizzativo, [per esempio (n.d.r.)], le unità integrate potrebbero anche essere unità di “processo”, come le riunioni, le mansioni o le collocazioni. [...] Comunque siano selezionate le unità, il prodotto finale dovrebbe essere denominato progetto di uno studio di caso integrato³⁴¹”.

Tuttavia nella scelta dei casi, si dovranno tenere in considerazione precisi percorsi di selezione. Si faccia attenzione infatti a distinguere la ripetizione logica e il campionamento. Tale logica infatti implica che il risultato che si ottiene dall'indagine

³³⁹ Yin, 2003, p. 76.

³⁴⁰ Yin, 2003, p. 70.

³⁴¹ Yin, 2003, p. 72.

fatta sui soggetti selezionati sia estendibile al gruppo più ampio da cui gli stessi vengono selezionati tramite procedure di statistica inferenziale e nel caso si voglia ottenere la frequenza relativa ad un fenomeno. Questa considerazione tuttavia non vale se applicata alla ripetizione logica perché non vi è l'intenzione di studiare l'incidenza, in termini di numero di ripetizioni, di un fenomeno e perché la tecnica del campionamento non permette un'indagine introspettiva la quale richiederebbe un numero di variabili considerate troppo elevato perché possa essere incluso in uno studio a campionamento³⁴².

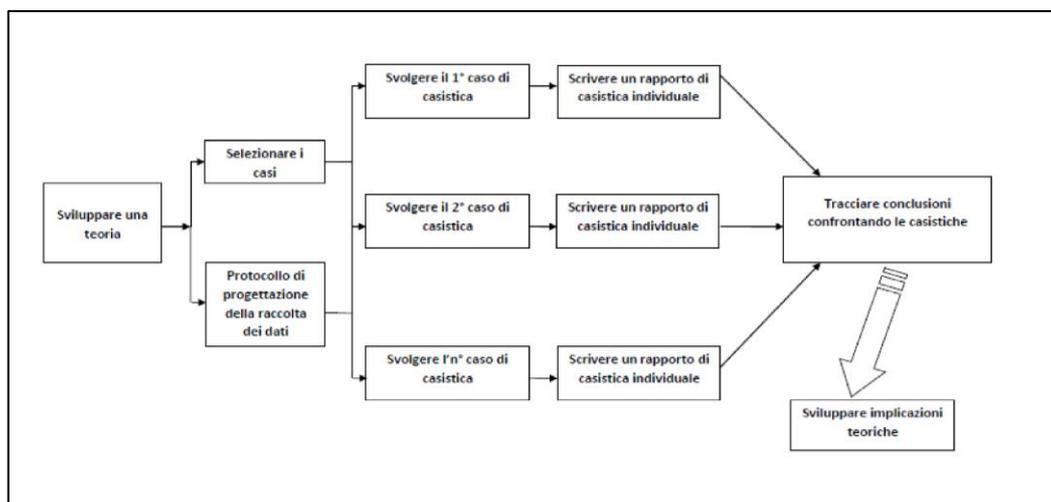


Figura 4 - Progettazione di uno studio di casi: la versione di Yin.
Fonte: nostra elaborazione da Yin (2003)

Nella Figura 1 si osserva il percorso di ricerca proposto da Yin nel caso in cui vi siano n casi di studio e come il percorso debba partire e in ultima analisi ricondurre allo sviluppo di una teoria.

Nel percorso di ricerca caldeggiato da Yin, contando poche fasi, il protocollo di ricerca nell'ambito della strategia dello studio dei casi sembrerebbe depauperato di tutte le considerazioni proprie di un percorso rigoroso e più vicino all'approccio postpositivista.

Dal punto di vista della ricerca per mezzo dello studio di casi, lo sviluppo della teoria si presenta interessante. Si è già discusso sulla non estemporanea associazione dello studio di caso (o casi) alla generalizzazione. Il ricercatore che si imbarca verso lo studio di caso è generalmente interessato ad uno specifico fenomeno con la speranza di poter comprendere

³⁴² Yin, 2003.

interamente tramite lo studio intrapreso, non per il tramite il controllo delle variabili ma piuttosto con la loro osservazione e delle relazioni che fra le stesse si instaurano.

Da questa singola osservazione, può partire la generazione di una teoria, e spinge il ricercatore ad inquadrare le variabili in contesti sempre più diversi, fino ad ottenere dei casi singoli indipendenti (single-multiple-cases) o tra loro intersecati (cross-case analysis) così che la teoria inizia ad assumere una propria forma.

Lo sviluppo di una teoria richiede l'incessante dialogo fra teoria e dati³⁴³ e il continuo raffinamento tra teoria e pratica³⁴⁴. La ricerca per mezzo dello studio di caso ha l'abilità di abbracciare casi multipli, dati qualitativi e quantitativi, e al contempo diversi paradigmi e tecniche di ricerca. In una visione olistica, lo studio di casi può contribuire a tutte le fasi di uno sviluppo di una teoria.

La nuova teoria non emergerà così velocemente se non con la velocità con cui verrà ripetuta e applicata ai casi presi in considerazione collezionando e analizzando sempre più dati. Tale forma di reiterazione e affinamento è facilmente riscontrabile dunque nello studio di casi: solo dopo che il ricercatore ha osservato fenomeni simili in diverse condizioni può trovare conferma o meno della nuova teoria emergente e dai dati raccolti prende forma e sostanza. Come per Kuhn³⁴⁵, infatti, “una nuova teoria, tuttavia, ed in particolare la sua gamma di applicazioni, è raramente o mai solo un incremento a ciò che è già noto (proprio perché di nuova costituzione [*n.d.r.*]). L'integrazione della nuova teoria richiede la ricostruzione della teoria precedente e la sua rivalutazione in un processo intrinsecamente rivoluzionario che raramente viene completata da un solo uomo e mai durante la notte”³⁴⁶.

La studiosa Eisenhardt fornisce tuttavia un percorso rigoroso delle tappe che devono costituire uno studio di casi, validante ai fini di una riconoscimento di rigore logico e metodologico. Le tappe sono illustrate in una rielaborazione della versione fornita da Fattore (2005) presenta nella Tabella 1 che segue.

³⁴³ Galser & Strauss, 1967.

³⁴⁴ Lynham, 2000.

³⁴⁵ Kuhn, 1996, p. 7.

³⁴⁶ Dooley, 2002; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007.

<i>fase</i>	<i>attività</i>	<i>scopo</i>
Partenza	Definizione della domanda di ricerca Possibile inquadramento concettuale	Focus sul lavoro Riferimenti concettuali a supporto dell'apparato empirico Flessibilità teorica
Selezione dei casi	Identificazione della popolazione di riferimento Definizione criteri per la scelta dei casi	Circoscrive il campo delle variabili Contribuisce a fare validità ai risultati finali Focus sui casi rilevanti
Protocollo di ricerca	Selezione metodi raccolta dati	Radicamento delle teorie nei dati tramite la triangolazione metodologica Visualizzazione delle sinergie
Lavoro sul campo	Controllo tra raccolta e analisi dei dati	Migliora e velocizza l'analisi dei dati Permette di focalizzare l'attenzione su questioni non emerse nel lavoro precedente
Analisi dei dati	Analisi caso per caso Individuazioni collegamenti e affinità casi	Genera prime ipotesi teoriche
Affinamento delle ipotesi	Studio delle relazioni Uso della logica delle ripetizioni Evidenze sugli elementi della teoria	Affina la costruzione teorica Assicura validità e misurabilità
Analisi della letteratura	Confronto con diverse teorie presenti in letteratura	Specifica il livello di riflessione Affina costruzioni teoriche
Chiusura del caso	Saturazione teorica	Conclude il processo quando il miglioramento marginale diventa modesto

Tabella 7 - Progettazione di uno studio di casi: la versione di Eisenhardt
Fonte: nostra elaborazione da Fattore (2005)

Per descrivere tuttavia il percorso fatto nella conduzione del presente lavoro di ricerca ci si è avvalsi dell'aiuto della categorizzazione fornita da Yin in merito alle fasi di un progetto di studio di caso, valevole anche nella circostanza in cui i casi siano multipli. Le componenti principali del progetto di ricerca sono dunque cinque:

1. le problematiche oggetto di studio
2. le proposizioni teoriche oggetto di studio
3. le unità di analisi
4. il collegamento logico dei dati alle proposizioni progettuali
5. i criteri di interpretazione dei risultati³⁴⁷.

3.4. Le problematiche oggetto di studio e la domanda di ricerca

Il fattore che più di tutti influisce nella scelta e nella formulazione dell'oggetto della ricerca è rappresentato dal quadro teorico di riferimento, ossia dai contributi presenti dalla letteratura sugli argomenti oggetto di analisi. Il proposito dell'indagine sulla letteratura

³⁴⁷ Yin, 2003, p. 51.

non è quello di individuare la risposta data a ciò che è conosciuto su un argomento, quanto, piuttosto, quello di svilupparne di nuove.

“In seguito, il progetto completo di ricerca diverrà [...] una guida forte per determinare quali sono i dati da reperire e le strategie per l’analisi di tali dati. Per questa ragione, lo sviluppo di una teoria prima del reperimento dei dati per un qualsiasi studio di caso è un passo fondamentale nello studio che si sta effettuando³⁴⁸”.

Richiamando infatti quanto detto nel paragrafo precedente sullo sviluppo della teoria (pp. 17-19), in questa sede si può definire la tipologia di caso di studio, esplicativa, e spiegare infatti come dalla teoria di riferimento si giunga alla concezione della teoria che cercherà di soddisfare la domanda di ricerca e i relativi quesiti sul come e sul perché, condizioni interrogative di base per giustificare l’uso di uno studio di caso (o di casi).

“In alcuni studi, possono, a giusta ragione, non essere previste proposizioni teoriche. Questo è tipico degli esperimenti, delle perizie e di altre strategie di ricerca in cui vi è un soggetto da “esplorare. [...] Ogni indagine, comunque, dovrebbe avere sempre qualche obiettivo. Invece di fissare delle proposizioni, in un progetto di studio esplorativo si dovrebbe stabilire un obiettivo. Come pure i criteri in base ai quali un’indagine sarà considerata riuscita”. E ancora: “[...] persino uno studio di caso esplorativo dovrebbe essere preceduto da riflessioni su: (a) che cosa deve essere esplorato, (b) lo scopo dell’indagine e (c) i criteri in base ai quali l’indagine potrà essere considerata riuscita.³⁴⁹”.

Se questo vale in virtù di un’esigenza esplorativa, a maggior ragione può ritenersi corretto un percorso esplicativo che radichi le proprie proposizioni grazie ad un excursus teorico ben definito.

I temi della leadership femminile e la vision organizzativa hanno trovato nei primi due capitoli del presente lavoro esaustivo approfondimento, utile a definire, mutuando il procedimento da Bacharach³⁵⁰, lo sviluppo di una teoria che riesca a mettere in relazione la capacità visionaria della leadership femminile e l’efficacia della vision elaborata.

La teoria può essere definita dunque come una dichiarazione delle relazioni tra le unità osservate o approssimate nel mondo empirico.

Le unità approssimate sono definiti come *costrutti*(leadership femminile e vision) che, per via della loro natura, non possono essere osservati direttamente, a dispetto delle unità

³⁴⁸ Yin, 2003, p. 59.

³⁴⁹Yin, 2003, pp. 51-52, p. 59.

³⁵⁰ Bacharach, 1989.

osservabili che vengono definite *variabili* (efficacia e capacità visionaria), che possono essere resi come strumenti operativi empiricamente misurabili. Proprio come per il caso di studio, l'obiettivo principale della teoria è spiegare il come, il quando e il perché, mentre al cosa farà riferimento la descrizione della teoria *in fieri*. Più dettagliatamente, la teoria può essere vista come un sistema di costrutti nei quali gli stessi sono correlati l'un l'altro dalle proposizioni e le variabili dalle ipotesi. Il sistema integralmente considerato è delimitato dalle assunzioni teoriche³⁵¹ nel contesto più ampio della generalizzabilità.

Il lavoro di tesi vuole dunque dare una risposta alla seguente domanda di ricerca: *come può la leadership femminile, possedendo qualità e caratteristiche tipiche della leadership trasformazionale, elaborare visioni efficaci per l'organizzazione?*

Le domande di ricerca che rispondono al “come” e al “perché” dei fenomeni si presentano come più esplicative e “adatte a giustificare l'utilizzo di studi di casi. [...] Questo perché tali domande si occupano di legami operativi che necessitano di essere tracciati nel tempo, piuttosto che semplici frequenze o incidenze³⁵²”

3.4.1. Le proposizioni teoriche oggetto di studio

Il rapporto che viene ad instaurarsi tra ricerca e teoria varia a seconda del paradigma di riferimento. Nonostante sia stata concessa un'apertura alla posizione interpretativista, il progetto di ricerca ambisce a perseguire le proprie finalità utilizzando tecniche e valutazioni proprie dell'approccio postpositivista.

In tale paradigma la dinamica che viene a crearsi tra teoria e ricerca è sequenziale, secondo un'impostazione sostanzialmente deduttiva in cui è la teoria a precedere l'osservazione. Ci si muove, ovvero, nel contesto della “giustificazione”, ossia del sostegno, tramite dati rilevati, della teoria precedentemente formulata. In questo quadro assume dunque importanza l'analisi sistematica della letteratura.

I temi che vengono ad essere osservati sono relativi alla vision organizzativa e alla leadership femminile, nello specifico la ricerca vuole vertere principalmente sull'efficacia della prima e la capacità visionaria della seconda.

³⁵¹ Bacharach, 1989, p. 498.

³⁵² Yin, 2003, p. 38.

Rimandando alla domanda di ricerca di cui sopra (cfr. p. 22), la proposizione teorica a cui si fa riferimento è quella secondo cui *la leadership femminile è capace di elaborare visioni organizzative efficaci*.

Le ipotesi che ne conseguono sono:

HP 1) La vision di un'organizzazione caratterizzata da una leadership di tipo femminile è condivisa;

HP 2) La vision di un'organizzazione caratterizzata da una leadership di tipo femminile è fattibile;

HP 3) La vision di un'organizzazione caratterizzata da una leadership di tipo femminile è fonte di ispirazione.

3.4.2. Le unità di analisi

La ricerca verte sostanzialmente sull'analisi di variabili *soft* che trovano linfa in atteggiamenti e comportamenti.

Il contesto in cui tali atteggiamenti e comportamenti prendono vita è senza dubbio quello economico-aziendale, e in tali scenari è stata condotta la ricerca delle unità di analisi che potessero soddisfare le esigenze conoscitive del progetto.

Considerati i temi affrontati – vision organizzativa e leadership femminile – la ricerca dei casi è stata approntata nell'ambito di attività e contesti tesi alla promozione e valorizzazione della figura femminile in ambiti lavorativi e manageriali. Tra questi la scelta è ricaduta sull'iniziativa denominata “*Tecnovisionarie*”, concorso che nasce nel 2008 e che ha premiato ogni anno donne che “nella loro attività professionale hanno testimoniato di possedere visione [...] nel settore della ricerca, dell'innovazione e della ricerca³⁵³”.

Sono state considerate le vincitrici del premio per la sezione “Women CEO” dal 2008 ai giorni nostri. Alle stesse è stato chiesto di collaborare tramite il proprio consenso ad essere sottoposte ad un'intervista, e a fronte di 10 richieste inviate sono stati ottenuti 5 riscontri positivi.

³⁵³<http://www.womentech.eu/>

Nello specifico le risposte positive sono state ricevute dalle CEO e manager di seguito elencate:

- Dott.ssa Fiorina Facchinetti Berti, Presidente Faber System Srl, vincitrice 2008
- Dott.ssa Catia Bastioli, Amministratore delegato Novamont Spa, vincitrice 2009
- Dott.ssa Pina Amarelli, Direttore Amarelli Fabbrica della Liquirizia Srl, vincitrice 2012.
- Dott.ssa Elena David, CEO UNA Hotel & Resorts e Presidente AICEO, Associazione Italiana CEO, vincitrice 2014
- Dott.ssa Tiziana Primori, Direttore Sviluppo Partecipate Gruppo COOP e Vice presidente di Eataly, vincitrice 2015

Tutte hanno replicato alle domande loro sottoposte adottando diverse tecniche di risposta (telefonicamente, via Skype, in forma scritta).

Perché fosse soddisfatta la triangolazione delle fonti dei dati³⁵⁴ è stata avanzata richiesta di partecipare alla ricerca anche ai collaboratori delle leader vincitrici del premio da cui erano stati ottenuti riscontri positivi. La stessa richiesta fatta dunque alle leader non ha trovato tuttavia la medesima accoglienza da parte dei collaboratori. In due casi è stato comunque possibile ottenere la disponibilità utile ai fini della ricerca.

Nello specifico la disponibilità è stata data dalla Dott.ssa Vesprini e dalla Dott.ssa Ilaria Farioli, rispettivamente responsabili per la funzione Comunicazione & Marketing e collaboratrici della Dott.ssa Primori presso Eataly World e della Dott.ssa Facchinetti Berti presso Faber System Srl.

È stata condotta inoltre l'analisi dei documenti ufficiali disponibili sul sito internet e quelli di cui è stata fatta opportuna richiesta direttamente alle aziende che si sono rese disponibili.

3.4.3. Il collegamento dei dati alle proposizioni teoriche

Il collegamento dei dati alle proposizioni teoriche e ipotesi dapprima enunciate viene ad essere considerato essenziale. Se così non fosse, i dati che nel proseguo si andranno ad ottenere dall'analisi delle indagini condotte rimarrebbero mere descrizioni di realtà fine a se stesse. È essenziale infatti che i metodi e i mezzi scelti per l'indagine siano stati

³⁵⁴ Yin, 2003.

approntati in base ad un apparato teorico e concettuale solido e che tale apparato dia giustificazione all'indagine stessa. Seppur vero che in alcune tipologie di indagine, come per il metodo induttivo, la teoria è frutto dell'indagine³⁵⁵, è altrettanto vero che in una ricerca che fonda se stessa sulle basi di un approccio postpositivista il background e di riferimento letterario che sostiene e giustifica l'indagine tutta è essenziale.

Quelle che seguono sono le tappe della ricerca in cui la teoria ha trovato riscontro in applicazioni teoretiche, appunto, capaci tuttavia di restituire dati utili al perseguimento dell'obiettivo della ricerca. Nonostante non vi sia stato l'utilizzo di tecniche puramente quantitative, lo sforzo fatto, di cui espressione è l'operativizzazione delle variabili di cui si rimanda al paragrafo seguente ha cercato di rendere la gestione della ricerca meno soggettivamente inficiabile e dunque meno esposta alle possibili interferenze soggettive del ricercatore.

3.5. L'operativizzazione dei concetti

Perché il passaggio dalla teoria alla pratica possa verificarsi è necessario il processo di operativizzazione, ossia il procedimento grazie al quale le ipotesi si trasformano in affermazioni empiricamente osservabili³⁵⁶. In questa fase, i concetti vengono resi in variabili, ovvero in entità rilevabili.

Condurre questo tipo di attività in una fase anticipata dell'indagine è tipico dello studioso neopositivista. Chi intende osservare la realtà con tecniche quantitative ricorre a “concetti definitivi”, che danno “prescrizioni su cosa vedere” e consentono il controllo empirico della teoria stessa, mentre chi ricorre alle tecniche qualitative si avvarrà di “concetti orientativi”, i quali “forniscono solo una guida di avvicinamento alla realtà empirica³⁵⁷”. Nell'uso della tecnica “mista” dell'intervista strutturata, è possibile riscontrare un uso simultaneo dell'accezione data ai concetti da Corbetta. Nel considerare il concetto cosiddetto “definitivo” si andranno a soddisfare i requisiti di oggettività e al contempo i concetti “orientativi” possono essere visti come approfondimento e declinazione aggiuntiva dei relativi dapprima citati perché vi sia, oltretutto, una spinta all'analisi che

³⁵⁵ Corbetta, 2003; Fattore, 2005.

³⁵⁶ Corbetta, 2003.

³⁵⁷ Corbetta, 2003, p. 65.

vada oltre la rilevazione numerica. Nel caso di specie l'operativizzazione è dipesa da diversi fattori quali la necessità di definire in modo puntuale il percorso di ricerca e assecondare una propensione del ricercatore a definire tramite processo deduttivo le fasi dell'indagine

“La decisione su come operativizzare un concetto è totalmente affidata alla discrezionalità del ricercatore, al quale può essere solo chiesto di a) esplicitare e b) giustificare le sue scelte. Rimarrà comunque sempre uno scarto fra variabile e concetto. In questo senso si può dire che una definizione operativa non è mai perfettamente adeguata. Essa rappresenta un passaggio necessario ma raramente sufficiente per cogliere tutta la complessità di un concetto teorico³⁵⁸”.

Se dunque con variabile definiamo un “concetto operativizzato³⁵⁹” è bene specificare come questa sia più precisamente una proprietà operativizzata di un oggetto, difatti non vi è corrispondenza univoca tra concetto e variabile, in quanto ad un concetto possono corrispondere più variabili, ovvero un concetto può essere operativizzato in diversi modi. L'operativizzazione è dunque un atto in cui, nonostante la sua arbitrarietà, trova ragion d'essere il criterio di scientificità e di oggettività. “La necessità di definire operativamente le proprietà che si studiano è un aspetto caratteristico dell'attività scientifica, al punto da costituire probabilmente la discriminante più sicura fra essa ed altri generi di attività³⁶⁰”. Inoltre, l'operativizzazione, e il processo che ad essa conduce, rendono la rilevazione replicabile e dunque argina l'attività soggettiva del ricercatore. È giusto tuttavia specificare come “la definizione operativa non elimina l'arbitrarietà, ma la rende esplicita e quindi controllabile” (Corbetta, 2003, p. 38).

Il modo in cui si rende possibile la definizione operativa è la resa dei concetti astratti in indicatori. Come per Corbetta³⁶¹, gli indicatori sono concetti più semplici, «specifici», traducibili in termini osservativi, che sono legati ai concetti «generali» da quello che viene definito un rapporto di indicazione, o rappresentanza semantica. Ovvio è il rapporto di parzialità tra concetto e indicatore. La specificità, infatti, degli indicatori renderà solo parziale la rappresentazione ed è infatti per questo motivo che si ricorre alla scelta di più

³⁵⁸ Corbetta, 2003, pp. 36-37.

³⁵⁹ Corbetta, 2003, p. 33.

³⁶⁰ Marradi, 1980, p. 25.

³⁶¹ Corbetta, 2003, Vol. III, p. 47.

indicatori e Lazarsfeld usa il termine «dimensioni» per indicare “le diverse articolazioni in cui viene specificato un concetto, onde pervenire all’individuazione degli indicatori³⁶²”.

La scelta di utilizzare l’operativizzazione, strumento che nella traduzione empirica della teoria è prevalentemente usato negli approcci tecnici quantitativi, trova giustificazione nella volontà di rendere lo strumento di indagine qualitativo più formalmente corretto.

Nelle intenzioni di chi scrive non vi è la volontà di stravolgere le leggi in termini di indagine di ricerca tuttavia reputa, ai fini di un certo rigore metodologico e di correttezza formale, riferendosi finanche ai requisiti dell’oggettività e della ripetitività. La scelta di affidarsi a tecniche più vicine al mondo quantitativo è stata fatta in virtù del fatto che potessero essere determinati dei parametri replicabili e oggettivamente validi nonostante il loro impiego ai fini di un’indagine condotta prevalentemente con mezzi qualitativi quali l’intervista strutturata, di cui si rimanda un approfondimento nel seguito.

Dunque, la rilevazione empirica di un concetto non direttamente osservabile passa attraverso la successione delle seguenti fasi:

- a) L’articolazione del concetto in dimensioni
- b) La scelta degli indicatori
- c) La loro operativizzazione.

3.5.1. L’articolazione del concetto in dimensioni

Grazie all’inquadramento teorico riportato nei capitoli primo e secondo è stato possibile individuare alcune delle principali dimensioni usate in letteratura per delineare i concetti di vision organizzativa e di leadership femminile.

Seguendo l’ordine avuto nella descrizione della parte teorica, seguono le dimensioni relative alla leadership femminile.

³⁶²Corbetta, 2003, Vol. III, p. 48.

Persuasione	Helgesen, 1990 Troemel-Ploetz, 1994 Eagly et al., 1991 Jacobs & McClelland, 1994 Eagly, Johannesen-Schmidt & van Hegen, 2003 Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001 Rosener, 1995
Affabilità Pragmatismo Ascolto Passione Atteggiamento positivo Capacità interpersonali Empatia	Eagly, Johannesen-Schmidt & van Hegen, 2003 Eagly & Carli, 2003 Eagly, 2007
Concretezza	Eagly & Carli, 2003 Eagly, 2007
Intelligenza emotiva	Manfell & Pherwani, 2003 Mayer & Geher, 1996
Comunicazione	Vinkerburg et al., 2011 Eagly, Johannesen-Schmidt & van Hegen, 2003
Entusiasmo	Vinkerburg et al., 2011 Eagly, Johannesen-Schmidt & van Hegen, 2003
Mentoring	Eagly et al. 2003
Efficacia	Eagly, Johannesen-Schmidt & van Hegen, 2003 Vecchio, 2006
Ottimismo	Vinkerburg et al., 2011 Eagly, Johannesen-Schmidt & van Hegen, 2003 Smith, 2002
Orientamento al futuro	Vinkerburg et al., 2011 Eagly, Johannesen-Schmidt & van Hegen, 2003

Tabella 8 - Dimensioni della leadership femminile
Fonte: nostra elaborazione

Seguono quelli in riferimento alla vision organizzativa:

Condivisione	Chan, 1998 Chen and Bliese, 2002 Jung and Sosik, 2002 van Knippenberg et al., 2004 Senge, 2006 Stam, van Knippenberg & Wisse, 2009 Ferranti, Niccolini, 2016 Stam et al, 2014 Kantabutra, 2012 Sosik & Dinger, 2007 Locke & Kirkpatrick, 1996
Attrattività Audacia Ambizione	Stam, van Knippenberg & Wisse, 2009 Collins & Porras, 1996 Baum et al, 1998 Clancy & Krieg, 2002
Comunicazione	Stam, van Knippenberg & Wisse, 2009 Senge, 2006
Chiarezza Nitidezza	Kantabutra & Avery, 2010 Baum et al, 1998
Coinvolgimento	Shamir et al. 1994 Thomas & Greenberger 1998 van Knippenberg et al., 2004 Chan, 1998 Stam, van Knippenberg & Wisse, 2009 Ferranti, Niccolini, 2016
Concretezza Realizzabilità Raggiungibilità	Berson et al., 2001 Lord & Brown, 2004 Stam, van Knippenberg & Wisse, 2009 van der Helm, 2009 Senge, 2006
Orientamento al futuro	Senge, 2006 Collins & Porras, 1996 Berson et al., 2001 Kantabutra, _____ Baum et al, 1998 Lucas, 1998 Thoms & Greenberger, 1985 Kotter, 1995
Ispirazione Motivazione Entusiasmo	Higgins, 1987, 1996, 1997 Locke et al, 1991 Lord and Brown, 2004 Kantabutra, 2008 Lord, 2011 Lucas, 1998 Kotter, 1995
Impegno Committment	Nanus, 1992 Senge, 2006 Kotter, 1995 Hambrick, 1997
Coerenza Allineamento con altre variabili organizzative	Pawar and Eastman, 1997 Kantabutra, 2012

Tabella 9 - Dimensioni della vision organizzativa
Fonte: nostra elaborazione

Per ogni concetto individuato è stata dunque fatta corrispondere una serie di dimensioni in grado di restituire il concetto nella sua specificità. Perché fosse tuttavia possibile “operare” su tali concetti è stato necessario attuare il vero e proprio processo di operativizzazione.

A tal proposito sono state elette alcune delle dimensioni più significative ai fini della presente ricerca e dunque rese in indicatori e infine in variabili.

Al concetto di leadership femminile, tra le dimensioni nella Tabella 2 elencate, si è scelto di far corrispondere queste dimensioni specifiche:

LF.1 – Persuasione

LF.2 – Ascolto

LF.3 – Pragmatismo

LF.4 – Capacità interpersonali

LF.5 – Passione

Mentre a quelle di vision (Tabella 3) le seguenti:

V.1 – Condivisione

V.2 – Comunicazione

V.3 – Raggiungibilità

V.4 – Capacità ispiratrice

V.5 – Impegno

La critica che può essere mossa a sfavore di tale procedura è l'ipotetica influenza del soggetto ricercatore nelle dinamiche di scelta delle dimensioni prescelte perché la ricerca abbia i suoi indicatori e di conseguenza le variabili necessarie. L'articolazione del concetto in dimensioni e variabili, infatti, nonostante sia, come già illustrato in precedenza, uno strumento utilizzato prevalentemente nelle tecniche quantitative, non è di per sé indenne dalla soggettività che lo stesso ricercatore ripone nelle scelte delle dimensioni. Tuttavia, seppure la scelta della metodologia sia ricaduta sul tipo qualitativo, l'operativizzazione delle variabili rimane a parere di chi scrive una procedura che limita almeno in parte il pericolo che vi sia un'exasperazione nella libertà del ricercatore.

3.5.2. Dai concetti alle variabili

In questa fase si assiste alla trasformazione delle dimensioni ottenute dalla cernita effettuata in precedenza in indicatori, ovvero in “concetti specifici passibili di rilevazione empirica, «vicini all’esperienza» per usare l’espressione di Geerts (1977)³⁶³” e dunque resi in variabili.

Concetto	Dimensioni	Indicatori	Variabili
Efficacia della vision organizzativa	V.1 – Condivisione	Comunicazione della vision da parte del leader	La comunicazione della vision è ritenuta fondamentale?
	V.2 – Comunicazione	Individuazione di procedure e canali utili alla condivisione della vision	Esistono procedure e canali preposti alla condivisione della vision?
	V.3 – Raggiungibilità	Tempo impiegato/stimato per la realizzazione della vision	In quanto tempo si pensa di poter raggiungere la vision?
	V.4 – Capacità ispiratrice	Individuazione dell’immedesimarsi dei collaboratori nei confronti della vision	I soggetti coinvolti nella realizzazione della vision si rispecchiano nella stessa?
	V.5 – Impegno	Grado di responsabilizzazione dei soggetti coinvolti per il raggiungimento della vision	I soggetti coinvolti nella realizzazione della vision percepiscono la stessa come un proprio obiettivo?
Capacità visionaria della leadership femminile	LF.1 – Partecipazione	Misura del contributo del leader alla gestione quotidiana per il raggiungimento della vision	Il leader è capace di stimare il suo apporto nell’agire quotidiano finalizzato al raggiungimento della vision?
	LF.2 – Ascolto	Consapevolezza del supporto dato ai collaboratori	Il leader si capacita del sostegno che può dare ai propri collaboratori?
	LF.3 – Pragmatismo	Capacità di individuare i punti di forza e debolezza	Quali sono i punti di forza e debolezza per il raggiungimento della vision?
	LF.4 – Capacità interpersonali	Individuare atteggiamenti dei collaboratori nei confronti del leader in virtù del suo status di donna	Quali sono gli atteggiamenti nei confronti di un leader donna da parte dei collaboratori?
	LF.5 – Ispirazione	Percezione dell’essere un modello per i collaboratori	I collaboratori sono portati a stimare il proprio leader?

Tabella 11 - Dal concetto alle variabili

Fonte: nostra elaborazione

3.6. La raccolta dei dati

Nelle fasi che hanno preceduto quella della raccolta dei dati, il processo di operativizzazione ha permesso che venissero ad essere enunciati i concetti, le loro relative dimensioni da cui discendono gli indicatori ed infine le variabili. Tali variabili, per definizione, traducono in maniera empirica il concetto complesso di partenza³⁶⁴. La trasposizione sul piano empirico porta ad entrare nel vivo della fase di indagine con la traslazione sul piano pratico delle proposizioni teoriche di partenza.

La scelta dello strumento utile al reperimento dei dati necessari alla convalida delle proposizioni iniziali è ricaduta sull’intervista strutturata.

³⁶³ Corbetta, 2003, Vol. II, p. 49.

³⁶⁴ Corbetta, 2003, Vol. II, p. 52.

Nelle intenzioni di chi scrive vi è quella di condurre una ricerca in grado di poter formulare tuttavia una generalizzazione analitica, e non statistica³⁶⁵. Considerando infatti come in uno studio di caso non si fa riferimento ad “unità campione” non vi può essere traslazione statistica dei risultati ottenuti dalla disanima dei risultati afferenti ai casi alla popolazione di riferimento interamente considerata.

Nonostante l’approccio sia quello postpositivista, ampiamente manifestata tramite l’operativizzazione delle variabili da poco illustrata, la scelta del caso studio potrebbe fuorviare e lasciar spazio a incomprensioni dal punto di vista metodologico. In realtà lo studio di caso contempla il considerare come strumenti e metodi per la conduzione di indagine diverse opzioni, fra loro complementari. Nell’intervista strutturata tuttavia, sembrano incontrarsi i metodi quantitativi e quelli qualitativi, rappresentando un caso di tecnica che in effetti cerca di mediare fra i due approcci. Nell’intervista strutturata, la predeterminazione della domanda pone dei seri limiti a quell’obiettivo di flessibilità e di adattabilità alla specifica situazione analizzata che è uno dei presupposti dell’approccio qualitativo. D’altra parte la libertà sul fronte delle risposte corrisponde ai canoni di questo paradigma.

L’intervista strutturata può essere infatti codificata tramite una matrice di dati (tecnica puramente quantitativa) ma allo stesso tempo le risposte aperte possono essere analizzate come testi nella loro integrità. “Si tratta pertanto di una tecnica piuttosto ibrida, che assicura in parte quella standardizzazione delle informazioni raccolte necessaria al «contesto della giustificazione» - proprio dell’emisfero quantitativo (*n.d.r.*), ed in parte quell’apertura verso l’ignoto e l’imprevisto che appartiene al «contesto della scoperta», più vicino a quello qualitativo (*n.d.r.*³⁶⁶)”

La Tabella 5 va ad ampliarsi ed ingloba le domande indirizzate alle donne leader che assumono lo status di casi studio selezionati come illustrato nel paragrafo 3.3.3.

³⁶⁵Yin, 2003, p. 61.

³⁶⁶ Corbetta, 2003, pp. 78-79.

Concetto	Dimensioni	Indicatori	Variabili	TIZIANA PRIMORI FICO Eataly - Vicepresidente COOP Adriatica - Direttore Sviluppo Partecipate
Efficacia della vision organizzativa	V.1 – Condivisione	Comunicazione della vision da parte del leader	La comunicazione della vision è ritenuta fondamentale?	Quanto la comunicazione della vision rappresenta un punto fondamentale nell'esercizio delle sue funzioni di leader?
	V.2 – Comunicazione	Individuazione di procedure e canali utili alla condivisione della vision	Esistono procedure e canali preposti alla condivisione della vision?	FICO vede il coinvolgimento di tante e diverse realtà, oltre 2000 le aziende coinvolte e 3000 occupati (indotto compreso). Come è stata e sarà comunicata loro la vision globale? Quali sono i mezzi e i canali preposti alla vision aziendale?
	V.3 – Raggiungibilità	Tempo impiegato/stimato per la realizzazione della vision	In quanto tempo si pensa di poter raggiungere la vision?	In quanto tempo pensa che la vision possa essere realizzata? "Diventare la scuola italiana dell'agroalimentare" è una vision raggiungibile in un medio-lungo periodo?
	V.4 – Capacità ispiratrice	Individuazione dell'immedesimarsi dei collaboratori nei confronti della vision	I soggetti coinvolti nella realizzazione della vision si rispecchiano nella stessa?	FICO vuole essere un "luogo di produzione di valori, italiano e contadino". In quale misura crede che i suoi collaboratori si rispecchino in questa definizione?
	V.5 – Impegno	Grado di responsabilizzazione dei soggetti coinvolti per il raggiungimento della vision	I soggetti coinvolti nella realizzazione della vision percepiscono la stessa come un proprio obiettivo?	Quanto crede si sentano responsabili del raggiungimento della vision i soggetti coinvolti, dagli agricoltori ai ristoratori, dai rivenditori agli studiosi che di Fico sono e saranno i protagonisti?
Capacità visionaria della leadership femminile	LF.1 – Partecipazione	Misura del contributo del leader alla gestione quotidiana per il raggiungimento della vision	Il leader è capace di stimare il suo apporto nell'agire quotidiano finalizzato al raggiungimento della vision?	Quanto pensa sia importante il suo apporto al raggiungimento della vision?
	LF.2 – Ascolto	Consapevolezza del supporto dato ai collaboratori	Il leader si capacita del sostegno che può dare ai propri collaboratori?	In che misura percepisce che il suo sostegno e la sua presenza possa rendere più facile il lavoro ai suoi collaboratori?
	LF.3 – Pragmatismo	Capacità di individuare i punti di forza e debolezza	Quali sono i punti di forza e debolezza per il raggiungimento della vision?	Quali crede i punti di forza che ritiene siano necessari per il raggiungimento della vision di FICO? Quali invece gli impedimenti che lo renderanno meno agevole?
	LF.4 – Capacità interpersonali	Individuare atteggiamenti dei collaboratori nei confronti del leader in virtù del suo status di donna	Quali sono gli atteggiamenti nei confronti di un leader donna da parte dei collaboratori?	Crede che il fatto di essere donna implichi da parte dei suoi collaboratori più impegno ed entusiasmo ai fini del raggiungimento della vision? Oppure crede sia un ostacolo?
	LF.5 - Ispirazione	Percezione dell'essere un modello per i collaboratori	I collaboratori sono portati a stimare il proprio leader?	Si sente un esempio per i suoi collaboratori?

Tabella 11 - Esempio di intervista strutturata
Fonte: nostra elaborazione

La tecnica dell'intervista strutturata è parsa dunque un buon compromesso perché vi fosse, da una parte, la capacità di raccogliere sfumature di pensiero e impressioni che difficilmente possono essere colte tramite le tecniche quantitative e, dall'altra, perché non si incorresse nel rischio di un eccesso di interpretazione associato in talune circostanze ad altre tecniche qualitative, quali - per esempio - l'osservazione diretta del soggetto della ricerca³⁶⁷.

Perché fosse soddisfatta la triangolazione delle fonti dei dati³⁶⁸ è stata fatta richiesta di partecipare alla ricerca anche ai collaboratori delle leader vincitrici del premio da cui erano stati ottenuti riscontri positivi. La stessa richiesta fatta dunque alle leader non ha trovato tuttavia la medesima accoglienza da parte dei collaboratori. In due casi è stato comunque possibile ottenere la disponibilità utile ai fini della ricerca. Le domande sottoposte alle collaboratrici hanno ripreso le medesime tematiche e impostazioni di quelle rivolte alle donne leader. Le opinioni in merito alla capacità visionaria da parte delle donne leader selezionare viste da un ulteriore punto di vista ha permesso ancora meglio l'ottenimento di un'osservazione il più possibilmente avulsa da interferenze personali del soggetto ricercatore e in secondo luogo, constatare la veridicità delle affermazioni ottenute dalle donne leader.

3.7. Criterio di interpretazione dei dati

L'interpretazione dei dati "consiste nell'esaminare, dividere in categorie, valutare o combinare le prove in maniera diversa per orientare le ipotesi iniziali dello studio³⁶⁹". Lo studioso tuttavia precisa quanto sia difficile analizzare le prove di uno studio di caso in quanto "sino ad oggi le strategie e le tecniche ancora non sono state ben definite³⁷⁰".

³⁶⁷Corbetta, 2003; Yin, 2005.

³⁶⁸ Yin, 2003.

³⁶⁹ Yin, 2003, p. 133.

³⁷⁰*Ibidem*.

L'approccio all'interpretazione “dipende dallo stile personale del pensiero rigoroso del ricercatore, insieme con una presentazione adeguata delle prove e un'attenta considerazione delle interpretazioni alternative³⁷¹”.

Ancora prima di sapere quale tecnica specifica adottare per l'analisi sarà necessario far riferimento ad una strategia analitica generale.

Si è scelto in questo caso di far riferimento in primo luogo alle ipotesi teoriche enunciate all'inizio della ricerca. “Gli obiettivi originali e il progetto dello studio di caso si sono presumibilmente basati su tali ipotesi che, a loro volta, riflettono un insieme di domande di ricerca, recensioni della letteratura e nuove intuizioni. Le ipotesi dovrebbero formare il piano di raccolta dei dati e dovrebbero perciò fornire le indicazioni per le relative strategie analitiche³⁷²”.

La strategia specifica, analitica, adottata per definire i risultati della ricerca è quella del rapporto di configurazioni, grazie alla quale è possibile mettere a confronto una configurazione empirica con un teorica.

Negli studi di tipo esplicativo, la configurazione può avvenire sulla base di modelli a variabili dipendenti o indipendenti (o entrambe). Nel caso di specie si fa riferimento a variabili dipendenti non equivalenti. Sulla base di tale modello, “un esperimento o quasi-esperimento può avere variabili multiple dipendenti e ciò implica una varietà di risultati possibili³⁷³”. Ossia, sarà possibile fare delle deduzioni causali quando per ciascun risultato vengono ad essere confermati i valori previsti all'inizio e al contempo non vi sono delle configurazioni “alternative”. Infatti, nel caso in cui, anche solo una sola variabile non dovesse essere confermata, la proposizione teorica di partenza dovrebbe essere messa in discussione, altrimenti si passa per la validazione interna dello studio³⁷⁴”.

Si procederà dunque con l'analisi delle risposte date dalle donne leader e dalle key-informant, suffragati dall'analisi dei documenti forniti dalle stesse o reperiti online. Seguiranno i confronti tra le stesse e le proposizioni e le ipotesi formulate all'inizio del percorso di ricerca. Tale fase permette che si soddisfi lo scopo della strategia del confronto tra raffigurazioni ovvero effettuare una “verifica induttiva delle ipotesi teoriche

³⁷¹ Yin, 2003, p. 134.

³⁷² Yin, 2003, pp. 134-145.

³⁷³ Yin, 2003, p. 56.

³⁷⁴ *Ibidem*.

della ricerca attraverso il confronto empirico tra i risultati previsti e quelli emersi nello studio di caso³⁷⁵.

³⁷⁵*Ibidem.*

CAPITOLO 4

LEADERSHIP FEMMINILE E VISION ORGANIZZATIVA: STUDIO DI CASI E RISULTATI DELLA RICERCA

4.1. L'analisi dei dati

L'analisi dei dati è la fase della ricerca in cui si permette al significato della stessa di assumere una forma concreta. Viene data ovvero la possibilità di dare valenza scientifica a quello che il ricercatore ha raccolto. A questa parte dello studio è demandato il compito di descrivere, categorizzare, catalogare, interpretare dati concreti e condurre su di essi opportune considerazioni allo scopo di risalire e generare risultati in forma di resoconti, modelli e teorie.

In tale fase della ricerca, "l'intento è cogliere le categorie mentali dell'intervistato" senza collocarlo in "schemi prestabiliti dal ricercatore"³⁷⁶. "Lo scopo dell'intervista è quello di capire come i soggetti studiati vedono è [...] di apprendere la loro terminologia ed il loro modo di giudicare, di catturare la complessità delle loro individuali percezioni ed esperienze [...]. L'obiettivo prioritario dell'intervista qualitativa è quello di fornire una cornice entro la quale gli intervistati possano esprimere i loro proprio modo di sentire con le loro stesse parole"³⁷⁷. L'incarico affidato dunque all'analisi dei dati, a prescindere dall'approccio usato in base allo specifico protocollo di ricerca, assume particolare importanza se si rimanda alla capacità di tale fase di riunire dati e informazioni che vengono usualmente dedotti da fonti diverse e contenenti informazioni disperate.

³⁷⁶ Corbetta, 2003, Vol. III, p. 71.

³⁷⁷ Patton, 1990, p. 290.

Come già illustrato nel capitolo 3, la specifica strategia d'analisi dei dati in questo progetto adottata per definirne i risultati è quella del raffronto di configurazioni³⁷⁸, grazie alla quale è possibile mettere a confronto una configurazione empirica con un teorica senza, tuttavia, seguire “alcuna forma stereotipata³⁷⁹”.

Nonostante dunque non vi sia un protocollo definito sulla base del quale redigere tale relazione, è tuttavia auspicabile che rispettate vengano rispettati alcuni punti fondamentali quali l'identificazione di un pubblico a cui la relazione è destinata, lo sviluppo di una struttura compilativa e a seguire procedure quali la sottomissione della relazione alle persone³⁸⁰ a cui sono state rivolte le interviste, ovvero ai partecipanti attivi della ricerca³⁸¹. La scelta della narrazione descrittiva deve essere tuttavia affiancata da uno sforzo ulteriore, ossia quello fatto al fine di dispensare il pubblico di riferimento da un'eventuale interpretazione erronea dei legami non esplicitati e dunque di non incorrere nel rischio di trarre conclusioni, da un punto di vista metodologico, non corrette. È necessario dunque affiancare alla narrazione l'elaborazione di concetti e categorie capaci di spiegare i fenomeni in modo non fraintendibile. Grazie a tali categorie, infatti, è possibile individuare gli elementi e i risultati ricorrenti. Le stesse si riconducono, e dalle stesse prendono corpo, in una relazione bidirezionale, dalle variabili e dimensioni usate nella operativizzazione della ricerca.

“Una relazione di studio di caso non deve necessariamente avere una forma scritta. Le informazioni e i dati di un caso possono essere riportati in n altri modi – come presentazione orale o anche come un insieme di fotografie o videocassette”³⁸². Nonostante ciò scegliere le modalità più idonee alla relazione del caso studio a seconda del pubblico di riferimento rappresenta un compito impegnativo e decisivo ai fini della buona riuscita della ricerca. Anche se bene condotta una ricerca deve essere anche in grado di saper esprimere al meglio i risultati a cui ha condotto e in una sede come questa, è opportuno

³⁷⁸ Yin, 2003, p. 137.

³⁷⁹ *Ivi*, p. 159.

³⁸⁰ Per correttezza si comunica che l'uso delle interviste e delle informazioni in esse contenute è stato autorizzato dalle dirette interessate.

³⁸¹ Yin, 2003.

³⁸² Yin, 2003, p. 164.

saper maneggiare con competenza gli strumenti metodologici a disposizione perché ne possa emergere un lavoro accurato³⁸³.

Inoltre, l'aver scelto di operare secondo una strategia di caso multiplo porta a definire ulteriori aspetti legati all'analisi dei dati. La relazione infatti dovrà contenere narrazioni multiple, e "oltre a queste narrative di casi individuali, la relazione contiene anche un capitolo o sezione che include i risultati e l'analisi dei casi incrociati³⁸⁴".

Nonostante non vi sia una procedura standardizzata a cui rifarsi nella redazione delle descrizioni degli studi di caso è tuttavia debitamente consigliato di "attenersi [dunque] ad una struttura³⁸⁵". Tra le soluzioni esemplificative alternate che la letteratura propone e che possono essere usate per qualsiasi tipo di composizione di studio di caso in questa sede la scelta è ricaduta sul tipo di struttura analitico-lineare e sulla struttura di costruzione della teoria³⁸⁶.

Nel primo caso si tratta di un approccio standard che ricalca le fasi tipiche della ricerca e che si dimostra utile ai fini degli studi di caso di tipo esplorativo, esplicativo e descrittivo³⁸⁷. Nel secondo caso, "la sequenza dei capitoli e delle sezioni seguirà la logica della costruzione della teoria³⁸⁸". Nel caso di ricerca oggetto dello studio, l'approccio considerato più appropriato è stato quello della costruzione della teoria³⁸⁹.

Il metodo dei casi è riconosciuto coerente con il più vasto approccio economico-aziendale. "Il richiamo all'intensità dell'analisi, ad una prospettiva olistica d'indagine, all'attenzione al contesto e alla molteplicità degli strumenti d'indagine, collocano l'analisi dei casi aziendali in una posizione centrale negli studi empirici della disciplina³⁹⁰". In tale ambito l'ardire non è quello di giustificare una tipologia ed una metodologia a scapito di un'altra; si fanno proprie le parole di chi sostiene che "sia approcci strutturati (Yin 1994 e

³⁸³ "Per una commissione di tesi sono importanti la padronanza della metodologia e delle problematiche teoriche di un argomento di studio di caso, l'indicazione dell'accuratezza con cui è stata condotta la ricerca e la prova che lo studente ha negoziato con successo tutte le fasi delle scoperte dello studio di caso" Yin, 2003, p. 162.

³⁸⁴ Yin, 2003, p. 166.

³⁸⁵ "L'esigenza di attenersi ad una struttura è stato un argomento di crescente attenzione nelle diverse metodologie" Yin, 2003, 169.

³⁸⁶ Yin, 2003, p. 169.

³⁸⁷ "La sequenza dei sotto-argomenti include la domanda o il problema oggetto di studio, una recensione della maggiore letteratura esistente, i metodi usati, le scoperte dei dati raccolti e analizzati e le conclusioni ed implicazioni derivate dalle scoperte." Yin, 2003, 170.

³⁸⁸ *Ibidem*.

³⁸⁹ Woodside & Wilson, 2003.

³⁹⁰ Fattore, 20025, p. 144.

Eisenhardt 1989), sia approcci narrativi (Dyer e Wikins, 1991) possono dare un contributo coerente con il paradigma aziendale. Tuttavia, entrambi devono essere impiegati con piena consapevolezza metodologica, seguendo i criteri di rigore scientifico che sono loro propri³⁹¹”.

4.1.1. La scelta dei casi e fonti di prove

Tra le intenzioni del capitolo vi è quella di illustrare le argomentazioni per cui sono stati scelti i casi su cui la ricerca ha insistito ed i mezzi con cui è stato possibile raccogliere i dati poi analizzati.

La scelta dei casi è stata condotta innanzitutto sulla base del principio del campionamento teorico secondo il quale la scelta dei casi da analizzare non deve perseguire l'intento di eleggere tali casi come rappresentazione della popolazione sulla quale successivamente traslare in modo massivo i risultati della ricerca.

La scelta dei casi in realtà deve svolgersi e rispondere in primis ad argomentazioni e giustificazioni teoriche. Da Eisenhardt³⁹² viene proposto il campionamento cosiddetto “*literal*”, ovvero un campionamento che segue il principio di replicazione cercando di ripetere le analisi su casi che presentino caratteristiche simili al fine di ottenere parimenti risultati congruenti. Tale scelta si contrappone a quella che verrebbe fatta nella conduzione di una “*theoretical replication*” in virtù della quale i casi non saranno simili per via di specifiche variabili e si otterranno di conseguenza risultati differenti³⁹³.

Come già evidenziato in precedenza³⁹⁴, la ricerca dei casi è stata approntata nell'ambito di attività e contesti tesi alla promozione e valorizzazione della figura femminile in ambiti lavorativi e manageriali. Tra questi la scelta è ricaduta sull'iniziativa denominata “*Tecnovisionarie*”, concorso che nasce nel 2008 e che ha premiato ogni anno donne che “nella loro attività professionale hanno testimoniato di possedere visione [...] nel settore della ricerca, dell'innovazione e della ricerca³⁹⁵”. Sono state considerate le vincitrici del premio per la sezione “Women CEO” dal 2008 ai giorni nostri.

³⁹¹ *Ibidem*.

³⁹² Eisenhardt, 1989.

³⁹³ Yin, 1994.

³⁹⁴ Cfr. Paragrafo 3.2.4.

³⁹⁵<http://www.womentech.eu/>

“Il premio, ideato da Gianna Martinengo nel 2008 per rendere visibili donne che con il loro lavoro nell'impresa, nell'accademia, nella ricerca, nella pubblica amministrazione e nei media hanno contribuito ad inventare il futuro e hanno testimoniato di possedere visione, privilegiando l'impatto sociale, la trasparenza nei comportamenti e l'etica [...]. Sono 50 le donne premiate dal 2008 al 2014; 37 importanti personalità del mondo della cultura, della ricerca, della pubblica amministrazione e dell'impresa sono state coinvolte per la consegna dei premi, e giornalisti delle principali testate italiane hanno condotto la cerimonia di premiazione³⁹⁶”.

Ad essere selezionate la dottoressa Facchinetti Berti, presidente della Faber System e la dottoressa Primori di FICO Eataly³⁹⁷.

Le fonti di prove utilizzate sono state la documentazione, fornita dagli stessi referenti delle organizzazioni coinvolte e reperite sui canali di comunicazione esterna (web, riviste, etc etc), e le interviste, strutturate e semi-strutturate.

A difesa della scelta fatta in merito alle fonti di prova si può argomentare dicendo che fonti quali i verbali d'archivio, gli oggetti fisici non avrebbero soddisfatto totalmente le richieste, inoltre, seppure vicine alle esigenze della ricerca, l'osservazione diretta e partecipante avrebbero incorso il pericolo del pregiudizio dovuto alla manipolazione degli eventi da parte del ricercatore e un dispendio di forze e tempo che non avrebbero – a giudizio di chi scrive – ripagato la ricerca con la medesima importanza in termini di risultati. Nonostante si riconoscano dei punti di forza rilevanti alle fonti di prova scelte, si deve ammettere che le stesse tuttavia possono presentare anche delle debolezze³⁹⁸. Tali caratteristiche sono presenti in Tabella 12.

³⁹⁶ <http://ewgf.eu/evento/premio-internazionale-le-tecnovisionarie%C2%AE-2015>

³⁹⁷ Vedi Nota 19.

³⁹⁸ Yinl 2003, p. 111.

<i>Fonte di prova</i>	<i>Punti di debolezza</i>	<i>Punti di forza</i>
<i>Documentazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Non sempre è facilmente recuperabile</i> ▪ <i>Può riflettere (inconsiamente) il pregiudizio dell'autore</i> ▪ <i>Può presentarsi parziale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>È possibile ripetere la consultazione</i> ▪ <i>Può fornire dati precisi in merito al caso studio</i> ▪ <i>Può fornire informazioni su in arco temporale lungo</i>
<i>Interviste</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Può esservi pregiudizio nelle risposte ottenute</i> ▪ <i>Le risposte possono rivelarsi inesatte per problemi di memoria dell'intervistato e dell'intervistatore</i> ▪ <i>Le risposte possono risultare falsate perché indirizzate a risponde ciò che l'interlocutore vuole ascoltare</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>In qualsiasi forma vengano predisposte (a seconda dunque del grado di struttura e apertura dei quesiti) sono finalizzate all'ottenimento di un'informazione precisa.</i> ▪ <i>Possono fornire le relazioni causali, e dunque rappresentare un alto livello di significatività ai fini della ricerca</i>

Tabella 12 - Fonti di prova: pro e contro
Fonte: nostra elaborazione da Yin (2003)

Il principio dell'uso di fonti multiple di prova se usato correttamente aiuta ad affrontare il problema relativo alla validità e all'attendibilità dello studio di caso³⁹⁹. "in uno studio di

³⁹⁹ Yin, 2003, p. 121.

caso l'uso delle fonti multiple di prova permette al ricercatore di fare riferimento ad una maggiore varietà di temi: dallo storico, all'attitudinale, al comportamentale. [...] Ogni scoperta o conclusione in uno studio di caso è probabilmente più convincente e accurata se basata su fonti differenti di informazione, seguendo il metodo della reciproca conferma⁴⁰⁰”.

Dunque è importante rimandare alla cosiddetta “triangolazione delle fonti” per specificare l'approccio avuto nell'esame dei dati raccolti per via dell'osservazione naturalistica, ossia quella relativa a ciò che può essere direttamente osservato (documenti, siti internet, materiale disponibile on line) e l'osservazione dei dati generati invece dal lavoro di ricerca (interviste⁴⁰¹). L'importanza di tale triangolazione si ravvisa nella possibilità, disponendo di più fonti di dati, di una raccolta di evidenze fra loro differenti in merito a fenomeni omogenei. Oltre a fornire dunque punti di vista differenti esprimono al contempo la coerenza delle stesse fonti, e la validità della scelta del caso studio ai fini dell'indagine delle variabili prese in considerazione. Il livello di coerenza delle fonti dei dati rappresenta un dispositivo primario per assicurare la validità interna del caso⁴⁰².

4.1.2. Studio di caso: Dottoressa Tiziana Primori – FICO Eataly

⁴⁰⁰ *Ivi*, pp. 121 – 123.

⁴⁰¹ La differenza nella tipologia di intervista condotta fa sì che le stesse non vadano ad essere considerate sotto un'unica classificazione. Dunque, le interviste se condotte in modo differente, siano esse quindi strutturate o aperte, costituiscono una fonte di prova differente. Yin, 2003.

⁴⁰² Yin (2003) fa riferimento a quattro criteri fondamentali per verificare la qualità del metodo di ricerca di casi: la validità del costrutto, l'attendibilità dei risultati, la verifica esterna e quella interna. Il primo implica la soddisfazione di “tre accorgimenti: fare ricorso a più fonti di evidenza in modo da avere più prove sugli elementi osservati; prestare particolare attenzione alla concatenazione logica tra le evidenze, fare verificare il report sul caso ai diretti interessati (le persone coinvolte nel caso)” (Fattore, 2005, p. 137).

Nel secondo caso si rimanda alla capacità di ripetere eventualmente l'indagine al fine di ottenere i medesimi risultati. La validità esterna riguarda la possibilità di generalizzazione dei risultati. “Più casi opportunamente scelti possono condurre a generalizzazioni su piano analitico, perché permettono di mostrare che in realtà diverse, sebbene omogenee rispetto a criteri predefiniti, si riscontrano le stesse regolarità” (Fattore, 2005, p. 137).

Infatti, la verifica della validità interna implica “stabilire una connessione causale, per cui si dimostra che determinate condizioni conducono ad altre condizioni distinte da connessioni falsate. [...] La strategia analitica del raffronto delle configurazioni è uno dei modi per definire la validità interna” (Yin, 2002, p. 64, p. 66).

L'esperienza della dottoressa Tiziana Primori è caratterizzata da notevoli traguardi professionali. È di origini pesaresi, ha una figlia ed una laurea in Matematica conseguita presso l'Ateneo di Bologna. "Passione e concretezza sono i fattori più importanti del suo successo professionale, guidato dalla ricerca di una crescita armonica di impresa e persone, con una prospettiva di lungo temine⁴⁰³".

Il percorso professionale compiuto fa emergere chiaramente il suo interesse, da una parte, verso il cambiamento e l'innovazione organizzativa e dall'altra ai temi legati alla presenza delle donne nell'imprenditoria e negli ambienti aziendali.

Dal 1982 al 1986 lavora per un importante centro logistico della GDO cooperativa fino al 1990 quando trasla le sue competenze in Iveco Fiat. Il passaggio alla Smaer, specializzata in innovazione organizzativa e gestione del cambiamento, concretizza la particolare attenzione della Primori verso le tematiche prima enunciate. Nel 1996 comincia la sua esperienza in Coop Adriatica in cui, ancora oggi, ricopre il ruolo di Vice Presidente, e nel tempo assume ruoli quali Direttore delle Risorse Umane e Sistemi Informativi, Direttore Commerciale e Organizzazione e Direttore Generale alla Gestione. L'esperienza in COOP permane ma si tramuta nell'Ottobre 2013 data in cui diviene Responsabile Sviluppo e Gestione delle Partecipate del Gruppo COOP Adriatica.

Al contempo assume la carica di Vide Presidente di Eataly, società presieduta da Oscar Farinetti di cui le COOP detengono il 40%, e quindi Amministratore Delegato di FICO Eataly World⁴⁰⁴.

Siede nel Comitato Scientifico della Fondazione Nilde Iotti⁴⁰⁵ e in quello dell'associazione Valore D⁴⁰⁶. Enti tesi alla promozione della figura femminile nelle aziende e di sostegno alle donne impegnate nei percorsi verso il vertice aziendale.

Ad oggi ricopre anche la carica di presidente di Hera Comm e consigliere indipendente dei Cda di Hera e dell'Università di Urbino.

⁴⁰³ <http://www.ewgf.eu/persona/tiziana-primori>

⁴⁰⁴ <http://eatalyworld.it/it/home#chi-siamo>

⁴⁰⁵ "L'obiettivo strategico della Fondazione è infatti quello di contribuire a far diventare le donne classe dirigente. Un obiettivo non realizzato compiutamente forse in nessun luogo e meno che mai nel nostro Paese". Tratto da <http://www.fondazioneilildeiotti.it/fondazione.php>

⁴⁰⁶ "Valore D è la prima associazione di imprese che promuove la diversità, il talento e la leadership femminile per la crescita delle aziende e del Paese. Nata nel 2009 dallo sforzo comune di 12 aziende virtuose - AstraZeneca, Enel, GE Oil&Gas, Johnson&Johnson, Ikea, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone - oggi conta più di 150 aziende associate". Tratto da <http://valored.it/scopri-valore-d/chi-siamo/>

Dall'ottobre 2014 è amministratore delegato di Eataly World Bologna, la società che sta realizzando il primo parco tematico dedicato all'eccellenza dell'agroalimentare italiano: FICO (Fabbrica Italiana Contadina). È questo il progetto in cui la si vede maggiormente coinvolta e a cui anche il caso studio fa riferimento.

FICO⁴⁰⁷ è un progetto molto complesso e ardito che vede il coinvolgimento di diverse realtà, ognuna capace di soddisfare al meglio una particolare necessità, per citarne solo alcuni vi è CAAB⁴⁰⁸ (Centro Agroalimentare di Bologna), Prelios SGR⁴⁰⁹, Eataly World Srl (in cui confluiscono Eataly, Coop Alleanza e Coop Reno). Queste sono le entità maggiormente coinvolte nel progetto FICO e ad ognuna di esse è demandato l'espletamento, in sinergia con tutti gli altri partner del progetto, di specifici compiti: dall'ideazione e promozione, dall'istituzione e la gestione del fondo immobiliare ad esso connesso fino all'organizzazione interna, della promozione e della comunicazione di FICO e l'amministrazione degli spazi a disposizione.

La vision del progetto FICO è quella di far emergere "l'eccellenza enogastronomica e la bellezza del settore agroalimentare italiano, racchiudendo in un'unica casa la tradizione locale, la cultura del cibo di alta qualità e le competenze delle persone che da sempre lavorano nelle filiere agroalimentari. [...] Un luogo di produzione di valori⁴¹⁰".

Vincitrice nel 2015 del premio "*Tecnovisionarie*" categorie CEO, si è prestata in modo subitaneo alla raccolta delle informazioni e come evidenziato nel corso dell'intervista ha permesso che venisse a trasparire tutta la sua attenzione verso i temi dell'efficacia e della condivisione della vision e della leadership femminile.

Di lei è stato detto che "il suo impegno come donna si esprime nella tutela concreta di pari opportunità capaci di conciliare il lavoro con gli impegni della famiglia e della vita privata in genere (il suo staff conta un numero significativo di donne in ruoli dirigenziali)⁴¹¹".

4.1.3. Studio di caso: Dottoressa Fiorina Facchinetti Berti – FaberSystem Srl

⁴⁰⁷ <http://eatalyworld.it/it/home>

⁴⁰⁸ <http://www.caab.it/it/>

⁴⁰⁹ <http://www.preliosgr.com/>

⁴¹⁰ Tratto dalla presentazione progetto FICO, ultimo agg. Novembre 2016.

⁴¹¹ <https://www.uniurb.it/it/cdocs/CWEB/2564-CWEB-07022014124427-cweb.pdf>

L'esperienza della Dottoressa Facchinetti Berti si svolge principalmente nella società di cui oggi è presidente, la Faber System Srl.

La società ha sede a Milano e fin dalla sua costituzione nel 1983 ha svolto le sue attività nell'ambito del Document Management di tipo digitale: dalla conservazione sostitutiva ed elettronica per la PA alla fatturazione elettronica B2B. Il proprio portafoglio clienti ad oggi conta più di 7000 contatti attivi.

La dottoressa Facchinetti è stata la prima donna, nel 2008, a ricevere il premio "Tecnovisionarie". Tale riconoscimento permise di mettere in evidenza, da una parte, la particolare competenza e preparazione in un settore come quello informatico e tecnologico da sempre stereotipatamente connesso all'universo maschile, e dall'altra, di portare alla luce una particolare predisposizione verso i temi della vision e della leadership, soprattutto se declinata al femminile.

Il percorso della dottoressa Facchinetti è costellato di riconoscimenti alla sua figura e alla realtà aziendale che presiede. Citando il sito aziendale, in cui tali riconoscimenti sono ben evidenziati in una pagina⁴¹² ad essi interamente dedicata, i premi "attestano la qualità delle soluzioni offerte e la professionalità che da sempre contraddistingue il servizio erogato ai clienti. Nel 2005 Faber System si è aggiudicata il Premio Milano Produttiva, 16ª edizione e il Premio Piazza Mercanti, 3ª edizione. Tali premi intendono riconoscere a Faber System la qualità dell'impegno nell'intraprendere e il contributo di idee e sensibilità, utile all'affermazione dei più elevati valori imprenditoriali⁴¹³".

La storia dell'azienda vede i propri inizi caratterizzati dall'attenzione rivolta verso le soluzioni di automazione telex e fax. Come affermato dalla stessa Facchinetti, la società è *"sul mercato da più di 30 anni. Nata quando nelle realtà aziendali il solo mezzo di comunicazione era rappresentato dal Telex, ossia l'unica macchina per la corrispondenza commerciale tra aziende. In Italia tale macchina era messa a disposizione dall'Olivetti⁴¹⁴ che aveva curato tutta la fornitura anche alla Poste Italiane. Il telex rappresentava un mezzo molto importante perché unico a produrre documenti di interscambio di comunicazioni con validità riconosciuta. A quei tempi non si disponeva di altro se non del telefono. L'azienda - dunque - ha cominciato con l'automazione del Telex e l'integrazione della macchine operatrici con i sistemi informativi. Tale scelta di attività è*

⁴¹² <http://www.fabersystem.it/contenuti/premi-e-riconoscimenti/1170/2>

⁴¹³ <http://www.fabersystem.it/contenuti/premi-e-riconoscimenti/1170/2>

⁴¹⁴ <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=597>

stata molto importante per tutto il futuro aziendale. I passi successivi infatti hanno visto l'integrazione in primis fra il Telex e il fax, e poi via via di pari passo con lo sviluppo di altri canali di trasmissione delle comunicazioni anche con gli altri prodotti. Quali per esempio la mail.⁴¹⁵”.

“Proporre sul mercato soluzioni tecnologiche di Gestione Documentale capaci di ottimizzare lo svolgimento di tutte le fasi operative, fornendo consulenza e supporto qualificati ai clienti⁴¹⁶” è l'enunciato della mission. I valori a cui fanno riferimento nella persecuzione dei propri obiettivi vengono anch'essi esplicitati chiaramente e si rifanno alla *semplicità*, all'*innovazione*, all'*efficienza*, alla *passione*, all'*affidabilità*, alla *qualità* e alla *competenza*⁴¹⁷.

Presso i canali di comunicazione preposti dall'azienda infatti la vision viene esplicitata in modo chiaro. Rispetto alla mission poco prima enunciata tale vision soddisfa i requisiti di lungimiranza e audacia manifestando difatti un desiderio di realizzazione di più ampio respiro per il tramite di un'ottica contrassegnata dall'impegno per un'evoluzione continua. La volontà è infatti quella di “affermarsi come leader nel mercato dell'IT attraverso una continua ricerca i campo informatico e tecnologico, sempre più in grado di offrire soluzioni di eccellenza che semplifichino e facilitino a più livelli i processi di business dei propri clienti⁴¹⁸”.

Nel corso dell'intervista tuttavia la dottoressa ha precisato come *nella realtà la vision si concretizza in una più concreta espansione del portafoglio clienti a riprova del fatto che gli stessi si sentono soddisfatti delle proposte e delle soluzioni offerte dall'azienda. Sulla scia di tale soddisfazione si innesca quel meccanismo virtuoso del passaparola che permette di avere pubblicità, riverbero positivo del proprio operato e al contempo fidelizzazione. “Soddisfare il cliente – spiega la dottoressa – è la nostra necessità primaria”. Si deve sempre offrire un servizio ottimale, altrimenti il passaparola può essere di natura opposta a quello prima citato e far sì che la pubblicità non sia positiva, che il malcontento dei clienti scalfisca la propria posizione con perdite in termini economici e di presenze nel portafogli non solo futuri ma anche presenti⁴¹⁹.*

⁴¹⁵ Tratto dall'intervista alla Dottoressa Facchinetti svoltasi il 18 Ottobre 2016.

⁴¹⁶ <http://www.fabersystem.it/contenuti/mission-vision/26/2>

⁴¹⁷ <http://www.fabersystem.it/contenuti/mission-vision/26/2>

⁴¹⁸ <http://www.fabersystem.it/contenuti/mission-vision/26/2>

⁴¹⁹ Liberamente tratto dall'intervista alla Dottoressa Facchinetti svoltasi il 18 Ottobre 2016.

4.2. I dati della ricerca

I dati e le informazioni relative al caso FICO sono state ottenute grazie alla disponibilità della dottoressa Tiziana Primori in data 10 ottobre 2016 e alla dottoressa Mirella Vesprini in data 28 Ottobre. Il materiale di riferimento è stato quello fornito dalle stesse e quello reperibile attraverso i canali di comunicazione dell'organizzazione.

Similmente si è agito per il caso Faber System. La presidente, la dottoressa Fiorina Facchinetti Berti ci ha concesso di poterla intervistare in data 18 Ottobre, mentre la sua collaboratrice, la dottoressa Ilaria Farioli, è stata intervistata il 28 dello stesso mese.

L'impostazione delle interviste strutturate ha preso forma in base allo studio delle variabili e all'operativizzazione dei concetti come illustrato nel capitolo terzo di questo lavoro. Simili nell'impostazione metodologica in base alle quale sono state determinate, le interviste sono state improntate e le tematiche declinate in base alla storia personale e aziendale dei casi studio. Il quesito posto infine in forma aperta trova fondatezza nello studio delle variabili condotto per determinare le domande per l'intervista strutturata. Le interviste sono state condotte telefonicamente.

Lo scopo delle descrizioni che seguono è quello di mettere a sistema i dati ottenuti dalle diverse fonti di prova e redigere per ogni dimensione una relazione che evidenzi le informazioni ottenute inerenti i concetti di efficacia della vision e della capacità visionaria della leadership femminile.

Efficacia Della Vision Organizzativa – Condivisione

La condivisione rappresenta una delle dimensioni principali su cui molta letteratura si è spesa nell'ambito degli studi sulla vision organizzativa.

L'intenzione della domanda posta alle intervistate è quella di determinare quanto e in che modo le stesse correlino la dimensione della condivisione della vision organizzativa alla sua efficacia. Perché si potesse capire questo si è ritenuto utile domandare, specificatamente, quanto la condivisione rappresenti un punto fondamentale nell'esercizio delle funzioni da leader.

Nella realtà di FICO, guidata dalla dottoressa Primori, grazie alla analisi condotte anche sui mezzi di comunicazione esterna aziendale⁴²⁰, è stato possibile accertare l'entità del numero dei soggetti coinvolti sia direttamente che indirettamente nel progetto⁴²¹. Nell'ambito dunque di un progetto di tali dimensioni è sembrato più che opportuno indagare il senso di condivisione che la leader percepisce e che esercita tra tutte queste differenti entità coinvolte.

Alla domanda, la dottoressa Primori fa seguire tuttavia una riflessione in merito alla tipologia di struttura che è presente all'interno dell'organizzazione. Il principio, ovvero, in base al quale tutto il progetto è stato strutturato non è quello relativo ad un'impostazione del lavoro su base prevalentemente gerarchica ma in una concezione di insieme e più propriamente orizzontale, ricalcando le forme di aiuto vicendevole come quelle più vicine all'agire in cooperazione, già note alla dottoressa considerata la sua esperienza.

Primori continua dicendo che *“La condivisione della vision è ritenuta essenziale ai fini di tale cooperazione, solo in tal senso può rendersi possibile il lavoro unitario nonostante le proprie specificità e identità. I valori della tenacia, dell'onestà e della trasparenza sono fondamentali perché altrimenti verrebbe meno tutto il sostegno a voler esprimere al mondo intero l'idea di un'Italia diversa, capace di rappresentare le proprie eccellenze. Mettere a sistema le proprie competenze e capacità per poter permettere il raggiungimento di una vision comune e condivisa⁴²²”*.

Nella realtà della Faber System la condivisione della vision rappresenta altresì un punto fondamentale. La presenza costante da parte della stessa Facchinetti – come testimoniato dalla dottoressa Farioli – agli eventi durante i quali la vision viene esplicitata ma anche discussa e messa in discussione può esprimere quanto questa pratica rappresenti una specifica manifestazione dell'attenzione verso la vision all'interno della quotidiana gestione del potere da parte della leader. *“In queste occasioni – sostiene la Farioli – (...) non si parla delle specificità delle singole funzioni, ma di grandi temi, così da rinnovare*

⁴²⁰ <http://eatalyworld.it/it/home>

⁴²¹ “Oltre 2000 aziende coinvolte, 3000 posti di lavoro di cui 700 direttamente all'interno del parco”, <http://eatalyworld.it/it/home>.

Vedrà il coinvolgimento inoltre di entità pubbliche (come ad esempio il Comune di Bologna, la Regione Emilia Romagna etc etc) e private.

⁴²² Tratto dall'intervista alla Dottoressa Primori svoltasi il 10 Ottobre 2016.

l'impegno di tutti cercando di coinvolgere tutte le parti, dallo stagista al collaboratore che lavora da 30 anni sempre in questa azienda⁴²³.

Nonostante la specificità dell'oggetto di business della realtà della Faber System non permetta a tutti i componenti della stessa di comprendere fin nel profondo cosa venga fatto nelle altrui funzioni – spiega la dottoressa – si cerca sempre di far convogliare gli sforzi di tutti verso una medesima meta. Si riconoscono le difficoltà di tale operato ma evidentemente gli sforzi profusi danno i loro risultati. Infatti, la testimonianza della dottoressa Facchinetti permette di comprendere quanto la volontà espressa nella vision organizzativa ovvero quella di *“affermarsi come leader nel mercato dell'IT attraverso una continua ricerca⁴²⁴”* cerchi di perfezionarsi continuamente, nel presente ma anche nel corso degli anni trascorsi. Tale persecuzione della vision – come sottolineato anche dalla Facchinetti – è manifestata dalla conta dei propri clienti il cui numero si è quadruplicato: *“una parte di questa vision è stata raggiunta dato che all'inizio il database clienti ne contava 300 e oggi ne abbiamo 1200⁴²⁵”*.

Efficacia Della Vision Organizzativa – Comunicazione

La domanda inerente la comunicazione cerca ha lo scopo di comprendere quali siano le pratiche grazie alle quali l'interesse palesato nei confronti del principio della condivisione della vision si realizzi nella realtà aziendale oggetto di indagine. L'intenzione è quello di indagare nello specifico sulle procedure e i canali preposti alla condivisione della vision all'interno dell'organizzazione.

Sono molteplici i modi in cui la vision può essere comunicata all'interno di un'organizzazione. Non si vuole in questa sede definire quale sia il metodo più efficace alla comunicazione, l'intento è piuttosto quello di riuscire a comprendere se la vision di un'organizzazione guidata da un leader di sesso femminile riesca a dimostrarsi efficace se debitamente condivisa. In tal senso infatti si è voluto scoprire qualora e in che modalità tale vision venga condivisa. Si faccia tuttavia memoria che la non esplicitazione della vision non è sintomo di una mancanza di elaborazione della stessa. La condivisione, infatti, all'interno dell'organizzazione può avvenire in diversi modi. È lecito infatti supporre che anche una vision non esplicitata “verbalmente” può essere tuttavia

⁴²³ Tratto dall'intervista alla Dottoressa Farioli svoltasi il 18 Ottobre 2016.

⁴²⁴ <http://www.fabersystem.it/contenuti/mission-vision/26/2>

⁴²⁵ Tratto dall'intervista alla Dottoressa Facchinetti svoltasi il 18 Ottobre 2016.

manifestata mediante azioni e segni che la rendono altrettanto chiara e comprensibile e di conseguenza condivisa.

Nell'ambito degli scenari in questa sede presi in considerazione, le precisazioni in merito alle pratiche tese alla condivisione della vision trovano negli usi delle leader e delle organizzazioni da loro gestite un giusto compromesso attuativo. Vedremo infatti come, da una parte, la comunicazione della vision è affidata a procedure formali, ovvero nell'ambito di riunioni a scadenze periodiche e stabilite, mentre dall'altra, è demandato, più che nel primo caso ad ognuno dei collaboratori – seppure, si presume, inconsciamente – il compito di manifestare in prima persona la vision di cui è promotore e fautore, tuttavia accompagnando tali pratiche quotidiane con riunioni e meeting non caratterizzate tuttavia da una specifica frequenza e impostazione.

La dottoressa Vesprini alla domanda sulla condivisione della vision all'interno del progetto FICO risponde in questi termini: *“Si proviene da mondi diversi ma si lavora tutti insieme, tutti i giorni, ed è chiaro che nel momento in cui il si lavora insieme il team si compatta perché si inizia a condividere e a raccontare cos'è il progetto [...] che col tempo e con l'apporto di tutti si è persino modificato, le complessità sono aumentate però allo stato attuale è molto più bello. È chiaro che la vision viene scambiata e condivisa con l'agire quotidiano. Condividere per noi è il lavorare insieme tutti i giorni. Qual è il progetto e quali gli obiettivi da raggiungere sono concetti chiari a tutti ma il fatto di poterlo vivere tutti i giorni è il canale di comunicazione più efficace in assoluto. Accanto a questo si ha oltretutto la possibilità di partecipare anche a molte delle riunioni in cui vi sono la dottoressa Primori e gli altri responsabili del progetto (come ad esempio Oscar Farinetti)”*.

L'operare in modo cooperativo è per la Primori il mezzo di comunicazione più efficace ai fini della condivisione della vision all'interno dell'organizzazione. La *“piattaforma relazionale”* che viene a crearsi tra i partner tecnici, gli imprenditori e le persone preposte all'organizzazione dell'intero progetto è molto forte ed importante. Sulla base di tali vincoli di rispetto e sollecitudine reciproca, la condivisione della vision permette che vengano ad essere espresse al massimo le proprie conoscenze per restituire il risultato a cui si vuole tendere ossia la presentazione del know-how italiano al mondo.

Se l'agire quotidiano – come per la Vesprini (FICO) – è il mezzo per eccellenza per la comunicazione della vision è altresì vero che incontri e riunioni più tradizionalmente

concepiti e organizzati possono verosimilmente rendere possibile in modo altrettanto efficace la condivisione della vision. È questo dunque il caso della Faber System. È a tali mezzi infatti che la dottoressa Facchinetti affida la propagazione della vision all'interno della propria azienda. Tali riunioni vengono infatti svolte periodicamente e coinvolgono tutte le aree aziendali in modo *“da portare avanti quello che è l'obiettivo comune rinnovando l'impegno a tenere alta l'attenzione su questi aspetti”*. A tali incontri è presente la stessa dottoressa Facchinetti. Soprattutto in occasione della fine d'esercizio, durante questi meeting si preferisce non trattare temi specifici delle singole aree di riferimento ma affrontare grandi e generali temi *“così da rinnovare l'impegno di tutti”*.

Efficacia Della Vision Organizzativa – Raggiungibilità

Il tempo necessario per portare a compimento la vision può essere inteso come indicatore per comprendere il livello di raggiungibilità della vision stessa. Avere un orizzonte temporale di medio-lungo periodo conduce a considerare la vision appropriatamente elaborata.

La dottoressa Primori ha stabilito, come confermato dalla collaboratrice Vesprini, che il progetto FICO vedrà la sua piena realizzazione nel corso del 2017. L'apertura tuttavia del parco in sé costituisce solo una parte della vision di cui entrambe si fanno promotrici. Perché possa infatti realizzarsi *“lo spazio unico al mondo per rappresentare la biodiversità, la diversità del nostro paesaggio, della nostra filiera agroalimentare, della nostra bellezza; un parco dove si può imparare, dell'educazione”* sarà necessario attendere che il parco diventi operativo e che il pubblico a cui è destinato possa beneficiare delle attività in esso da svolgere. Dunque, i tempi di realizzazione del campo sono stati presentati (2017) ma la presa di coscienza della fruizione consapevole di tali spazi è qualcosa che non può essere prevista.

Così come non può avere una tempistica puntuale la realizzazione della vision da parte della Faber System. La soddisfazione dei propri clienti è una vision imperitura. Dunque, in tali casi, non si ha la necessità di stabilire una scadenza per la sua realizzazione quanto piuttosto la volontà di poterla esaudire tutti i giorni in maniera continuativa e con livelli di efficienza costanti.

Se nei due casi presentati le intervistate non hanno dato un limite temporale alla realizzazione della vision è altresì vero poter affermare che la loro vision rappresenta un impegno a far sì che la vision sia sempre e costantemente raggiunta.

Efficacia Della Vision Organizzativa – Capacità Ispiratrice

La capacità da parte della vision di diventare fonte di ispirazione per tutti coloro che ne sono protagonisti è una dimensione in cui in letteratura sembrano essere tutti concordi. Del carisma e della motivazione che sono alla base della vision se ne è parlato in precedenza⁴²⁶. Non vi è titubanza quindi nel considerare la capacità ispiratrice relativa alla vision come una delle discriminanti più rilevanti per determinarne l'efficacia all'interno delle organizzazioni oggetto di studio.

Alla domanda sul grado di ispirazione che può discendere dalla vision, la dottoressa Facchinetti fa memoria delle sue prime iniziative intraprese all'interno dell'azienda. Tali iniziative l'hanno portata a doversi confrontare con nuovi pubblici di riferimento come per esempio quello del mercato cinese. La dottoressa parla infatti di un'indubbia ritrosia e di uno stupore evidente. Tanto quanto in Italia, anche in Cina, vedere una donna esperta e capace, oltretutto nel campo dell'Information Technology rappresentava una novità assoluta e non di facile comprensione.

Secondo la dottoressa la capacità manifestata nell'aver intrapreso un tale percorso e la verifica che tale scelta non si sia rivelata errata rappresentano delle evidenze di quanto possa essere forte e radicata la sua volontà nel condurre un tale progetto.

Un carisma ed una forza che hanno saputo dunque ispirare i collaboratori a cui la dottoressa fa riferimento nell'accreditare i meriti dello sviluppo del progetto Faber System e i risultati finora ottenuti. La dottoressa è infatti convinta che se ai collaboratori viene manifestato il giusto interesse da parte della leadership saranno gli stessi ad essere di conseguenza ispirati. L'esperienza può essere il migliore esempio per i propri collaboratori. Se gli stessi avvertono e percepiscono che la leadership crede nel progetto che stanno portando avanti va da sé che sarà più plausibile che i collaboratori se ne sentano anch'essi parte e promotori⁴²⁷.

⁴²⁶ Cfr. Capitolo 1

⁴²⁷ Tratto dall'intervista alla Dottoressa Facchinetti svoltasi il 18 Ottobre 2016.

Nei toni con cui le collaboratrici intervistate hanno risposto alla domanda si ravvisa un'ammirazione profonda verso le rispettive leader ed un forte senso di ispirazione. Ad entrambe infatti vengono riconosciute doti particolari: la Vesprini della Primori dice di essere “*un esempio per tutti*” e Farioli della Facchinetti “*un punto di riferimento*”.

Efficacia Della Vision Organizzativa – Impegno

Domandare alle leader di pronunciarsi sul grado di coinvolgimento alla vision dei propri collaboratori è verificato essere, se non difficoltoso, quanto meno impegnativo. Chiedere infatti dell'impegno percepito e dunque profuso ai fini della realizzazione della vision ha portato le leader a porre a se stesse la medesima domanda.

La dottoressa Primori sostiene che l'apporto di ciascuno sia essenziale ai fini della vision e secondo lei l'impegno di ciascun collaboratore è indubbio considerati i risultati raggiunti. FICO costituisce una grande innovazione dal punto di vista enogastronomico, culturale e di diffusione di una conoscenza trasversalmente pensata e costituita. La messa a sistema di entità e di competenze differenti fra loro è, secondo la sua opinione, una delle sfide più grandi. Tale sforzo tuttavia sta rendendo possibile la creazione di una realtà nuova e innovativa, per il tramite di nuovi processi che sono scaturiti e che al contempo generano know-how innovativo.

La Primori riconosce dunque ai suoi collaboratori il merito di tali risultati e per rispondere alla domanda compie un percorso a ritroso. Infatti afferma che “per lavorare a questo progetto ci vuole molta tenacia e molta visione. Non solo ecumenica ma anche pragmatica. Ci sono momenti in cui si discute, ci si confronta, anche animatamente, però penso sempre che tutti hanno in mente che si sta lavorando per qualcosa che rappresenta un bene comune. Non si hanno sempre gli elementi a disposizione, fra i quali anche il tempo. Ma il team si sta dimostrando bravissimo⁴²⁸”.

A farle eco la testimonianza della collaboratrice Vesprini la quale definisce la propria partecipazione al progetto come “una scelta di vita” di cui è soddisfatta e “fiera”, e da una prospettiva più puramente lavorativa, percepisce che l'intero team stia approntando il progetto e affrontando lo stesso con le medesime sensazioni. Il prendervi parte non rappresenta solo ed esclusivamente un lavoro da compiere, ma un impegno teso alla soddisfazione di qualcosa che esula dalla mera area personale per comprendere orizzonti

⁴²⁸ Tratto dall'intervista alla Dottoressa Primori svoltasi il 10 Ottobre 2016.

estesi e motivazioni elevate che vadano ad interessare la più ampia porzione di popolazione raggiungibile.

L'atteggiamento avuto dalla Primori è stato mutuato dalla Facchinetti che in prima istanza ha chiesto che la domanda fosse posta direttamente ai collaboratori. In realtà ha spiegato nel seguito che crede fermamente che la vision sia considerata da tutti i collaboratori come molto importante e che tale rilevanza venga esplicitata in un impegno costante da parte di ciascuno di essi. Tale considerazione ha trovato plausibile conferma in un dettaglio importante emerso durante l'intervista relativo al turnover aziendale. Facchinetti ha precisato difatti che il ricambio del personale in azienda è molto basso. "I collaboratori più competenti diventano colonne. L'azienda è fatta dalle risorse umane. Loro sanno che in questo caso la direzione ricambia tutto l'apporto positivo che elargiscono all'interna azienda⁴²⁹".

Farioli, tuttavia, una volta rimarcato il ruolo fondamentale della Facchinetti nel processo di condivisione della vision, rimarca sul fatto che spetta ad ognuno dei collaboratori adoperarsi affinché la stessa venga raggiunta. Afferma infatti: "Ognuno nel proprio quotidiano ha il dovere di portare avanti questo obiettivo, di sentirsi parte dell'azienda e quindi di comportarsi e di lavorare di conseguenza, tuttavia la signora Facchinetti sicuramente si fa portavoce della mission e della vision dell'azienda nel quotidiano⁴³⁰".

Capacità visionaria della leadership femminile – Partecipazione

La consapevolezza del proprio apporto personale al raggiungimento della vision nell'agire quotidiano conduce la stessa leadership ad un processo di autovalutazione. La richiesta di stimare gli sforzi profusi per la realizzazione dell'obiettivo comune ha portato le due intervistate a fare rispettivamente due considerazioni: la prima, quella della dottoressa Primori, sulla qualità e sulla natura di tale partecipazione, la seconda, quella della dottoressa Facchinetti, sul rapporto di scambio che deve sussistere tra le parti, dunque la presa di coscienza che la partecipazione all'interno dell'organizzazione non è mera messa a disposizione del proprio agire ma messa in comune di competenze e carisma.

Dopo aver dichiarato che è essenziale che vi sia una guida all'interno di un'organizzazione, la dottoressa Primori precisa che tuttavia tale attività di gestione può

⁴²⁹ Tratto dall'intervista alla Dottoressa Facchinetti svoltasi il 18 Ottobre 2016.

⁴³⁰ Tratto dall'intervista alla Dottoressa Farioli svoltasi il 18 Ottobre 2016.

presentare delle caratteristiche specifiche a seconda del livello strutturale del contesto in cui essa va ad agire. “La leadership che serve in una realtà come [questa, ovvero quella di] FICO è sicuramente diversa da una leadership che serve in una situazione strutturata⁴³¹”. Secondo accordi “taciti⁴³²” a lei è demandata la leadership “del fare”, ovvero la gestione dei mezzi e dei tempi necessari per il raggiungimento degli obiettivi. A tale leadership viene riconosciuto un ruolo scomodo, ma al contempo una “bellezza⁴³³” che – come sostenuto dalla Primori – le altre declinazioni ed espressioni della leadership non posseggono. È importante – continua – che nella leadership del fare si abbia un progetto, una prospettiva lungimirante e un pensiero sempre orientato al futuro progettato. Se ci si muove in tal senso allora si percepisce come il futuro sia più importante del presente e si accettano le sfide per realizzarlo.

Alla leadership, secondo l’opinione della dottoressa Facchinetti, spetta il compito di permettere a tutti di sentirsi a proprio agio e di intendere lo spendersi per la comunità aziendale in base al principio del “do ut des”. Dalle esperienze passate la dottoressa ha compreso e ne ha fatto un proprio monito che nella misura in cui si dà così si riceve. Precisa che è ovvio che questo non si verifichi sempre, è tuttavia auspicabile far tesoro delle esperienze pregresse. Il clima in azienda deve essere favorevole affinché i collaboratori si spendano per essa perché, se strutturata bene, saprà ricambiare tali sforzi e le persone si renderanno conto di quanto tale scambio sia utile a tutti⁴³⁴.

La Farioli non riconosce un ruolo prettamente operativo alla Facchinetti. Ne delinea le capacità a livello istituzionale definendola l’anello di congiunzione tra gli stakeholders esterni e tutti i collaboratori interni. Tuttavia è la stessa Facchinetti, nel corso della sua intervista, a sottolineare come agli inizi a lei era affidato un compito attivo in cui ha dovuto spesso interfacciarsi in prima persona con nuovi e particolari clienti come quelli, di cui sopra, provenienti dal mercato cinese.

Da parte di entrambe le collaboratrici in modo unanime vi è stata la conferma dello spendersi in prima persona delle rispettive leader e che tale partecipazioni si esprima anche nelle pratiche quotidiane del business di riferimento. Se per la Primori la presenza fisica

⁴³¹ Tratto dall’intervista alla Dottoressa Primori svoltasi il 10 Ottobre 2016.

⁴³² La dottoressa fa riferimento alla suddivisione, non formalizzata, dei compiti tra i responsabili di FICO. A lei sono state affidate le responsabilità collegate alla messa in pratica delle idee di governo formulate dalla triade dirigenziale.

⁴³³ *Ibidem*.

⁴³⁴ Tratto dall’intervista alla Dottoressa Facchinetti svoltasi il 18 Ottobre 2016.

presso la sede aziendale rimane più difficilmente realizzabile per via delle frequenti trasferte e a causa della fase di sponsorizzazione del progetto, per la Facchinetti, e per il ruolo che col tempo ha acquisito in azienda, ovvero quello di Presidente, tale presenza costante sembrerebbe più facilmente realizzabile.

Capacità visionaria della leadership femminile – Ascolto

La capacità di ascolto è fra le caratteristiche incluse tra quelle poste a definizione della leadership di tipo trasformazionale e dunque può rivelarsi un buon metro di misura per riuscire a determinare la consapevolezza del supporto offerto ai propri collaboratori da parte della stessa leadership. A tal proposito alle intervistate è stato chiesto di esplicitare, secondo il proprio punto di vista, la capacità di ascolto da loro esercitata in modo da tradurre in termini pratici la percezione che i propri collaboratori hanno della loro presenza all'interno dell'organizzazione.

L'ascolto è stato dunque considerato come una delle manifestazioni dell'operato delle leader, e le stesse intervistate hanno manifestato la loro intenzione di rivolgere immaginariamente la domanda ai propri collaboratori.

È la Primori a sottolineare come sia inusuale e difficile comprendere mediante dinamiche di “domanda e risposta” quale sia il livello percepito dai propri collaboratori in merito alla presenza della leader nell'agire quotidiano. L'opinione comune ad entrambe le leader è che, nel merito delle loro esperienze, possono dire di essere disponibili al dialogo e all'ascolto, ma sarebbe tuttavia più consono domandare a chi è l'oggetto di tale azione la propria opinione. A rendere più agevole tale richiesta, tuttavia, hanno contribuito le collaboratrici intervistate.

La Vesprini ha fatto corrispondere alla dottoressa Primori grandi capacità di confronto che assume sempre le forme di un dialogo costruttivo e proattivo e mai distruttivo.

Anche la Farioli indica la propria dirigente come propensa al dialogo e sempre disponibile al confronto. La definisce “punto di riferimento” sia per via del ruolo che ricopre, sia per l'esperienza maturata in azienda che per la disponibilità dimostrata negli anni. La descrive infatti come “molto presente, interessata agli aspetti inerenti il business ma anche ai dipendenti”.

Facchinetti precisa che l'impegno al dialogo costituisce un punto fondamentale del suo stile di leadership e sottolinea come la propensione verso pratiche aperte e flessibili sia fondamentale ai fini della buona performance dell'azienda. "Le sue porte rimangano sempre aperte", condizione questa ancora possibile data la non eccessiva dimensione⁴³⁵ e la limitata verticalizzazione delle gerarchie aziendali seppure è bene far capire ai collaboratori che la direzione c'è e che è presente per loro e non per fini puramente di potere.

Capacità visionaria della leadership femminile – Pragmatismo

Il pragmatismo viene in questa sede inteso come un "atteggiamento che tende a privilegiare i risultati concreti, le applicazioni pratiche⁴³⁶". Nella messa in atto delle azioni quotidiane è sostanziale avere uno sguardo di insieme sulle opportunità concrete che tali azioni possano avere nel proprio futuro. Seppure nel campo delle variabili soft di un'organizzazione, la vision deve però essere concretamente determinata anche in base allo scenario in cui insiste e nel quale delle realizzarsi. Comprendere dunque quali rappresentino fattori più o meno positivi di tali ambienti può rappresentare una forma di esercizio di quel pragmatismo necessario per non trascendere dai risultati concreti e privilegiare solo la sfera delle intenzioni.

Alle intervistate è stato chiesto di elencare i punti di forza e di debolezza delle loro realtà. La Primori riconosce nella coesione e nella condivisione della vision tra i collaboratori a lei più vicini e in quelli che stanno prendendo parte al progetto dall'esterno un punto di forza rilevante. La sinergia tra le parti è fondamentale. Identificare nelle collaborazioni una parte attiva nel processo di produzione di valore è fondamentale; secondo la dottoressa infatti non è più concepibile intendere l'eccellenza come frutto di un lavoro in solitudine, il "farsi da solo, la sufficienza delle proprie risorse" non sono più concetti adeguati. È necessario che prendano vita cooperazioni capaci di mettere in sinergia le competenze proprie e altrui.

La dottoressa Facchinetti individua nella versatilità uno dei punti di forza più consistenti. Le dimensioni contenute dell'azienda permettono una flessibilità che in altre realtà maggiormente strutturate non è possibile avere. Tali caratteristiche rendono il processo di

⁴³⁵ La Faber System ha ca. 50 dipendenti.

⁴³⁶ <http://www.treccani.it/vocabolario/pragmatismo/>

personalizzazione del servizio offerto molto più snello e dunque veloce. Spesso nelle specifiche richieste dei clienti è possibile riscontrare opportunità future di mercato, individuando anticipatamente delle opportunità di business. Tuttavia, se da una parte, la dimensione non eccessiva rende possibile una flessibilità consistente, in processi di produzione di servizi come quelli di tipo tecnologico una determinata strutturazione delle funzioni rimane comunque opportuna. I vincoli di tipo legislativo vengono ad essere individuati come delle opportunità, nel caso in cui non vi sia ancora un servizio che soddisfi esigenze particolari da queste presentate, ma dall'altra rappresentano un impedimento rilevante se si considerano i tempi con cui, da una parte, tali provvedimenti prendono forma e, dall'altra, quelli con i quali la burocrazia dovrebbe permettere che vengano espletati.

Capacità visionaria della leadership femminile – Capacità interpersonali

Alla leadership femminile viene riconosciuta una particolare capacità di relazionarsi con i propri collaboratori e con gli stakeholder. L'affabilità e l'attenzione rivolta alla persona non deve però trarre in inganno e lasciar pensare che i modi che, fraincesi, possono risultare meno incisivi, risultino dunque inconcludenti anche ai fini della performance aziendale e organizzativa. In letteratura viene riconosciuto il concetto per cui ammettere che i propri collaboratori siano dotati di particolari capacità e competenze è di fondamentale importanza nella realizzazione del progetto di cui si è entrambi parti.

La maggiore considerazione delle capacità fa sì che vi sia da parte dei propri collaboratori una predisposizione migliore alla partecipazione degli sforzi tesi al raggiungimento degli obiettivi. Gioire dei traguardi personali e familiari fa intendere come la leadership non sia relegata solo al mero raggiungimento degli obiettivi aziendali ma che essa si interessi globalmente alla persona che vi è protagonista. Il commuoversi – da parte della Primori, per esempio – alla notizia di una maternità imminente nel team può restituire una misura della buona predisposizione alla crescita non solo professionale dei propri collaboratori ma anche personale perché si perfezioni lo sviluppo globale delle proprie risorse, senza che si vengano a determinare situazioni frustranti e deleterie.

È la stessa dottoressa Primori a spiegare come sia composto il team, in cui prevale la presenza femminile e l'età media si aggira intorno ai trent'anni. Tali caratteristiche, considerata altresì la data di costituzione molto recente di tale realtà, porta la stessa ad

essere considerata non usuale. La Vesprini sottolinea inoltre come anche l'aver "un capo donna che supporta le donne" non sia del tutto ordinario.

Le doti interpersonali della leader di Faber System sono rese palesi anche tramite le descrizioni già fornite in merito alla capacità d'ascolto e nella predisposizione della dottoressa Facchinetti di rendere disponibile per i suoi collaboratori.

La Farioli descrive la sua responsabile come una persona aperta, socievole e "con la porta sempre aperta". Nella gestione delle rimostranze, nel caso in cui si verificassero e qualora non fosse sufficiente l'intervento delle dirigenze, a cui fiduciosamente delega parte delle sue responsabilità, è lei ad intervenire per cercare di provvedere attraverso giuste soluzioni.

Capacità visionaria della leadership femminile – Ispirazione

La capacità del leader di ispirare è tra le più rilevanti tra quelle associate alla definizione di leadership trasformazionale. Alle intervistate dunque è stato chiesto se si sentissero un esempio per i propri collaboratori. Anche in questo caso le due leader hanno manifestato l'intenzione di rivolgere ad essi la domanda.

In FICO, la Vesprini riconosce nella figura della Primori un leader capace di "farti vivere le cose e quindi di motivarti, giorno per giorno, sempre, a dare di più, a cercare sempre di migliorare e di avere dei risultati. [...] La motivazione è alla base di tutto. Quello che c'è dietro ad un progetto è la passione, il voler realizzare le cose, il concetto della leadership del «fare»". La dottoressa Primori incarnerebbe in sé dunque i valori del progetto ambizioso e innovativo che stanno portando realizzando e senza la sua guida difficilmente i collaboratori sarebbero stati in grado di portarlo avanti ottenendo i risultati conseguiti. "Il legame tra mission, vision e capacità di leadership visto come la capacità di far vivere in prima persona e di motivare nel portare avanti le cose, vanno a braccetto". Si crea un circolo virtuoso tra contentezza, soddisfazione e motivazione.

La Farioli, con riguardo alla realtà della Faber System, definisce la Facchinetti come "un esempio, una personalità forte e presente che va al di là del ruolo che ricopre. La Facchinetti dichiara che all'annuncio della sua prossima pensione i suoi collaboratori la incitano a cambiare idea e a rimanere all'interno dell'azienda. Viene rimarcato spesso dalla Farioli che la Facchinetti rappresenta un fulcro all'interno dell'azienda. Nonostante la sua non sia più una posizione puramente operativa perché più orientata alla

rappresentanza e alla comunicazione aziendale, rimane tuttavia molto forte la convinzione che molto dipenda da lei sul piano della motivazione, della forza di volontà e all'ispirazione intrinseca dell'azienda.

In entrambi i casi dunque si assiste ad un riconoscimento della forte capacità ispiratrice delle leader delle organizzazioni da parte delle collaboratrici e la ritrosia da parte delle stesse di pronunciarsi in merito alle proprie capacità per demandare ai propri collaboratori tale compito nella speranza che il loro operato sia riconosciuto come fonte di ispirazione e di impegno.

Alla luce delle considerazioni fatte in base alle domande dell'intervista frutto del processo di operativizzazione⁴³⁷, a tutte le intervistate è stata fatta una serie di domande semi-strutturate sul tema della leadership femminile. È sembrato opportuno porre tali quesiti derogando, come già detto, dall'approccio post-positivista più puro tentando quell'apertura, di cui si discuteva nel capitolo 3, alle metodologie propriamente qualitative.

Alle donne è stato dunque chiesto di pronunciarsi sulla leadership femminile e sul rapporto che essa detiene con la vision organizzativa, in particolare, se, in base alla loro esperienza, possano affermare che vi è una distinzione tra uno stile di leadership femminile o maschile, se tali differenze influiscono sull'elaborazione della vision e se vi sono delle particolarità nella gestione del potere che ritengono di attribuire ad un genere invece che all'altro.

Le risposte ottenute vertono maggiormente sui temi che seguono:

- a. Il carisma non è una questione di genere.
- b. Non bisogna pensare che l'essere donna ad oggi sia ancora considerato un fattore totalmente escludente.
- c. Non è giusto associare determinati atteggiamenti ad un genere specifico. Si hanno buone o cattive condotte, a prescindere dal sesso del leader⁴³⁸.
- d. Le donne hanno bisogno di accrescere la propria autostima.

⁴³⁷ Cfr. Capitolo 3

⁴³⁸ Punti a., b. e c. liberamente tratti dall'intervista alla dottoressa Farioli, Faber System Srl.

e. L'ambiente ottimale di lavoro è quello misto, perché mista è la società che circonda tutte le organizzazioni, siano esse economiche oppure no, senza focalizzarsi troppo sull'ambiente lavorativo.

f. La diversità non è un peso, quanto invece una risorsa.

g. È necessario che le donne riescano a trovare i mezzi giusti per esprimere la propria opinione senza timori. "Il silenzio non porta da nessuna parte"⁴³⁹.

h. È necessario che per dare spazio alle donne le stesse siano molto preparate. Non è giusto dare loro spazio solo perché prescritto dalla legge. C'è bisogno di elevati livelli di competenza.

i. La leadership, di qualunque genere, deve riscoprire la "voglia di fare"⁴⁴⁰.

j. Le donne al potere non devono portare nel loro agire quotidiano le frustrazioni e le incombenze derivanti da privazioni che hanno dovuto effettuare per poter conseguire determinati obiettivi.

k. La leadership femminile più efficace è quella capace di far conciliare alle proprie collaboratrici la sfera lavorativa e quella familiare con magnanimità e buon senso⁴⁴¹.

Nel tentativo di ottenere un punto di vista più ampio rispetto a quello discendente dalla relazione diadica con il proprio leader o con la propria organizzazione, si ottengono delle considerazioni che possono dare spunto ad ulteriori analisi e che al contempo sembrano eleggere i casi studio come ad esempi rari nella sfera dei casi di leadership.

Permangono l'osservazione e la presa di coscienza dei pregiudizi e delle barriere in merito alla leadership femminile che venivano citate nel corso delle interviste ma ad essere riportata in questa panoramica più ampia è anche l'inefficienza da parte delle stesse donne a voler far emergere le proprie capacità. Non è solo opera di mani altrui se spesso la donna non accede ai posti di leadership, piuttosto tale situazione sarebbe da rintracciare nella ritrosia delle stesse di porsi in discussione e far emergere la propria opinione e saper gestire e organizzare la propria vita nelle sue diverse declinazioni. Si rimprovera loro dunque di non essere abbastanza caparbie e tenaci per poter affrontare contemporaneamente una carriera e la realizzazione da un punto di vista personale e familiare. Spesso si crede che l'uno pregiudichi l'altro e che quando la carriera riesce a percorrere un percorso soddisfacente vengano ad essere messe da parte altre volontà come

⁴³⁹ Punti d., e., f. e g. liberamente tratti dall'intervista alla dottoressa Primori, FICO Eatly.

⁴⁴⁰ Punti h. e i. liberamente tratti dall'intervista alla dottoressa Facchinetti, Faber System Srl.

⁴⁴¹ Punti j. e k. liberamente tratti dall'intervista alla dottoressa Vesprini, FICO Eatly.

quella delle creazioni di una famiglia. Nel caso in cui dunque si dovesse riuscire a compiere un percorso lavorativo tale da poter raggiungere posizioni ai vertici, secondo le intervistate, è plausibile pensare che la leadership femminile non riesca più a soddisfare alcune delle caratteristiche esaminate quali la capacità ispiratrice, l'apertura al dialogo, la propensione ai rapporti interpersonali e la motivazione genuina tesa al bene comune.

Tuttavia c'è bisogno di una precisazione.

Nelle domande dell'intervista strutturata alle donne è stato chiesto di dare una risposta in base all'esperienza legata al caso di studio. In queste domande semi-aperte, per via anche della natura del dialogo che ne discende, il riferimento ai precisi casi studio è venuta meno, o meglio gli stessi sono stati eletti come termini di paragone per descrivere una situazione più generale. Le leader Primori e Facchinetti sono dunque diventate, senza indicazione specifica alcuna, esempi per il raffronto al fine di mettere in evidenza la diversità tra la realtà a cui ci si riferiva in precedenza nelle domande strutturate e quella più ampia relativa al fenomeno della leadership femminile.

4.3. Risultati della ricerca e considerazioni finali

Il tema della leadership ha suscitato particolare interesse in diversi ambiti di studio e dunque non solo in quello delle scienze manageriali. Tale curiosità non ha lasciato in disparte, soprattutto verso la fine degli anni Ottanta e in tempi meno lontani, temi vertenti sulle dinamiche motivazionali e ispiratrici dell'agire economico, come la vision organizzativa.

L'iter definitorio riguardante la leadership ha visto il susseguirsi di diverse fasi, ognuna caratterizzata da una particolare propensione verso specifiche dinamiche di gestione del potere e delle risorse a disposizione. Il filone che più degli altri è sembrato evidenziare tratti di discontinuità e innovazione rispetto a quello precedente è stato quello della leadership trasformazionale. Secondo gli studi condotti in merito ad una sua definizione, le dinamiche più in evidenza sono state quelle relative alla spinta carismatica e motivazionale. Aspetti questi che trovano una propria manifestazione nell'elaborazione da parte dei leader di una vision, personale e organizzativa.

La letteratura dunque presenta il concetto di leadership, in particolare modo con riferimento a quella carismatica e trasformativa, e la variabile vision come legati fra loro da scambi vicendevoli di legittimazione. Ovvero, da una parte la leadership carismatica e trasformativa viene ad essere riconosciuta tale in virtù dell'elaborazione di una vision all'interno dell'organizzazione in cui infierisce, e dall'altra la stessa vision è più facilmente elaborabile in un contesto come quello promosso nelle organizzazioni caratterizzate da leadership carismatiche o trasformative.

Come discusso nei primi due capitoli, infatti, alcuni studiosi hanno dimostrato come la vision rappresenti un carattere distintivo, tra tutti quelli individuati, per poter definire trasformativa uno stile di leadership.

Lo studio sulla leadership ha dovuto quindi interfacciarsi con il sempre più rilevante tema della presenza femminile negli ambienti lavorativi e soprattutto nelle più elevate posizioni di potere. La cosiddetta "leadership femminile" ha visto dunque un aumento dell'interesse manifestato nei suoi confronti anche in ambito accademico. L'attenzione tuttavia, soprattutto agli inizi, era concentrata sulle differenze individuabili tra l'universo maschile e quello femminile. Seppure i confronti all'inizio avevano portato a constatare una differenza minima seppure inesistente fra le condotte di leadership declinate per genere, studi più recenti hanno dimostrato invece che determinate caratteristiche possono essere più agevolmente ricondotte alla conduzione della leadership femminile o maschile.

Tali studi hanno evidenziato infatti che lo stile di leadership femminile è più facilmente assimilabile a quelle proprie dello stile trasformativo. Il leader che è contraddistinto da tale stile è maggiormente carismatico, dotato di qualità interpersonali più spiccate e da una capacità di concepire l'agire quotidiano come una crescita personale e organizzativa e non come un semplice scambio di ordini e ricompense.

Se un carattere distintivo della leadership trasformativa è stato individuato nella capacità di elaborare una vision organizzativa, allora è lecito pensare che anche la leadership femminile, data la sua assonanza con la trasformativa, sia caratterizzata da una specifica capacità di formulare una vision appropriata e dunque efficace per l'organizzazione di riferimento.

Non vi è tuttavia in letteratura nessun contributo specifico teso a colmare il gap di conoscenza sulla relazione tra leadership femminile e capacità visionaria.

L'intento della ricerca era quello di cercare di riuscire a colmare tale lacuna e grazie allo studio esplorativo condotto, si può infine affermare che le ipotesi di partenza sembrano trovare delle prime conferme grazie allo studio dei due casi di studio.

Seguono dunque distintamente le ipotesi e le verifiche delle stesse che ne dimostrano la veridicità e fondatezza.

HP 1) La vision di un'organizzazione caratterizzata da una leadership di tipo femminile è condivisa.

Le risposte leader e delle key informant coinvolte hanno dimostrato quanto e in quali modi la vision all'interno delle organizzazioni oggetto dello studio di casi possa considerarsi condivisa.

L'enunciato trova una duplice verifica.

Da una parte vi sono le procedure standardizzate alle quali spesso si fa riferimento quando si parla di condivisione della vision all'interno delle organizzazioni, ovvero riunioni, meeting e occasioni formalmente prestabilite in cui si manifestano i comportamenti tipici con cui prendono forma le pratiche relative alla condivisione e comunicazione della vision. In diverse occasioni è stato in effetti fatto esplicito riferimento a tali pratiche soprattutto in uno dei due casi presi in esame.

Dall'altra parte è stato fatto preciso e accorato rimando alla sensibilità e alla volontà delle leader di estendere la propria vision ai collaboratori, senza tuttavia rimandare alle pratiche più formali sopra citate. Dalle testimonianze delle collaboratrici è stato agevole ravvisare la volontà da parte delle leader di coinvolgere i propri collaboratori nell'agire quotidiano, delegando compiti perché si sentano responsabili verso il fine ultimo dell'organizzazione e favorendo costantemente un dialogo aperto e genuino con i propri collaboratori.

La comunicazione della vision viene non solo ad essere interpretata come strumento primario di divulgazione ma anche come strumento utile alla promozione di uno scambio di opinioni, pareri e punti di vista sulle azioni da intraprendere. Le dimensioni aziendali fanno sì che le modalità con cui la comunicazione si espliciti siano differenti, ciò non toglie tuttavia che tali soluzioni non siano parimenti efficaci.

Dalle testimonianze ricevute risulta evidente come la partecipazione da parte delle leader all'organizzazione sia una delle prerogative di cui le intervistate hanno manifestato maggior entusiasmo nel descrivere.

Sulla base della constatazione che vi siano pratiche, siano esse formali o informali, di comunicazione ai fini di una buona comunicazione della vision, che la partecipazione delle leader è visibile e riconosciuta dai membri dell'organizzazione e che l'ascolto e il dialogo sono esercitati quotidianamente in azienda si può sostenere la verifica di questa prima ipotesi.

HP 2) La vision di un'organizzazione caratterizzata da una leadership di tipo femminile è fattibile.

La fattibilità della vision può essere immaginata come proiezione della presa di coscienza dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, i tempi previsti per la sua realizzazione e il senso pratico che il leader manifesta nella sua elaborazione. Quando queste caratteristiche vengono individuate allora si presume che la vision possa ritenersi fattibile e raggiungibile. Le persone intervistate hanno dimostrato di avere coscienza di quali fattori all'interno delle proprie organizzazioni rappresentino i punti dolenti o di forza. Aver approntato una vision in base alle caratteristiche positive e ai plausibili impedimenti di cui l'organizzazione può subire gli effetti la renderebbe più efficace.

A non trovare una risposta repentina il quesito sui tempi previsti per la realizzazione della vision. La difficoltà discende dal fatto che le vision enunciate dalle organizzazioni oggetto di indagine sono caratterizzate dalla persistenza. Ovvero, l'intenzione delle leader di riferimento è quello di rendere possibili che gli stati raggiunti dalle loro organizzazioni permangano nel tempo in modo costante. L'aspetto che più è interessato dal concetto di temporalità nel contesto della vision è quello relativo agli strumenti utili al conseguimento della stessa. In altre parole, perché le vision vengano a realizzarsi sarà necessario imprimere strutture, relazioni e contesti in grado di rendere disponibile un terreno idoneo allo sviluppo di quest'ultima.

Il senso pratico è stato subito evidenziato mettendo in luce quella che è stata definita la "leadership del fare" e la descrizione dell'apporto speso in prima persona ai fini della realizzazione della vision.

Su tale declinazione della leadership, ovvero il risvolto più pratico ad esso relativo, uno dei due casi studio ha concentrato maggiormente la sua attenzione. È stato infatti dichiarato come alle donne, in posizioni di leadership, venga spesso chiesto di mostrare i frutti del proprio operato e che ad esse vengano affidati gli impegni relativi alla messa in pratica delle idee enunciate nella mission e nella vision. Questo avviene contrariamente a quanto invece viene fatto corrispondere, nota l'intervistata, alla leadership maschile a cui sembra essere associata maggiormente la capacità di avere intuizioni e idee che però non ha la volontà di mettere in pratica. Tale precisazione non vuole essere presa in questa sede un atto accusatorio contro la leadership maschile, e tralasciando l'aspetto pregiudizievole della risposta, la si considera come un'opportunità per poter rimarcare il senso della fattibilità e raggiungibilità delle vision elaborate dalle donne leader.

HP 3) La vision di un'organizzazione caratterizzata da una leadership di tipo femminile è fonte di ispirazione.

Gli studi sulla vision annoverano fra le caratteristiche che rendono tale variabile efficace un particolare carisma e un elevato senso di ispirazione profusi dal leader dell'organizzazione. Vi sono tuttavia due prospettive dalle quali analizzare il dato ottenuto dalle interviste.

Da una parte, l'esperienza delle donne leader ha evidenziato come al loro seguito vi sia un team di persone che dal carisma che caratterizza queste donne è stato profondamente colpito. Dall'altra la fiducia accordata loro dagli stessi collaboratori è la manifestazione tangibile e concreto che nei fatti si traduce in un impegno reale verso la vision.

In entrambi i casi, vi è una storia già scritta, ossia quella che vede la dottoressa Facchinetti a capo dell'azienda da 33 anni e quella invece in cui la dottoressa Primori ha costituito un team di donne con un'età media al di sotto dei 40 anni, c'è un presente in cui la Faber System è tra i leader del settore con un organico numericamente ristretto ma capace di gestire un portafoglio di 1200 clienti e poi FICO che riesce a far dialogare fra loro entità diverse e lontane, dalle istituzioni pubbliche a quelle private, dalle scuole alle imprese, e li sta conducendo verso un unico fine che è tutto proiettato in un futuro non troppo lontano. In questo futuro vi è la storia che le vision di entrambe le aziende hanno descritto. La Faber System perseguirà la soddisfazione massima del cliente, e la volontà che la stessa

venga a realizzarsi sempre e in modo tempestivo. FICO vedrà la creazione di una “fabbrica della conoscenza”, uno spazio in cui vi saranno entità diverse in cui verrà proposta, ideata, trasformata e commercializzata l’eccellenza agroalimentare italiana.

Le dottoresse Vesprini e Farioli hanno rimarcato molto sulla capacità delle rispettive leader di infondere il carisma necessario e un senso di trasporto verso il compimento della vision enunciata. Nelle azioni delle leader, le collaboratrici vedono l’impegno autentico e genuino verso la realizzazione degli obiettivi prefissati e tale condizione viene riconosciuta in modo unanime come la miglior fonte di ispirazione che i collaboratori possano ottenere.

BIBLIOGRAFIA

Abbagnano N. (1998), Dizionario di Filosofia, Ediz. UTET, Torino.

Antonakis, J., House, R. J., Rowold, J., & Borgmann, L. (2010). A fuller full-range leadership theory: Instrumental, transformational, and transactional leadership. *Submitted for publication*.

Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.

Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.

Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of management review*, 14(4), 496-515.

Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Bass, B. M. (1986). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (2008). The Bass handbook of leadership. *Theory, research and managerial applications*, 4.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership* (Vol. 11). New York: Free Press.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of applied psychology*, 83(1), 43.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative science quarterly*, 259-301
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2004). *Leaders*. HarperBusiness Essentials.
- Bernard C. (1865), Introduction a l'étude de la médecine expérimentale, I, 2, §2.
- Berson, Y., Shamair, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53 – 73.
- Bingham, W. (1927). Leadership//The psychological foundation of management. *New York*, 173-178.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management journal*, 38(4), 997-1035.
- Bodega, D. (2002). *Le forme della leadership*. Etas.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage Pubns.
- Bryman, A. (1992). Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*, 57-78.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, Hierarchy and Leadership. An Introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629-636.
- Clancy, K. J., & Krieg, P. C. (2002). *Marketing scientifico: quando l'intuito non basta*. Egea.
- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Unione Tip.-Ed. Torinese.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Random House.

- Collins J. & Porras J. (1991). Organizational vision and visionary organizations, *California Management Review*, fall, pp. 30-52.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1995). Building a visionary company. *California management review*, 37(2), 80-100.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65 – 77.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. Vol. I. I paradigmi di riferimento*, Il Mulino, Bologna.
- Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. Vol. II. Le tecniche quantitative*, Il Mulino, Bologna.
- Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. Vol. III. Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna.
- Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. Vol. IV. L'analisi dei dati*, Il Mulino, Bologna.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. Sage.
- Deming W., Introduction to Senge P. (2006), *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization* - 2. ed. – London, Random House Business Books.
- Dictionary, O. E. (1989). Oxford: Oxford university press.
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in developing human resources*, 4(3), 335-354.

- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 117(1), 125.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 111(1), 3.
- Eagly, A. H., & Mladinic, A. (1989). Gender stereotypes and attitudes toward women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15(4), 543-558.
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1986). Gender and aggressive behavior: a meta-analytic review of the social psychological literature. *Psychological bulletin*, 100(3), 309.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations* (No. HM131 E8).
- Fattore, G. (2005). *Metodi di ricerca in economia aziendale*. Egea, Milano.
- Fiedler, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Forsyth, Donelson R. (2010). *Group Dynamics 5th edition*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.

- Garvin D., Building a learning organization, *Harvard Business Review*, Jul – Aug. 1993: 80.
- Gibson, C. B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 255-279.
- Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you?. *Harvard business review*, 78(5), 62-70.
- Jung, D. D., & Sosik, J. J. (2006). Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 12-26.
- Harper, S. C. (1991). Visionary leadership: Preparing today for tomorrow's tomorrow'. *Industrial Management*, 33(2), 13-18.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). *Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions*.
- Hickman, G. R. (2009). *Leading change in multiple contexts: Concepts and practices in organizational, community, political, social, and global change settings*. Sage Publications.
- Hickman, C. R., & Silva, M. A. (1984). *Creating excellence*. New American Library.
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century?. *Leadership & organization development journal*, 24(5), 273-284.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Working Paper Series 76-06*.
- Hunt, J. G., Boal, K. B., & Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 423-448.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- Isaacson, W. (2011). *Steve jobs*. JC Lattès.
- Kantabutra, S. (2009). Toward a behavioral theory of vision in organizational settings. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 319-337.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45.

- Kark, R., & Shamir, B. (2002, August). The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. *Academy of management proceedings*, Vol. 2002, No. 1, pp. D1-D6.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *The executive*, 5(2), 48-60.
- Kolzow D. (1999). A perspective on strategic planning: What's your vision?, *Economic Development Review*, 16 (2), pp. 5-9.
- Kotter J. P. (1995). Leading change – Why transformation efforts fail – *Harvard Business Review*, 73 (2), pp. 59-67.
- Krieg, P. C., & Clancy, K. J. (2001). *Counterintuitive Marketing: Achieving Great Results Using Common Sense*. Simon and Schuster.
- Lalande A (2006). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris: PUF, Quadrige.
- Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., & Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-769.
- Levin, I. M. (2000). Vision revisited telling the story of the future. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 91-107.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1587-1605.
- Lipton, M. (1996). Demystifying the development of an organizational vision. *MIT Sloan Management Review*, 37(4), 83.
- Lissack, M., & Roos, J. (2001). Be coherent, not visionary. *Long Range Planning*, 34(1), 53-70.
- Lodini, E. (2011). Misurare gli atteggiamenti verso la leadership femminile e maschile in un'ottica di educazione di genere. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, 2(3), 103-127.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.

- Lucas J. (1998). Anatomy of a vision statement, *Management Review*, February, pp. 22-26.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404.
- Morandi, F., Niccolini, F. & Sargolini, M. (2012). *Parks and territory. New perspectives in planning and organization*. Trento: List Lab.
- Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Psychology Press
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
- Niccolini F. (2008). *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, Pisa, Edizioni ETS, p. 83.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- O'Brien, F., and M. Meadows. "Developing a visioning methodology: Visioning choices for the future of operational research." *Journal of the Operational Research Society* 58.5 (2007): 557-575.
- O'Brien, F., & Meadows, M. (2001). How to develop visions: A literature review, and a revised CHOICES approach for an uncertain world. *Systemic Practice and Action Research*, 14(4), 495-515.
- O'Connell, D., Hickerson, K., & Pillutla, A. (2011). Organizational visioning: An integrative review. *Group & Organization Management*, 36(1), 103-125.
- Poincaré H. (1905). La valeur de la science.
- Poincaré H., (1909). Science et method.
- Raynor, M. E. (1998). That vision thing: Do we need it?. *Long range planning*, 31(3), 368-376.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Prager.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 144-158.
- Sashkin, M. (1988). *The visionary leader*. Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership: The case of the school executive* (No. 35). Bureau of Educational Research and Service, Ohio State University.
- Senge, P. M. (1998). The leader's new work. *Leading organizations*, 439-457.
- Senge, P. M. (1991). *The art and practice of the learning organization*.
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Business.
- Senge P. (2006). *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer Editori Spa.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Sosik, J. J., & Dinger, S. L. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 134-153.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1975, August). The evolution of leadership theory. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1975, No. 1, pp. 4-6.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343-377.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2005). The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 121-148.
- Thoms P., Greenberger D. (1985), *Training business leaders to create positive organizational visions of the future: is it successful?*, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Madison: Omnipress, pg. 212.
- Van der Helm, R. (2009). The vision phenomenon: Towards a theoretical underpinning of visions of the future and the process of envisioning. *Futures*, 41(2), 96-104.
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*, 3(3), 29-45.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 643-671.

- Vinckenburg, C. J., Van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21.
- Weber, M. (1947). The theory of economic and social organization. *Trans. AM Henderson and Talcott Parsons*. New York: Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, 10(S1), 17-32.
- Woodside, A. G., & Wilson, E. J. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 493-508.
- Wren, J. T. (1995). *The historical and contemporary contexts of leadership: A conceptual model*.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yin, R. K., & Pinnelli, S. (2005). *Lo studio di caso nella ricerca scientifica: progetto e metodi*. Armando.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Association.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? [Electronic version] *Harvard Business Review on Leadership*, 1, pp. 61-89.

SITOGRAFIA

Associazione Donne e Tecnologie - <http://ewgf.eu>

Barilla - <http://www.barillagroup.com/it/cosa-ci-guida>

Faber System Srl - <http://www.fabersystem.it>

Storia Olivetti - <http://www.storiaolivetti.it>

Tecnovisionarie - <http://www.womentech.eu/>

Treccani - <http://www.treccani.it>