



OPEN MOOd

Open Manager per l'Open Organization

CIG: 8285411972



SOMMARIO DEL RAPPORTO DI RICERCA

INTRODUZIONE	4
PREMESSA	4
PERCHÉ OPEN MOOD	6
LO STUDIO	8
<u>1. CONSIDERAZIONI PRELIMINARI SUL MODELLO OPEN</u>	<u>9</u>
1.2 IL MOVIMENTO OPEN ORGANIZATION	11
1.1 L MANAGEMENT NELL'OPEN INNOVATION	13
1.4 LE CARATTERISTICHE DI OPENNESS DELL'OPEN MANAGER	14
1.4.1 IL CONTRIBUTO DEGLI STUDI SULLA LEADERSHIP: AUTHENTIC, ETHICAL, SERVANT LEADERSHIP, OPEN LEADERSHIP	15
1.4.2 LE COMPETENZE PER L'INNOVAZIONE: INNOVATION PROCESS PROMOTER, EXPERTISE FOR INNOVATION & INNOVATION POWER	21
<u>2. ASPETTI METODOLOGICI</u>	<u>23</u>
2.1 PRESENTAZIONE DEL DISEGNO DI RICERCA	23
<u>3. EVIDENZE DELLO STUDIO OPEN MOOD</u>	<u>25</u>
3.1 LE COMPETENZE E LA CORRISPONDENZA CON GLI ITEM DEL QUESTIONARIO	25
3.2 IL QUESTIONARIO OPEN MOOD	29
3.3 IL CAMPIONE	31
3.3.1 IL PROCESSO DI IDENTIFICAZIONE DEL GRUPPO SPERIMENTALE	31
3.3.2 STATISTICHE DESCRITTIVE DEL GRUPPO SPERIMENTALE	36
3.4 I DATI DELL'ANALISI QUANTITATIVA	42
3.4.1 LA METODOLOGIA DI AGGREGAZIONE DELLE RISPOSTE INDIVIDUALI ALLE DOMANDE 1-30 DELLA PARTE B	42
3.4.2 L'ANALISI DELLE COMPONENTI PRINCIPALI	50
3.4.3 ANALISI DEI GRUPPI (K MEANS)	60
3.5 L'ANALISI QUALITATIVA DEI QUESTIONARI	70
3.5.1. PROTOCOLLO DI INTERVISTA	70
3.5.2. I MANAGER INTERVISTATI	72
3.5.3. LE COMPONENTI VALIDATE	74
3.6 VALIDAZIONE DEL QUESTIONARIO ATTRAVERSO IL GRUPPO DI CONTROLLO	83
3.6.1 IL PROCESSO DI VALIDAZIONE E IL QUESTIONARIO (QUASI) DEFINITIVO	83
3.7 LA VERIFICA DELLO STRUMENTO	88
3.8 ANALISI PSICOLINGUISTICA DELLE INTERVISTE	90
3.9 I 5 FATTORI DELL'OPEN MANAGER: PC1-, PC2+, PC4+, PC6+, PC7-	101
PC1- POSITIVE EXPANSION (PE)	101
PC2+ PEER LEADERSHIP	101

PC4+ PRO AGONISM	102
PC6+ INNOVATION PURPOSE	102
PC7- EVOLUTION DRIVE	102
4. OUTPUT DELLO STUDIO	103
4.1 IL MODELLO DELLE 16 COMPETENZE DELL'OPEN MANAGER	103
4.2 LO STRUMENTO DI ASSESSMENT	108
4.3 OUTPUT DEL QUESTIONARIO ATTRAVERSO PROFILI STANDARDIZZATI	113
4.4 MODELLO FORMATIVO OPEN MOOD	123
5. LIMITI DELLA RICERCA	134
APPENDICE METODOLOGICA - LA COSTRUZIONE DELL'INDICATORE SINTETICO DI OPEN MOOD	135
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	145
ALLEGATI	149
ALLEGATO A – QUESTIONARIO OPEN MOOD	149
ALLEGATO B – STRUMENTO DI ASSESSMENT	162
PARTENARIATO	171

INTRODUZIONE

Premessa

Una ricerca promossa da FONDIRIGENTI in collaborazione con CIS società di servizi di Unindustria Reggio Emilia, Servizi Formativi di Confindustria e Forma del Tempo srl

In uno scenario socioeconomico complesso e per molti versi incognito, caratterizzato dalla Quarta Rivoluzione Industriale indotta dalle tecnologie digitali, abbiamo incontrato un cambiamento inatteso: l'emergenza sanitaria globale dovuta alla diffusione del virus SARS-CoV-2. Le conseguenze sul sistema economico e sociale mondiale si sono rivelate enormi, richiedendo al mondo produttivo uno sforzo ed un impegno straordinari per affrontare quella che si prospetta come la più consistente impresa di ricostruzione che sia mai stata immaginata.

Si tratta di un contesto nuovo, inaspettato, che richiede la responsabilità e la disponibilità di tutti gli attori che presidiano ed orientano l'azione delle nostre imprese. È in questo scenario, infatti, che emerge la necessità di un profondo ripensamento della cultura manageriale, identificando varianti innovative ai modelli manageriali mainstream, buone pratiche e modalità di sviluppo delle competenze distintive dei manager top performer. Un cambiamento quanto mai essenziale per permettere, a chi guida oggi un'impresa, di far fronte alle difficoltà rilanciando l'iniziativa imprenditoriale con modi e logiche nuove. In particolare, sarà necessario acquisire specifiche competenze manageriali e di sistema, in grado di rendere l'azienda più efficace sui mercati e nei percorsi di innovazione.

È in tale scenario che si afferma la prospettiva dell'Open Management, come opportunità di ripensare l'organizzazione e lo stile gestionale in un'ottica Open, di adattamento continuo ai mutamenti dell'ambiente, cavalcando le nuove opportunità e superando le inevitabili difficoltà.

La ricerca OPEN MOOD (*Open Manager per Open Organization*), promossa da FONDIRIGENTI, ha visto il coinvolgimento di 323 imprese e 413 manager, nel pieno degli stravolgimenti e ripensamenti indotti dalla pandemia, con l'obiettivo di profilare una nuova figura manageriale, l'Open Manager, costruendone lo strumento di valutazione ed un apposito modello formativo. La possibilità di intervenire nel processo di scoperta e di diffusione delle opportunità legate al paradigma dell'Open Management verso le imprese, è stata resa possibile dalla collaborazione di una triade di organizzazioni, rappresentativa del sistema imprenditoriale italiano

e delle competenze a disposizione nel nostro Paese sul fronte dell'assistenza alle imprese per lo sviluppo organizzativo. La ricerca, infatti, vede la partnership di CIS, Scuola per la Gestione d'Impresa di Confindustria Reggio Emilia, SFC - Sistemi Formativi Confindustria e Forma del Tempo srl.

Il CIS, capofila della costituenda ATI, una delle più rinomate società di formazione e servizi per le imprese, emanazione dell'Associazione Industriali di Reggio Emilia, tra le più importanti associazioni di rappresentanza territoriale afferenti al sistema Confindustria, ha garantito all'iniziativa non soltanto la grande competenza ed esperienza dell'ente nell'analisi del fabbisogno e nella progettazione formativa, ma anche un'interfaccia diretta con il management e con il tessuto produttivo dell'Emilia-Romagna, una delle Regioni più importanti ed industrialmente sviluppate del Paese.

SFC – Sistemi Formativi Confindustria, in qualità di società di diretta emanazione della più importante associazione di rappresentanza delle imprese italiane, Confindustria, grazie alla sua natura consortile forte di oltre 80 soci presenti in tutta Italia, si è posta come elemento di connessione tra attori, territori e settori produttivi del Paese. Attraverso il proprio network operativo ha permesso all'indagine, sia in fase di input, con la raccolta delle informazioni e dei dati da imprese e manager, sia in fase di output, nella logica della più ampia disseminazione degli esiti della ricerca, di fruire di una consistente rappresentatività dei dati raccolti, necessaria per validare gli assunti dell'indagine stessa, ma anche di una rete capillare per la diffusione degli output e dei modelli formativi prodotti.

Infine, Forma del Tempo, società specializzata sui temi dell'Open Organization e dell'Open Leadership, che sin dal 2014 ha contribuito a trasformare decine di organizzazioni nella prospettiva della Openness, ha garantito un supporto fondamentale alla ricerca permettendo al progetto di fruire della competenza tecnica e dell'esperienza necessarie per garantire all'indagine la credibilità, il rigore e l'autorevolezza necessarie.

Questa ricca partnership ha permesso di offrire alla ricerca solide fondamenta, definite da una comprovata capacità di analisi e di interpretazione delle opportunità di sviluppo organizzativo in ottica Open, unitamente ad una capacità di analisi del fabbisogno formativo e di progettazione della formazione, anche attraverso metodologie blended (formazione asincrona, coaching, flipped classroom, etc). Tali presupposti forniscono le basi per promuovere un approccio culturale alla trasformazione delle imprese, nella direzione di una più ampia e significativa collaborazione con realtà esterne e tra le risorse interne, nello spirito dell'auto-organizzazione; per indirizzare i

manager e le imprese verso la creazione di reti formali e informali, orientate alla ricerca, all'innovazione, alla creazione di prospettive di mercato, alla costruzione di Reti di imprese in grado di sfruttare le complementarità tra i processi produttivi, i know-how tecnologici e le risorse umane da coinvolgere in obiettivi di sistema; e per supportare l'evoluzione dei percorsi di sviluppo manageriale attraverso la focalizzazione su competenze fondamentali per la gestione delle organizzazioni "aperte" di oggi e di domani.

Perché OPEN MOOD

La missione di Fondirigenti è quella di favorire lo sviluppo della cultura manageriale del Paese, per rispondere alle sfide della competizione globale. Fondirigenti persegue tale scopo mediante un consistente impegno nella formazione di migliaia di Dirigenti ogni anno, rispetto alle prospettive più innovative che impattano sulle organizzazioni italiane. In particolare, gli investimenti del Fondo, negli ultimi anni, sono andati principalmente nella direzione di promuovere lo sviluppo delle competenze manageriali collegate alla Quarta Rivoluzione Industriale, che vede una massiccia introduzione dei sistemi digitali e delle tecnologie data driven. Un'innovazione, questa, che richiede una robusta trasformazione anche della cultura manageriale, laddove il passaggio dall'analogico al digitale non è solo una trasformazione che richiede un aggiornamento delle competenze per fare ciò che si faceva prima in modo più efficiente ed efficace, ma qualcosa che va oltre. L'evoluzione della robotica e degli strumenti digitali, ad esempio, sta creando le condizioni per un profondo efficientamento dei processi produttivi e una ridefinizione dei compiti e delle relazioni. Nuovi software, macchine, economie, modelli organizzativi e di business.

Si apre, dunque, una stagione in cui ai manager delle aziende viene richiesta la capacità di leggere il business e l'organizzazione in modo del tutto nuovo. È necessario adottare uno sguardo costantemente rivolto al futuro, creando i presupposti perché l'organizzazione sia sempre più aperta al cambiamento e capace di adattarsi. **Parlare di Impresa Aperta significa, infatti, pensare il sistema aziendale attraverso modalità in cui l'impresa è continuamente in grado di adattarsi e riadattarsi, mediando le richieste provenienti dal contesto competitivo esterno con le risorse che sono presenti all'interno dell'ecosistema.** Tale concetto porta necessariamente ad una ridefinizione della distinzione fra interno ed esterno che risulta ora sempre più labile. Forse, infatti, non risulta del tutto adeguato ragionare dei confini dell'impresa in termini di distinzione netta tra ciò che appartiene al perimetro aziendale e ciò che non vi appartiene, dal momento che un'impresa

o un soggetto individuale non devono necessariamente trovarsi all'interno dell'organizzazione per poter essere attivati. Dalla nascita del Web 2.0 e Enterprise 2.0, infatti, è stato importato, nella cultura economica, il concetto del **valore prodotto da relazioni peer to peer** e si è compreso come le risorse possono trasmettersi o rendersi disponibili attraverso i canali di diffusione dell'informazione, grazie ad **elementi catalizzatori**, come le figure imprenditoriali, gli Hub tecnologici, le Reti di imprese.

In questo scenario si è andata sviluppando una delle prospettive strategiche più interessanti del nostro tempo, ovvero il fenomeno denominato **Open Innovation**. Si è compreso, infatti, che può esistere un modo aperto di sviluppare innovazione, attraverso connessioni e collaborazioni con centri di ricerca, professionisti e imprese esterne all'organizzazione, nella prospettiva di creare un'alleanza reciprocamente vantaggiosa. Un modello, questo, che richiede un passaggio culturale molto significativo. Si tratta di pensare oltre le categorie della proprietà come criterio per presidiare un vantaggio competitivo: *“Io so e quindi ho un potere superiore al tuo”*, oppure *“Io so fare un prodotto con un mio brevetto che tu non puoi imitare”*. Principi certamente validi in condizioni di bassa crescita, con ridotte connessioni e con poche istituzioni depositarie di un potere che si esplica secondo modelli gerarchici. La rete, invece, ha portato ad una trasformazione, per cui le aziende, specie quelle di piccole dimensioni, possono riservare per sé il ruolo di catalizzatore nell'innovazione di un processo, di un prodotto o di una tecnologia, mettendo a fattore comune le proprie conoscenze del mercato, l'esperienza di project management, nonché la propria reputazione, con un sistema di attori in possesso di competenze e tecnologie complementari alle proprie. **Essere aperti in questi scenari del tutto nuovi, veloci, ipercompetitivi e mutabili rappresenta, quindi, per molti, l'unica opportunità di crescere, di rimanere sul mercato e di esprimere la propria spinta vitale.** Accanto a ciò, tuttavia, non bisogna trascurare un'ulteriore dimensione relazionale. La Openness, infatti, si applica anche nei rapporti con i propri collaboratori, i dipendenti dell'organizzazione stessa. A tal proposito, la concezione della relazione tra pari che proviene dalla Rete, e che rappresenta il modello privilegiato nell'economia della conoscenza, si propone nella sua valenza di ristrutturazione cognitiva anche dei modelli di potere nell'organizzazione tradizionale.

L'Open Manager per l'Open Organization, quindi, è colui che crea le condizioni per rispondere a queste nuove condizioni di flessibilità, innovazione contatto e apertura, grazie al proprio stile di management.

Lo studio

L'obiettivo alla base della ricerca OPEN MOOd è quello di indagare l'Open Management come stile di management capace di creare le condizioni necessarie per una migliore flessibilità, adattabilità e capacità di innovazione di un'organizzazione contemporanea.

Il quesito che ha mobilitato la ricerca è quindi ***“Esiste e come si può definire (attraverso competenze e comportamenti) uno stile di management Open in grado di mantenere alto il livello evolutivo in un sistema, la sua capacità di crescere e di adattarsi alle sfide del contesto?”***. A tale quesito ne sono stati affiancati due ulteriori, con la finalità di favorire lo sviluppo dell'Open Management e consolidare pratiche formative rispetto a questo profilo: ***“Come si può misurare il grado di Openness di un manager? Si può costruire uno strumento per fare ciò?”*** e ***“Quali sono i modelli formativi che consentono di sviluppare le competenze di un Open Manager (OM)?”***.

Per ottenere una risposta a queste domande la ricerca si è sviluppata attorno a tre obiettivi principali: individuare il set di competenze che caratterizza il profilo dell'Open Manager, progettare e implementare sistemi di assessment per l'individuazione in azienda dei fabbisogni formativi in tema di competenze manageriali per l'Open management e progettare modelli formativi atti a sviluppare le competenze manageriali dell'Open Manager.

In un primo momento, sono stati raccolti i dati necessari alla definizione del modello di competenze manageriali che caratterizza il Profilo dell'OM, grazie ad un'attenta analisi della letteratura, affiancata alla messa a fattor comune delle esperienze già presenti sul territorio nazionale. Tale ricerca ha condotto alla definizione di un primo set di competenze, declinate poi in comportamenti osservabili e riconoscibili, per poter essere indagate attraverso un questionario predisposto ad hoc.

A questa fase, è seguita un'analisi di tipo quantitativo, grazie alla somministrazione diretta del questionario al campione in esame, affiancata da un'analisi di tipo qualitativo, realizzata attraverso interviste semi-strutturate rivolte ad un gruppo selezionato di manager. In particolare, sono state individuate 321 imprese con caratteristiche di eleggibilità secondo i principi di competitività e innovazione. Tale campione tiene conto della distribuzione territoriale e della differenziazione per settore, oltre a garantire la rappresentatività anche per le aziende nel Sud Italia.

Al suo interno è stato coinvolto un gruppo di 383 manager, rappresentativi sia della famiglia dei Top manager che dei Middle manager ed appartenenti a diverse funzioni aziendali. La raccolta dei dati è avvenuta attraverso la somministrazione online del questionario, con l'obiettivo sia di rilevare in maniera diretta i comportamenti e le competenze in esame, sia di raccogliere un ampio set di informazioni di contesto. Le interviste semi-strutturate, poi, hanno permesso di completare il quadro informativo con dettagli comportamentali, motivazioni, valori e tendenze. In particolare, sono stati presi in esame alcuni macro-temi, fra cui percorso formativo, storia dell'azienda e storia professionale, la gestione dei propri collaboratori, i comportamenti legati al "fare rete", le emozioni di fronte al cambiamento e alle criticità. Tale fase di indagine, inoltre, è stata arricchita da un'analisi psicolinguistica dei testi estrapolati dalle registrazioni delle interviste. In questo modo, è stato possibile far emergere ulteriori elementi interpretativi, i valori degli intervistati, le emozioni evocate, la lemmatizzazione, consentendo di perfezionare il profilo di competenze dell'OM.

Al termine di questa analisi preliminare, sono stati ridefinite le domande del questionario, per sviluppare la batteria di item che meglio rappresenta i singoli costrutti del modello e perfezionare, così, lo strumento. Per verificarne la capacità discriminante, poi, sono stati coinvolti 36 manager per procedere ad un'ulteriore somministrazione. I dati, così raccolti, sono serviti per perfezionare lo strumento in maniera definitiva, implementato, poi, per essere fruibile online in autosomministrazione attraverso una piattaforma sviluppata ad hoc.

In base alla definizione data di ciascuna competenza, infine, sono stati delineati percorsi formativi con l'obiettivo di sviluppare le competenze dell'Open Manager. A tal proposito, è stato scelto nella progettazione del modello formativo un approccio che attui una corrispondenza tra il contenuto (Open Management) e il processo (Open Learning). Si tratta, quindi, di un'architettura aperta di apprendimento, all'interno della quale l'allievo è invitato a costruire un suo percorso, responsabilizzandosi rispetto alle finalità ed alle metodologie scelte.

1. Considerazioni preliminari sul modello Open

L'evoluzione del contesto operativo in cui si trovano a competere le imprese, così come la riduzione del ciclo di vita dei prodotti e la maggior facilità di diffusione della conoscenza, hanno condotto ad un punto in cui i soli investimenti nelle attività di Ricerca e Sviluppo e il tradizionale concetto d'innovazione non sono più sufficienti a garantire la sopravvivenza delle aziende. Fino a

qualche anno fa era pensiero comune che la R&S fosse, non solo un possibile asset strategico, ma anche un modo per creare forti barriere all'entrata e impedire ai nuovi possibili concorrenti l'ingresso nel mercato. Questa situazione, in cui il successo di un'organizzazione è dettato dalla capacità di controllare l'esclusività della conoscenza, ha portato Henry Chesbrough nel 2003, alla definizione del modello competitivo "Closed Innovation". Questo modello si basava sulla convinzione che l'unico modo per realizzare qualcosa di buono fosse realizzarla da soli, per sé: *"If you want something done right, you've got to do it yourself"* (Chesbrough, 2003). Un'organizzazione basata sulla "Closed innovation" ricerca l'autonomia lungo tutta la sua catena del valore, partendo dalla generazione dell'idea, passando per il suo sviluppo, la sua costruzione, fino alla relativa commercializzazione e distribuzione. In questo modello, usato per la maggior parte del XX secolo, l'individuazione di nuove tecnologie o altre soluzioni innovative, è il lasciapassare verso la possibilità di fornire e commercializzare un prodotto o un servizio con caratteristiche esclusive, in grado di prospettare una condizione privilegiata di concorrenza sul mercato. In quest'ottica, i profitti generati possono essere reinvestiti in ulteriori attività di ricerca, incrementando, di fatto, il divario tra le grandi aziende consolidate e le altre. Seguendo i principi dell'innovazione chiusa, chiunque voglia competere e prevalere in un qualsiasi settore, quindi, dovrebbe investire in maniera massiccia nelle attività di ricerca, creandosi un proprio laboratorio interno all'azienda. Ciò, tuttavia, nell'innovazione tech-intensive, è possibile solo per le aziende con elevate disponibilità finanziarie.

Di fronte a questo scenario, risulta evidente la difficoltà (se non impossibilità) delle imprese emergenti di mantenere pari competitività con le aziende già solide nel settore. L'unica strategia possibile, in questo caso, è quella di intraprendere un cambio di rotta radicale, adottando un paradigma del tutto nuovo. Fra i nuovi modelli competitivi esplorati dagli studiosi negli ultimi anni, quello della "Open Innovation" è diventato il più interessante rispetto alla gestione dell'innovazione. Chesbrough (2003) ne fornisce una definizione operativa, descrivendo la **Open Innovation come un paradigma che assume che le imprese possono e devono usare idee esterne come pure idee interne, percorsi interni ed esterni al mercato, nel far progredire la propria tecnologia**. Quello che è stato fatto da Chesbrough, tuttavia, non è presentare al mondo un modello innovativo da seguire, ma raggruppare sotto un unico concetto, una serie di comportamenti già in atto nelle aziende (come ad esempio outsourcing, ricerca della flessibilità organizzativa, agevolazione della comunicazione sia interna che esterna, creazione di network collaborativi, etc.), cercando di formalizzare alcune caratteristiche fondamentali, così da facilitarne ed incrementarne un'adozione consapevole.

1.2 Il movimento Open Organization

La Openness sta diventando sempre più rilevante nelle organizzazioni e nei modi in cui i team di tutte le dimensioni lavorano insieme per raggiungere obiettivi condivisi. Il nuovo modello organizzativo, definito appunto aperto (**Open**), è in grado di rispondere, in maniera ottimale, a uno dei problemi più impattanti delle imprese, cioè la **capacità di adattarsi ed evolvere rapidamente, in base alle esigenze del mercato**. Oggi, le aziende più lungimiranti, stanno abbracciando l'apertura come un orientamento necessario per il successo, per rispondere ai rapidi cambiamenti, all'esigenza di continua innovazione. Queste realtà hanno osservato come la Openness possa portare ad una **maggiore agilità**, poiché le persone sono più capaci di muoversi verso gli obiettivi, spinti da visione condivisa; ad un'**innovazione più veloce**, in quanto le idee provenienti sia dall'interno che dall'esterno dei confini organizzativi ricevono una considerazione più equa e una rapida sperimentazione; ma anche ad un **maggiore impegno**, frutto di una visione più chiara delle connessioni fra le proprie attività e i valori, la mission e lo spirito generale dell'organizzazione stessa.

Ma l'apertura è fluida. L'apertura è sfaccettata.

Nonostante ogni organizzazione sia diversa, e quindi ogni esempio di organizzazione aperta sia unico, esistono comunque alcune condizioni di base per la Openness nella maggior parte dei contesti: la trasparenza, l'inclusività, l'adattabilità, la collaborazione, la comunità (Whitehurst & Gary, 2015). Ogni Open Organization esprime ognuna di queste caratteristiche in maniera diversa e in misura maggiore o minore. Al contempo, alcune realtà, che non si considerano organizzazioni aperte, potrebbero ugualmente abbracciare alcune di esse. Nonostante ciò, le organizzazioni realmente Open le incarnano tutte, e le collegano in modi potenti e produttivi.

Trasparenza

Nelle organizzazioni aperte regna la trasparenza. Per quanto possibile, le **Open Organization, infatti, operano per rendere i loro dati ed altri materiali facilmente accessibili, sia dall'interno che dall'esterno**. La trasparenza si estende anche al processo decisionale, poiché chiunque può accedere alle informazioni e agli step che hanno portato ad una particolare decisione. Il lavoro è trasparente nella misura in cui è possibile monitorare e valutare il progresso di un progetto durante il suo sviluppo, oltre a poterlo visionare e revisionare, quando e se necessario.

Tale trasparenza si traduce in alcune pratiche concrete, condivise dai membri dell'organizzazione: tutti coloro che lavorano su un progetto o un'iniziativa hanno accesso ai materiali pertinenti, condividono informazioni e accolgono richieste di ulteriori approfondimenti. I leader incoraggiano la condivisione non solo dei propri successi, ma anche dei propri fallimenti, in un clima libero dal timore di ripercussioni. Nelle Open Organization, infatti, gli **insuccessi sono valorizzati quanto i successi**, poiché offrono continue opportunità di apprendimento. Infine, gli obiettivi sono pubblici ed espliciti, mentre ruoli e responsabilità sono chiaramente definiti.

Inclusività

Le organizzazioni aperte sono inclusive. Non solo accolgono punti di vista diversi, ma **stimolano prospettive multiple nel dialogo**, dove e quando possibile. Le regole e i protocolli per la partecipazione sono chiari e operano secondo standard comuni, permettendo l'inclusione costruttiva di opinioni differenti. L'organizzazione Open dispone di una moltitudine di canali e metodi per ricevere feedback, che vengono valutati regolarmente da parte dei leader. Questi ultimi, a loro volta, coltivano una cultura che incoraggia un dialogo frequente e bidirezionale in rapporto ai feedback ricevuti. I leader sono consapevoli di coloro che non fanno sempre sentire le loro voci nel dialogo e cercano attivamente di includerle o incorporarle.

Adattabilità

Le organizzazioni aperte sono **flessibili e resilienti**. Le politiche organizzative assicurano che il sistema di feedback abbia un effetto genuino ed efficace sul funzionamento organizzativo, mentre le persone possono controllare e potenzialmente modificare le condizioni e le modalità in cui lavorano. Forniscono frequentemente e accuratamente informazioni relative agli output del proprio lavoro e suggeriscono aggiustamenti basati sulle valutazioni di questi risultati. In questo modo, le Open Organization sono fondamentalmente orientate verso un impegno e un apprendimento continui.

Nelle organizzazioni aperte, l'adattabilità si esprime attraverso processi di **risoluzione collettiva dei problemi**, attraverso un processo decisionale collaborativo e un apprendimento continuo, sia a livello personale che di squadra e di comunità, opportunamente rinforzato per stimolare una mentalità di orientamento alla crescita. Questa cultura organizzativa consente ai pari di aiutarsi l'un l'altro, anche senza supervisione manageriale. Le persone non hanno paura di

commettere errori, ma indirizzano i propri sforzi consapevoli dei possibili fallimenti, in un'ottica di adattamento e riadattamento continuo.

Collaborazione

Il lavoro in un'organizzazione aperta si basa ampiamente sulla collaborazione. Il lavoro condiviso è riconosciuto come più efficace, in quanto produce risultati migliori e più sostenibili. Per questo, vi è la tendenza ad **avviare un'attività in maniera collaborativa e a stimolare il coinvolgimento degli altri** (anche se esterni al proprio team) sin dagli arbori, piuttosto che unire i prodotti del lavoro del singolo soltanto in un secondo momento. Le persone, quindi, possono scoprire, fornire feedback e unirsi al lavoro in corso d'opera facilmente. L'output di quanto prodotto in maniera collaborativa, poi, viene condiviso e reso accessibile sia alle persone interne all'organizzazione, sia al di fuori. In questo modo, è possibile creare ed ampliare una rete di condivisione di conoscenze, che può essere utilizzata come base per la creazione di innovazione.

Comunità

Le organizzazioni aperte sono comunitarie. **Valori e scopi condivisi guidano la partecipazione e la definizione dei confini dell'organizzazione.** Principi condivisi strutturano i processi decisionali e di valutazione. Le persone vengono stimolate a dare contributi significativi nel lavoro collaborativo, presentano un linguaggio comune e lavorano insieme per assicurare che le idee vengano chiaramente comprese da tutti, sono a loro agio nel condividere le proprie conoscenze e le proprie esperienze (sia di successo che di fallimento) per promuovere il successo del gruppo di lavoro. Tuttavia, è necessario sottolineare che, se i valori fondamentali risultano chiari, è anche vero che sono soggetti a continue revisioni.

1.1 I management nell'Open Innovation

Per favorire l'adozione di pratiche e processi Open, presentati nei capitoli precedenti, risulta fondamentale il ruolo del management.

I manager, infatti, rivestono una funzione di guida per i team, grazie alla possibilità di contribuire alla definizione di una cultura organizzativa basata sulla creazione e condivisione della conoscenza. Grazie al coinvolgimento dei membri dell'organizzazione, i manager possono motivare i propri collaboratori a condividere la conoscenza tra di loro, in modo da sviluppare processi e

prodotti per sviluppare le mutevoli esigenze del mercato. Al contempo, i manager possono fungere da catalizzatori dell'innovazione, assorbendo l'innovazione proposta da stakeholder esterni all'impresa. Una ricerca di Da Mota Predosa, Välling e Boyd (2013), per esempio, dimostra che la capacità di esplorare, trasformare e sfruttare la conoscenza esterna sono associate ad un set di caratteristiche e pratiche manageriali fra cui, in particolare, la capacità di assorbire le conoscenze esterne all'organizzazione. Questa è alla base di un vero e proprio processo di creazione di conoscenza, che comprende tre sotto-componenti principali: il processo di esplorazione (riconoscere e comprendere conoscenze esterne), sfruttamento (applicazione delle conoscenze assimilate) e trasformazione (assimilare e mantenere la conoscenza acquisita) che collega gli altri due processi. Tale capacità prevede, quindi, da una parte, la capacità di assimilare elementi nuovi, dall'altra, la capacità di saperli applicare alla propria realtà organizzativa. Inoltre, si osserva come i manager capaci di mettere in pratica esplorazioni rilevanti per l'innovazione mostrino prevalentemente una mentalità aperta, oltre ad un elevato interesse per le tecnologie. A queste, si aggiunge la necessità di gestire la resistenza mostrata dai collaboratori rispetto alle innovazioni, specialmente quando le tecnologie e i processi da implementare non sono in linea con quelli precedenti. Il management, quindi, risulta fondamentale sia per identificare le nuove opportunità da poter introdurre nella propria organizzazione, sia per facilitarne l'assimilazione, costruendo un collegamento tra la vecchia e la nuova conoscenza. Per favorire questo processo, è utile che i manager adottino un approccio incentrato sulla condivisione delle esperienze e conoscenze prodotte, di come sono stati capaci di trasformare la tecnologia nel loro contesto. In questo modo, è possibile aiutare i propri colleghi ad immaginare come una nuova conoscenza possa essere utilizzata nel proprio sistema di riferimento.

1.4 Le caratteristiche di Openness dell'Open Manager

Il modello di Open Manager che andiamo costruendo in questa ricerca presenta, quindi, rispetto a tali riferimenti teorici, un mix originale di capacità. Da un lato, vediamo affiancarsi modalità operative di tipo gerarchico a modalità "eterarchiche", ovvero non basate su processi top-down, ma di auto-organizzazione tra pari. Dall'altro, si distinguono azioni di ricerca di risorse innovative all'esterno dell'azienda, configurando un manager proattivo, teso all'esplorazione, esperto nei prodotti e nei processi dell'azienda, ma capace di portare all'interno le soluzioni individuate, coinvolgendo i colleghi e facilitando il cambiamento.

Ai fini della costruzione del questionario, dunque, sono stati individuati due differenti cluster di competenze, articolati a partire da due grandi filoni di studio: le competenze della leadership e le competenze per l'innovazione.

1.4.1 Il contributo degli studi sulla leadership: Authentic, Ethical, Servant Leadership, Open Leadership

Lo scenario complesso, mutabile e incerto in cui i manager contemporanei si trovano ad operare, presuppone la definizione di una nuova leadership, necessariamente diversa da quella che la letteratura ci ha suggerito sino ad oggi. Modelli di leadership che mettono in primo piano il carisma e la funzione simbolica del leader come promotore e garante del cambiamento, infatti, non riescono ad essere applicabili alla prospettiva Open presentata risultando, di fatto, rigidi e limitati, a causa del contesto estremamente connotato in cui sono nati. Sebbene le figure carismatiche definite dai modelli di leadership trasformazionale si prestino ad essere sistemi generatori di senso e moltiplicatori di trasformazione e di apprendimento (Bass, & Avolio, 1994), raramente riescono a favorire apertura. Intorno al leader carismatico inevitabilmente si creano sistemi autoreferenziali, che tendono a confermare e a riconoscere il carisma del leader. Dunque, viene a mancare quel ricambio che rende il sistema resiliente. Perciò, i sistemi integrativi e più ancora quelli open, che mettono in discussione anche la concezione gerarchica dell'organizzazione, risultano più caotici, ma anche più capaci di far emergere nuove leadership che favoriscono la sopravvivenza del sistema. Il modello Open in definitiva è evoluzionista e poco orientato al caring.

Servono, quindi, manager in grado di ricostruire quotidianamente il senso del reale, capaci di creare nuove visioni, di orientare le relazioni all'apertura, alla condivisione e alla facilitazione. Manager in grado di affrontare i conflitti, le incertezze e i cambiamenti continui, con lo sguardo fisso sul benessere delle proprie persone, così come sulla gestione del cambiamento e dei conflitti, favorendo la resilienza del sistema.

Le organizzazioni, infatti, devono essere pensate come un sistema sociale, in cui i propri collaboratori sono al contempo oggetto e fonte di apprendimento continuo, i cui desideri e bisogni vengono ascoltati e accolti, pur mantenendo equità ed equilibrio fra lavoro e libertà.

L'abbandono di una cultura manageriale diffusa, che legittimava leader carismatici idealizzati e svincolati da una dimensione etica, ha portato all'identificazione di nuove prospettive

fondamentali in letteratura, attorno alle quali è possibile ricostruire il modello di leadership post-carismatica definita “Open”: L’Ethical Leadership, l’Authentic Leadership e la Servant Leadership.

Ethical Leadership

L’Ethical Leadership è un modello di leadership caratterizzato da onestà e eticità, in cui il leader regola i comportamenti su un piano di etica ed usa adeguatamente premi e punizioni per rinforzare le dimensioni etiche. **È un leader che agisce onestamente, comunica il proprio ruolo con trasparenza e attua una distribuzione di potere, dando voce ai propri collaboratori e permettendogli di prendere parte al processo decisionale, ascoltandone idee e preoccupazioni.** (De Hoogh & Den Hartog, 2008). La forte moralità di tali leader, unita alla coerenza tra valori e comportamenti, ha l’importante conseguenza di generare nei propri collaboratori una solida fiducia. A tal proposito, numerosi studi dimostrano che la fiducia riposta dai collaboratori nei confronti del leader è positivamente correlata con le caratteristiche previste dal modello dell’Ethical Leadership (Brown e Trevino, 2006; Brown et al., 2005; Van den Akker, Heres, Lasthuizen & Six 2009). I leader etici, infatti, mostrano il coraggio di trasformare le proprie intenzioni morali in comportamenti etici, dimostrando integrità e affidabilità (Zhu, May & Avolio, 2004). Quando i collaboratori percepiscono tale consistenza, è probabile che aumenti anche la loro fiducia nei confronti del leader (Engelbrecht, Heine, & Mahembe, 2017), per cui, più i leader si comportano in maniera congruente con l’immagine attribuitagli da parte dei collaboratori, maggiore sarà la fiducia che questi riporranno nei suoi confronti (Wong et al., 2019).

Authentic Leadership

L’Autenticità, che caratterizza questo modello di leadership, è un costrutto positivo che include la genuinità, l’affidamento, l’essere degno di fiducia, reale e veritiero. La psicologia positiva concepisce l’autenticità come il possesso di esperienze personali in termini di pensiero, emozioni e credenze (“il vero me interiore”) e il comportarsi in accordo con il proprio vero sé (Harter, 2002). Questa descrizione di autenticità meglio descrive il tipo di leadership positiva richiesta dai tempi contemporanei, dove l’ambiente sta drasticamente cambiando, dove vi è un pericoloso incremento della sfiducia nel corpo sociale e dove le regole che hanno governato fino ad ora non risultano più valide. Tale degrado ha per ora risparmiato le organizzazioni, ma è necessario alzare la guardia.

Nello specifico, definiamo la leadership autentica come un processo che attinge sia dalle capacità esplicitate dalla psicologia positiva, sia da un contesto organizzativo altamente sviluppato, il che risulta in una maggiore autoconsapevolezza e in comportamenti positivi autoregolati da parte del leader e dei collaboratori. **Il leader autentico dà priorità allo sviluppo di autonomia da parte dei collaboratori**, evitando di adottare comportamenti coercitivi o persuasivi, analizza oggettivamente tutti i dati rilevanti prima di pervenire ad una decisione, **svolge un'attività di analisi delle proprie opinioni con propensione critica, senza indulgere nella protezione del suo ruolo**. Inoltre, compie analisi sistemiche degli impatti di ogni azione sugli stakeholder, attribuendogli un valore etico (Luthans, F., & Avolio, B. J., 2003; Avolio, B. J., & Gardner, W. L., 2005).

Rispetto all'Ethical Leader, che si focalizza sulla conformità ad aspettative esterne, l'Authentic Leader si focalizza sulla concordanza fra il proprio concetto di sé e la sua espressione. Da più importanza al sé che al ruolo, poiché ha raggiunto un alto livello di autenticità in cui sa chi è, in cosa crede, a cosa attribuisce valore e come si comporta in relazione a questi valori mentre interagisce in maniera trasparente con gli altri.

Servant Leadership

Il modello della Servant Leadership si distingue dai precedenti per una spiccata propensione al supporto delle proprie persone. **I Servant Leader, infatti promuovono lo sviluppo dei propri collaboratori, favorendone lo sviluppo delle competenze, attribuendogli responsabilità, autonomia e influenza nel processo decisionale, li guidano nella propria crescita professionale aiutandoli a crescere**, ad avere successo e a raggiungere il loro pieno potenziale (Van Dierendonck, 2011). I leader descritti da questo modello, quindi, sono sensibili ai bisogni e desideri dei propri collaboratori (Graham, 2011) a cui possono attribuire una rilevanza tale da subordinargli i propri interessi (Greenleaf, 1977). La loro azione si iconizza, dunque, attraverso il simbolo di una piramide rovesciata, che vede il manager come figura di supporto ai collaboratori, affinché sviluppino al meglio le loro responsabilità.

L'Open Leadership

I modelli di leadership sopracitati, così come le competenze e i valori che li contraddistinguono, rappresentano alcune delle nuove tendenze in tema di leadership post-

trasformatore che meglio rispondono ai cambiamenti di questa nuova stagione. Fra questi, ritroviamo elementi che appartengono al modello della Open Leadership, un modello di management che meglio si adatta alle dinamiche dettate dalla Rivoluzione Digitale, dei processi, delle persone e cose. L'Open Leadership viene descritto all'interno dell'*Open Leadership Manifesto* (Bruttini, 2014) consultabile su un sito appositamente dedicato (www.openleadership.it) e di cui verranno riportati di seguito alcuni estratti.

Se nei capitoli precedenti si è parlato di Open Innovation nel campo delle tecnologie, si parla qui di Open Leadership per descrivere il cambiamento in atto nella figura del capo, inteso rispetto ad una nuova idea di potere. Ai nuovi leader non viene più richiesto solamente di comandare, dirigere e controllare, ma di **mettere in discussione la propria idea verticale di gerarchia di potere, a favore di una tipologia più orizzontale, condivisa, distribuita e “open”**:

“Un leader non può più controllare (1); i leader non devono pensare ai propri collaboratori come i genitori pensano ai figli (con una relazione top/down) (2); i leader non devono pensare ai propri capi come i figli pensano ai genitori (con una relazione bottom/up) (3); la leadership nelle imprese contemporanee si basa anche su relazioni tra pari e non solo su relazioni asimmetriche (top/down, bottom/up) (4)”.

Per raggiungere questo traguardo occorre, prima di tutto, adottare una visione nuova dell'organizzazione, intesa ora come comunità, caratterizzata da supporto reciproco e da una cultura dei pari, nel segno del codice orizzontale dei fratelli. In questo nuovo ecosistema, quindi, l'Open Leader esprime la capacità di affiancare, a modelli di comando e controllo, la capacità di **sviluppare processi di auto-organizzazione, abilita la costruzione di relazioni di reciproco vantaggio e co-evolutive**, sa assumere un ruolo di background presidiando framework di comportamento, più che regole, all'insegna della responsabilizzazione, della collaborazione tra pari e dell'innovazione intesa come processo collettivo (Bruttini, Magatti & Pasini, 2014; Bruttini et al., 2014; Bruttini et al., 2015). Come riportato nell'*Open Leadership Manifesto*, infatti:

“Il leader sa interpretare il ruolo di catalizzatore. Non è il solo protagonista. Svolge una funzione di ispirazione, allineamento e supporto ai colleghi (11); il leader supporta i collaboratori nello sviluppo di processi auto-organizzativi. Tale supporto si esprime 1) come definizione di linee guida nella fase di impostazione 2) come astinenza nelle fasi successive (18).”

L'auto-organizzazione in azienda, in particolare, ha l'obiettivo di valorizzare le differenze reciproche tra gli elementi, al fine di raggiungere un'alta integrazione, in un processo tipico dei

sistemi in fase di transizione. Ciò è possibile solamente nel caso in cui il sistema trovi un equilibrio fra la collaborazione e la competizione. L'Open Leader, a tal proposito, si pone come guida orientata al teamwork, che non si impone ma che collabora, al di là dei rapporti formali. Nei rapporti con le persone, infatti, che siano partner o collaboratori, attribuisce fiducia, sfida, favorisce la leadership, il self-management e l'entrepreneurship:

“La fiducia è il motore delle relazioni nei sistemi aperti. Sia dentro alle aziende che sui mercati attraverso il consumo collaborativo (9); il leader costruisce relazioni all’insegna del rispetto (10)”.

L'Open Leader mostra, quindi, una visione ottimistica delle altre persone, oltre alla tendenza a farsi carico dei problemi dell'altro, all'insegna del rispetto reciproco. Questo è anche uno degli aspetti fondamentali condivisi dal metodo Toyota, che si traduce nel quotidiano tentativo, da parte della leadership, di sfuggire alla tentazione di esercitare un dominio sull'altro e nell'instaurarsi di una relazione tra pari, reciprocamente influenzati (Monden, 2011).

L'Open Leader adotta, inoltre, mindset e modelli agili, oltre a mostrare una capacità e attitudine ad organizzare eventi periodici di retrospettiva, con l'obiettivo di verificare l'efficacia delle attività svolte, nonché apprendere dagli errori. Infatti:

“Il mindset che rende possibile lo sviluppo dell'innovazione è la tolleranza dell'errore (26); una visione strutturata, gruppi coesi e responsabilità chiare possono rendere difficile apprendere dai propri errori (29)”.

Il tema dell'errore e del fallimento, in particolare, sono elementi chiave per la Open Leadership. Sa da una parte, infatti, l'Open Leader si mostra intraprendente rispetto alle nuove opportunità, dall'altro le approccia conscio del fatto che qualcuna fallirà o potrà fallire, sa analizzare la sostenibilità di tali fallimenti ma, soprattutto, li sa riconoscere quando si presentano. Sono la fiducia e la voglia di apprendere che consentono di tollerare la frustrazione del fallimento.

Il manager Open, quindi, svolge una funzione di *envisioning*, intesa come presidio in prima persona della pensabilità del compito, come un modello di business o una strategia intrapresa. Svolge tale funzione legittimando e facilitando l'analoga funzione di pensabilità anche da parte di altre risorse organizzative interne ed esterne all'organizzazione. La facilitazione si esprime attraverso un'azione di connessione ed integrazione nel nuovo framework, guidata da pazienza e tenacia, fino a quando le risorse coinvolte non sono integrate e in grado di contribuire al successo del sistema. Il suo stile di management si manifesta con il contenimento, la ricerca di risorse inedite, la creazione di capitale sociale, il sense-making, l'engagement:

“È fondamentale che i collaboratori siano ingaggiati (19); l’engagement dei collaboratori è possibile se il leader è interessato al loro lavoro, se è accessibile, se dà loro potere, se incoraggia domande (20); il leader costruisce capitale sociale attraverso la condivisione di una visione comune (23); il capitale sociale è l’insieme di norme comportamentali di un sistema che minimizza i costi di transazione e massimizza la cooperazione tra soggetti. Non è localizzato né in individui, né in strutture fisiche di produzione (24); il leader favorisce lo sviluppo di capitale sociale di bonding e capitale sociale di bridging. Il capitale sociale di bonding rinforza l’identità dell’organizzazione. Il capitale sociale di bridging costruisce ponti tra entità diverse, all’insegna dell’integrazione delle diversità (25)”.

L’Open Leader influenza i collaboratori attraverso l’integrità personale, rimanendo sé stesso, senza imitare gli altri, ispirando una visione che ottiene il rispetto e lo spirito d’imitazione da parte dei collaboratori e che svolge una funzione di contenimento rispetto alle ansie generate dal processo di cambiamento. In questo modo, facilita l’apertura dell’organizzazione verso l’innovazione:

“Il capitale sociale è fondamentale per l’innovazione. Le innovazioni si sviluppano mettendo in connessione mondi con conoscenze diverse (23); mantenere aperti i confini dell’azienda ed entrare in contatto con nuovi saperi aumenta il potenziale innovativo dell’impresa. L’innovazione può essere open nel senso che non nasce solo all’interno della funzione R&D (24); la vera innovazione passa attraverso l’innovazione della cultura dell’impresa. La responsabilità della leadership è favorire la trasformazione culturale (25)”.

Vi è, però, una criticità legata al cambiamento e alle possibilità di innovazione: l’ambiguità. L’aumento dell’ambiguità che contraddistingue questo periodo storico porta con sé due diversi esiti: da una parte, l’assenza di definizione e dialettica tra opposti porta ad una situazione stagnante, senza possibilità evolutive. Dall’altro lato, non sostenere l’ambiguità comporta l’amplificarsi dello scontro con l’altro, senza accedere alla dimensione generativa resa possibile dall’accettazione della diversità. In questo scenario, l’Open Leader pensa positivamente, accetta che vi siano incertezze e momenti di difficoltà, accetta la perdita o l’assenza di controllo:

“La leadership accetta l’ambiguità e la trasforma in conflitto generativo (15)”.

Ha fiducia rispetto alla presenza di diversi modelli di business, opportunità nel sistema e strategie perseguibili, si muove attivamente per individuarle e, al contempo, si presta a svolgere una funzione di contenimento della visione, ad ordinarla e ad attribuirle un senso:

“Il leader non deve dare per scontato che le persone capiscano qual è il senso di ciò che accade (37); il leader è un sense maker: insieme ai collaboratori si impegna a dare senso al passato e a immaginare scenari futuri (38)”.

In definitiva, l’Open Leadership è un modello che attinge da numerosissime fonti e che si ispira, rispetto ai modelli di leadership presentati nei capitoli precedenti, all’integrità, alla condivisione di potere e al servizio, senza porsi in primo piano, caratteristiche del modello della Servant Leadership. Al contempo, si ispira all’autenticità, alla trasparenza e alla condivisione di informazioni tipica dell’Authetic Leadership. La leadership, in questo modello, è una funzione di gruppo, un fenomeno che esiste poiché esiste un gruppo. In quest’ottica, va quindi valutata e gestita in quanto variabile di un gruppo, non padrona del gruppo stesso (Spaltro, 1993):

“La leadership è un processo. La leadership è relazione (6); la leadership è reciprocità. Se un leader vuole influenzare deve accettare di essere influenzato (7); la leadership è servizio: ai clienti, ai collaboratori, alla comunità. Per tale motivo i suoi valori guida sono: l’onestà, la condivisione del potere, la trasparenza (8)”.

1.4.2 Le competenze per l’innovazione: Innovation Process Promoter, Expertise for Innovation & Innovation Power

Il secondo importante filone rispetto al quale disegniamo le competenze dell’Open Manager (OM) è l’Innovation Manager, specie nella prospettiva dell’Open Innovation. Questa dimensione applicativa arricchisce e completa gli studi sulla Open Leadership, dando tridimensionalità ad una figura manageriale che sa contribuire alla competitività della sua organizzazione, al di là della responsabilità funzionale. In altre parole, l’Open Manager si pone come una figura trasversale, anche all’esterno dell’organizzazione assumendo un profilo che è più vicino all’imprenditorialità.

Fra le attività svolte dall’Innovation Manager vengono citate, in letteratura, la preparazione dell’azienda al cambiamento, la ricerca e l’identificazione di innovazioni da portare all’interno dei confini organizzativi, il rinforzo delle innovazioni introdotte, il monitoraggio dell’innovazione implementata, la gestione della conoscenza e il mantenimento dei contatti con università e istituti di ricerca. Nella fase iniziale di apertura all’innovazione, l’attività più rilevante e delicata riguarda l’identificazione delle potenziali innovazioni da apportare all’interno della propria organizzazione. Per fare ciò, l’Innovation Manager deve avere una grande conoscenza degli aspetti tecnici, del

mercato e della propria azienda, così da poter scegliere l'alternativa migliore possibile per la propria realtà. Al contempo, deve saper presentare le decisioni prese al Management, promuovendone il superamento delle resistenze.

Per meglio condurre queste attività possono risultare utili alcune capacità e disposizioni personali, come passione e entusiasmo, ma anche problem solving, creatività e capacità tecniche, utili a confrontarsi con gli specialisti, per connettere il sapere e per risolvere problemi. (Maier & Brem, 2018). In particolare, una ricerca di Maier (2018) ha indagato i **ruoli, i tratti e le skill più rilevanti per l'Innovation Management**. Questa ha messo in luce come i due ruoli più importanti, in questa direzione, risultino **la gestione del processo complessivo di innovazione, che comporta il coinvolgimento di varie persone; e l'identificazione di potenziali innovazioni all'interno del sistema**. Per quanto riguarda le competenze, le più impattanti risultano essere quelle comunicative, affiancate da un'ottima conoscenza dei prodotti, delle tecnologie e del mercato. Infine, per quanto riguarda i tratti, Maier evidenzia l'importanza della velocità di apprendimento, unita all'apertura mentale, all'entusiasmo e alla tolleranza della frustrazione.

L'ampia esplorazione della letteratura (Sim et al. 2007; Gemünden et al., 2007; Gurtner & Dorner, 2009; Kelley & Lee, 2010; Mansfeld et al., 2010; Maier & Brem, 2018) ci ha portato, quindi, a identificare tre cluster di competenze che di seguito indichiamo.

Expertise for innovation

Il termine "Expertise for innovation", qui utilizzato, indica una **competenza tecnica eccellente**, oltre ad una profonda conoscenza del manager rispetto all'innovazione, ai **processi e alle tecnologie produttive**. Tale familiarità, gli permette di unire le soluzioni che intercetta all'esterno dell'organizzazione, con le sfide che si presentano quotidianamente al suo interno. Questa dimensione, quindi, si declina in una significativa **conoscenza della prospettiva di business della propria azienda** e in un orientamento a considerare le dimensioni di business, anche quando non direttamente legate al proprio ruolo.

Innovation process promoter

Questa dimensione intercetta l'innovazione come un processo che parte dalla dimensione personale, attraversa la costruzione di relazioni, culmina nell'individuazione di nuove opportunità.

Sul piano personale l'Open Manager sa essere **flessibile di fronte al cambiamento continuo e a contesti soggetti a trasformazioni improvvise**, valorizza l'**apprendimento continuo**, tollera il giudizio degli altri grazie alla **fiducia che ripone nelle proprie risorse**, all'**auto-motivazione** e alla **positività**. Inoltre, sa costruire **relazioni**, sviluppa **alleanze**, crea un **clima** all'interno del team che stimola comportamento orientati all'innovazione. Nelle relazioni adotta un **approccio sistemico**, **che lo porta ad essere sensibile in merito all'impatto delle sue azioni su vari stakeholder**. Infine, presenta un significativo orientamento all'azione, che lo spinge ad **agire velocemente**.

Innovation Power

Come ultima dimensione abbiamo preso in considerazione quella dell'Innovation Power. Questa si declina in una **capacità visionaria**, che **rende comunicabili e comprensibili le soluzioni immaginate**. Infatti, in questa dimensione si pone il tema di tradurre le soluzioni individuate in progetti organizzativi condivisi. A tal fine, appare evidente il ruolo fondamentale rivestito dall'Open Manager in qualità di **facilitatore dell'apprendimento da parte dei colleghi**, verso i quali esercita persuasione e con cui **affronta le resistenze**, guidato dall'assertività, dalla perseveranza e dalla **fiducia di potercela fare**.

2. ASPETTI METODOLOGICI

2.1 Presentazione del disegno di ricerca

La ricerca sarà realizzata sia conducendo un'analisi di tipo quantitativo, che si avvarrà della somministrazione diretta al campione di aziende di un questionario appositamente predisposto, che di un'analisi di tipo qualitativo, realizzata attraverso interviste semi strutturate rivolte ad un gruppo selezionato di manager.

Il disegno di ricerca che presentiamo, quindi, si articola in 7 step:

1. **Preparazione ex-ante.** In questa fase, sono state individuate un numero di aziende sufficienti a raggiungere un campione di circa 75 imprese che abbia le caratteristiche di eleggibilità secondo i principi di competitività e innovazione. Tale campione (321 imprese in totale) ha tenuto inoltre conto della distribuzione territoriale e per settore delle aziende e garantire la presenza di almeno 7 aziende collocate nel Sud Italia. All'interno di questo campione è stato

coinvolto un gruppo di almeno 300 manager rappresentativi sia della famiglia dei Top manager che dei Middle manager ed appartenenti il più possibile a diverse funzioni aziendali. Il campione è risultato composto da un gruppo sperimentale di 213 manager e da un gruppo di controllo di 170 manager;

2. **Sviluppo del questionario, implementazione e ridefinizione delle variabili da indagare.** Per la predisposizione del questionario è stata condotta un'attenta analisi della letteratura esistente. Tale studio ha condotto alla definizione di un primo set di competenze manageriali tipiche della figura dell'Open Manager declinate, poi, in comportamenti osservabili e riconoscibili per poter essere indagate attraverso il questionario predisposto ad hoc;
3. **Raccolta dati quantitativa, avvenuta attraverso la somministrazione on-line del questionario** coinvolgendo i 383 manager precedentemente individuati, con l'obiettivo sia di fare una rilevazione diretta dei comportamenti/competenze, sia di raccogliere un ampio set di informazioni di contesto;
4. **Raccolta dati qualitativa, attraverso la conduzione di interviste semi strutturate,** con l'obiettivo di completare il quadro informativo con dettagli comportamentali, motivazioni e tendenze. Queste sono state registrate con il consenso dei partecipanti e hanno preso in considerazione alcuni macro-temi, fra cui a titolo esemplificativo:
 - Il percorso formativo
 - La storia dell'aziendale
 - La storia professionale
5. **Elaborazione dei dati.** Attraverso l'utilizzo di alcune metodologie statistiche di riduzione delle dimensioni e segmentazione (analisi fattoriale, cluster analysis) è stato possibile confermare se i comportamenti individuati sono coerenti (cioè confermano) con le competenze ipotizzate nel modello. È stato inoltre possibile individuare se vi sono altre competenze che sottendono a specifici comportamenti ed individuare eventuali gap formativi. Questa fase, quindi, ha come output una prima validazione del profilo di competenze dell'Open Manager;
6. **Definizione del modello di Open Management.** L'analisi e l'interpretazione dei dati raccolti (quantitativi e qualitativi) hanno permesso di definire e descrivere in modo approfondito e specifico le competenze che caratterizzano il profilo dell'Open Manager. Questo sia in termini di costrutto che dal punto di vista dei percorsi, delle esperienze e delle motivazioni

che ne permettono lo sviluppo e l'espressione. Grazie, infatti, all'analisi psicolinguistica a cui sono stati sottoposti i testi delle interviste, è possibile fare emergere ulteriori elementi interpretativi, come ad esempio valori, emozioni e lemmi correlati alle competenze indagate;

7. **Costruzione dello strumento di assessment.** In primo luogo, a partire dalle singole competenze definite nella fase precedente, è stata sviluppata la batteria di item che meglio catturano i singoli costrutti del modello. Successivamente, è stata verificata la capacità discriminante dei diversi item, per definire quali saranno da includere nella versione finale del test. A tal fine, sono stati coinvolti altri 30 manager, a cui è stato somministrato lo strumento. I dati così raccolti sono stati sottoposti ad analisi statistiche al fine di validare lo strumento.

3. EVIDENZE DELLO STUDIO OPEN MOOD

3.1 Le competenze e la corrispondenza con gli item del questionario

Sulla base dell'analisi della letteratura riportata nel capitolo 1, sono state identificate le competenze chiave di ciascun modello, sia rispetto alle teorie appartenenti alla macrocategoria degli studi sulla leadership, sia rispetto agli studi sulle competenze per l'innovazione. Le competenze identificate, sono state poi declinate in comportamenti, atteggiamenti e valori, in modo da poterli tradurre in item rispetto ai quali i rispondenti potessero esprimere il loro grado di accordo. A questa fase, è seguita un'attività di selezione di quelli ritenuti rilevanti e imprescindibili per la figura dell'Open Manager. In questo modo, è stato possibile costruire un questionario di 35 item complessivi.

Fra gli item che verranno elencati di seguito sono presenti anche *reverse item*, segnalati fra parentesi. I *reverse item* sono quelle domande che presentano una formulazione opposta rispetto ad altre contenute nel questionario. La scelta di inserire questa tipologia di domande è dettata dal fatto che richiedono un maggiore carico cognitivo al rispondente. Ciò favorisce l'autenticità delle risposte e ostacola l'acquiescenza, un comportamento di risposta tipico che potrebbe spingere a

scegliere sempre l'alternativa "Fortemente d'accordo" per mostrarsi accondiscendente nei riguardi dello sperimentatore.

Le competenze derivate dagli studi sulla leadership

Rispetto al modello sull'**Authentic Leadership** sono state selezionate due competenze principali: la prima è quella relativa alla trasparenza relazionale, ovvero la presentazione agli altri del proprio sé autentico, inteso come opposto ad un falso sé o ad un sé distorto, tradotta nell'item "è importante ammettere i propri errori con i collaboratori". La seconda è l'elaborazione equilibrata, ovvero una modalità di elaborazione che implica un'analisi oggettiva di tutti i dati rilevanti, prima di pervenire ad una decisione. Tale attività viene svolta con propensione critica, anche rispetto alle proprie opinioni, senza indulgere nella protezione del proprio ruolo e senza ignorare l'impatto sugli stakeholder. Questa competenza è stata tradotta nell'item "Nella presa di decisioni metto in discussione le mie opinioni" e "Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri" (*reverse item*).

Per quanto riguarda il modello dell'**Ethical Leadership**, invece, sono state selezionate due competenze: per prima cosa, la distribuzione del potere, intesa come propensione a dare voce ai propri collaboratori, permettendogli di prendere parte al processo decisionale e ascoltando le loro idee e preoccupazioni. Tale competenza è stata tradotta nell'item "è sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori" e nell'item "Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti" (*reverse item*). Accanto a questa, è stata selezionata la chiarificazione dei ruoli, intesa come propensione del leader a chiarire responsabilità, aspettative e obiettivi di performance, tradotta nell'item "Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità".

Rispetto al modello della **Servant Leadership**, sono state identificati due elementi chiave: in primis, la capacità di promuovere lo sviluppo dei collaboratori, inteso come il grado con cui si favorisce lo sviluppo delle competenze dei collaboratori, attribuendogli responsabilità, autonomia e influenza nel processo decisionale. Tale orientamento è stato tradotto nell'item "Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace". A questo si affianca la capacità di aiutare i subordinati a crescere professionalmente e ad avere successo, ovvero il grado con cui il leader supporta i propri subordinati per raggiungere il loro

pieno potenziale e il successo nella propria carriera, misurato con l'item "Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori" (*reverse item*).

Per concludere questa prima categoria di studi, sono state selezionate ulteriori cinque competenze in riferimento alla **Open Leadership**: la prima è il teamwork, intesa come propensione a favorire relazioni di collaborazione nel team, al di là dei rapporti formali, e adozione di mindset e modelli agili, valutata con l'item "Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri" (*reverse item*). Accanto a questa, il self-management, inteso come propensione a distribuire la responsabilità nel team, sia nel momento di pianificazione che in quello di auto(controllo), tradotta nell'item "Favorisco nei collaboratori l'adozione di indicatori affinché si autocontrollino" e "è importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi". Inoltre, è stata selezionata la capacità di apprendere dagli errori, nonché l'attitudine ad organizzare eventi periodici di retrospettiva, per verificare l'efficacia delle attività svolte, espressa nell'item "Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti". A ciò si accompagna l'Open Control, ovvero la capacità di facilitare l'adozione e l'autogestione di processi di controllo distribuiti, misurata con l'item "Talvolta mi occupo personalmente di scrivere le procedure che regolano le attività" (*reverse item*). Infine, è stata selezionata la capacità di creare un clima di innovazione, intesa come tendenza a creare situazioni in cui i collaboratori sono stimolati ad essere propositivi, per innovare i processi e i prodotti. Si qualifica come la capacità di immaginare nuove soluzioni, seguita dalla capacità di fare un'analisi della relativa applicabilità. Tale competenza è stata espressa nell'item "Riesco a creare un clima che spinge ogni membro del team all'innovazione".

Le competenze per l'innovazione

Per quanto riguarda il modello dell'**Innovation Processo Promoter**, sono state scelte nove competenze: in primo luogo, l'adattabilità, ovvero la flessibilità e la capacità di adattarsi al cambiamento continuo, tradotta nell'item "Riesco a accettare cambiamenti continui nel mondo del business" e nell'item "Il business oggi richiede il massimo della coerenza" (*reverse item*). Accanto a questa, troviamo il desiderio di apprendere, inteso come volontà di impegnare molto tempo per ampliare le proprie conoscenze e adoperarsi per imparare cose nuove, anche in assenza di ricompense esterne, espressa nell'item "Colgo tutte le occasioni che mi si presentano per imparare cose nuove". Inoltre, è stato identificato come elemento chiave per l'Open Manager la capacità di

stabilire contatti, ovvero la disponibilità e preferenza a ricercare il contatto con le persone, sia familiari che sconosciute, oltre ad un'attitudine a mantenere attivamente relazioni e reti sia di natura professionale che personale. Questa competenza è stata tradotta nell'item "Di fronte a qualunque compito critico conosco sempre qualcuno che può essermi d'aiuto" e nell'item "In ogni contesto in cui vado cerco immediatamente di creare relazioni". A questa si accompagna l'orientamento all'azione, inteso come disponibilità a trasformare rapidamente una decisione in un'attività orientata agli obiettivi, espresso nell'item "Nel contesto professionale, agisco molto velocemente". Un'ulteriore competenza selezionata è la creazione di alleanze, intesa come propensione e capacità a creare alleanze strategiche superando le barriere nella non conoscenza, in particolare tra persone della propria organizzazione e persone dell'ambiente esterno, tradotta nell'item "Riesco sempre a sviluppare relazioni con interlocutori che possono avere un impatto sul business". Infine, è stata identificata la fiducia, ovvero la tolleranza per il giudizio altrui, auto-motivazione e fiducia prestazioni attese, espressa nell'item "Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici".

Rispetto al modello dell'**Open Power**, invece, sono state selezionate quattro competenze di riferimento. La prima è la facilitazione dell'apprendimento, ovvero la tendenza a promuovere processi di apprendimento nel team, seguendo con gradualità i processi di cambiamento individuale stimolandoli con azioni specifiche. Tale competenza è stata misurata con l'item "Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia" (*reverse item*). Accanto a questa, troviamo assertività e perseveranza, cioè la tendenza a influenzare le situazioni sociali e a perseverare nel raggiungimento degli obiettivi, anche di fronte alle resistenze, espresse nell'item "Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle". Inoltre, è stata identificato come elemento rilevante per l'Open Manager la fiducia in sé stessi, intesa come positività e fiducia nelle proprie capacità e tradotta nell'item "Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare". Infine, è stata selezionata la visionarietà, ovvero la capacità di immaginare soluzioni ingegnose, di connettere mercati e soluzioni tecnologiche in modo nuovo, espressa nell'item "Spesso immagino di fare cose che gli altri ritengono impossibili".

In conclusione, a questa macrocategoria, riportiamo le competenze identificate a partire dal modello dell'**Expertise for Innovation**: da una parte troviamo la conoscenza della prospettiva di business dell'azienda, intesa come orientamento a considerare le dimensioni di business, anche quando non sono direttamente connesse al proprio ruolo, espresso nell'item "Sono sempre attento

a identificare aree di potenziale crescita del business”. Dall’altra parte, invece, troviamo una competenza tecnica eccellente, ovvero una profonda conoscenza della tecnologia e dei processi organizzativi interni, tradotta nell’item “Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi”. A questi si aggiunge la valutazione dell’identificazione organizzativa, ovvero il processo attraverso il quale gli individui tendono ad associare scopi personali a quelli aziendali, vivendo come propri i successi e i fallimenti del gruppo al quale appartengono, espresso negli item “Sento di essermi affezionato ai colleghi di quest’azienda” e “Ritengo di identificarmi totalmente con la mia azienda”.

A questi primi 30 item, ne sono stati aggiunti ulteriori cinque, con l’obiettivo di approfondire il contesto di riferimento del rispondente e di compiere un’analisi esplicita delle esigenze. Tali item, infatti, vertono sulle percezioni del partecipante rispetto all’Open Manager e alla Openness (“Quali competenze, secondo lei, caratterizzano l’Open Manager?”), sia in termini di vicinanza a questa figura (“In relazione alle caratteristiche dell’Open Manager Lei, all’interno della sua azienda, quanto si sente vicino a questa figura?”), sia in termini di prontezza al cambiamento della propria organizzazione verso la prospettiva dell’Open Innovation (“Quanto crede che la sua organizzazione sia pronta per la Openness con particolare riguardo alla prospettiva della Open Innovation?”; “Qualora la sua azienda abbia dei programmi di Open Innovation, quali sono le modalità concrete che adotta per l’avvio e la gestione?”). Un ulteriore domanda, infine, indaga la disponibilità e l’interesse del rispondente ad approfondire la prospettiva dell’Open Management grazie alla partecipazione a percorsi formativi progettati ad hoc (“Sarebbe disponibile a partecipare ad iniziative formative dedicate all’Open Management?”).

3.2 Il questionario OPEN MOOd

Il questionario è stato inizialmente somministrato online a 213 manager di imprese innovative appartenenti ai settori di fabbricazione di macchinari e attrezzature, fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici, servizi di informazione e comunicazione, produzione di software, consulenza informatica, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, ricerca scientifica e sviluppo. Le imprese sono equamente distribuite fra le regioni italiane. Un ulteriore gruppo di controllo di altri 170 manager ha supportato le analisi statistiche. Ai questionari, sono seguite interviste e focus group per la validazione della analisi quantitative. Le

interviste trascritte sono state, poi, elaborate attraverso un software di analisi linguistica ed emozionale per individuare lemmi, emozioni e valori dei manager coinvolti.

Il questionario OPEN MOOd (vedi Allegato A) è stato sviluppato in modo da fornire una visione di insieme rispetto allo stile manageriale dei soggetti coinvolti, alla propensione al cambiamento e all'innovazione, all'orientamento al team e alle relazioni. Lo scopo della ricerca, indicato nel questionario e diretto ai rispondenti, è quello di individuare le competenze dell'Open Manager, validarle e individuare le modalità didattiche per il loro sviluppo.

Si identificano, in particolare, tre macro-sezioni:

- Sezione A – Anagrafica del manager;
- Sezione B – Questionario;
- Sezione C – Anagrafica dell'impresa.

La prima sezione richiede al partecipante di fornire indicazioni rispetto al proprio percorso formativo e professionale (ad es. Titolo di studio e altra formazione significativa, numero di aziende in cui si ha lavorato in precedenza), oltre ad alcune caratteristiche più specifiche relative al proprio ruolo (ad es. Job Title, area funzionale in cui opera, attività svolte, ruolo attuale e precedente, giornate all'anno dedicate ad attività fuori dalla propria sede di riferimento).

La seconda sezione è il cuore pulsante del questionario. Qui vengono indagate le competenze del manager, esplicitate in atteggiamenti e comportamenti, oltre alla percezione del rispondente rispetto alla Openness e alla figura dell'Open Manager, sia a livello organizzativo che individuale. I primi 30 item sono riportati sotto forma di domande a risposta multipla, che chiedono al partecipante di valutare il grado di accordo con ciascuna delle affermazioni presentate (1= "Fortemente in disaccordo", 2= "Parzialmente in disaccordo", 3= "Parzialmente d'accordo", 4= "Fortemente d'accordo"). L'item 31 ("In relazione alle caratteristiche dell'Open Manager Lei, all'interno della sua azienda, quanto si sente vicino a questa figura?") e 32 ("Quanto crede che la sua organizzazione sia pronta per la Openness con particolare riguardo alla prospettiva della Open Innovation?"), invece, chiedono di valutare rispettivamente il grado di vicinanza rispetto alla figura dell'Open Manager e di prontezza della propria organizzazione alla Openness, su una scala a 10 punti (1= "per nulla vicino", "per nulla pronta"; 10= "del tutto vicino", "del tutto pronta"). Gli item 33 ("Qualora la sua azienda abbia dei programmi di Open Innovation, quali sono le modalità concrete che adotta per l'avvio e la gestione?") e 34 ("Quali competenze, secondo lei, caratterizzano

l'Open Manager?") sono espressi sotto forma di domande a scelta multipla, in cui il rispondente può scegliere fra alcune alternative predefinite. In entrambe le domande, viene ugualmente lasciata la possibilità di inserire un'alternativa non presente all'interno di quelle fornite. Infine, l'item 35 ("Sarebbe disponibile a partecipare ad iniziative formative dedicate all'Open Management?") è espresso sotto forma di domanda di tipo dicotomico.

Nella terza sezione, vengono raccolte, invece, alcuni dati anagrafici rilevanti relativi all'organizzazione in cui opera il rispondente, come la filiera produttiva in cui opera, il numero di addetti, la classe di fatturato, l'internazionalizzazione, la distribuzione sul territorio.

Le risposte registrate nelle tre sezioni sono state raccolte con l'obiettivo di poterle analizzare in maniera incrociata, nella fase di analisi statistica dei dati. L'intento è quello di identificare fattori comuni agli Open Manager, in relazione alle informazioni anagrafiche del rispondente e dell'organizzazione in cui opera, come livello di formazione ricevuta, numero di contesti lavorativi conosciuti, filiera produttiva in cui si opera o dimensione della propria azienda.

3.3 Il campione

In questo capitolo, verranno presentate le caratteristiche del campione preso in esame. In particolare, descriveremo il processo di identificazione del gruppo sperimentale, al quale è stato somministrato il questionario e sul quale sono state condotte le analisi dei dati. Successivamente, verranno presentate le statistiche descrittive del campione.

3.3.1 Il processo di identificazione del gruppo sperimentale

Per la realizzazione del Progetto Open Mood è stata scattata la fotografia di come le imprese si avvicinano oggi al tema dell'Open Management.

In una prima fase è stato somministrato un questionario di indagine ad un campione di circa **5400** aziende (in larga parte provenienti nella banca dati di Fondirigenti) con lo scopo di individuare il set di competenze che caratterizza il profilo dell'Open Manager. Il campione utilizzato per individuare le aziende da coinvolgere sull'indagine e sui temi dell'open management è stato identificato grazie a degli indicatori che hanno permesso l'applicazione dei filtri al:

- Database di Fondirigenti;
- Banca dati AIDA per le imprese di grandi dimensioni;
- Dataset del Ministero dello Sviluppo Economico per le PMI;

In particolare, per individuare le aziende cui inviare la mail, è stato necessario, sulla base del Dataset di Fondirigenti, estrarre i dati dagli avvisi che includono le seguenti parole chiave:

- “Internazionalizzazione”;
- “Innovazione Organizzativa, di processo e/o di prodotto”;
- “Interventi per lo sviluppo di skill finalizzate a utilizzare dati e informazioni come risorse per il business”;
- “Interventi per lo sviluppo di skill finalizzate a gestire o avviare processi di commercializzazione on-line”;
- “Interventi per lo sviluppo di skill finalizzate a gestire o migliorare la propria e-reputation o promuovere prodotti, servizi, progetti, eventi attraverso relazioni digitali”;

Inoltre, è stata fatta l'estrazione in base ai seguenti codici Ateco:

Manifatturiere - fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca

28	FABBRICAZIONE DI MACCHINARI ED APPARECCHIATURE NCA
28.11.11	Fabbricazione di motori a combustione interna (esclusi i motori destinati ai mezzi di trasporto su strada e ad aeromobili)
28.11.12	Fabbricazione di pistoni, fasce elastiche, carburatori e parti simili di motori a combustione interna
28.11.20	Fabbricazione di turbine e turboalternatori (incluse parti e accessori)
28.12.00	Fabbricazione di apparecchiature fluidodinamiche
28.13.00	Fabbricazione di altre pompe e compressori
28.14.00	Fabbricazione di altri rubinetti e valvole
28.15.10	Fabbricazione di organi di trasmissione (esclusi quelli idraulici e quelli per autoveicoli, aeromobili e motocicli)
28.15.20	Fabbricazione di cuscinetti a sfere
28.21.10	Fabbricazione di forni, fornaci e bruciatori
28.21.21	Fabbricazione di caldaie per riscaldamento
28.21.29	Fabbricazione di altri sistemi per riscaldamento
28.22.01	Fabbricazione di ascensori, montacarichi e scale mobili
28.22.02	Fabbricazione di gru, argani, verricelli a mano e a motore, carrelli trasbordatori, carrelli elevatori e piattaforme girevoli
28.22.03	Fabbricazione di carrie
28.22.09	Fabbricazione di altre macchine e apparecchi di sollevamento e movimentazione
28.23.01	Fabbricazione di cartucce toner
28.23.09	Fabbricazione di macchine ed altre attrezzature per ufficio (esclusi computer e periferiche)
28.24.00	Fabbricazione di utensili portatili a motore
28.25.00	Fabbricazione di attrezzature di uso non domestico per la refrigerazione e la ventilazione; fabbricazione di condizionatori domestici fissi

FONDIRIGENTI 2020-2021

28.29.10	Fabbricazione di bilance e di macchine automatiche per la vendita e la distribuzione (incluse parti staccate e accessori)
28.29.20	Fabbricazione di macchine e apparecchi per le industrie chimiche, petrolchimiche e petrolifere (incluse parti e accessori)
28.29.30	Fabbricazione di macchine automatiche per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio (incluse parti e accessori)
28.29.91	Fabbricazione di apparecchi per depurare e filtrare liquidi e gas per uso non domestico
28.29.92	Fabbricazione di macchine per la pulizia (incluse le lavastoviglie) per uso non domestico
28.29.93	Fabbricazione di livelle, metri doppi a nastro e utensili simili, strumenti di precisione per meccanica (esclusi quelli ottici)
28.29.99	Fabbricazione di altro materiale meccanico e di altre macchine di impiego generale nca
28.30.10	Fabbricazione di trattori agricoli
28.30.90	Fabbricazione di altre macchine per l'agricoltura, la silvicoltura e la zootecnia
28.41.00	Fabbricazione di macchine utensili per la formatura dei metalli (incluse parti e accessori ed escluse le parti intercambiabili)
28.49.01	Fabbricazione di macchine per la galvanostegia
28.49.09	Fabbricazione di altre macchine utensili (incluse parti e accessori) nca
28.91.00	Fabbricazione di macchine per la metallurgia (incluse parti e accessori)
28.92.01	Fabbricazione di macchine per il trasporto a cassone ribaltabile per impiego specifico in miniere, cave e cantieri
28.92.09	Fabbricazione di altre macchine da miniera, cava e cantiere (incluse parti e accessori)
28.93.00	Fabbricazione di macchine per l'industria alimentare, delle bevande e del tabacco (incluse parti e accessori)
28.94.10	Fabbricazione di macchine tessili, di macchine e di impianti per il trattamento ausiliario dei tessili, di macchine per cucire e per maglieria (incluse parti e accessori)
28.94.20	Fabbricazione di macchine e apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature (incluse parti e accessori)
28.94.30	Fabbricazione di apparecchiature e di macchine per lavanderie e stirerie (incluse parti e accessori)
28.95.00	Fabbricazione di macchine per l'industria della carta e del cartone (incluse parti e accessori)
28.96.00	Fabbricazione di macchine per l'industria delle materie plastiche e della gomma (incluse parti e accessori)
28.99.10	Fabbricazione di macchine per la stampa e la legatoria (incluse parti e accessori)
28.99.20	Fabbricazione di robot industriali per usi molteplici (incluse parti e accessori)
28.99.30	Fabbricazione di apparecchi per istituti di bellezza e centri di benessere
28.99.91	Fabbricazione di apparecchiature per il lancio di aeromobili, catapulte per portaerei e apparecchiature simili
28.99.92	Fabbricazione di giostre, altalene ed altre attrezzature per parchi di divertimento
28.99.93	Fabbricazione di apparecchiature per l'allineamento e il bilanciamento delle ruote; altre apparecchiature per il bilanciamento
28.99.99	Fabbricazione di altre macchine ed attrezzature per impieghi speciali nca (incluse parti e accessori)

Manifatturiere - fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici

21	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI FARMACEUTICI DI BASE E DI PREPARATI FARMACEUTICI
21.10.00	Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base
21.20.01	Fabbricazione di sostanze diagnostiche radioattive in vivo
21.20.09	Fabbricazione di medicinali ed altri preparati farmaceutici

Servizi - servizi di informazione e comunicazione - produzione di software, consulenza informatica e attività connesse

J	SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE
58	ATTIVITÀ EDITORIALI
58.11.00	Edizione di libri
58.12.01	Pubblicazione di elenchi
58.12.02	Pubblicazione di mailing list
58.13.00	Edizione di quotidiani
58.14.00	Edizione di riviste e periodici
58.19.00	Altre attività editoriali
58.21.00	Edizione di giochi per computer
58.29.00	Edizione di altri software a pacchetto (esclusi giochi per computer)
59	ATTIVITÀ DI PRODUZIONE CINEMATOGRAFICA, DI VIDEO E DI PROGRAMMI TELEVISIVI, DI REGISTRAZIONI MUSICALI E SONORE
59.11.00	Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi
59.12.00	Attività di post-produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi
59.13.00	Attività di distribuzione cinematografica, di video e di programmi televisivi
59.14.00	Attività di proiezione cinematografica
59.20.10	Edizione di registrazioni sonore
59.20.20	Edizione di musica stampata
59.20.30	Studi di registrazione sonora
60	ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E TRASMISSIONE
60.10.00	Trasmissioni radiofoniche
60.20.00	Programmazione e trasmissioni televisive
61	TELECOMUNICAZIONI
61.10.00	Telecomunicazioni fisse
61.20.00	Telecomunicazioni mobili
61.30.00	Telecomunicazioni satellitari
61.90.10	Erogazione di servizi di accesso ad internet (ISP)
61.90.20	Posto telefonico pubblico ed Internet Point
61.90.91	Intermediazione in servizi di telecomunicazione e trasmissione dati
61.90.99	Altre attività connesse alle telecomunicazioni nca
62	PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITÀ CONNESSE
62.01.00	Produzione di software non connesso all'edizione
62.02.00	Consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica
62.03.00	Gestione di strutture e apparecchiature informatiche hardware - housing (esclusa la riparazione)
62.09.01	Configurazione di personal computer
62.09.09	Altre attività dei servizi connessi alle tecnologie dell'informatica nca
63	ATTIVITÀ DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE E ALTRI SERVIZI INFORMATICI
63.11.11	Elaborazione elettronica di dati contabili (esclusi i Centri di assistenza fiscale - Caf)
63.11.19	Altre elaborazioni elettroniche di dati
63.11.20	Gestione database (attività delle banche dati)
63.11.30	Hosting e fornitura di servizi applicativi (ASP)
63.12.00	Portali web
63.91.00	Attività delle agenzie di stampa
63.99.00	Altre attività dei servizi di informazione nca

Servizi - attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale

70	ATTIVITÀ DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE
70.10.00	Attività delle holding impegnate nelle attività gestionali (holding operative)

70.21.00	Pubbliche relazioni e comunicazione
70.22.01	Attività di consulenza per la gestione della logistica aziendale
70.22.09	Altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale

Servizi - ricerca scientifica e sviluppo

72	RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO
72.11.00	Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle biotecnologie
72.19.01	Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo della geologia
72.19.09	Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle altre scienze naturali e dell'ingegneria
72.20.00	Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze sociali e umanistiche

Alla luce di questa estrazione, Fondirigenti ha individuato, tra le aziende iscritte al proprio Fondo, **1336** indirizzi di posta elettronica a cui è stato possibile inoltrare la richiesta di compilazione del questionario.

Per quanto concerne i dati sulle imprese di grandi dimensioni, il Centro Studi Confindustria¹, ha estratto dalla Banca Dati AIDA², in modo particolare, selezionando imprese aventi come forma giuridica società di capitali, con un numero di dipendenti di 250 e oltre, con attività ricadenti nelle ATECO 21 28 58 59 61 62 63 70 72.

Infine, anche in questo caso, le PMI innovative estratte dal Centro Studi Confindustria³ dal Dataset del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) sono state individuate filtrando:

- settori ATECO 21 28 58 59 61 62 63 70 72;
- data iscrizione alla sezione delle PMI innovative;
- data iscrizione al Registro Imprese.

Nelle analisi è stato preso in considerazione un ulteriore elemento, ovvero quello di garantire la rappresentatività statistica su tutto il territorio italiano del campione estratto.

Sono stati individuate, quindi, **1322** Aziende dagli elenchi del MISE e AIDA a cui è stato inviato il questionario.

Alla luce di queste analisi, il Questionario è stato inviato dal CIS a **2740** e-mail suddivise in:

- 2684 provenienti dal loro CRM;

¹ Francesca G.M. Sica – Senior Economist del CSC-Centro Studi Confindustria e LUISS – DATALAB.

² Banca dati informatizzata delle società di capitali italiane, Editore Bureau van Dijk Electronic Publishing <http://aida.bvdinfo.com/>, consultabile su abbonamento.

³ Francesca G.M. Sica – Senior Economist del CSC-Centro Studi Confindustria e LUISS – DATALAB.

- 57 e-mail dirette.

In totale le survey restituite, facenti parte del gruppo sperimentale del campione, sono state 213.

3.3.2 Statistiche descrittive del gruppo sperimentale

In questo paragrafo vi presentiamo le principali caratteristiche del campione dei manager coinvolti, grazie alle statistiche descrittive elaborate dal Centro Studi Confindustria⁴.

I manager hanno dichiarato la loro età rispondendo alla domanda sull'anno di nascita. A partire dalla data di nascita dichiarata dai manager sono state ricostruite le età puntuali di ciascuno dei manager. L'età media dei manager che hanno risposto al questionario è 51 anni, sebbene questo indicatore di sintesi sia poco significativo in presenza di forte eterogeneità del campione che è segnalata dal campo di variazione. Infatti, piuttosto ampia, 46 anni, è la differenza tra l'età minima (22 anni) e quella massima (68 anni). Un altro modo per misurare la dispersione dei dati intorno $S_{[0.5]}$ che è pari a circa 8, il che significa che mediamente la distanza dalla media (50 anni) delle età osservate nel campione è pari a 8 anni. Inoltre, l'indice di asimmetria negativo indica una distribuzione in cui i valori sono raggruppati nella parte alta, con una coda lunga verso i valori minori (asimmetria a sinistra).

Che la nostra distribuzione sia asimmetrica è confermato anche dal fatto che la media aritmetica 50.9 non coincide esattamente con il massimo centrale della curva di frequenza (moda 50) e la mediana (51). Si ricorda che la mediana è quel valore della distribuzione (51) che divide l'insieme di valori delle età esattamente a metà, tale per cui la metà dei manager ha meno di 51 e l'altra metà ha più di 51 anni.

L'indice di curtosi misura il maggiore o minore peso dei valori posti agli estremi della distribuzione (code), rispetto a quelli della parte centrale. Essendo il valore positivo ci dice che la

⁴ Francesca G.M. Sica – Senior Economist del CSC-Centro Studi Confindustria e LUISS – DATALAB.

⁵ La formula dello scarto quadratico medio è la seguente
$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_1 - \mu)^2 + \dots + (x_n - \mu)^2}{n - 1}}$$

forma della distribuzione è più appuntita rispetto a quella della distribuzione normale (curva leptocurtica).

Il quinto percentile indica che solo il 5% del campione ha un'età inferiore a 38 anni, mentre il novantacinquesimo percentile ci dice che nel campione 95 manager su 100 ha un'età inferiore ai 62 anni.

Tabella 1 - Le statistiche descrittive della variabile età dei manager

statistiche descrittive	valore
Media	50.9
Mediana	51.0
Moda	50.0
Minimo	22.0
Massimo	68.0
Scarto quadratico medio	7.9
Asimmetria	-0.6
Curtosi	0.4
5° percentile	38.0
95° percentile	62.0

Fonte: elaborazioni CSC su dati FONDIRIGENTI, CIS, SFC, "Forma del tempo"

La distribuzione del campione di manager per classi di età

Le date di nascita dichiarate sono state accorpate per classi decennali, eccetto la prima, il cui limite inferiore (il 1992) ci vincola nel determinare l'ampiezza della prima classe a sette anni. Successivamente, a partire dall'anno di nascita è stata calcolata l'età puntuale dei singoli rispondenti. Infine, le età puntuali sono state accorpate in classi di età tramite tabelle pivot (Fig.1).

Figura 1 – Classi di età accorpate tramite tabelle pivot

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2									
3	Conteggio di Qual è il suo anno di nascita?	Etichette di colonna							
4	Etichette di riga	1952	1953	1955	1956	1957	1958	1959	1960
5	2M S.r.l.								
6	A.T. Kearney Italia, Inc.								
7	A_cisco								
8	A_Transfer Oil S.p.A								
9	A_Webanking srl								
10	Accorhotels Italia S.r.l.								
11	ACCREDIA - L'Ente Unico di Accreditamento								
12	Aferetica Srl								
13	Alpi Spa								
14	altergon italia srl								
15	Amada Engineering Europe s.r.l.								
16	Ammega								
17	Aqseptence Group srl								
18	Arka Service								

Pivot Filter: Conteggio di Qual è il suo anno di nascita?
 Valore: 1
 Riga: Aferetica Srl
 Colonne: 1953

La distribuzione delle età (Fig.2) riproduce molto da vicino una «normale» sebbene si evidenzia una coda più lunga a sinistra (asimmetria a sinistra).

Circa la metà (47.4%) dei rispondenti ha un'età compresa tra 58-49, il 30% tra i 48 e i 39 anni e il 17% tra i 59 e i 68. Solo il 6% ha meno di 38 di cui meno dell'1% è al di sotto di 28 anni.

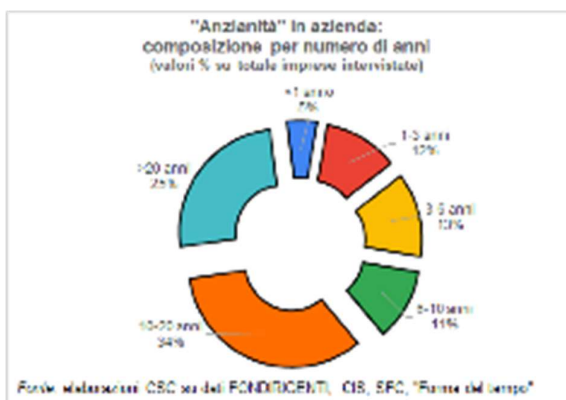
Figura 2 – Curva di distribuzione dell'età dei partecipanti



La composizione dei manager secondo l'anzianità di servizio in azienda

Nel grafico ad anello (Fig.3) la proporzione rispetto all'intero è rappresentata da ciascuna sezione. La sezione più ampia è quella dei manager con anzianità tra i 10 e i 20 anni che sono circa un terzo del totale, mentre 1 manager su 4 ha un'esperienza lavorativa nel ruolo di oltre 20 anni e poco più di uno su dieci tra i sei e i dieci anni.

Figura 3 – Anzianità in azienda



Il livello di capitale umano nel campione

Nel grafico (Fig.4), ogni fetta rappresenta il numero (assoluto) di manager con un determinato titolo di studio e il rispettivo peso percentuale sul totale.

La composizione dei manager per titolo di studio ci dice che il 72% possiede la laurea e il 4% il dottorato (fetta in colore verde) Segue il diploma che presso i manager ha un'incidenza pari a uno ogni 5. Va segnalato che quasi uno su dieci ha come titolo di studio la scuola secondaria inferiore (scuola media).

Al fine di valutare se la dotazione di capitale umano delle imprese del campione sia alta o bassa, abbiamo elaborato i dati dell'ISTAT sul livello di istruzione della qualifica professionale dirigenti occupati presso le imprese italiane.

I risultati sono sintetizzati nella Tabella (Tab.2) e rappresentano i valori di riferimento della "popolazione" delle imprese cui confrontare i dati campionari delle imprese che hanno risposto al questionario.

Figura 4 – Composizione dei manager per titolo di studio

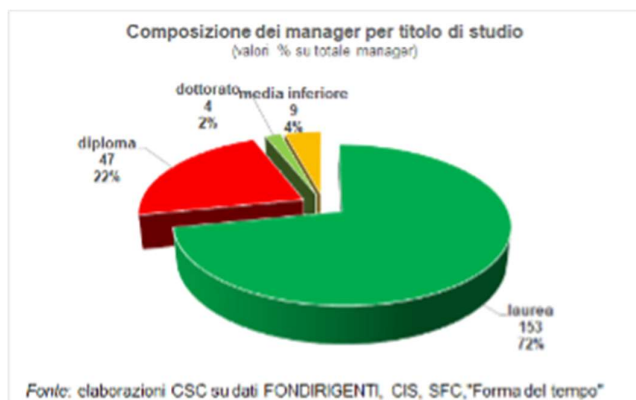


Tabella 2 - Dirigenti delle imprese per titolo di studio

		quote %
titolo di studio		
	Nessun titolo e attestato di scuola primaria	0%
secondaria inferiore	Diploma di licenza di scuola secondaria di I grado	3%
	Attestato/diploma di qualifica professionale	2%
secondaria superiore	Scuola secondaria superiore e formazione post sec.	35%
	Laurea di I livello, diploma accademico I livello	4%
laurea e dottorato	Laurea magistrale e diploma accademico II livello	51%
	Dottorato di ricerca	1%
	Non disponibile	3%
	Totale	100%

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

Dal confronto con la composizione per titolo di studio dei dirigenti elaborato sulla base dei dati ISTAT che rappresenta l'“universo” di riferimento, emerge che il nostro campione mostra un sovradimensionamento sia dei livelli di istruzione di scuola secondaria inferiore (9% a fronte di una media 3%) sia di quelli alti: la quota di coloro che posseggono la laurea e dottorato è 16 punti percentuali superiore nel campione rispetto alla popolazione.

Il grado di internazionalizzazione delle imprese

Nel grafico (Fig.5) ogni fetta rappresenta la proporzione rispetto all'intero in termini di numero assoluto e di incidenza percentuale dello status delle imprese in termini di internazionalizzazione. Le imprese localizzate sia in Italia sia all'estero sono prevalenti in quanto mostrano la fetta più grande con un'incidenza sul totale del 62%.

Figura 5 – Incidenza delle imprese internazionalizzate

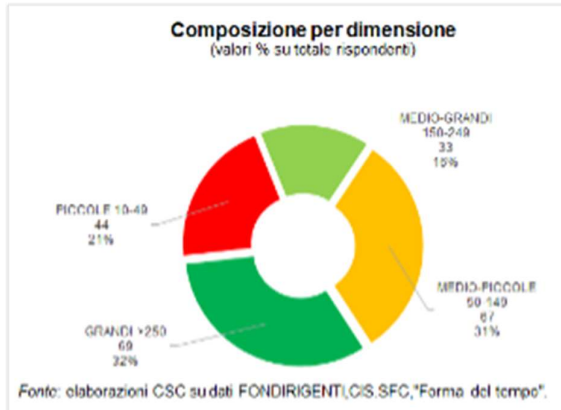


La composizione delle imprese per dimensione e ...

Nel grafico ad anello (Fig.6) la proporzione rispetto all'intero è rappresentata da ciascuna sezione.

Le imprese di media dimensione come somma delle sezioni con etichetta medio-piccole e medio grandi rappresentano il 47% del totale. Le grandi imprese (con 250 addetti e oltre) rappresentano circa un terzo.

Figura 6 – Composizione per dimensione



Al fine di valutare se la composizione dimensionale del campione sia in linea con la popolazione abbiamo elaborato i dati dell'ISTAT. I risultati sono sintetizzati nella Tabella 3 e rappresentano i valori di riferimento della "popolazione" delle imprese cui confrontare i dati campionari delle imprese che hanno risposto al questionario.

Dal confronto emerge che il nostro campione mostra un sovradimensionamento delle imprese grandi: una su tre a fronte dello 0,1% nell'universo delle imprese attive italiane.

Tabella 3 - Numero imprese per dimensione

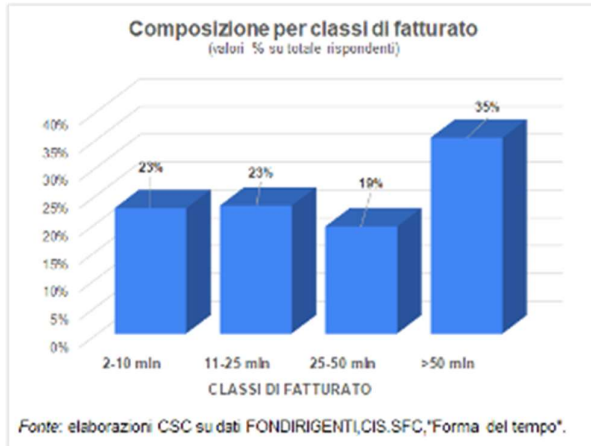
numero imprese attive			%
PMI	micro	0-9	4,180,761
	piccole	10-49	196,076
	medie	50-249	23,647
GRANDI	grandi	250 e più	4,017
totale			4,404,501
			100.0%

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

... per classi di fatturato

Nel grafico a colonne 3D (Fig.7) ogni colonna rappresenta con la sua altezza la frequenza relativa di una data modalità. Le imprese con fatturato superiore ai 50 milioni di euro rappresentano il 35% del totale, mentre quasi 1 su 4 ha un fatturato tra i 2 e 10 milioni di euro.

Figura 7 – Composizione per classi di fatturato



3.4 I dati dell'analisi quantitativa

3.4.1 La metodologia di aggregazione delle risposte individuali alle domande 1-30 della parte B

L'analisi che segue descrive i risultati delle elaborazioni effettuate sulle risposte alle domande «core» vale a dire dalla 1 alla 30 della parte B del questionario, formulate in maniera tale da catturare la percezione delle caratteristiche dell'Open Mood. Una alla volta queste risposte sono state messe in relazione con l'anzianità di servizio articolata nel modo seguente:

☐	☐	☐	☐	☐	☐
<1 anno	1-3 anni	3-6 anni	6-10 anni	10-20 anni	>20 anni

Va tenuto presente che le risposte alle domande da 1 a 30 si articolano nelle seguenti 4 modalità:

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

Il problema è come trattare questi dati qualitativi?

Nell'elaborazione delle risposte individuali in base al numero di anni nel ruolo i dati sono stati aggregati. Questo ha richiesto il conteggio delle risposte individuali sulle quattro modalità di risposta, il successivo calcolo della distribuzione delle quote percentuali delle risposte sul totale dei rispondenti e, infine, la trasformazione delle percentuali di risposte in saldi.

Il primo passo è la trasformazione delle risposte nel modo seguente:

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo
NN	N	P	PP

Si precisa che il saldo B (balance) è il risultato della differenza tra la percentuale di risposte positive (P) e la percentuale di risposte negative (N) in formula $B = P - N$. Ma nel questionario nella parte B le risposte dalla 1 alla 30 sono articolate in maniera tale da avere 2 gradazioni di positivo (fortemente d'accordo; parzialmente d'accordo) e 2 gradazioni di negativo (fortemente in disaccordo; parzialmente in disaccordo). Per questo è necessario applicare una ponderazione differenziata sulle percentuali di risposte: le modalità estreme NN e PP sono pesate con peso 1, mentre alle modalità intermedie N e P è attribuito il peso di 0,5.

Per il calcolo dei saldi ponderati è stata utilizzata la seguente formula:

$$B = (PP + \frac{1}{2}P) - (\frac{1}{2}N + NN)$$

Dove

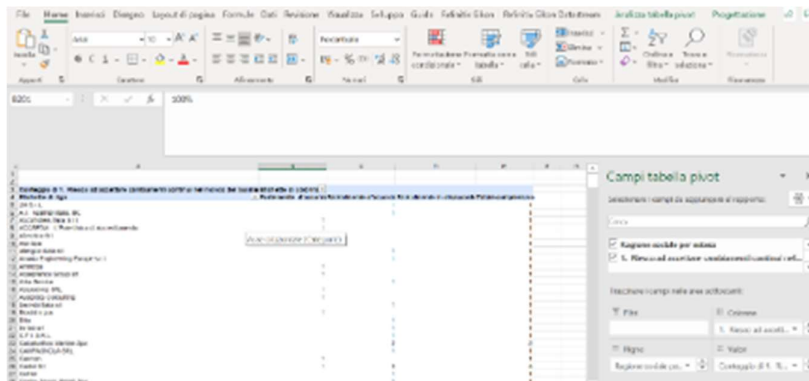
- NN = percentuale di risposte “fortemente in disaccordo”
- N = percentuale di risposte “parzialmente in disaccordo”
- P = percentuale di risposte “parzialmente d'accordo”
- PP = percentuale di risposte “fortemente d'accordo”

La somma delle percentuali di risposta è pari a 100.

$$NN + N + P + PP = 100$$

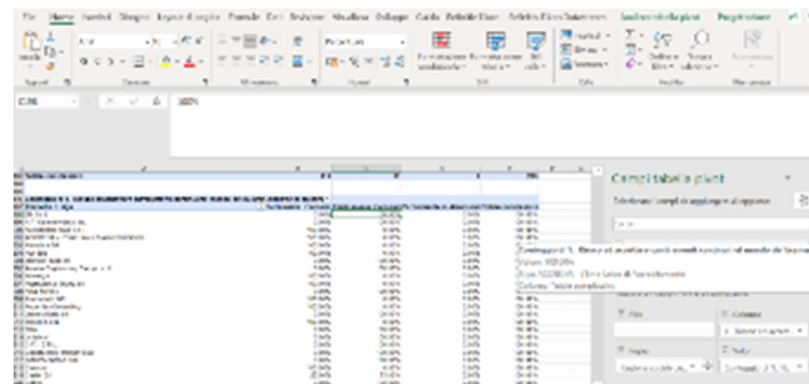
L'incrocio tra l'anzianità nel ruolo e le risposte alle domande da 1 a 30 è stato effettuato tramite la costruzione di tabelle pivot in excel (Fig.8, Fig.9, Fig.10) con in riga le imprese e in colonna le domande di volta in volta elaborate dalla 1 alla 30.

Figura 8 – Incrocio tra anzianità nel ruolo e risposte con tabelle pivot



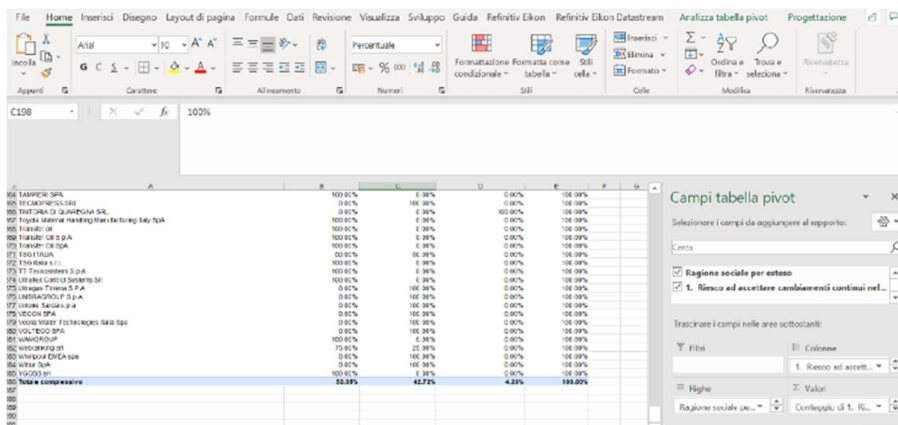
Poi si è preceduto trasformando il conteggio in valori percentuali sul totale di colonna.

Figura 9 – Incrocio tra anzianità nel ruolo e risposte con tabelle pivot



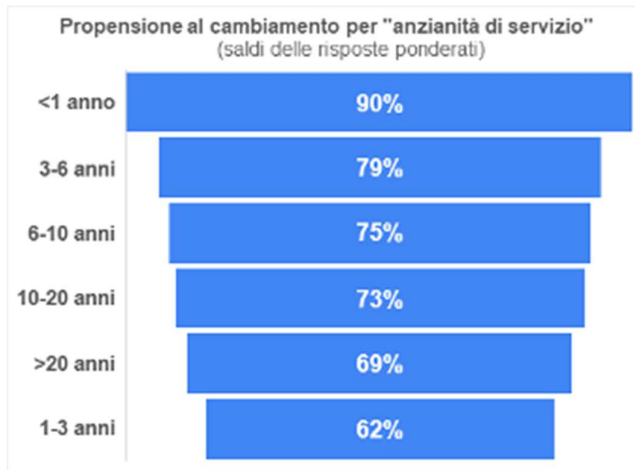
Infine, l'aggregazione è stata ottenuta prendendo il totale di riga:

Figura 10 – Incrocio tra anzianità nel ruolo e risposte con tabelle pivot



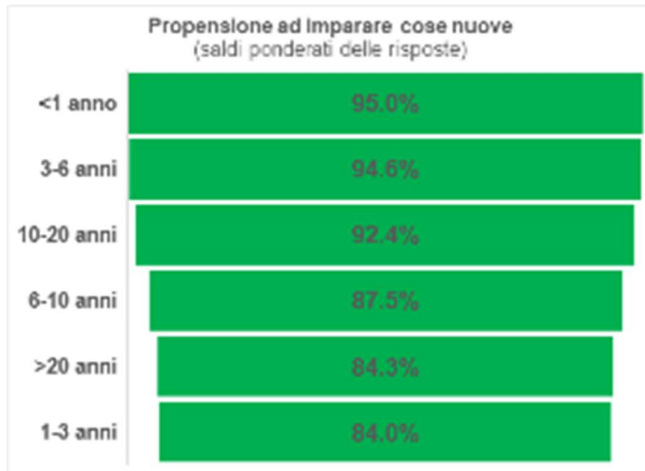
I risultati ottenuti incrociando la risposta alla domanda 1. “Riesco ad accettare cambiamenti continui nel mondo del business” con l’anzianità nel ruolo ci dicono che i più «giovani» sono più propensi al cambiamento e la barra è più larga proprio per coloro che hanno un’anzianità al di sotto di un anno (Fig.11). La barra si restringe al crescere degli anni nel ruolo.

Figura 11 – Propensione al cambiamento per “anzianità di servizio”



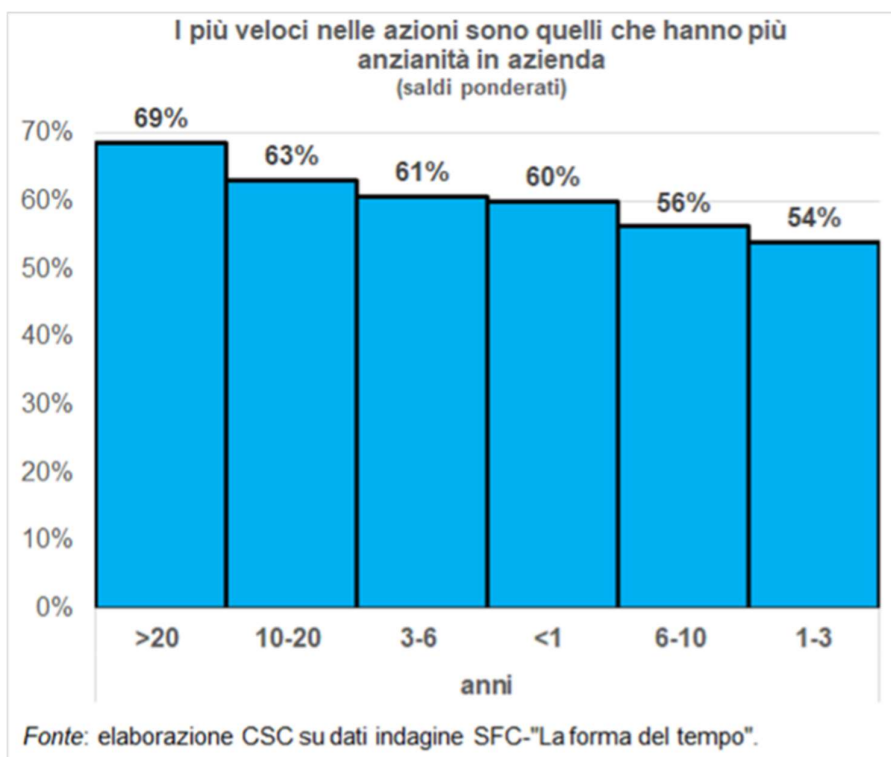
L’anzianità nel ruolo è stata incrociata anche con le risposte alla domanda 3. “Colgo tutte le occasioni che mi si presentano per imparare cose nuove”. I risultati delle elaborazioni (Fig.12) confermano anche in questo caso che sono i giovani a mostrare i saldi più elevati ovvero la percentuale di risposte positive (fortemente in accordo, parzialmente in accordo al netto della percentuale di risposte negative).

Figura 12 – Propensione ad imparare cose nuove



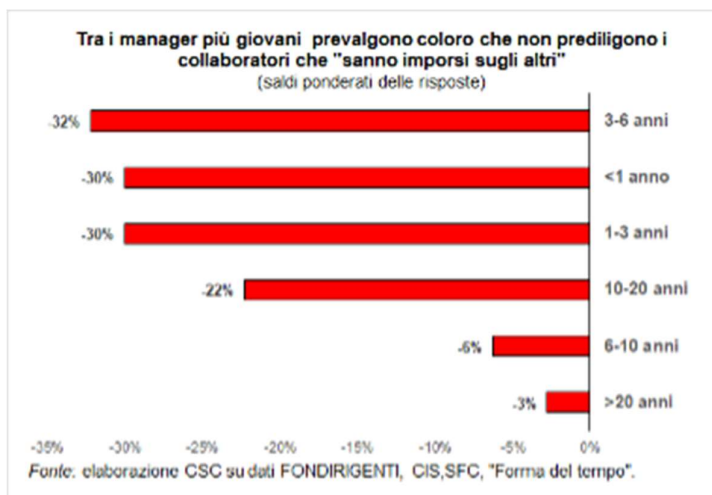
Tuttavia, i giovani sono anche meno veloci nell'agire. Infatti, dall'incrocio dell'anzianità nel ruolo con la domanda 6. "Nel contesto professionale, agisco molto velocemente" emerge che i meno veloci sono coloro che hanno meno anzianità nel ruolo di manager, in quanto mostrano un saldo delle risposte più basso. Questo significa che sono percentualmente di meno coloro che sono fortemente in accordo e parzialmente in accordo seppure prevalenti su coloro sono in disaccordo fortemente e parzialmente. Al contrario, a chi si trova nel ruolo da più anni si associa un saldo delle risposte alto vale a dire che sono percentualmente di più coloro che sono fortemente in accordo e parzialmente in accordo rispetto a coloro sono in disaccordo fortemente e parzialmente.

Figura 13 – Confronto fra velocità di azione e anzianità in azienda



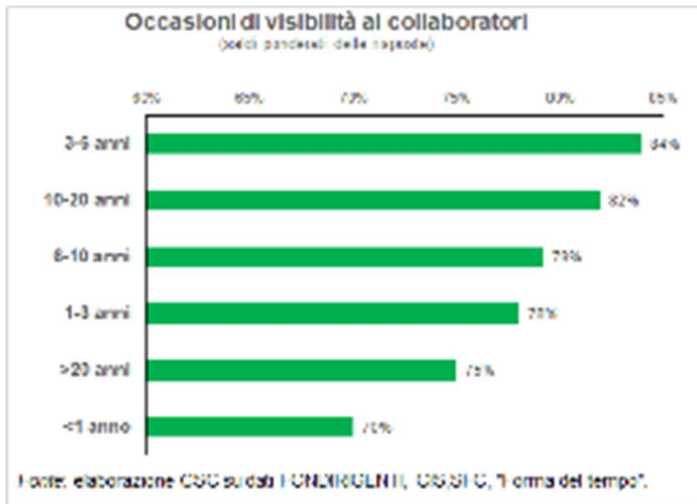
Ancora una volta quelli «più giovani» non amano la prevaricazione tra i propri collaboratori (domanda 4. “Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri”) (Fig.14).

Figura 14 – Confronto fra anzianità in azienda e preferenza per prevaricazione



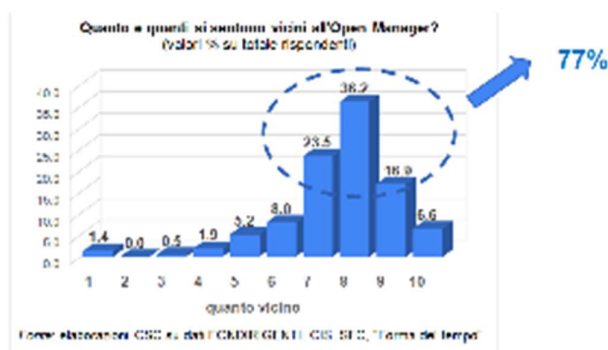
Inoltre, i giovani mostrano una più elevata propensione a offrire più frequentemente occasioni di visibilità ai propri collaboratori (domanda 5. “È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori”) (Fig.15).

Figura 15 – Confronto fra anzianità in azienda e propensione ad offrire occasioni di visibilità ai collaboratori



Dalla distribuzione percentuale delle risposte alla domanda 31 (“In relazione alle caratteristiche dell’Open Manager Lei, all’interno della Sua Azienda, quanto si sente vicino a questa figura?”) si è cercato di catturare quanto i manager si sentano vicini alla figura dell’Open Manager. Nel grafico (Fig.16) sottostante ogni barra rappresenta la quota percentuale di manager che hanno dato un punteggio al loro grado di vicinanza all’Open Manager con punteggi crescenti in un range da 1 a 10 come segue:

Figura 16 – Grado di vicinanza all’Open Manager espresso dai rispondenti

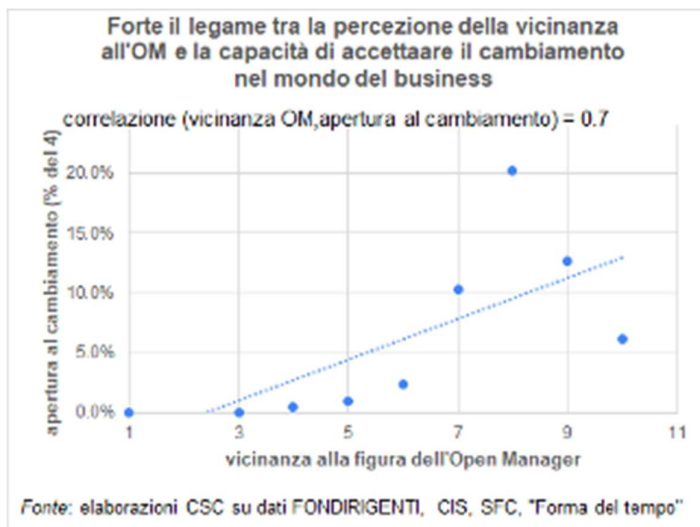


1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Per nulla vicino					Del tutto vicino				

La somma delle quote corrispondenti ai livelli 7 8 9 è pari al 77% e questo significa che 4 manager su 5 si sentono molto vicini e ritengono di avere caratteristiche simili a quelle dell'Open Manager.

Abbiamo poi provato a mettere in relazione la percezione della vicinanza all'Open Manager sull'asse orizzontale e la propensione al cambiamento sull'asse verticale e la "nuvola di punti" si distribuisce lungo una retta inclinata positivamente a conferma che l'associazione tra le due variabili è positiva per cui al crescere dell'una (vicinanza) cresce anche l'altra (apertura) (Fig.17). Il calcolo del coefficiente di correlazione ci restituisce un valore di 0.7 e dimostra che il legame tra vicinanza all'Open Manager e propensione al cambiamento è forte e statisticamente significativa.

Figura 17 – Correlazione tra apertura al cambiamento e vicinanza all'OM



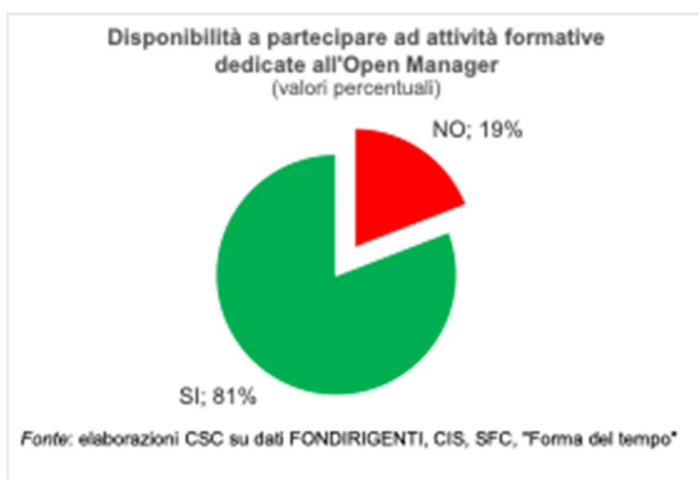
Il coefficiente di correlazione è calcolato come segue:

$$\rho_{AB} = \frac{\text{cov}(A, B)}{\sigma_A \cdot \sigma_B}$$

dove A rappresenta la percezione della vicinanza all'Open Manager e B rappresenta la propensione al cambiamento. Può assumere valori che vanno da -1 nel caso di correlazione perfetta negativa a $+1$ nel caso di correlazione perfetta positiva e infine 0 indica che tra le due variabili non vi è alcuna relazione. Va precisato che la correlazione non include il concetto di causa-effetto, ma solo quello di rapporto tra variabili. La correlazione, quindi, ci permette di affermare che tra due variabili che misurano due fenomeni c'è una relazione sistematica, ma non che una causa l'altra.

Infine, è stato chiesto ai manager di dichiarare la loro disponibilità a partecipare a iniziative formative relative all'Open Manager (domanda 35. "Sarebbe disponibile a partecipare ad iniziative formative dedicate all'Open Management?"). I risultati delle risposte (Fig.18) mostrano che 4 manager su 5 è propenso a frequentare corsi per lo sviluppo delle competenze che connotano un manager aperto.

Figura 18 – Disponibilità a partecipare ad attività formative dedicate all'OM



3.4.2 L'analisi delle componenti principali

La significativa attività di analisi delle componenti principali rispetto al gruppo sperimentale ha consentito di verificare la distribuzione della varianza delle risposte ai 30 item del questionario. Tale analisi, condotta dal Centro Studi Confindustria⁶, risulta fondamentale rispetto ai fini della nostra ricerca. Infatti, ci consente di comprendere quali sono gli item che "variano insieme" e che allo stesso tempo discriminano in maniera significativa i manager tra di loro. L'analisi, effettuata

⁶ Francesca G.M. Sica – Senior Economist del CSC-Centro Studi Confindustria e LUISS – DATALAB.

tramite il software statistico-econometrico GRETL (Gnu Regression, Econometrics and Time-series Library http://gretl.sourceforge.net/win32/index_it.html), individua una molteplicità di componenti che possono essere interpretate come indicative di un significato sottostante. Si tratterebbe di quella struttura di senso che l'ipotesi di ricerca nel nostro caso ha indicato come Open Management, secondo le coordinate precisate nelle pagine precedenti (De Giovanni & Sica, 2014, 2016; D'Urso, De Giovanni & Sica, 2019).

Dunque, il nostro percorso, già dalla prima ed emozionante fase di revisione dei dati, è stato quello di individuare questi "fattori nascosti" in grado di precisare i confronti, o finanche l'architettura dell'Open Manager.

Componente principale 1 - PC1

I valori prodotti dal software e sviluppati sui 30 item, disposti in ordine decrescente in ordine assoluto, indicano, come detto, le dimensioni principali della componente (Tab.4). Come precisato precedentemente, la PC1 in questa ricerca ha un valore importante, poiché in grado di descrivere in autonomia circa il 16% della varianza.

In ordine, i dati riclassificati sono i seguenti.

Tabella 4 - Item disposti in ordine crescente per valore assoluto per PC1

PC1 - domande 1-30	PC1	ass PC1
23. Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare	-0,270	0,270
1. Riesco ad accettare cambiamenti continui nel mondo del business	-0,255	0,255
14. Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business	-0,249	0,249
21. Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace	-0,240	0,240
15. Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti	-0,232	0,232
22. Riesco a creare un clima che spinge ogni membro del team all'innovazione	-0,232	0,232
18. In ogni contesto in cui vado cerco immediatamente di creare relazioni	-0,224	0,224

17. Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle	-0,219	0,219
2. È importante ammettere i propri errori con i collaboratori	-0,210	0,210
11. Favorisco nei collaboratori l'adozione di indicatori affinché si auto-controllino	-0,209	0,209
5. È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori	-0,205	0,205
3. Colgo tutte le occasioni che mi si presentano per imparare cose nuove	-0,200	0,200
10. Riesco sempre a sviluppare relazioni con interlocutori che possano avere impatto sul business	-0,198	0,198
6. Nel contesto professionale, agisco molto velocemente	-0,190	0,190
29. È importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi.	-0,189	0,189
27. Ritengo di identificarmi totalmente con la mia azienda	-0,188	0,188
7. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni.	-0,161	0,161
9. Di fronte a qualunque compito critico conosco sempre qualcuno che può essermi d'aiuto	-0,160	0,160
12. Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia	-0,159	0,159
24. Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili	-0,158	0,158
28. Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi	-0,155	0,155
19. Sento di essere affezionato ai colleghi di quest'azienda	-0,154	0,154
13. Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità	-0,152	0,152
26. Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici	-0,146	0,146
8. Il business oggi richiede il massimo della coerenza	-0,098	0,098
20. Talvolta mi occupo personalmente di scrivere le procedure che regolano le attività	-0,093	0,093
30. Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti	0,056	0,056
25. Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri	0,050	0,050

16. Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori	0,034	0,034
4. Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri	-0,030	0,030

Per comprendere il significato della componente abbiamo concentrato la nostra attenzione sui primi quattro item.

Si noterà che i primi 4 item sono negativi, anche se più elevati in valore assoluto. Il dilemma interpretativo a questo punto è il verso che si deve dare a questa componente. Se il verso infatti sarà negativo, i manager che la presentano e quindi, ai fini della nostra ricerca sono Open, dovranno essere individuati tra tutti coloro che hanno valori negativi e più alti in valore assoluto. Al contrario, se si propende a considerare la openness nel valore positivo, questa componente andrà interpretata come “assenza di...” ovvero sono Open quei manager che vedono il massimo di assenza degli item 23, 1, 14, 21.

Già da una prima analisi degli item è senza dubbio possibile ritenere che la componente debba essere interpretata nelle dimensioni negative.

Riteniamo significativa l'associazione della fiducia (item 23 e 21) dell'accettazione del cambiamento continuo (item 1) e della propensione alla ricerca del business (item 14) come indicatori di un manager aperto, vitale, capace di evolvere e di trasformare la sua spinta in crescita per la sua organizzazione. Ci supporta in questa interpretazione anche l'analisi delle componenti principali applicata ai singoli manager. Andando a vedere i 10 manager che, al contrario, hanno una PC1 positiva ci dovremmo aspettare un quadro che ci fa propendere verso un mindset closed.

Il gruppo PC1+ la seguente configurazione di aziende: 4 hanno più di 150 dipendenti, e 2 più di 25mln di fatturato, appartengono a 8 settori diversi, 6 regioni prevalentemente al nord, solo 3 sono internazionalizzate. L'età media dei manager è 53 anni, 7 sono laureati e 3 diplomati, 2 con Mba. 4 di loro ha lavorato in più di 3 imprese e appartengono per la maggior parte ad amministrazione e finanza oppure a personale o direzione generale di piccole aziende, 7 su 10 stanno dal cliente meno di 25 gg all'anno, mentre (5 meno di 10 giorni).

Il gruppo PC1-, invece, vede manager che 5/10 appartengono ad aziende con più di 150 dipendenti, tutti tranne due con fatturato >25mln, 5 meccaniche e 3 chimiche, 6 aziende sono emiliane e 2 lombarde, tutte sono internazionalizzate. L'età media dei manager è 52 anni, 6 laureati e 4 diplomati e 4 con Mba. 5 hanno lavorato in 3 o più imprese. Ci sono rappresentanti di tutte le

funzioni 1 DG, 3 A&F, 2 operation, 1 commerciale. 6 manager meno di 25 giornate sul cliente (gli altri 4 più di 50).

I dati ci restituiscono, dunque, un contesto per il PC1- apparentemente più dinamico e vitale. Anche le analisi fatte sui siti e le applicazioni come Glass Door restituiscono situazioni organizzative interessanti e vitali che farebbero propendere per l'assunzione di questo verso del fattore. Ai fini dell'esito della ricerca, la fase successiva di tipo qualitativo ci consentirà di validare o falsificare l'interpretazione appena fatta. Attraverso una ventina di interviste saremo in grado di raccogliere le evidenze che ci confermano la validità delle affermazioni.

Componente principale 2 – PC2

Per la seconda componente principale procediamo in modo analogo e vediamo l'elenco degli item in valore assoluto (Tab.5). Riportiamo, a differenza di quanto fatto nel paragrafo precedente, per semplicità e facilità di lettura, i soli 4 item che abbiamo utilizzato per comprendere il significato della componente.

Tabella 5 – Item disposti in ordine crescente per valore assoluto per PC2

PC2 - domande 1-30	PC2	ass PC2
30. Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti	-0,443	0,443
25. Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri	-0,422	0,422
16. Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori	-0,361	0,361
4. Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri	-0,314	0,314

La particolarità della PC2 è che gli item ai primi 4 posti, sono tutti *Reverse item*. Ovvero, come abbiamo precisato nelle sezioni precedenti, sono affermazioni il cui reale significato ai fini della ricerca deve essere valutato in negativo. Dal punto di vista concettuale consideriamo che questa componente è caratterizzata dalla massima assenza di ognuno di quei fattori.

Dunque, la componente si qualifica come necessità di partecipazione dei subordinati alle decisioni importanti a cui far corrispondere per loro uno sviluppo di carriera, auspicato e facilitato dal loro responsabile (item 30 e 16); i collaboratori non devono esprimere un'attitudine dominante

nelle relazioni, ma gestire in rapporti in assunto di parità (item 16) e assumere decisione dotandosi di una prospettiva sistemica (item 25).

Al netto delle considerazioni che faremo dopo la fase qualitativa, ci sembra di poter affermare che il ruolo manageriale, in questo caso, assume un significato all'insegna del servizio ai collaboratori e della considerazione degli impatti della decisione sul sistema. Una componente che ci restituirebbe una dimensione per noi di grande interesse, ovvero gli aspetti di *Servant, Ethical, Authentic e Open Leadership*.

Vediamo ora come sono posizionate le imprese e i manager ai primi e agli ultimi 10 posti nel ranking di questa componente principale. Proponiamo dunque la stessa analisi precedente senza entrare nel dettaglio, per facilitare lettore e lettrice, non essendo più questa una componente decisiva come la prima.

I primi 10 item della PC2+ riguardano grandi aziende: 7 su 10 hanno più di 250 dipendenti, contro 9 che sono <150 dipendenti del PC-. Analogamente, il fatturato per le prime risulta in 6 casi maggiore di 50 milioni. In PC2+ il settore più diffuso è la meccanica (7/10). Analogamente, nel primo caso, 7 su 10 sono internazionalizzate, solo 3 nel secondo. L'età media è 48 nel primo gruppo, mentre 58 nel secondo. Superiore è anche l'istruzione delle PC2+: 8 laureati e 3 diplomati contro 6 e 4. I manager del PC2- hanno, tuttavia, cambiato più imprese: 5 più di 3 aziende, contro 4 più di 3 aziende. Infine, nel PC2- ai primi 10 posti ci sono 2 consulenti e 3 HR.

Il quadro che emerge ci fa considerare che questa propensione ad una concezione etica, servant della leadership, sia forse più probabilmente riconducibile a contesti manageriali più complessi, imprese più grandi e dalla cultura manageriale più matura. Facciamo dunque l'ipotesi che la componente debba essere interpretata nel vertice positivo coerentemente con una cultura manageriale fondata sul rispetto e la valorizzazione delle risorse umane. Nella fase qualitativa saremo in grado di comprendere se l'ipotesi è confermata o falsificata.

Componente principale 3 – PC3

Il fattore PC3 non consente un'interpretazione significativa rispetto all'ipotesi sulla quale stiamo lavorando.

Tabella 6 - Item disposti in ordine crescente per valore assoluto per PC3

PC3 - domande 1-30	PC3	pc3 ass
20. Talvolta mi occupo personalmente di scrivere le procedure che regolano le attività	-0,359	0,359
10. Riesco sempre a sviluppare relazioni con interlocutori che possano avere impatto sul business	0,353	0,353
13. Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità	-0,339	0,339
21. Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace	-0,308	0,308

La componente in gran parte negativa vede il giustapporsi di dimensioni la cui interpretazione richiede assunzioni molto forti (fino all'arbitrarietà) anche rispetto alle imprese che presentano questa componente, sia al massimo che al minimo livello.

Tra i primi 10 soggetti che hanno compilato il questionario, e che su PC 3 hanno un valore positivo, vi sono alcuni liberi professionisti: consulenti o innovation manager. Questi hanno indicato di privilegiare il networking (item 10) ma non di dare valore a chiare priorità (item 13) alla fiducia ai collaboratori (item 21) e all'impegno diretto nella scrittura delle procedure (item 20). Se quest'ultima dimensione la possiamo considerare coerente con la Openness, non altrettanto si può dire per fiducia e priorità.

Nel PC negativo, invece, vi sono aziende che non sono particolarmente connotabili, né per dimensione, per business o per il profilo del manager. Ai fini della nostra ricerca, quindi, ci siamo presi la responsabilità di non considerare questo fattore.

Componente principale 4– PC4

Questa componente principale è molto interessante e ci apre delle prospettive interpretative importanti.

Tabella 7 - Item disposti in ordine crescente per valore assoluto per PC4

PC4 - domande 1-4	PC4	ass PC4
29. È importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi.	0,417	0,417
28. Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi	0,354	0,354
5. È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori	-0,301	0,301

26. Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici	0,299	0,299
---	-------	-------

Vediamo qui 3 componenti principali positive che sono positivamente collegabili tra di loro (Tab.7). Il primo item (29) è riconducibile al modello che chi scrive ha sviluppato negli anni 2014 e 2015 ovvero la Open Leadership (Bruttini; 2014, 2015). La necessità invece di presidiare approfonditamente le dimensioni tecniche (item 28) e sviluppare una capacità di persuasione e di gestione dei conflitti (item 26) sono dimensioni connaturate al ruolo di chi promuove l'innovazione nell'organizzazione. Un'innovazione possibile, se si conosce a fondo tecnologia e processi della propria azienda e, al tempo stesso, si è in grado di implementare all'interno le soluzioni che sono state individuate all'esterno.

Il quarto parametro negativo, invece, fa pensare che questa componente intercetti una vocazione del manager di tipo individuale, e perciò ben distante da quella dimensione di servizio che abbiamo intercettato nella componente PC2+. Osservando i manager e le organizzazioni che si distinguono rispetto al PC4 si è giunti alla conclusione che il parametro vada orientato positivamente. Infatti, si consideri che ai primi 10 posti in PC2+ ci sono aziende più grandi (7 hanno più di 250 dipendenti, le altre sono distribuite), un poco più internazionali (6 sono internazionalizzate contro 5), 6 manager contro 4, sono più di 25 giornate all'anno presso fornitori o clienti. Le PC-, invece, hanno un tasso più elevato di laureati, con qualche master in più (5 contro 4) e con più esperienze lavorative precedenti (5 contro 3). Dati, questi, che non sono sufficienti a far propendere per un'interpretazione che inverta il segno degli item. Si preferisce, quindi, PC4+ e anche questa sarà una dimensione da validare nella fase qualitativa.

Componente principale 5– PC5

Un'altra componente che abbiamo scartato nell'opinione che fornisse elementi in parte fuorvianti o ripetitivi rispetto alle dimensioni precedenti è la PC5, vediamola insieme (Tab.8).

Tabella 8 - Item disposti in ordine crescente per valore assoluto per PC5

PC5 - domande 1-4	PC5	ass PC5
8. Il business oggi richiede il massimo della coerenza	-0,477	0,477
16. Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori	0,425	0,425

27. Ritengo di identificarmi totalmente con la mia azienda	-0,325	0,325
3. Colgo tutte le occasioni che mi si presentano per imparare cose nuove	0,290	0,29

La componente si presenta anch'essa come poco collegabile con la nostra ricerca.

La componente si caratterizza per una polarizzazione che vede da un lato coerenza (item 8) e identificazione con la propria azienda (item 27) e dall'altro la spinta a imparare individualmente (item 3), nonché il mancato impegno a sviluppare i collaboratori (item 16). Non cogliamo né dimensioni di innovazione né di leadership di servizio, che interessano al nostro modello. Riprendendo una possibile e residuale dimensione individualista (tipica dei pionieri o di chi amplifica la dimensione intra-prenditoriale) questo sarebbe in parte una ripetizione della PC4, motivo per cui si è deciso di scartare tale componente.

Componente principale 6– PC6

Molto interessante invece la PC6, che abbiamo introdotto nel nostro modello.

Tabella 9 - Item disposti in ordine crescente per valore assoluto per PC6

PC6 - domande 1-4	PC6	ass PC6
17. Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle	-0,350	0,35
7. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni.	0,341	0,341
24. Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili	0,310	0,31
6. Nel contesto professionale, agisco molto velocemente	0,297	0,297

Come si vede (Tab.9) vi sono 3 item di segno positivo e uno di segno opposto. La componente si caratterizza per una spinta a sognare che rimanda in qualche modo alla capacità di envisioning (item 24) una capacità di mettersi in discussione e dunque di cambiare (item 7), infine la capacità di agire velocemente, una prospettiva determinante nei settori ad alto tasso di obsolescenza (item 6). Di segno contrario, sorprendente, ma proprio per questo interessante, è l'item 17 in cui si predilige un evitamento del conflitto oppure un'ostinata ricerca dell'armonia. Cercando altre piste, attraverso l'analisi delle imprese, emerge che il gruppo delle 10 aziende top in PC6+ sono: più grandi delle PC6- (6 contro 5 hanno più di 150 dipendenti e 25 mln di fatturato), si concentrano nel meccanico e in ICT (contro la dispersione di PC6-). Le PC6- registrano, invece, un numero molto più

alto di cambi di datore di lavoro (8 ne hanno avuti più di 3, contro le 5 delle pc6+) e il record negativo (1/10) di quelli che fanno più di 25 giornate annue fuori dall'azienda.

Propendiamo in questo caso a considerare Open la pc6+.

Componente principale 7– PC7

Altrettanto interessante la componente 7 (Tab.10).

Tabella 10 - Item disposti in ordine crescente per valore assoluto per PC7

PC7 - domande 1-4	PC7	ass PC7
15. Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti	-0,368	0,368
12. Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia	0,346	0,346
7. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni.	-0,304	0,304
9. Di fronte a qualunque compito critico conosco sempre qualcuno che può essermi d'aiuto	0,278	0,278

La prima analisi ci suggerisce che la componente dovrebbe essere PC7-, perché abbiamo alcuni comportamenti Open come fare la retrospettiva (item 15), ovvero un incontro periodico in cui si fanno analisi delle attività svolte insieme ai collaboratori. Di nuovo l'item 7 suggerisce l'importanza di mettere in discussione i propri punti di vista per orientarsi a cambiare (item 9). A queste si può aggiungere la 12, un *reverse item* la cui ratio si coglie dunque leggendola in senso contrario. Un manager Open si dovrebbe aspettare infatti che i collaboratori non possano cambiare in autonomia (item 12). Non sarebbe possibile il contrario, ovvero i collaboratori che cambiano in autonomia, a meno che i collaboratori non abbiano già raggiunto un alto livello di maturità e sia possibile lasciare loro il campo libero. Non torna in questa componente il solo item 9, che ci saremmo al limite aspettati di segno contrario qualora nel segno della Openness si decidesse di attivare la Rete di fronte ai dubbi nella presa di una decisione o nella risoluzione di un problema.

L'analisi delle imprese non ci dà molti elementi aggiuntivi se non che il gruppo PC7- è quello con le aziende più grandi, poiché 8 su 10 hanno più di 150 dipendenti. Rimandiamo l'analisi alla parte qualitativa.

Componente principale 8– PC8

Come due componenti precedenti anche la componente 8 è stata scartata.

Tabella 11 - Item disposti in ordine crescente per valore assoluto per PC8

PC8 - domande 1-4	PC8	ass pc8
24. Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili	0,394	0,394
11. Favorisco nei collaboratori l'adozione di indicatori affinché si auto-controllino	0,354	0,354
14. Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business	-0,352	0,352
6. Nel contesto professionale, agisco molto velocemente	0,317	0,317

La PC 8 sembra una parziale ripetizione della PC6+ (Tab.11). Due item sono identici (item 24 e 6). L'item 14 è in negativo già presente in PC4. Ma a non convincere è il venir meno di quella propensione al business già identificato nel PC1 e la cui negazione produrrebbe un vuoto di senso in questa componente. Per tale motivo abbiamo deciso di non adottare questo indicatore.

3.4.3 Analisi dei gruppi (K Means)

Con il termine analisi dei gruppi ("cluster analysis") si intende un insieme di tecniche di analisi multivariate con l'obiettivo di effettuare raggruppamenti di unità statistiche mediante la similarità dei vari attributi. In questo tipo di analisi due attributi vengono uniti in un cluster mediante la similarità tra gli stessi, ovvero la distanza degli altri attributi o cluster. Si fa qui riferimento alla distanza euclidea definita come segue:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum [x_{is} - x_{js}]^2}$$

I gruppi devono presentare:

- Coesione interna (gruppi omogenei);
- Separazione esterna (diversità da un gruppo all'altro).

Le fasi per la generazione dei gruppi sono le seguenti:

1. Si uniscono in “gruppi” gli elementi (aziende) con la minore distanza;
2. Si itera la procedura sino a quando tutti gli elementi sono riuniti in unico gruppo.

A partire dai risultati dell’analisi in componenti principali, applicata dal Centro Studi Confindustria⁷, sono state selezionati i punteggi (*scores*) delle imprese associati alle componenti principali 1 (PC1), 2 (PC2), 4 (PC4), 6 (PC6), 7 (PC7). Su questo dataset, avente nelle righe le imprese e nelle colonne le componenti principali, il Centro Studi Confindustria⁸ ha applicato l’analisi dei gruppi utilizzando il metodo di aggregazione del centroide tramite il pacchetto R (<https://cran.r-project.org/>).

Cosa significa utilizzare il centroide?

Significa che la Distanza tra due gruppi è misurata dalla distanza tra il centroide d’un gruppo ed il centroide dell’altro gruppo. Quindi, la distanza tra i gruppi è determinata dalla distanza tra i rispettivi centroidi (o baricentri), vale a dire i valori medi calcolati sugli individui appartenenti ai gruppi. Tale metodo è applicabile quando non interessa seguire l’aggregazione delle singole unità, bensì creare delle “tipologie”.

Più precisamente il metodo del centroide è stato applicato tramite una procedura iterativa chiamata “metodo delle k(g) medie” e che prevede i seguenti passi:

- Scelta (appropriata) dei g “poli” (centroidi, centri, seeds) iniziali;
- Per ogni unità, calcolo della distanza da ciascuno dei g poli ed assegnazione al gruppo più vicino (con minore distanza);
- Calcolo del centroide di ogni gruppo (nuovi poli);
- Ripetizione dei passi due e tre sino ad una regola di stop.

Cosa significa regola di stop?

Può essere declinata in vari modi tra cui:

- a. convergenza (assenza di variazioni tra il passo t e t+1) con raggiungimento d’un ottimo (locale);

⁷ Francesca G.M. Sica – Senior Economist del CSC-Centro Studi Confindustria e LUISS – DATALAB.

⁸ Francesca G.M. Sica – Senior Economist del CSC-Centro Studi Confindustria e LUISS – DATALAB.

- b. variazione minore d'una "soglia";
- c. numero massimo di iterazioni adatto nel caso di n molto grande.

Questa analisi è stata condotta con l'obiettivo di dividere i manager del gruppo sperimentale in più raggruppamenti al fine di individuare delle analogie tra di essi, mettendo a fuoco, se possibile, una declinazione dell'Open Management più analogica.

L'utilizzo della metodologia K means presenta vantaggi e svantaggi. Un vantaggio è la sua velocità nel trovare centroidi e cluster stabili. Attraverso un numero limitato di iterazioni, infatti, diventa possibile anche con un data set grandi dimensioni, di ottenere dei risultati positivi. Lo svantaggio, tuttavia, è che la scelta dei cluster è arbitraria in funzione della sensibilità di chi svolge l'analisi (De Giovanni & Sica; 2014, 2016; D'Urso, De Giovanni & Sica, 2019).

Nel nostro caso abbiamo dunque scelto di adottare 3 diversi valori di K, ovvero il numero di cluster che alla fine avremmo voluto verificare. I valori di K che abbiamo messo in input agli algoritmi, sono stati 3, 4, 5.

A seguito di una comprensione verticale e circostanziata dei dati abbiamo scelto di focalizzarci su k= 4, producendo una suddivisione dei manager in 4 gruppi

Gruppo 1 = 35 manager

Gruppo 2 = 53 manager

Gruppo 3 = 61 manager

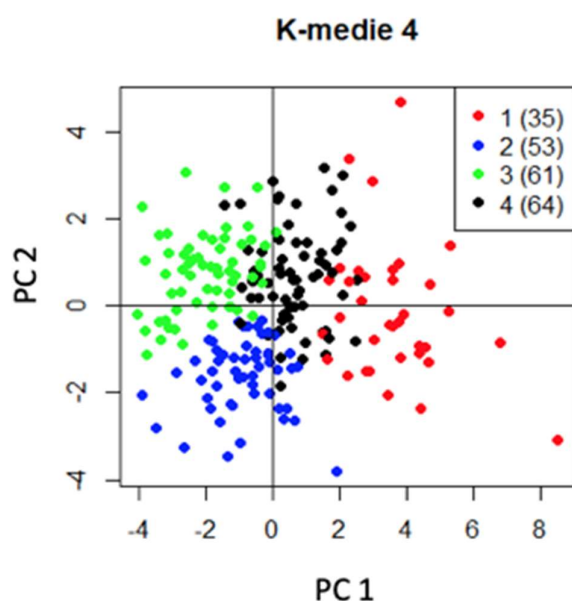
Gruppo 4 = 64 manager

Il grafico bidimensionale⁹ di seguito riportato (Fig.19), è stato sviluppato ponendo in ascisse e in ordinate i due fattori che abbiamo adottato come principali nella nostra ricerca: ovvero PC1 e PC2.

Vediamo che evidenzia quattro gruppi distinti per colore e che trovano complessivamente 4 diversi posizionamenti nei quadranti. Mentre i gruppi 2 (blu), 3 (verde), 4 (nero) occupano approssimativamente i quadranti I, II, III, il 4° gruppo (rosso) è posizionato tra i quadranti I, II e IV.

Figura 19 - Gruppi evidenziati dall'analisi K-media

⁹ Elaborazione di Forma del Tempo partendo dai dati di CSC



È evidente che attraverso la concezione di Open Management che siamo andati definendo nel capitolo precedente, il quadrante II che vede la combinazione di PC 1- e PC2+ (i data point verdi) rappresenta per noi la popolazione di maggiore interesse. Andando nel dettaglio sulle caratteristiche dei manager di ogni raggruppamento possiamo fare alcune considerazioni.

Dandoci il criterio di evidenziare i soli valori che in termini relativi eccedono di almeno 7 punti percentuali il raggruppamento di appartenenza, siamo in grado di delineare una prevalenza delle caratteristiche dei manager che appartengono ai 4 cluster.

Tabella 12 - Classe di fatturato cluster

Classe di fatturato	1	2	3	4	Totale complessivo
2-10 mln	34%	23%	18%	20%	23%
11-25 mln	17%	26%	20%	27%	23%
25-50 mln	26%	21%	23%	11%	19%
>50 mln	23%	30%	39%	42%	35%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%

Si osserva che nel cluster 1 (Tab.12) vi è una presenza più rilevante di soggetti che appartengono alla classe di fatturato 2-10 milioni. Nel cluster 4 invece si ha una maggior presenza del gruppo >50 milioni.

Tabella 13 - Internazionalizzazione cluster

Internazionalizzazione	1	2	3	4	Totale complessivo
Impresa multilocalizzata					
Italia - estero	57%	62%	67%	61%	62%
Impresa non internazionalizzata	43%	38%	33%	39%	38%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	213

A parte considerare che 6 aziende su 10 sono internazionalizzate (62% contro 38%) non ci sono cluster significativamente più internazionalizzati (Tab.13). Probabilmente ha valore sottolineare che il cluster 1 lo è poco meno degli altri e un poco di più il cluster 3.

Tabella 14 - Sedi principali aziende cluster

Sede principale	1	2	3	4	Totale complessivo
Abruzzo	0%	0%	0%	2%	0%
Basilicata	0%	0%	0%	2%	0%
Calabria	0%	2%	0%	2%	1%
Campania	3%	2%	2%	6%	3%
Emilia-Romagna	23%	42%	41%	27%	34%
Friuli Venezia Giulia	0%	0%	5%	0%	1%
Lazio	6%	6%	10%	5%	7%
Liguria	0%	0%	2%	3%	1%
Lombardia	26%	21%	23%	14%	20%
Marche	0%	4%	2%	8%	4%
Piemonte	14%	9%	7%	17%	12%
Sardegna	3%	2%	0%	2%	1%
Toscana	0%	2%	3%	2%	2%
Umbria	0%	4%	2%	0%	1%
Veneto	26%	8%	5%	13%	11%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%

È interessante anche fare l'analisi della distribuzione regionale (Tab.14). Rileviamo che il Veneto è significativamente più rappresentato nel cluster 1. Così come la regione Emilia-Romagna sembra essere significativamente più presente nei cluster 2 e 3.

Tabella 15 - Tempo in azienda cluster

Tempo in azienda	1	2	3	4	Totale complessivo
<1 anno	6%	4%	8%	2%	5%
1-3 anni	17%	15%	10%	8%	12%
3-6 anni	6%	2%	21%	19%	13%
6-10 anni	11%	15%	10%	9%	11%
10-20 anni	34%	32%	33%	36%	34%
>20 anni	26%	32%	18%	27%	25%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%

Circa l'anzianità aziendale, nel gruppo 2 abbiamo una percentuale importante di manager presenti da più di 20 anni (Tab.15). Nel cluster 3 la classe più rappresentata è quella con l'anzianità 3-6.

Tabella 16 – Titolo di studio cluster

Titolo di studio	1	2	3	4	Totale complessivo
Diploma	31%	25%	18%	19%	22%
Laurea o post-laurea	69%	75%	82%	81%	78%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%

I diplomati sono presenti in maniera più consistente nel gruppo 1 (Tab.16).

Tabella 17 - Età manager cluster

Età	1	2	3	4	Totale complessivo
40-	14%	14%	10%	6%	10%
41-50	49%	22%	28%	50%	36%
51-60	37%	45%	49%	39%	43%
60+	0%	20%	13%	5%	10%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%

È articolato anche il quadro delle età (Tab.17). Si nota che nel gruppo uno vi è una prevalenza dei 41- 50 anni. Nel gruppo 2 vi sono maggiormente dei sessantenni. Nel gruppo 4 invece in misura più che proporzionale i manager appartengono alla fascia 40-50 anni.

Tabella 18 - Funzione manager cluster

Funzione	1	2	3	4	Totale complessivo
Acquisti	0%	0%	0%	2%	0%
AD Direzione Generale	15%	12%	16%	47%	14%
Amministrazione & Finanza	35%	14%	5%	53%	15%
Commerciale	12%	14%	16%	47%	11%
Compliance	0%	0%	0%	2%	0%
Comunicazione	0%	0%	0%	2%	0%
Consulenza	0%	10%	2%	11%	3%
Controllo di gestione	0%	0%	2%	2%	0%
Digitale	0%	0%	2%	2%	0%
Direzione Tecnica	0%	2%	0%	2%	0%
ICT	6%	0%	2%	5%	1%
Marketing	0%	0%	2%	3%	1%
Operation	6%	10%	5%	18%	5%
Personale	21%	26%	28%	87%	25%
Produzione	0%	0%	3%	6%	2%
Progettazione	0%	0%	0%	3%	1%
Qualità, Sicurezza & Ambiente (QSA)	3%	6%	3%	10%	3%
Ricerca & Sviluppo	0%	6%	5%	16%	5%
Servizi	0%	0%	2%	3%	1%
Sicurezza	3%	0%	0%	2%	0%
Sistemi informativi	0%	0%	2%	2%	0%
Vendite	0%	0%	3%	3%	3%
Innovazione	0%	0%	3%	3%	1%
Strategia	0%	0%	3%	0%	1%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%

Un complesso ed articolato lavoro di riclassificazione delle funzioni aziendali, campo che abbiamo lasciato aperto in fase raccolta dei dati, ci ha consentito di fare anche delle esplorazioni sui mestieri dei manager coinvolti. Vediamo complessivamente che la maggior parte dei manager coinvolti nella ricerca appartengono alla Direzione Generale, Amministrazione e Finanza e Personale (Tab.18). Possiamo ritenere, infatti, che in fase di compilazione il questionario, quando non inviato

direttamente al manager, venisse più facilmente indirizzato a persone appartenenti a funzioni votate al presidio delle dimensioni soft (la prima e la terza) oppure di visione più generale dell'organizzazione (la seconda).

Colpisce che il gruppo 1 in particolare veda una folta rappresentanza della popolazione degli amministrativi.

Tabella 19 - Aziende precedenti cluster

Aziende precedenti	1	2	3	4	Totale complessivo
0	9%	11%	8%	8%	9%
1-3	63%	57%	44%	55%	54%
3-5	14%	25%	33%	25%	25%
>5	14%	8%	15%	13%	12%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%

Considerando le aziende precedenti in cui si è lavorato, i manager del gruppo 1 sono più stanziali (Tab.19). Hanno invece una maggior vocazione al cambiare azienda i manager del gruppo 3.

Tabella 20 - Giornate fuori sede cluster

Giornate fuori sede	1	2	3	4	Totale complessivo
<10	34%	23%	16%	30%	25%
10-25	20%	19%	36%	27%	26%
25-50	20%	34%	13%	23%	23%
>50	26%	25%	34%	20%	26%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%

Un altro dato interessante riguarda il numero di giornate che i manager passano fuori sede. Notiamo che i manager del gruppo 1 in misura maggiore passano meno di 10 giornate fuori sede (Tab.20). Quelli del gruppo 2 in misura maggiore tra 25 e 50. Quelli del gruppo 3 tra 10 e 25.

Il quadro di sintesi ci consente di avere uno sguardo complessivo sulle caratteristiche tendenziali delle popolazioni che appartengono ai diversi cluster. Nella tabella 21, sono riassunte

le condizioni prevalenti di cui abbiamo precedentemente riferito. Tali indicazioni sono da considerare indicative e non da assolutizzare.

Tabella 21 - Item disposti in ordine crescente per valore assoluto per PC8

Gruppo	1	2	3	4
Numerosità	35	53	61	64
Classe di fatturato	2-10 mln			>50 mln
Sede principale	Veneto	Emilia-Romagna	Emilia-Romagna	
Funzione aziendale	Amministrazione e finanza			
Tempo nel ruolo	6-10 anni	>10 anni		
Tempo in azienda		>20 anni	3-6 anni	
Aziende precedenti	1-3		3-5	
Giornate fuori sede	<10	25-50	10-25	
Titolo di studio	Diploma		Laurea	
Età	41-50	60+		41-50
PC1	+++	-	--	+
PC2		--	+	+
PC4	+		+	-
PC6	-	-		+
PC7		+		-

La popolazione 3 è quella che abbiamo già indicato con il massimo grado di Openness. Ne possiamo cogliere in questo quadro sintetico le caratteristiche anagrafiche e di ruolo. Lavorano in misura più che proporzionale in aziende dell'Emilia-Romagna. Hanno un tempo medio basso di appartenenza all'azienda di 3- 6 anni, una frequentazione di almeno 3-5 aziende e impiegano un buon numero di giornate fuori dall'azienda. Tenzialmente questi manager sono laureati. Come si vede dalla tabella hanno il PC1-, quindi una cultura positiva basata sulla fiducia e l'accettazione del cambiamento, una cultura della leadership basata sulla relazione di parità misurata dal PC2+ e infine un interesse per le dimensioni tecniche dal ruolo abbinate ad una determinazione a affrontare le avversità (PC4+).

Sempre l'Emilia-Romagna è la regione prevalente dei manager del cluster 2, con caratteristiche però piuttosto diverse da quelle precedente. Sono più presenti manager più anziani (oltre 60 anni), da più di 20 anni in azienda e da più di 10 anni nel ruolo. Passa più giornate fuori sede (tra 25 e 50). Questo soggetto ha fiducia nelle possibilità espansive del business tuttavia

imposta le relazioni su dimensioni di dominanza (l'item 4 - "Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri" – raggiunge per questo cluster un valore più alto del 10% rispetto al media dei 4 gruppi). Non spicca né per l'innovazione né per l'accettazione del cambiamento.

Il 3° cluster significativo è il numero 1. Sono esemplificati da manager veneti che appartengono a imprese di piccole dimensioni con meno di 10 milioni di fatturato. Il mestiere prevalente è amministrativo e finanziario. Sono anziani di ruolo e hanno lavorato in poche aziende precedenti (da 1 a 3). Passano un numero molto limitato di giornate fuori sede, meno di 10. Sono un po' più frequentemente diplomati con età compresa tra i 40 e i 50 anni. Non mostrano una propensione fiduciosa (verso gli altri e nemmeno verso sé stessi), faticano ad accettare il cambiamento e non pensano in termini di business (i valori medi degli item che corrispondono alla PC1 sono al di sotto della media tra i 4 cluster sempre sulla PC1, circa del 20%). Si concentrano sugli aspetti tecnici e sull'affermazione di sé. Massimizzano il pragmatismo all'interno del ruolo quindi peccano di innovazione.

Il 4° cluster è più difficile da comprendere, poiché non emergono chiare distintività dal rumore di fondo del data set. Sappiamo che si tratta di manager di aziende grandi, con più di 50 milioni di fatturato e un'età compresa tra i 40 e i 50 anni. Osserviamo un PC1 positivo (che ricordiamo indica meno openness), imputabile a una minore orientamento al business, poiché il valore medio delle risposte sulla domanda 14 ("Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business") è 3,39 contro 3,8 dei gruppi 3 e 4. Tale valore per il gruppo 1 invece è 3,00. Sembra positivamente orientato alle relazioni P2P essendo la PC2 positiva. Inoltre, i valori positivi di PC 6 e negativi di PC7 propongono l'idea di un cluster orientato all'innovazione e all'apprendimento.

Questa descrizione indubbiamente accende il nostro immaginario e va gradualmente configurando la concretezza della Openness in Italia abbinata a un profilo manageriale. Naturalmente, per rendere tridimensionale questa descrizione, diventa importante passare alla fase qualitativa. Sarà precisamente questo il passaggio che andiamo a fare nel prossimo capitolo.

3.5 L'analisi qualitativa dei questionari

L'Analisi qualitativa è stata svolta attraverso sessioni di intervista con una presenza di numeri diversi di persone. In più sessioni di lavoro della durata di un paio di ore ognuna, hanno partecipato all'attività 20 persone, che sono state scelte sulla base di una loro rappresentatività in positivo e in negativo rispetto alle dimensioni che cerchiamo di validare o falsificare.

L'analisi qualitativa ha avuto due obiettivi: il primo, validare il verso delle componenti principali, attraverso la raccolta di declinazioni testuali che confermano la correttezza della nostra interpretazione. Il secondo obiettivo riguarda, invece, la definizione ed articolazione del profilo dell'Open Manager, attraverso la descrizione delle componenti principali che lo caratterizzano. Quest'ultimo aspetto sarà declinato compiutamente nel capitolo 3.8, in cui daremo una definizione del profilo e delle caratteristiche dell'Open Manager.

3.5.1. Protocollo di intervista

Per prima cosa è stato individuato un protocollo di intervista. Il protocollo è stato pensato per essere utilizzato nel setting dell'intervista semi strutturata. Inoltre, dopo la prima sessione, si è provveduto a modificare in parte il protocollo per focalizzare meglio l'intervista ed essere in grado di raggiungere gli obiettivi di ricerca di validazione e falsificazione delle componenti. L'uso del protocollo nell'ambito dell'intervista semi strutturata, ha comportato la possibilità per il ricercatore di scegliere quali domande fare, quali approfondimenti fare e quali non fare, in funzione delle risposte dei partecipanti, delle loro resistenze, della necessità di far parlare i presenti in modo equo e infine del tempo residuo.

Riportiamo il protocollo intervista (Tab.22) con i codici delle componenti a cui la domanda era singolarmente dedicata ad esplorare.

Tabella 22 – Protocollo di intervista

Domanda	Componente
Siamo in un contesto in continuo cambiamento. Come vivete questa situazione? Come viene vissuta dai colleghi della vostra organizzazione?	PC1 (CAMBIAMENTO)
Usate una metafora per esprimere cosa è per voi il cambiamento in questo momento? pc1	PC1 (CAMBIAMENTO)

Mi racconti una situazione di difficoltà personale e mi dica come è andata	PC1 (FIDUCIA IN SÉ)
In merito alla fiducia che ruolo gioca in azienda a suo parere?	PC1
Quanta fiducia è giusto avere verso i collaboratori?	PC1 PC4
Di fronte al fallimento come ci si comporta?	PC1
Quale Importanza ha il business nel suo ruolo? Ha comportamenti pratici che impattano il business?	PC1
la componente principale del lavoro manageriale è la decisione. Quale deve essere il ruolo dei subordinati nella presa delle decisioni?	PC2 PC7 PC6
Invece nelle relazioni con gli altri soggetti dell'impresa o fuori dall'impresa che modalità è opportuno adottare?	PC2
Può citare un esempio di una buona decisione e indicarne le motivazioni? E una cattiva?	PC2
Come definireste la responsabilità verso i collaboratori? Su cosa invece non siete responsabili nei loro confronti?	PC2 (SVILUPPO DI CARRIERA)
In che modo i collaboratori possono crescere all'interno dell'organizzazione?	PC2
Nel lungo periodo cosa è più importante nella tua azienda e nella tua esperienza: essere un uomo squadra o essere dominante?	PC2
Il cambiamento può determinare qualche conflitto. Specie se introduciamo delle innovazioni. Qual è la vostra attitudine in proposito?	PC4 (SO CHE DEVO CONVINCERE I MIEI NEMICI)
Come gestisce i contrasti?	PC4
Si possono dare situazioni in cui i collaboratori lavorano in autonomia e senza i capi? Quando?	PC4
Quanto è importante la competenza tecnica, la conoscenza dei processi e delle tecnologie aziendali nel tuo lavoro?	PC4
Che valore dai all'innovazione nel tuo lavoro? Concretezza o innovazione? Mi fai un esempio?	PC6

In particolare, di fronte ad una innovazione alcune persone esprimono delle resistenze. Mi cita un episodio positivo di gestione e uno negativo?	PC6
Rispetto al fattore tempo, alle relazioni con altri interlocutori come incidono sul processo decisionale? Pc	PC6
Cambiare il proprio punto di vista quanto è possibile nel proprio lavoro?	PC6
Abbiamo cominciato a parlare dei collaboratori, quali sono le modalità migliori per favorirne la crescita?	PC7 (NO CRESCITA AUTONOMIA)
Tornando alla crescita dei collaboratori che strumenti adotta per favorirla?	PC7
Nell'esercizio del suo ruolo quanto usa la sua rete di relazioni?	PC7
Quali dovrebbero essere le caratteristiche di un manager Open?	GENERALE

3.5.2. I manager intervistati

Complessivamente 20 persone

Settori principali: meccanica 7, ICT 3, Servizi 2

Aziende: 7 >250 dip, 5 50-149 dip, 5 10-49 dip

Internazionalizzazione: 13

Regioni: 6 ER, 1 Calabria, 1 Lazio, 3 Lombardia, 2 marche, 3 Piemonte, 1 Toscana, 2 Veneto

Età media: 51 anni

Titolo di studio: 17 laurea, 3 diploma.

Job: 2 AD, 2 A&F, 1 commerciale, 2 Consulenza, 1 Controllo di Gestione, 2 Operation, 8 Personale, 1

Ricerca & Sviluppo, 1 Servizi

Anzianità nel ruolo: 11 >10 anni, 2 6-10 anni, 3 3-6 anni; 4 1-3 anni

Anzianità aziendale: 3 > 20 anni; 6 10-20 anni; 5 3-6 anni; 4 1-3 anni.

Aziende precedenti: 7 > 5; 3 3-5; 10 1-3

Giorni fuori sede: 5 <10; 7 10-25; 4 25-50; 4 >50

I manager scelti sono anche rappresentativi in positivo e in negativo delle componenti principali.

Considerando l'intera popolazione dei 213 membri del Gruppo sperimentale, abbiamo preso il primo e l'ultimo quartile per ogni componente, ovvero un numero di 53 soggetti con la PC+ e 53 soggetti con la PC-. Questo universo di 106 soggetti per ogni componente è stata la fonte da cui abbiamo estratto i testimoni coinvolti.

Di seguito l'elenco anonimizzato degli intervistati letti attraverso le componenti che li caratterizzano (Tab.23), misurate con la somministrazione del questionario anteverso il processo di intervista.

Tabella 23 – Elenco intervistati e relative componenti

Soggetto	pc1 + -	pc2+-	pc4+-	pc6+-	pc7+-
1		pc2+	pc4-		pc7+
2	pc1+	pc2+	pc4+		pc7+
3	pc1+	pc2-	pc4+		
4			pc4-	pc6-	pc7+
5	pc1+		pc4-	pc6-	pc7-
6	pc1-	pc2+	pc4+		
7	pc1+	pc2+	pc4-		pc7-
8	pc1-	pc2+	pc4-	pc6-	pc7-
9	pc1-				
10		pc2+	pc4+		pc7+
11	pc1-	pc2+		pc6-	pc7+
12					
13		pc2+	pc4+	pc6-	

14		pc2+	pc4+		
15		pc2+	pc4+	pc6+	
16	pc1+	pc2-		pc6+	pc7+
17				pc6+	
18		pc2+			
19			pc4-		pc7-
	9	13	13	8	10

Uno degli intervistati non faceva parte del campione dei 213 a cui è stato somministrato il questionario, tuttavia, ha partecipato in quanto manager di Siemens ai fini di un coinvolgimento successivo dell'azienda nella terza fase di validazione del questionario.

Le sessioni di intervista, con la modalità del focus group si sono svolte on line sulla piattaforma Microsoft Teams messa disposizione dal CIS nelle giornate 10/12/20, 14/12/20, 19/1/21, 22/1/21, 26/1/21.

3.5.3. Le componenti validate

Veniamo alla declinazione qualitativa delle componenti incrociando le domande più sopra indicate e le risposte dei soggetti con un valore alto della componente. Nella restituzione distingueremo la PC+ e la PC-.

3.5.3.1 PC1

Riprendiamo la Componente Principale 1 (PC1) i cui item sono:

23. Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare

1. Riesco ad accettare cambiamenti continui nel mondo del business

14. Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business

21. Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace

I partecipanti con PC1-, ovvero alta Openness, hanno affermato il valore del **cambiamento** visto in **accezione positiva** (“Io sono ottimista. Cercare di capire situazione nuova e darsi obiettivi nuovi”) come **fatto naturale** (“Cambiamento è ovvietà, il cambiamento è continuo”) un cambiamento che viene raccontato con la **metafora del viaggio** (“Noi lavoriamo sul desiderio del viaggio in ambito personale e professionale”). Si traduce anche in termini di **fiducia verso i collaboratori** (“Dare fiducia accordo, libertà e chiarezza, e organizzazione; Se do fiducia sono sicuro di raggiungere obiettivo che voglio”) attraverso relazioni di **trasparenza** (“Rapporto con i collaboratori improntato a criteri di trasparenza e rispetto sono fondamentali per costruire una relazione positiva altrimenti cose non funzionano”). Si indica una vocazione fiduciosa che se può evita il controllo (“Mi piace non controllare le persone”) anche perché (“Non tutto è controllabile. **Fiducia è sul risultato**. Il contrappeso della fiducia è il risultato. Se non c’è risultato bisogna intervenire, dialogare”). Il problema è la **misura**. Infatti “se do fiducia, sono sicuro di raggiungere obiettivo che voglio. Vero problema è come misurare una persona. Per capire se uno merita più o meno fiducia”. La prospettiva è quella di evolvere da un’organizzazione “**un’organizzazione gerarchica a organizzazione più integrata**”.

Chi ha valori positivi sulla PC1 (ovvero basso valore di Openness) parlando dei collaboratori nei processi di cambiamento dicono “Poi subentrano zavorra e disallineamento difficoltà a riadattarsi”. Avvertono le complicazioni e non le possibilità consentite da questa nuova situazione “Lavorando a distanza cambia lo scenario. Tutto è estremamente complicato”. Parlando di personale commerciale si afferma “le persone che hai sottocchio riesci a vedere se meritano fiducia e la fiducia porta a modelli di delega, per chi lavora a distanza c’è una parte di rischio”. Sembrano toni negativi anche quelli che descrivono il cambiamento tecnologico “Siamo in contesto, in cui evoluzione tecnologica va più avanti di quella cerebrale”. Rispetto al cambiamento se ne avverte una deriva poiché “Abbiamo messo la crescita come un mito”

In sintesi, possiamo affermare che la prima componente principale è senza dubbio collocata sul lato negativo dell’asse e intercetta una dimensione fiduciosa e positiva del cambiamento, come opportunità di espansione.

3.5.3.2 PC2

Gli item della PC2 misurati dal questionario sono i seguenti.

30. Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti

25. Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri

16. Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori

4. Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri

Ricordiamo al lettore che gli item hanno valori negativi, ma sono tutti *reverse*, quindi, devono essere posizionati nella dimensione positiva per esprimere il concetto di Openness che stiamo delineando.

La PC2+ dunque esprime una **leadership etica** “Erano necessarie ristrutturazioni in azienda ma non c’erano più miei valori perché non venivano salvaguardati i posti di lavoro”. Il **conflitto** con il responsabile con cui ci sono **divergenze etiche produce sofferenza**. (“Io soffro molto. Il mio responsabile a volte ha valori antitetici ai miei. C’è un ambito di vulnerabilità che penso accomuni coloro che tengono a ciò che fanno e cercano etica e onestà dell’azienda [l’intervistato un valore di PC2 appena negativo, evidentemente perché opera in un contesto molto competitivo in cui per difendersi adotta comportamenti aggressivi/difensivi provocando in lui un conflitto interiore valore/comportamento]).

Cambiano i rapporti con i collaboratori in senso non solo gerarchico “Siamo in condizione diverse e la gerarchia non funziona più serve autorevolezza che deriva da persone “. Ad esempio, dopo una ristrutturazione “il **ruolo gerarchico si è evoluto diventando coaching**”, attraverso lo sviluppo delle competenze. Si sviluppano **relazioni di parità** coi colleghi mettendo da parte relazioni di potere (“Sono stata due anni nel comitato preparazione dei giochi Torino 2006, ci divertivamo moltissimo, si litigava moltissimo, ognuno voleva far bene, nessuno poteva far carriera”) e sempre in questa dimensione “Cerco di **far sentire il team parte attiva** e provo a condividere i risultati positivi e negativi” che **porta poi i collaboratori alla presa delle decisioni** (“quando un collaboratore è nuovo dare ampia libertà facendolo partecipare alla presa di decisione. Soprattutto capisca il perché ho deciso cose diverse”. [un partecipante con PC1-])

Chi ha valori negativi della PC2 afferma ad esempio “da mie esperienze vedo che assegnando compiti più alti le persone tendono a non voler crescere dentro all’azienda si appiattiscono. È un

tirare in altre direzioni”. Oppure “sempre in base al vissuto di sviluppatori software ci deve essere una persona di riferimento che coniughi le idee di tutti gli sviluppatori “. Infine “la democrazia in azienda non esiste azienda è una cuspide c’è una base e contano le intenzioni della parte alta, bisogna che guardi alle istruzioni ricevute. Il rapporto può svilupparsi attraverso una modalità più transattiva che si concentra sull’obiettivo e meno sulla relazione (“Io mi affido, quanto loro si affidano a me e le cose vanno avanti. Non entrare in relazione coi collaboratori come antagonismo ma esser su piano diverso “). Nella stessa direzione l’altra affermazione della stessa partecipante “Io sono molto concreta mi piacciono le persone diplomatiche non credo di essere democratica”.

Anche in questo caso possiamo confermare a nostra ipotesi e cioè che la seconda componente principale è senza dubbio collocata sul lato positivo dell’asse e intercetta una dimensione della leadership etica, plurale e di servizio.

3.5.3.3 PC4

Gli item del questionario che fanno riferimento alla componente 4 sono

29. È importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi.

28. Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi

5. È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori MINIMO

26. Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici

La componente mette al centro la dimensione della spinta all’azione che sembra, di un manager che **in taluni casi è un paladino, forte di un sapere tecnico, meno impegnato nella cura dei collaboratori**. Ad esempio, afferma “io guardo ai miei valori, me ne frego della gerarchia, poi se incontri delle difficoltà, ti danno addosso e bisogna guardarsi dall’altro. Faccio quello che è giusto e quello che ritengo giusto”. Oppure “Sono **garantista da e verso l’esterno sui collaboratori**. Però li difendo e li supporto. Io tendo a **proteggere i soggetti deboli**”. Quindi si afferma un principio di giustizia o di coerenza “Discernere dalle esigenze dei singoli, azienda **deve sempre andare avanti a prescindere da chi partecipa**, le figure ti vengono incontro **ragioniamo** ci confrontiamo per breve periodo e **poi si va avanti**” che può impattare anche sulla propria reputazione “Ho preso una

decisione impopolare con i collaboratori. Presso di loro sono stato visto come un orco”. Un **potere che forte che sa imporsi** se è opportuno anche all’interno “Tutti dobbiamo avere una traiettoria convergente e se non lo fanno bisogna riportarli nei percorsi, dirimere i conflitti, non pressare e dire cosa si deve fare.”. Un’azione che presuppone anche la **volontà dei livelli gerarchici più elevati** “Non esiste change se non c’è la volontà dei livelli alti punto ci devono credere e spingere “. Serve **una competenza tecnico operativa** (“qualcuno con capacità di visione ma se ha la fortuna che è operativo e molto bravo resiste e prospera [una partecipante con PC4- che ha dato un valore 3 all’item 28 Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi]). Il cambiamento può comportare delle resistenze che vanno affrontate.

Chi ha un valore basso della PC4 al contrario auspica una risoluzione dei conflitti nati a seguito di una fusione, senza indicare un suo impegno diretto “La conflittualità aiuta a volte anche a risolvere il problema, l’importante è riuscire a ricondurla e poi trovare la soluzione. Ho notato aumento conflitti “. Per altri invece la conflittualità è da evitare “io sono pessima evito il conflitto in ogni modo. Vivendo in un contesto difficile sono manipolativa. Detesto il contrasto” dichiara una partecipante PC4+ che nell’item 17 Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle assegna il valore 2.

Sulla competenza tecnica non viene avvertita come strettamente necessaria “Il Manager gestisce persone più che le cose. Competenza ci vuole, perché competenza tecnica è estremamente specialistica, ma non puoi averla nel dettaglio “.

Anche per la componente principale 4 possiamo confermare la nostra ipotesi e cioè che è senza dubbio collocata sul lato positivo dell’asse e intercetta una dimensione di un management forte, che competente sul piano tecnico, è animata da un senso di giustizia e di coerenza, che lo porta ad affrontare i conflitti.

3.5.3.4 PC6

Per quanto riguarda la componente 6 gli item rappresentativi sono

17. Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle MINIMO

7. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni.

24. *Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili*

6. *Nel contesto professionale, agisco molto velocemente*

I 4 item sopra indicati propongono un quadro la cui composizione è assimilabile a quella dei **gruppi creativi delle Start up** nella fase iniziale di produzione del sogno e di ricerca affannosa e instancabile delle modalità per realizzarlo. In questo caso il team vive uno **stato di armonia che riduce le resistenze**, porta a **mettersi in discussione**, porta a **reazioni quasi istantanee**. Porta a pensare in essere in grado di **realizzare qualcosa di apparentemente utopico**.

I partecipanti infatti affermano “se azienda chiede cambio di rotta questo va fatto. Ad esempio, sul digitale noi dobbiamo **essere veloci**”. La richiesta dell’azienda di cambiare nella Pandemia è affrontabile perché è un “Ritorno al futuro. Ho lavorato in una multinazionale americana, dove era **normale lavorare de-spazializzati e detemporalizzati**, non solo negli uffici ma anche il personale operaio con **non controllo presenza** ma con **focalizzazione sui risultati**”. Una realtà possibile anche perché “di solito siamo abituati a scegliere, ci siamo adattati. Abbiamo **riadattato l’organizzazione alle nuove esigenze**, stiamo sfruttando sistemi nuovi “. La situazione nuova fa intravedere nuove possibilità “gli **strumenti digitali** ci allontanano fisicamente, ma **ci avvicinano**, abbattano le barriere (ad esempio bambino che viene a disturbare durante una call), più vicini come persone più che come professionisti. Osservando i colleghi ci allontaniamo ma ci **avviciniamo a livello personale** entriamo in casa di altri”. Infatti “La condizione è che ci si creda veramente, un contesto intrinsecamente gerarchico, - **reinventare le organizzazioni, arrivare all’organizzazione aperta, che potrebbe funzionare benissimo**”.

Un processo possibile mettendosi in discussione “Non sono reattiva, io nel cambiamento cerco modelli di comportamento chiedo aiuto, ascolto gli altri, resto del tempo a ragionare e a capire”.

Chi ha questa componente con un valore negativo afferma “Innovare e cambiare va contro alla nostra cultura innovare si può fallire”. Anche sui tempi del cambiamento ci sono delle difficoltà “io penso si debba avere pazienza, non è automatico che siamo pronti ad accogliere innovazione” afferma una partecipante pc6+ che assegna nell’item 17 *Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle* il valore 2. Oppure “ma serve più tempo, la risposta immediata non dà il tempo

di capire ciò che sta succedendo. Questo non paga per niente. Io sono una procrastinatrice” afferma una partecipante pc6+ che assegna nell’item 6 *Nel contesto professionale, agisco molto velocemente* il valore 2. Analogamente afferma un altro partecipante che assegna nell’item 17 *Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle* il valore 2 “Con la pazienza bisogna attendere che altri accettino innovazione che è stata proposta”. Evidentemente il tema della velocità richiesta agli individui nell’adattamento al cambiamento è molto sentito. Si afferma in questo senso “V’è un tempo del business e uno dell’ecosistema. Tutto e subito io ho l’impressione che pandemia ci fa riflettere sul tempo. Ci sono tempi naturali che sono quelli che sono. Il vaccino rapido, ma lo sviluppo del vaccino richiede dei tempi lunghi. Pandemia ha i suoi tempi”.

Anche per componente 6 abbiamo gli elementi per ritenere che gli elementi che andiamo cercando sono posizionati sul vertice positivo. Dall’analisi qualitativa abbiamo conferma che si tratta di una dimensione collegata al nuovo di cui viene colta la possibilità attraverso un adattamento (collettivo) rapido anche per la diminuzione delle resistenze.

3.5.3.5 PC7 -

Il fattore PC7 ha questi item di riferimento

15. Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti

12. Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia MINIMO

7. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni.

9. Di fronte a qualunque compito critico conosco sempre qualcuno che può essermi d'aiuto MINIMO

Gli item 12 e 9 hanno un valore negativo, quindi caratterizzano la componente per essere presenti in misura minima. Si consideri inoltre che il 12 è un *reverse item*. Ovvero nell’analisi iniziale abbiamo considerato una caratteristica del manager Open quella di supportare i collaboratori nel cambiamento e non aspettarsi che debbano cambiare in autonomia. Se è vero che è legittimo auspicare un processo di autogestione, date certe condizioni, forse è eccessivo sperare che vi sia un invece un processo di apprendimento se non facilitato da un manager con le competenze e gli strumenti opportuni.

Le testimonianze indicano che almeno in parte questa dimensione è stata compresa. Un partecipante ai focus, infatti, dichiara “La rotta si fa insieme, l’operatività si fa insieme, **un bravo responsabile deve saper cosa fanno le persone**”. La responsabilità del capo si esprime anche nella **creazione di un ambiente fertile** “Non sono solo responsabile di progetto, per me il compito è creare ambiente di lavoro per dare il meglio e crescere, tenendoli motivati”. Come farlo? A rispondere è un partecipante che afferma “**Dare informazioni, strumenti**, accogliere **proposte** e lasciare che portino avanti, **non essere paternalistici**, saper che **non** si devono spingere in zona **rischio, liberi di muoversi nel perimetro** “. Un altro partecipante indica la strada dell’**esempio** “Io mostro di saper fare una cosa, Dove ho avuto collaboratori ho mostrato. Come consulente, non sei esperto del tuo campo, ma lo aiuti a cogliere i principi, **accompagnarlo a usare al meglio la propria competenza**”. Questo rende possibile uscire dai silos “Mentre dal mio modo di vedere per essere innovatore bisogna **uscire dai silos ed essere trasversali**. Per me non essere chiuso come funzione”.

In definitiva questo significa **creare un contenitore in cui l’errore non viene visto solo in modo negativo** “Farli sbagliare, far fare loro le cose, la modalità migliore è la responsabilizzazione” e ad affermarlo è una partecipante pc7+ che però nell’item 12 *Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia* assegna il valore 3.

Questa componente PC7 presente un paio di elementi che ci fanno riflettere. Da un lato l’item 12 *Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia* nonostante sia un *reverse item*, presenta una valutazione media 3,2 quindi molto più alta degli altri reverse del questionario (2,34 è la media degli altri 4 reverse presenti). Mentre nei focus group gli stessi soggetti che danno a questo item una valutazione che fa propendere per la minimizzazione del fattore in realtà dichiarano di voler ottenere il contrario. Insomma, deduciamo che potrebbe esservi qualche criticità su questo item da verificare in fase di terza validazione.

Il secondo item critico è 9. *Di fronte a qualunque compito critico conosco sempre qualcuno che può essermi d’aiuto*. La teoria ci suggerisce che la propensione al networking, nella fase di apprendimento o di risoluzione del problema sia un aspetto decisivo. **Se non so una cosa mi faccio aiutare da qualcuno**.

Sembra affermarlo una partecipante “Pensi di dettare le regole in realtà non è così. Capisci che parlando, ascoltando, confrontandosi, attraverso associazioni o l’Unione Industriali puoi raccogliere informazioni fondamentali. Ad esempio, cercavo stagisti e non sapevo come, siamo un’azienda grande e i miei colleghi erano già avviati con l’Università”. Ad affermarlo è una partecipante PC7+

(propensione a non considerare prioritario l'apprendere) che ha nell'item 9 un valore 3. Sembra che questa dimensione di rete non sia associabile a comportamenti di apprendimento che sono quelli connessi a questa componente PC7-. Nonostante l'item 9 abbia sui 213 manager coinvolti un valore alto pari a 3,2 evidentemente i manager italiani sembrano considerare il **networking** importante **non come un mezzo per apprendere** o per evolvere, piuttosto per risolvere un problema, un impedimento oppure vendere o trovare un altro lavoro. Ulteriore interpretazione il **networking** in una concezione più arcaica della Rete e forse interiorizzato dalla gran parte della popolazione coinvolta che, ricordiamo ha un'età media di 51 anni, **come una perdita di tempo**, defocalizzante, che immette ambiguità dove serve chiarezza.

Un intervistato sembra legittimare questa ipotesi dichiarando "Sul networking ho sempre sofferto; importantissima una rete di networking è una rete di successo. È importante. Non sono in grado di fare un network continuativo. Al 5% forse. Di più da giovane".

In sintesi, concludiamo che, pur con le osservazioni del caso, la Componente Principale 7 deve essere interpretata attraverso il segno negativo come ipotizzato. Veicola la dinamica dell'apprendimento ben evidenziata dagli item 15 e 7. Abbiamo elementi che ci possono suggerire che l'item n. 12 possa essere stato frainteso e interpretato in modo opposto. Infine, che l'item 9, il networking possa non essere stato interpretato come uno strumento di crescita, ma come una perdita di tempo e quindi individuato come antitetico al significato della componente. Poiché come è evidente, lo sviluppo del capitale sociale è fondamentale per la competitività e l'innovazione, se ne deduce che questo tema dovrà essere un oggetto di studio fondamentale nei programmi formativi sull'Open Management.

3.6 Validazione del questionario attraverso il gruppo di controllo

3.6.1 Il processo di validazione e il questionario (quasi) definitivo

Il processo di validazione del questionario è stato sviluppato somministrando il questionario sia a un gruppo sperimentale, costituito da 213 soggetti, sia su un gruppo di controllo che è stato selezionato attraverso la richiesta di partecipazione alla ricerca all'intero universo dei manager che fanno parte del data base di FONDIRIGENTI.

Il numero complessivo dei manager aderenti a Fondirigenti è pari a 78.472 unità (dati 2018). Di questi, attraverso il data base di Fondirigenti è stato possibile contattare 13mila manager. Il numero dei dirigenti che hanno risposto alla richiesta di compilazione del questionario in questa seconda fase è stato ragguardevole, per numerosità comparabile a quella della prima fase, ovvero circa 170 persone. Nella prospettiva della ricerca le caratteristiche strutturali di questo secondo campione non sono così rilevanti come quelle del gruppo sperimentale. Il nostro obiettivo è comprendere quali e quanti item del questionario da noi realizzato sono in grado di discriminare il gruppo sperimentale da quello di controllo.

La metodologia di validazione a questo punto prevede il confronto tra il valore medio delle valutazioni date dai manager del gruppo sperimentale con la media delle valutazioni del gruppo di controllo, per ognuno degli item del questionario.

Confrontando le medie e facendo il valore assoluto delle differenze per ogni item otteniamo un ranking degli item che più degli altri sono in grado di discriminare il primo gruppo dal secondo gruppo. In rosso sono gli *item reverse* (Tab.24).

Tabella 24 - Item ordinati con il confronto delle medie

	Media GS	Media GC	Differenza Media1-Media2	V. Assoluto Differenza Media1-Media2
30. Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti	2,60	2,37	0,23	0,23
16. Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori	2,45	2,30	0,15	0,15
13. Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità	3,75	3,88	-0,13	0,13
4. Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri REVERSE	2,25	2,38	-0,13	0,13
1. Riesco ad accettare cambiamenti continui nel mondo del business	3,48	3,57	-0,09	0,09
6. Nel contesto professionale, agisco molto velocemente	3,31	3,39	-0,08	0,08
28. Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi	3,49	3,56	-0,07	0,07
26. Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici	3,10	3,16	-0,06	0,06
17. Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle	3,39	3,34	0,06	0,06
10. Riesco sempre a sviluppare relazioni con interlocutori che possano avere impatto sul business	3,23	3,29	-0,05	0,05
24. Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili	3,07	3,12	-0,05	0,05
27. Ritengo di identificarmi totalmente con la mia azienda	3,31	3,27	0,04	0,04
23. Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare	3,61	3,56	0,04	0,04
7. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni.	3,31	3,35	-0,04	0,04
20. Talvolta mi occupo personalmente di scrivere le procedure che regolano le attività	3,20	3,17	0,03	0,03
14. Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business	3,54	3,52	0,03	0,03
22. Riesco a creare un clima che spinge ogni membro del team all'innovazione	3,35	3,38	-0,02	0,02
2. È importante ammettere i propri errori con i collaboratori	3,67	3,69	-0,02	0,02
15. Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti	3,40	3,38	0,02	0,02
21. Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace	3,59	3,61	-0,02	0,02
25. Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri	2,08	2,10	-0,02	0,02
9. Di fronte a qualunque compito critico conosco sempre qualcuno che può essermi d'aiuto	3,23	3,25	-0,02	0,02
5. È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori	3,61	3,59	0,02	0,02
29. È importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi.	3,50	3,52	-0,02	0,02
11. Favorisco nei collaboratori l'adozione di indicatori affinché si auto-controllino	3,19	3,20	-0,01	0,01
12. Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia	3,21	3,22	-0,01	0,01
19. Sento di essere affezionato ai colleghi di quest'azienda	3,38	3,36	0,01	0,01
18. In ogni contesto in cui vado cerco immediatamente di creare relazioni	3,50	3,51	-0,01	0,01
3. Colgo tutte le occasioni che mi si presentano per imparare cose nuove	3,80	3,79	0,00	0,00
8. Il business oggi richiede il massimo della coerenza	3,24	3,24	0,00	0,00

A questo punto abbiamo ripreso la classifica degli item generata dall'analisi delle componenti principali nella prima fase. Si tratta di una classifica che andiamo qui sotto a riportare, indicando il valore che l'item assume rispetto ad ogni componente principale che ne ha orientato la scelta (Tab.25).

Tabella 25 - Item ordinati con Analisi delle Componenti Principali

PC1	01. Riesco ad accettare cambiamenti continui nel mondo del business	-0,255
PC2	04. Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri	-0,314
PC4	05. È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori	-0,301
PC6	06. Nel contesto professionale, agisco molto velocemente	0,297
PC6	07. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni.	0,341
PC7	07. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni.	-0,304
PC7	09. Di fronte a qualunque compito critico conosco sempre qualcuno che può essermi d'aiuto	0,278
PC7	12. Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia	0,346
PC1	14. Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business	-0,249
PC7	15. Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti	-0,368
PC2	16. Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori	-0,361
PC6	17. Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle	-0,350
PC1	21. Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace	-0,240
PC1	23. Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare	-0,270
PC6	24. Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili	0,310
PC2	25. Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri	-0,422
PC4	26. Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici	0,299
PC4	28. Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi	0,354
PC4	29. È importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi.	0,417
PC2	30. Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti	-0,443

A questo punto confrontiamo i due ranking (Tab.26). Abbiamo deciso, nel secondo ranking, di darci un limite pari 0,02 nella differenza delle medie al di sotto del quale non considerare l'item, in quanto non più discriminante. Questo significa che sono esclusi momentaneamente dal ranking gli item 11, 12, 19, 18, 3, 8.

Otteniamo una classifica composta che ci porterà a includere gli item secondo la doppia appartenenza ai due ranking.

Tabella 26 - Classifica degli item per ranking

Item ord. da ACP	Item ord. da confronto medie risposte	Scelta	Proposta scelta item	
1	1	x	1	da inserire per ACP e confronto risposte
4	2		4	
5	4	x	6	
6	6	x	7	
7	7	x	14	
9	10		15	
12	13		16	
14	14	x	17	
15	15	x	21	
16	16	x	23	
17	17	x	24	
21	20		25	
23	21	x	26	
24	22		28	
25	23	x	30	
26	24	x		
28	25	x	29	da inserire per ACP
29	26	x	5	da inserire per ACP
30	27		12	da inserire per ACP
	28	x	13	da inserire per confronto risposte
	30	x		

Come vediamo, sono stati privilegiati prima gli item presenti entrambi nei due ranking. Successivamente, sono stati inclusi alcuni item come il 29, il 5 e il 12 particolarmente significativi nell'analisi delle componenti principali. Infine, l'item 13, assente nell'analisi delle Componenti principali, ma presente nel ranking della differenza delle medie.

A questo punto siamo giunti a identificare il questionario che verrà somministrato al gruppo di manager delle due aziende nella fase che abbiamo definito 3° validazione.

Ecco gli item:

1. Riesco ad accettare cambiamenti continui nel mondo del business.
2. Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri.
3. È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori.
4. Nel contesto professionale, agisco molto velocemente.
5. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni.
6. Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia.
7. Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità.
8. Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business.
9. Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti.
10. Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori.
11. Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle.
12. Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace.
13. Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare.
14. Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili.
15. Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri.
16. Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici.
17. Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi.
18. È importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi.
19. Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti.

La scala rimane la stessa:

Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo
--------------------------	----------------------------	------------------------	----------------------

In sintesi, al termine di questo lungo percorso, possiamo affermare di disporre di un questionario validato, in grado di discriminare rispetto ad una popolazione di 383 manager, divisi in gruppo sperimentale e gruppo di controllo.

3.7 La verifica dello strumento

Il questionario così validato è stato sottoposto a 36 manager provenienti da diverse aziende italiane, fra cui Ducati (8) e Siemens (15)¹⁰. Il link per la compilazione del questionario è stato inviato tramite contatto e-mail da parte delle rispettive direzioni del personale, per le due aziende principalmente coinvolte, mentre i manager provenienti dalle altre aziende sono stati contattati tramite il CIS.

Il questionario è stato caricato sulla piattaforma Microsoft Forms, che consente di raccogliere i dati anagrafici e le risposte agli item fornite dai partecipanti su un file excel. L'architettura del file si basa sulla definizione di un algoritmo, presentato in dettaglio nel capitolo 4.1, che ci ha permesso di analizzare i dati dei rispondenti e di produrre profili corrispondenti ai punteggi registrati, consultabili nel paragrafo 4.2. In particolare, il file predisposto contiene un foglio "calcolatore fattori", con i punteggi relativi a ciascun item per ogni partecipante. Per ogni rispondente, quindi, è possibile calcolare automaticamente un punteggio complessivo per ogni fattore, Positive Expansione (PE), P2P Leadership (P2P), Pro Agonism (PA), Innovation Purpose (IP) e Evolution Drive (ED), collegato ad uno specifico profilo testuale.

La somministrazione del questionario, in questa fase, ci ha permesso di evidenziare alcune criticità legate all'architettura del file e al calcolo dei profili. Al contempo, è stato possibile verificare che tutti gli item selezionati nel questionario fossero chiaramente compresi dai rispondenti e liberi da ambiguità interpretative.

Come preciseremo nel capito 5, sui *Limiti della ricerca* abbiamo ravvisato una sola criticità in merito all'item 12 "Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia". Alcuni partecipanti che si sono distinti per la vocazione alla Openness hanno interpretato questo item come confermativo nella prospettiva dell'autoorganizzazione, esprimendo accordo sulla necessità di cambiare in autonomia. L'analisi statistica, invece, ed il nostro modello attribuiscono un valore reverse a questo item. Infatti, riteniamo che debba essere necessario l'affiancamento di un responsabile per sostenere un processo di apprendimento/cambiamento. Dunque, l'orientamento alla openness potrebbe agire come un bias per sovrastimare questo item. Sarebbe da verificare in

¹⁰ Aggiornamento al 29 marzo 2021: 1 CIS, 8 Ducati, 1 Esmalglass, 6 IFOA, 1 P.A., 15 Siemens, 1 Transfer Oil, 3 Voith turbo

un'altra attività di ricerca l'effettivo comportamento di soggetti con alta propensione alla openness se orientati o meno a sostenere l'apprendimento organizzativo.

3.8 Analisi psicolinguistica delle interviste

Una volta condotte le interviste, si è deciso di approfondire quanto emerso grazie ad un'analisi psicolinguistica. Tale decisione è motivata dalla possibilità, data da questa analisi, di identificare nei testi delle interviste le caratteristiche “valoriali” comuni alle persone coinvolte, classificandole rispetto ai loro archetipi comportamentali, rimuovendo ogni possibile ambiguità linguistica e semantica.

Abbiamo riclassificato i partecipanti in due gruppi¹¹: da una parte coloro che mostrano un orientamento verso la Openness, dall'altra coloro che mostrano un più alto grado di chiusura e resistenza. Tale classificazione è stata effettuata attraverso il posizionamento di ogni partecipante secondo i quartili ottenibili considerando i 5 fattori. A ognuno dei 213 partecipanti del gruppo sperimentale è stata assegnata la tag PC+n oppure PC-n in funzione dell'appartenenza al primo o al quarto quartile per ogni fattore. Per tale motivo abbiamo potuto individuare le eccellenze di Openness all'interno del gruppo sperimentale. In questa logica il sottogruppo di 20 unità che ha preso parte a interviste e focus, è stato in qualche modo rappresentativo dei due macro cluster OPEN/CLOSE. Il corpus testuale, dunque, è stato riclassificato OPEN/CLOSE in funzione delle caratteristiche dei soggetti che lo hanno enunciato.

Per i due cluster, l'analisi psicolinguistica ha prodotto diversi output, tra cui una mappa in forma di nuvola di concetti, il “ConceptCloud”, mappa che amplifica la dimensione del carattere per i concetti statisticamente più frequenti riscontrati nei testi. Questo rappresenta il dato testuale “normalizzato”, perché analizzato, disambiguato e ridotto alla sua forma canonica. Al contempo e analogamente, il sistema ha prodotto una mappa che rende conto delle diverse relazioni logico-funzionali fra i concetti, il “RelationsCloud”. L'analisi psicolinguistica, poi, ha permesso di evidenziare quali sono le aree critiche e di resistenza, e quali, invece, sono i driver e gli aspetti valorizzati nella

¹¹ Attività svolte ispirandosi dagli studi di Federico Neri, ad esempio Ferrari G., Magnetti N., Mariani P., Neri F. “TheGame: An Evaluation on Self Organization & Engagement by Semantic Analysis” in *Procedia Economics and Finance* Volume 17, 2014, Pages 147-155

comunicazione. In particolare, l'analisi delle abitudini e dei bisogni, delle resistenze e delle opportunità, ha permesso di profilare le motivazioni degli attori principali coinvolti.

Di seguito, riportiamo le caratteristiche dei due orientamenti osservati.

I partecipanti orientati alla Openness



Il cloud dei concetti e delle relazioni logiche dei partecipanti “Open” pone la «persona» al centro del «cambiamento». Quando questi intervistati parlano di innovazione e di Open Management, l’«azienda» e la sua dimensione «organizzativa» («organizzazione», «risorse umane») vengono posti in secondo piano: può innovare ed introdurre il «cambiamento» il «manager», al pari dello stagista.

Rispetto all’emergenza sanitaria in corso e agli stravolgimenti che ha portato con sé nel mondo lavorativo, i partecipanti sostengono come la pandemia e lo smartworking abbiano cambiato il «contesto organizzativo» nell’«ultimo anno». Tutto è cambiato rispetto ad un «anno fa», non solo nell’organizzazione del lavoro, ma anche nelle relazioni umane: l’entrare nelle case dei colleghi ha - paradossalmente - favorito le relazioni umane, mitigando la sacralità dell’organigramma societario (“il collega non è più quello dell’ufficio a destra, ma è una persona che sta a casa sua con il bambino che arriva a disturbare”), o abbattendo nella quotidianità del lavoro in remoto la formalità e l’“ufficialità di una riunione”: “siamo più vicini come persone più che come professionisti”.

Si parla sempre più spesso di un nuovo “ecosistema delle relazioni”, dove la pandemia ha portato ad “una maggiore consapevolezza di un cambiamento che interviene a livello di ecosistema”, non

solo a livello ecologico, ma anche sociale «aziendale». Fra le affermazioni dei partecipanti troviamo che “tutto avviene in una logica di ecosistema”: viviamo in “un sistema molto complesso” e “qualsiasi cosa facciamo ha delle conseguenze importanti complessive”; abbiamo maturato ora “la consapevolezza interiore”, “diffusa e soggettiva”, che “questo cambiamento sta avvenendo”. Questo, poi, ha delle implicazioni anche nel tessuto aziendale, legate ad una maggiore partecipazione dei singoli.

Rispetto alla figura del manager, nelle interviste dei partecipanti orientati alla Openness si riscontrano una serie di elementi comuni. Prima di tutto, il «manager» “orientato all’innovazione” — curioso”, “coraggioso”, “proattivo”, “etico” — “deve dare la visione” al gruppo, “definire i confini” e lasciare che il team si possa auto organizzare ed esprimersi nel modo migliore”. È necessario, infatti, che emergano nell’“equilibrio instabile” delle relazioni il “punto di vista” e le competenze dei singoli. Nell’ambito del gruppo, si riscontra che ci possono essere anche dei “dominanti” e “devi rispettarli perché se non funziona niente” ma, “se sei in un team ristretto e normale, non possono essere tutti dominanti”, se non “crei degli squilibri”. poi, nella liquidità delle relazioni, “qualcuno che tira le fila” c’è sempre.

Infine, il «manager» che viene dipinto da queste interviste «prende la decisione» finale sulla base delle informazioni di «contesto» e del “punto di vista” dei suoi collaboratori che rivestono, quindi, un ruolo essenziale nella «decisione». Emerge in maniera chiara come i membri del team si debbano sentire parte integrante del processo e come la «fiducia» sulle/delle «persone» e sulle/delle loro «capacità» sia un «aspetto importante». Ad un manager non può, quindi, “far difetto la capacità di gestione” e di “motivazione” delle persone. Il manager deve guidare le persone perché non “si disperdano nel fare” tenendole motivate”, deve controllare che “si muovano sempre su una traiettoria convergente”; deve “creare il miglior ambiente di lavoro”, “dirimendo eventuali conflitti” (spesso, “proprio perché si vive questo clima di difficoltà generalizzata”, alcuni “conflitti senza un’oggettività specifica vengono auto risolti in modo molto più semplice”). Il manager descritto da questi partecipanti “deve essere capace di fare il coach, l’allenatore”, deve “dare spazio a tutti”, deve far sentire tutti aziendali “integrati per il loro contributo che sanno dare e che viene richiesto di dare”, deve essere autorevole”, “credibile”, “leale, oltre ad avere più soft skill che hard skill.

Dalle interviste emerge, inoltre, una forte consapevolezza rispetto al momento di forte cambiamento in essere. I partecipanti sottolineano che c’è “nell’aria, una maggiore “reattività”, “la

ricerca del nuovo”, di nuove ricette per “poter portare avanti il business”. A volte affrontare tale fluidità è frustrante, “perché il cambiamento del singolo e “quello dell’organizzazione non sempre vanno alle stesse velocità”. “Per essere innovatori bisogna uscire un po’ dalla logica dei silos ed essere molto più trasversali”. Quanto “ci sta capitando attorno”, affermano, ci deve far “riconsiderare il tempo del business e il tempo dell’ecosistema”: il “tempo del business è un tempo di velocità sempre più spinta”, dovuta sia alle tecnologie”, ma anche alle pressioni” dei concorrenti o a quelle dei clienti. “La pandemia ci sta facendo riflettere anche su una diversa dimensione di tempo, che non è più solo quella del tutto e subito”, ma anche quella dei “tempi naturali, i tempi dell’ecosistema”, naturalmente più dilatati.

Le tabelle presentate di seguito riportano la distribuzione statistica delle relazioni logiche (i.e., Soggetto - Azione, Azione – Complemento Oggetto, Qualificazione) e concetti espressi in forma di nome comune, verbo o aggettivo, rilevata nell’analisi delle interviste. Sono stati evidenziati in grassetto i lemmi e le espressioni più significative per il contesto: statisticamente più rappresentative sono le espressioni che rimandano alla persona (i.e., «la persona ha», «la persona lavora», «prendere una decisione», «fare il lavoro», «avere la visione») o all’apertura delle aziende al cambiamento (i.e., «l’azienda fa», «l’apertura arriva», «l’azienda apre», «il cambiamento accelera», «vedere il cambiamento», avere la visione»). Statisticamente viene più citata la «persona» dell’«azienda»).

Soggetto-Azione	Freq	%
aziendaFare	7	1,58%
personaAvere	6	1,35%
personaLavorare	3	0,68%
problemaEssere	3	0,68%
aziendaBasare	2	0,45%
competenzaEssere	2	0,45%
cosaFunzionare	2	0,45%
difficoltàEssere	2	0,45%
gruppoAvere	2	0,45%
allineamentoEssere	1	0,23%
altroCredere+ci	1	0,23%
aperturaArrivare	1	0,23%
aziendaAprire	1	0,23%
aziendaCostruire	1	0,23%
cambiamentoAccelerare	1	0,23%
cambiamentoCominciare	1	0,23%
cambiamentoDerivare	1	0,23%
capacitàDerivare	1	0,23%
capoRipartire	1	0,23%

coachFare	1	0,23%
-----------	---	-------

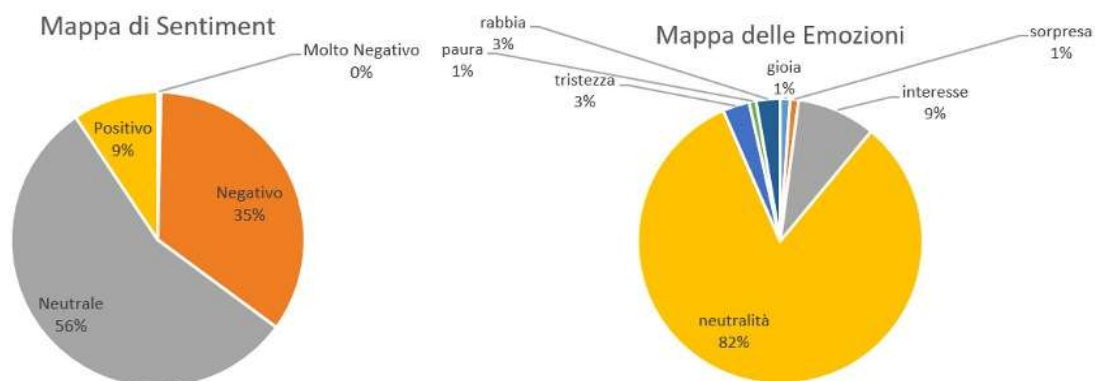
Azione-complemento oggetto	Freq	%
prendereDecisione	10	1,33%
fareLavoro	9	1,20%
fareCosa	6	0,80%
rendereConto	6	0,80%
ritrovarelo	5	0,66%
fareCarriera	4	0,53%
avereBisogno	3	0,40%
averePossibilità	3	0,40%
fareEsempio	3	0,40%
fareFatica	3	0,40%
fareParte	3	0,40%
fareQualcosa	3	0,40%
vedereCambiamento	2	0,45%
avereTempo	2	0,27%
avereVisione	2	0,27%
avereVoglia	2	0,27%
capireQuesto	2	0,27%
crescerePersona	2	0,27%
dareVisione	2	0,27%
dettareQuesto	2	0,27%

Qualificazione	Freq	%
accettareNon	3	0,15%
abituatoQuindi	2	0,10%
aiutareSicuramente	2	0,10%
aiutareTanto	2	0,10%
accelerazioneUlteriore	1	0,05%
accordoAssoluto	1	0,05%
accordoFatto	1	0,05%
accorgersiSubito	1	0,05%
acquisizioneNuovo	1	0,05%
ambienteAsincrono	1	0,05%
ambienteValoriale	1	0,05%
ambitoAzienda	1	0,05%
ambitoDigitale	1	0,05%
ambitoInnovazione	1	0,05%
ambitoMetodologia	1	0,05%
ambitoPersonale	1	0,05%
ambitoRisorsa	1	0,05%
ambitoTempo	1	0,05%
ampioAdesso	1	0,05%
ampioMolto	1	0,05%

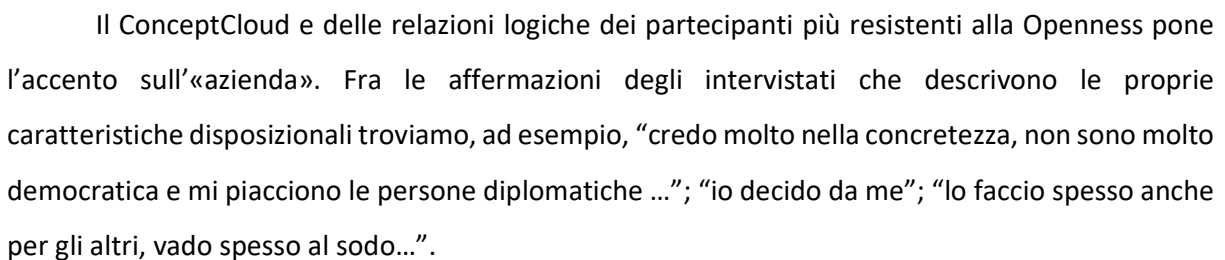
Nomi –verbi -aggettivi	Freq	%
Fare	324	3,25%
Avere	232	2,33%
Essere	195	1,96%
Dire	167	1,67%
Persona	152	1,52%

Azienda	117	1,17%
Cambiamento	102	1,02%
Cosa	96	0,96%
Vedere	83	0,83%
Andare	75	0,75%
Altro	70	0,70%
Attività	70	0,70%
Tipo	46	0,46%
Progetto	41	0,41%
Cambiare	40	0,40%
Parlare	40	0,40%
Manager	39	0,39%
Trovare	39	0,39%
Gestire	38	0,38%
Mettere	37	0,37%

Accanto alle analisi statistiche, sono state prodotte le mappe di Sentiment e delle Emozioni, che riportiamo di seguito.



Da tali mappe si evince che gli intervistati orientati alla “Openness” sono «negativi» (35%) e provano «tristezza» (3%) o «rabbia» (3%) quando descrivono il clima emergenziale o le difficoltà che incontrano nel promuovere l’innovazione all’interno delle loro aziende, spesso apertamente focalizzate al controllo delle persone e ai risultati. Risultano «positivi» e dimostrano «interesse», invece, quando descrivono l’interazione nei gruppi di lavoro ed il ruolo del manager «innovativo».



Rispetto alla figura del manager, questi partecipanti sostengono che “un manager è pagato per prendere decisioni” e che “avere una responsabilità significa anche sopportare la frustrazione di non esser popolari”. Bisogna “discernere dalle esigenze dei singoli,” perché “l’azienda deve sempre andare avanti a prescindere da chi partecipa”. L’«azienda» e la sua «organizzazione» - il «manager» - dettano qui la linea.

Open Manager per l'Open Organization

persona, come faccio a capire se questa persona merita più o meno fiducia di quella che le do”, “le persone che hai sempre sottocchio vedi come si comportano”. Secondo questi manager, “bisogna organizzare bene le cose, cercare di prendere bene le misure di tutte le condizioni al contorno in maniera tale che poi la soluzione dell’equazione differenziale sia univoca”. La paura principale riscontrata dalle interviste è sempre quella di perdere la faccia o il controllo (“se si fa brutta o bella figura c’è la mia faccia”; “è necessario trovare il modo migliore perché poi alla fine ti identificano come gruppo”). Tuttavia, nella deresponsabilizzazione paternalistica delle risorse, “in un contesto che cambia”, non possono che esserci “l’incapacità di uscire dalla comfort zone e la forte resistenza al cambiamento” da parte dei sottoposti.

I «manager» intervistati trovano spesso difficoltà nel comunicare, nell’“allineare” le persone e nel renderle co-partecipi di una visione”. Sottolineano, a tal proposito, come le persone abbiano spesso “diverse sensibilità” — siano come “le lepri e le tartarughe”, oppure come “placche telluriche” “che si spaccano perché una tira da una parte e una tira dall’altra”. Centrale, sempre, il tema della “fiducia” e della delega controllata: la fiducia “deve essere commisurata a quello che l’altro può dare”, “quindi alla fine bisogna conoscersi per potersi fidare, a meno che non si hanno degli schemi per cui ci si aspetta da una figura un certo tipo di approccio”. Nella governance di un progetto, secondo i partecipanti, è il manager che deve “cogliere il quadro logico di un’attività”, comprendere come questa “può essere portata” a termine “nei tempi e nei modi” con certi “livelli di qualità” e accompagnare le persone “in termini di obiettivi, in termini di supporto a lavorare bene”, metterle “nelle condizioni di aspirare al meglio”. Deve “riuscire ad accompagnarle nell’utilizzare al meglio la propria competenza e il proprio sapere”, anche se, rispetto a ciò, si registra una certa apprensione: “tutti hanno paura. La persona che lavora con me diventa più bravo di me si accorgono che mi fa le scarpe, ma è naturale”). Secondo gli intervistati, il manager deve “fare un lavoro grosso di cultura” all’interno dell’azienda, in modo che tutti abbiano “la stessa visione” e “gli stessi obiettivi, per poi lavorare in modo oggettivo e costruttivo per trovare la soluzione migliore a livello aziendale”. Deve essere “una persona che vede fuori dagli schemi”, che sa “andare al di là dell’ostacolo”, che lavora “con creatività e innovazione” nell’“ambiente aziendale”, autorevole, credibile e trasparente, deve guidare il “gruppo”, deve essere “il coach, l’allenatore” che fa sentire tutti pienamente “integrati” in azienda. È lui che deve “gestire e far funzionare le cose in azienda”.

Rispetto al tema dell’innovazione, invece, questa risulta preferibile se “tranquilla”, molto verticale, progressiva e limitata (“mi piacerebbe che lo sviluppo fosse la mono committenza

tranquilla, cioè lavorare meglio su delle cose che ti piace fare piuttosto che riempirsi la giornata di tre o quattro item completamente diversi dove hai scarsamente possibilità di incidere sul futuro”), secondo un approccio “intimamente conservativo”.

Secondo alcuni, adottare l’Open Management ed un modello di gestione blandamente “anarchico”, di interazione “tribale”, potrebbe essere anche positivo. “Si va verso un contesto del genere, il lavorare da casa ha portato quello, ha scardinato il fatto che ti devo guardare come il cane da guardia guarda le pecore tutto il giorno... E forse dopo tanto averne parlato, potremmo cominciare a lavorare per obiettivi”. Le aziende — ora non “mature”, “resistenti al cambiamento” — non sarebbero consegnate all’autogestione, perché ci sarebbe “comunque un burattinaio” e le regole si autodeterminerebbero spontaneamente. In quest’ottica, si potrebbe innovare attraverso la condivisione delle idee (“solo lo scambio crea innovazione”), attraverso il principio della tesi, dell’antitesi e della sintesi, ponendo al centro sempre la decisione definitiva del manager (“se ti metti troppo in discussione, poi non chiudi mai, ad un certo punto come dicevo prima, la decisione la devi prendere”). Nell’innovazione, l’azienda ed il ruolo — come sempre — si pongono al centro di tutto.

Le tabelle di seguito riportano la distribuzione statistica di relazioni logiche (i.e., Soggetto - Azione, Azione – Complemento Oggetto, Qualificazione) e concetti espressi in forma di nome comune, verbo o aggettivo, rilevata nell’analisi delle interviste. In grassetto i lemmi e le espressioni più significative per il contesto: preponderanti le espressioni riconducibili all’azienda (i.e., «l’azienda fa», «l’azienda va», «l’azienda basa», «l’azienda cresce», «l’azienda rimane»), al manager (i.e., «il manager ha», «avere la responsabilità», «assumere la responsabilità») e al tessuto organizzativo (i.e., «le risorse umane», «il contesto organizzativo»). In generale, l’«azienda» quindi la «persona».

Soggetto-Azione	Freq	%
aziendaFare	10	1,95%
personaAvere	6	1,17%
personaFare	4	0,78%
cosaAvere	3	0,59%
innovazionePortare	3	0,59%
managerAvere	3	0,59%
personaFidare	3	0,59%
problemaEssere	3	0,59%
aziendaAndare	2	0,39%
aziendaBasare	2	0,39%
aziendaCrescere	2	0,39%
aziendaRimanere	2	0,39%
baseEssere	2	0,39%

FONDIRIGENTI 2020-2021

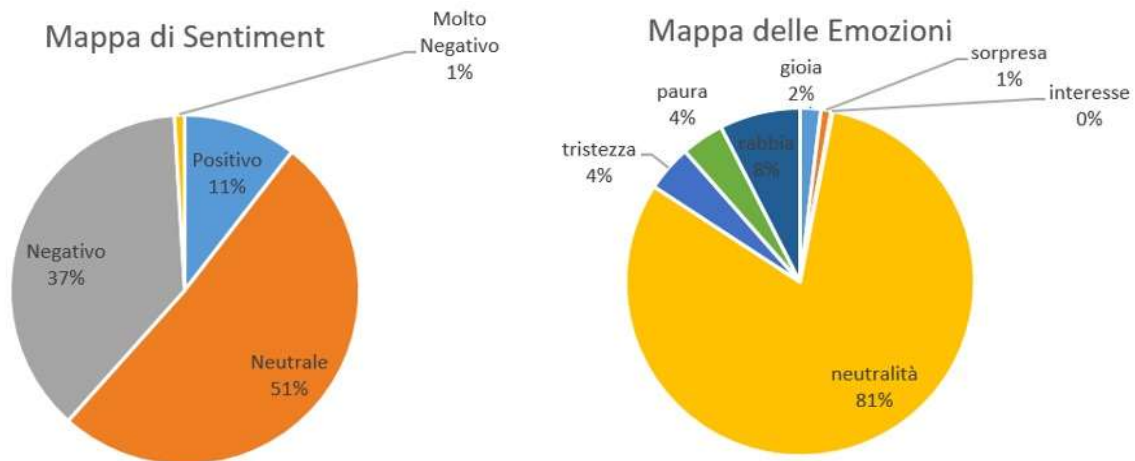
bisognoEssere	2	0,39%
competenzaEssere	2	0,39%
compitoStare	2	0,39%
conflittoEssere	2	0,39%
consapevolezzaStare	2	0,39%
difficoltàEssere	2	0,39%
facciaEssere	2	0,39%

Azione –Complemento Oggetto	Freq	%
avereResponsabilità	5	0,57%
averePossibilità	2	0,23%
assumereResponsabilità	1	0,11%
averePregiudizio	1	0,11%
avereRilevanza	1	0,11%
cambiareDisponibilità	1	0,11%
citareAspetto	1	0,11%
comprendereUtilità	2	0,23%
costruireCredibilità	1	0,11%
gestirePossibilità	1	0,11%
pagareStato	1	0,11%
produrreAutomobile	1	0,11%
pubblicareSpillover	1	0,11%
ricordareEmail	1	0,11%
scegliereCollaboratore	1	0,11%
sceglierePossibilità	1	0,11%
trovareFiglio	1	0,11%
trovareMamma	1	0,11%
avereResponsabilità	5	0,57%
averePossibilità	2	0,23%

Qualificazione	Freq	%
essereNon	16	0,71%
avereNon	14	0,63%
puntoVista	13	0,58%
risorsaUmana	9	0,40%
sapereNon	9	0,40%
contestoOrganizzativo	8	0,36%
fareQuindi	7	0,31%
andareAvanti	5	0,22%
annoFa	5	0,22%
avereQuindi	5	0,22%
bravoPiù	5	0,22%
importanteMolto	5	0,22%
piacereNon	5	0,22%
aspettoImportante	4	0,18%
aziendaGrande	4	0,18%
direNon	4	0,18%
esserePoco	4	0,18%
fareBene	4	0,18%
fareCosì	4	0,18%
fareNon	4	0,18%

Nomi –verbi -aggettivi	Freq	%
fare	322	3,13%
avere	225	2,19%
essere	196	1,91%
dire	170	1,65%
azienda	143	1,39%
persona	126	1,23%
cambiamento	104	1,01%
decisione	72	0,70%
vedere	71	0,69%
andare	69	0,67%
contesto	65	0,63%
attività	64	0,62%
sapere	63	0,61%
portare	62	0,60%
tempo	61	0,59%
aspetto	60	0,58%
anno	59	0,57%
realtà	59	0,57%
altro	56	0,55%
prendere	55	0,54%

Accanto alle analisi statistiche, sono state prodotte le mappe di Sentiment e delle Emozioni di questo gruppo di partecipanti.



Le persone più resistenti alla Openness sono «negative» (38%) e provano «rabbia» (8%), «tristezza» (4%) o «paura» (4%), quando descrivono il clima emergenziale o le difficoltà che provano nel lavorare all'interno delle loro aziende, apertamente focalizzate al controllo delle persone e ai risultati. Risultano marginali le altre emozioni più positive.

Osservando questi grafici, si evidenziano alcune differenze rilevanti nelle emozioni provate dai manager orientati alla Openness e dai manager più resistenti alla Openness: prima fra tutte, la presenza della paura nel secondo gruppo rispetto al primo, seguita da una percentuale più alta di emozioni negative.

3.9 I 5 fattori dell'Open manager: PC1-, PC2+, PC4+, PC6+, PC7-

A questo punto siamo in grado di delineare con l'accuratezza che il percorso ci ha consentito le caratteristiche dei 5 fattori dell'Open Manager.

PC1- Positive Expansion (PE)

Le caratteristiche distintive della Positive Expansion sono riconducibili all'accettazione cognitiva ed emotiva del cambiamento, come condizione permanente del nostro tempo, come fatto del tutto naturale. Tale dimensione è sostenibile se si amplifica la fiducia dentro di sé e la fiducia verso gli altri. Si tratta della fiducia di potersi adattare ed evolvere, unitamente ad una disponibilità a creare relazioni trasparenti con altre persone, specie i collaboratori. In definitiva, la crescita economica e sociale è possibile proprio quando si costruiscono rapporti che favoriscono la resilienza. La Positive Expansion si qualifica anche nell'aspetto più concreto del business. Anche se il proprio ruolo non è dedicato al business in senso stretto, il mondo contemporaneo porta tutti i ruoli manageriali a cogliere delle opportunità trasversali dentro e fuori l'organizzazione in grado di renderla più competitiva.

PC2+ Peer Leadership

Una concezione evoluta della leadership che definiamo Peer to Peer si sviluppa nello spirito della Rete, dà particolare valore al contributo dei collaboratori, allo sviluppo delle loro potenzialità di crescita in azienda. Ciò comporta anche l'instaurarsi di relazioni tra pari rispettose, non basate sulla dominanza, ma sulla collaborazione e sull'attitudine a influenzare l'altro in modo "gentile". Molte ricerche dimostrano che l'adozione di questa leadership etica e "di servizio" rende i capi più performanti nel lungo periodo, perché i loro collaboratori sono in grado di crescere di più e meglio. Queste dimensioni sono anche collegate ad un positivo orientamento a valutare l'impatto delle proprie e altrui decisioni.

PC4+ Pro Agonism

Questo fattore inquadra il comportamento di un manager che si focalizza sia sulla competenza tecnologica che sulla comprensione dei processi organizzativi, oltre a stimolare il team ad autogestirsi sulla base di obiettivi indicati chiaramente. Questo configura un ruolo manageriale forte, proiettato all'esterno del proprio perimetro, orientato ad affrontare anche situazioni competitive. Al centro si ritrova, quindi, la dimensione della spinta all'azione promossa dal manager, forte di un sapere tecnico che guida secondo un principio di giustizia e coerenza.

PC6+ Innovation Purpose

Il fattore Innovative Purpose contiene l'attitudine del manager ad avere una visione del business a volte fuori dagli schemi, nonché la propensione a reagire velocemente alle situazioni. Tutto ciò è collegato alla spinta a mettersi in discussione, aprendosi alle opinioni e ai punti di vista divergenti. Questo fattore si esprime nella tendenza a pensare di poter realizzare qualcosa di nuovo e apparentemente utopico, cogliendo ogni possibilità che il cambiamento porta con sé.

PC7- Evolution Drive

Il fattore Evolution Drive indica l'orientamento del manager a riflettere sull'esperienza per produrre apprendimento. In altre parole, in tempi a rapida evoluzione, l'Evolution Drive indica la capacità del manager di progettare e agire delle modalità per ragionare sul come si sta lavorando. Ciò al fine di mettere in discussione le pratiche e identificare azioni di miglioramento. L'apprendimento è possibile se ci si approccia con la disponibilità di mettere in discussione le proprie opinioni. Il fattore Evolution Drive si esprime anche nella capacità di creare un ambiente fertile, in cui viene stimolata la diffusione di informazioni, strumenti, idee, senza essere paternalistici. La presenza di un ambiente in cui ognuno si sente libero di muoversi, permette di promuovere la sperimentazione e l'apprendimento. L'errore, in questo caso, non viene visto solamente come fallimento, ma come opportunità per migliorarsi.

4. OUTPUT DELLO STUDIO

4.1 Il modello delle 16 competenze dell'Open Manager

Il processo di validazione del questionario ha consentito di identificare i 19 item che discriminano il gruppo sperimentale dal gruppo di controllo.

A questo punto, a ritroso, possiamo identificare il modello delle competenze dell'Open Manager a partire dagli item che la ACP ha individuato e le successive analisi qualitative hanno verificato e contestualizzato rispetto all'Open Manager.

Di seguito riportiamo una tabella che sintetizza gli item scelti e li connette con le relative competenze e i cluster da cui sono derivati. Dall'analisi è emerso complessivamente un gruppo di 16 competenze.

Cluster	Competenza	Def. competenza	n. item	Item	Fattori	PC
Innovation process promoter	Adattabilità	Flessibilità e adattamento al cambiamento continuo.	1	Riesco a accettare cambiamenti continui nel mondo del business	PE	1
Expertise for innovation	Conoscenza della prospettiva di business dell'azienda	Ha un orientamento a considerare le dimensioni di business, anche quando non sono direttamente connesse al suo ruolo	14	Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business	PE	1
Servant Leadership	Sviluppare i collaboratori	Grado con cui il leader favorisce lo sviluppo delle competenze dei collaboratori attribuendogli responsabilità, autonomia e influenza nel processo decisionale	21	Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace	PE	1
Innovation power	Fiducia in sé stessi	Tolleranza del giudizio degli altri; auto-motivazione; fiducia nelle proprie capacità e prestazioni attese, positività.	23	Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare	PE	1
Open Leadership	Team work	Propensione a favorire relazioni di collaborazione nel team, al di là dei rapporti formali. Adotta mindset dei modelli Agili.	4	Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri	P2P	2

FONDIRIGENTI 2020-2021

Servant Leadership	Supporto alla carriera	Grado con cui il leader aiuta i subordinati a raggiungere il loro pieno potenziale e ad avere successo nella propria carriera	16	Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori	P2P	2
Authentic Leadership Innovation process promoter	Elaborazione equilibrata	Analizza oggettivamente tutti i dati rilevanti prima di pervenire ad una decisione. Svolge questa attività con propensione critica anche sulle sue opinioni, senza indulgere nella protezione del suo ruolo.	25	Nella presa delle decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri.	P2P	2
Ethical Leadership	Distribuzione del potere	Dare voce ai propri collaboratori, permettendogli di essere coinvolti nel processo decisionale e ascoltando le loro idee e preoccupazioni	30	Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti	P2P	2
Ethical Leadership	Distribuzione del potere	Dare voce ai propri collaboratori, permettendogli di essere coinvolti nel processo decisionale e ascoltando le loro idee e preoccupazioni	5	E' sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori	PA	4
Ethical Leadership	Chiarificazione dei ruoli	Chiarisce responsabilità, aspettative e obiettivi di performance	13	Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità	PA	4
Innovation process promoter	Fiducia in sé stessi	Tolleranza del giudizio degli altri; auto-motivazione; fiducia nelle proprie capacità e prestazioni attese, positività.	26	Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici	PA	4
Expertise for innovation	Competenza tecnica eccellente	Ha una profonda conoscenza della tecnologia e dei processi organizzativi interni	28	Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi	PA	4
Open Leadership	Self Management	Favorisce la distribuzione della responsabilità nel team, sia nel momento di pianificazione che in quello di (auto) controllo.	29	E' importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi	PA	4

FONDIRIGENTI 2020-2021

Innovation process promoter	Orientamento all'azione	Disponibilità a trasformare rapidamente una decisione in un'attività orientata agli obiettivi da raggiungere	6	Nel contesto professionale agisco molto velocemente	IP	6
Authentic Leadership	Elaborazione equilibrata	Analizza oggettivamente tutti i dati rilevanti prima di pervenire ad una decisione. Svolge questa attività con propensione critica anche sulle sue opinioni, senza indulgere nella protezione del suo ruolo.	7	Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni	IP ED	6
Innovation power	Assertività e Perseveranza	Tendenza a influenzare le situazioni sociali; perseveranza nel raggiungimento degli obiettivi anche di fronte a resistenza	17	Di fronte alle resistenze, penso sempre di poterle superare e agisco per superarle (MINIMA)	IP	6
Innovation power	Visionarietà	Si legittima a immaginare soluzioni ingegnose, connette mercati e soluzioni tecnologiche in modo nuovo.	24	Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili	IP	6
Innovation power	Facilitazione dell'apprendimento	Tendenza a promuovere i processi apprendimento nel team, seguendo con gradualità i processi di cambiamento individuale, stimolandoli con azioni specifiche.	12	Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia	ED	7
Open Leadership	Apprendimento dagli errori	Capacità e attitudine a organizzare eventi periodici di retrospettiva, per verificare l'efficacia dell'attività svolte, nonché apprendere dagli errori.	15	Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti	ED	7

Complessivamente, dunque, i 5 fattori dell'Open Management si distinguono per un set di competenze specifico e dedicato.

La **Positive Expansion** vede 4 competenze: l'adattabilità intesa come la disponibilità e la capacità di accettare il cambiamento continuo; La conoscenza e l'orientamento ad indirizzare le proprie risorse nella direzione dell' incremento del business dell'azienda; lo sviluppo dei

collaboratori da interpretare come fiducia che possono affrontare gli aspetti critici della professione in autonomia e con il supporto del proprio capo; la fiducia in se stessi intesa come capacità di auto motivarsi e sostenersi nelle situazioni critiche e tollerare il giudizio degli altri.

La **Peer to Peer (P2P) Leadership** si caratterizza come team work ovvero l'orientamento a favorire relazioni collaborative e non competitive da parte dei propri collaboratori; supporto alla carriera da intendersi come propensione a creare le condizioni affinché i collaboratori avanzino nella loro carriera; elaborazione equilibrata come orientamento a prendere le decisioni attraverso un'analisi sistematica e il più possibile oggettiva di dati e fatti, mettendo in discussione le proprie opinioni; distribuzione del potere come orientamento a dar voce ai propri collaboratori ai loro punti di vista e necessità.

Il **Pro Agonism** è un neologismo che richiama alcune competenze. La distribuzione del potere che qui si connota come presente al livello minimo o assente. Nella prospettiva della leadership open e innovativa questo significa che il manager con questo orientamento si orienta in prima persona nella gestione delle relazioni con gli interlocutori, preferendo non delegare ai collaboratori; chiarifica le responsabilità indicando esplicitamente i ruoli e gli obiettivi da raggiungere; ha fiducia in se stesso, che significa predisporre a sostenere il proprio punto di vista anche in situazioni sfidanti e conflittuali; la competenza tecnica eccellente connota questo fattore poiché rappresenta una condizione necessaria per essere efficaci nei contesti innovativi; infine vi è il self management che favorisce la distribuzione delle responsabilità del team ai fini di sviluppare l' autogestione.

L'**Innovation Purpose** si caratterizza per l'orientamento all'azione da intendersi come una capacità ad agire e a reagire velocemente; nei contesti di innovazione risulta decisiva anche la capacità di mettere in discussione le proprie idee; in questo caso la competenza assertività e perseveranza è da intendersi come attitudine a superare le resistenze sollevate dagli interlocutori, acquisisce in questo fattore un valore minimo. Per tale motivo si considera che in questo fattore il management auspicabilmente cerca l'armonia e la conciliazione piuttosto che la generazione di contrasti; infine, è una caratteristica di questo fattore la visionarietà come capacità di immaginare soluzioni ingegnose che vanno contro il pensiero comune.

L'**Evolution Drive** è la capacità di mantenere uno spirito orientato all'apprendimento in un contesto che cambia continuamente. La competenza facilitazione dell'apprendimento ha un valore minimo rispetto agli altri due item, quindi, va letta come un reverso. Il significato che va cercato dunque è "NON mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia". Tale dimensione sarebbe compatibile con l'idea che l'apprendimento è un processo che non può essere del tutto delegato, ma va seguito da parte del responsabile; l'item 15 fa riferimento all'orientamento a creare dimensioni di retrospective in cui analizzare l'esperienza avuta, successi e fallimenti, traendo apprendimenti da essi; infine ancora in comune con il fattore precedente, Innovation Purpose, vi è l'item 7 e quindi la competenza elaborazione equilibrata che valorizza la capacità del manager di mettere in discussione il suo punto di vista.

In definitiva, dunque, le 16 competenze dell'Open Manager sono:

1. Adattabilità
2. Apprendimento dagli errori
3. Assertività e Perseveranza
4. Chiarificazione dei ruoli
5. Competenza tecnica eccellente
6. Conoscenza della prospettiva di business dell'azienda
7. Distribuzione del potere
8. Elaborazione equilibrata
9. Facilitazione dell'apprendimento
10. Fiducia in sé stessi
11. Orientamento all'azione
12. Self Management
13. Supporto alla carriera
14. Sviluppare i collaboratori
15. Team work
16. Visionarietà

Ci preme osservare che il dizionario delle competenze costruito in questo modo non dovrà essere inteso come una lista delle virtù da maturare per diventare un manager della (nuova) modernità. Sottolineiamo ancora una volta la natura multidimensionale della nostra analisi, ad indicare l'opportunità, in funzione del contesto a cui si appartiene e delle risorse che già si hanno, di darsi obiettivi parziali e sostenibile nella prospettiva dello sviluppo personale.

4.2 Lo strumento di assessment

La struttura dello strumento di assessment Open Mood

Le somministrazioni del questionario, così come le analisi statistiche effettuate, ci hanno permesso di costruire uno strumento di assessment in grado di identificare il livello di openness dei rispondenti e di restituire un profilo con le proprie aree di forza e di miglioramento.

Lo strumento validato risulta così composto da 19 item, in grado di misurare le sedici competenze. Il questionario (vedi Allegato B) prevede una suddivisione in due macro-sezioni:

- Dati anagrafici;
- Questionario - Competenze dell'Open Manager.

La prima sezione richiede al manager di fornire indicazioni rispetto al proprio percorso formativo e professionale (ad es. Titolo di studio e altra formazione significativa, numero di aziende in cui si ha lavorato in precedenza), assieme ad alcune caratteristiche relative alla propria azienda e al proprio ruolo (ad es. Filiera produttiva della propria azienda, numero di addetti, classe di fatturato).

La seconda sezione è il nucleo dello strumento di assessment, in cui vengono approfondite le competenze del manager, esplicitate in atteggiamenti e comportamenti, attraverso una serie di 19 domande a risposta multipla. Queste chiedono al rispondente di valutare il grado di accordo con ciascuno degli item presentati, su una scala a quattro punti (1= "Fortemente in disaccordo", 2= "Parzialmente in disaccordo", 3= "Parzialmente d'accordo", 4= "Fortemente d'accordo").

L'output prodotto è un profilo testuale che indica al manager il punteggio conseguito per ciascun fattore su una scala da 0 a 100, affiancato da una spiegazione dello stato attuale, da suggerimenti per azioni di miglioramento e da una rappresentazione grafica del risultato conseguito.

L'algoritmo

L'output dello strumento di assessment è dato dai calcoli prodotti da un algoritmo, appositamente scritto, che presentiamo di seguito.

Innanzitutto, come è possibile osservare dalla tabella 27, a ciascun item viene attribuito un punteggio da 1 a 4, dove 1 corrisponde a “Fortemente in disaccordo” e 4 corrisponde a “Fortemente d’accordo”. Fanno eccezione gli item 4, 12, 16, 25 e 30 che, in quanto *reverse item*, prevedono un calcolo del punteggio opposto rispetto agli altri. In questi casi, il punteggio 1 viene attribuito alla risposta “Fortemente d’accordo” mentre il punteggio 4 viene attribuito alla risposta “Fortemente in disaccordo”.

Tuttavia anche gli item 5 e 17 devono essere considerati come *reverse* perché l’analisi delle componenti principali li ha indicati con una valenza opposta agli altri item del gruppo. Dunque, incidono con il principio della massima assenza. Ad esempio, l’item 17 “Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle” nel fattore Innovation Purpose assume un valore negativo. Abbiamo attribuito a questo item il significato della ricerca dell’armonia (rispetto alla valorizzazione del conflitto) da parte del manager innovatore. Ai fini della costruzione dello strumento, dunque, la scala dovrà essere considerata come *reverse*. Qualora una persona, nell’autosomministrazione dello strumento, si fosse attribuita un “Fortemente d’accordo” dovrebbe essere considerato come un fattore negativo, quindi, andrebbe attribuito il valore 1. Analogamente il manager paladino, descritto dal fattore Pro agonism, abbiamo visto che ha l’attitudine a esporsi in prima persona nelle relazioni con l’esterno con l’intento di intraprendere in prima persona la sfida, e al tempo stesso non esporre il collaboratore ad una situazione per lui critica. Questa modalità richiede una computazione della scala dell’item 5 come se fosse *reverse*

Tabella 27 - Sistema di attribuzione dei punteggi a ciascun item

Codice	item	Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo
1	Riesco ad accettare cambiamenti continui nel mondo del business	1	2	3	4
4	Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri (<i>reverse item</i>)	4	3	2	1
5	È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori	4	3	2	1

6	Nel contesto professionale, agisco molto velocemente	1	2	3	4
7	Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni	1	2	3	4
12	Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia (<i>reverse item</i>)	4	3	2	1
13	Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità	1	2	3	4
14	Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business	1	2	3	4
15	Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti	1	2	3	4
16	Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori (<i>reverse item</i>)	4	3	2	1
17	Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle	4	3	2	1
21	Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace	1	2	3	4
23	Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare	1	2	3	4

24	Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili	1	2	3	4
25	Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri (<i>reverse item</i>)	4	3	2	1
26	Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici	1	2	3	4
28	Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi	1	2	3	4
29	È importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi	1	2	3	4
30	Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti (<i>reverse item</i>)	4	3	2	1

Questi punteggi rappresentano il punto di partenza per il calcolo di ciascuno dei profili dell'Open Manager presentati nella presente ricerca. Il livello conseguito in ogni fattore, infatti, è dato dalla somma di specifici item, come riportato di seguito:

- Positive Expansion (PE) = (somma punteggi item 1, 14, 21, 23) * 6,25 valore intero
- P2P Leadership (P2P) = (somma punteggi item 4, 16 25, 30) *6,25 valore intero
- Pro Agonism (PA) = (somma punteggi item 5, 13, 26, 28, 29) *5 valore intero
- Innovation Purpose (IP) = (somma punteggi 6,7,17,24) *6,25 valore intero
- Evolution Drive (ED) = (somma punteggi 7, 12, 15) *8,34 valore intero

Dopo aver calcolato il valore complessivo dei punteggi per ciascun fattore, l'algoritmo verifica in quale categoria di punteggi ricade il valore ottenuto, come riportato nella tabella 28.

Rispetto al fattore Positive Expansion, un punteggio complessivo compreso fra 0 e 73 conduce al profilo PE-1-1, mentre uno compreso fra 74 e 87, con un punteggio inferiore o uguale a 2 nell'item 14, rimanda al profilo PE-1-2. Se compreso fra 74 e 100 in tutte le altre condizioni conduce, invece, al profilo PE-2.

Per il fattore P2P Leadership, un punteggio complessivo compreso fra 0 e 45 prevede il profilo P2P-1, un punteggio fra 46 e 87 il profilo P2P-2, mentre se compreso fra 88 e 100 il profilo P2P-3.

Nel fattore Pro Agonism, un punteggio complessivo compreso fra 0 e 63 risponde al profilo PA-1. Un punteggio compreso fra 63 e 88, invece, può portare al profilo PA-2-1, nel caso in cui per l'item 29 si registri un punteggio inferiore o uguale a 2, al profilo PA-2-2, nel caso in cui per l'item 28 si registri un punteggio inferiore o uguale a 28, al profilo PA-2-3, nel caso in cui per l'item 13 si registri un punteggio inferiore o uguale a 2 e al profilo PA-2-4, nel caso in cui per l'item 13, 28 e 29 si registri un punteggio superiore a 2. Infine, un punteggio compreso fra 88 e 100 rimanda al profilo PA-3.

Rispetto al fattore Innovation Purpose, un punteggio complessivo compreso tra 0 e 54 rimanda al profilo IP-1, mentre un punteggio complessivo compreso fra 55 e 87 può portare a tre profili differenti. Si rimanda al profilo IP-2-1 nella condizione in cui per l'item 24 e 17 si registri un punteggio inferiore a 3, al profilo IP-2-2 nel caso in cui per l'item 17 si riscontri un punteggio inferiore a 3 e per l'item 24 un punteggio superiore a 3, al profilo IP-2-3 nel caso in cui per l'item 17 si riscontri un punteggio inferiore o uguale a 3 e per l'item 24 un punteggio superiore o uguale a 3. Infine, si rimanda al profilo IP-2-4 nel caso in cui si registri un punteggio compreso fra 88 e 100.

In conclusione, per quanto riguarda il fattore Evolution Drive, un punteggio complessivo compreso fra 0 e 54 identifica il profilo ED-1. Un punteggio compreso fra 55 e 87 può portare al profilo ED-2-1, nel caso in cui per l'item 15 si registri un valore uguale o inferiore a 3, al profilo ED-2-2, nel caso in cui per l'item 12 si registri un punteggio inferiore o uguale a 2, o al profilo ED-2-3, nel caso in cui per l'item 15 si registri un valore uguale a 4 e per l'item 12 un valore superiore o uguale a 3. Se il punteggio registrato risulta compreso fra 88 e 100, invece, il profilo restituito è ED-3.

Tabella 28 - Rapporto fra punteggio e profilo

Punteggio profili				
Fattore	Punteggio da	Punteggio a	Condizione secondaria	Profilo
POSITIVE EXPANSION	0	73	/	PE-1-1

	74	87	14<=2	PE-1-2
	74	100	/	PE-2
P2P LEADERSHIP	0	45	/	P2P-1
	46	87	/	P2P-2
	88	100	/	P2P-3
PRO AGONISM	0	63	/	PA-1
	63	88	29<=2 (anche se 28<=2 AND OR 13<=2)	PA-2-1
	63	88	28<=2 (anche se 13<=2)	PA-2-2
	63	88	13<=2	PA-2-3
	63	88	13>2 AND 28>2 AND 29>2	PA-2-4
	88	100	/	PA-3
INNOVATION PURPOSE	0	54	/	IP-1
	55	87	24<3 AND 17<3	IP-2-1
	55	87	24>3 AND 17<3	IP-2-2
	55	87	24<=3 AND 17>=3	IP-2-3
	88	100	/	IP-2-4
EVOLUTION DRIVE	0	54	/	ED-1
	55	87	15<=3	ED-2-1
	55	87	12<=2	ED-2-2
	55	87	15=4 AND 12>=3	ED-2-3
	88	100	/	ED-3

4.3 Output del questionario attraverso profili standardizzati

Ad ognuno dei 22 profili prodotti corrisponde un output testuale da restituire al rispondente, come riportato nella Tabella 29. Ciascuno di questi contiene una breve descrizione del fattore misurato, la sintesi del risultato ottenuto, le proprie aree di forza e le possibili azioni di miglioramento. Il manager, quindi, avrà a disposizione un feedback in cui verranno restituiti i risultati conseguiti rispetto ad ognuno dei fattori identificati dal modello, sotto forma di punteggio numerico, commento testuale e grafico di sintesi.

Tabella 29 – output testuali per ciascun profilo prodotto

PE-1	basso	Le caratteristiche distintive della Positive Expansion sono riconducibili all'accettazione cognitiva ed emotiva del cambiamento, come condizione permanente del nostro tempo. Tale dimensione è sostenibile se si amplifica la fiducia dentro di sé e la fiducia verso gli altri. Si tratta della fiducia di potersi adattare ed evolvere, unitamente ad una disponibilità a creare relazioni con altre persone, specie i collaboratori. In definitiva la crescita economica e sociale è possibile proprio quando si costruiscono rapporti che favoriscono la resilienza. La Positive Expansion si qualifica anche nell'aspetto più concreto del business. Anche se il proprio ruolo non è dedicato al business in senso stretto, il mondo contemporaneo porta tutti i ruoli manageriali a cogliere delle opportunità trasversali dentro e fuori l'organizzazione in grado di renderla più competitiva. Il punteggio che lei ha ottenuto indica che ha dei margini di miglioramento su questo fattore. In particolare, le può essere suggerito di concentrarsi maggiormente sulle possibilità più che sui rischi nelle sue relazioni professionali, anche qualora il cambiamento la disponga in una situazione non confortevole. Inoltre, potrà esserle utile guardare al di fuori dei suoi confini di ruolo, cogliendo i segnali deboli che consentono all'azienda e a lei stessa/o di generare nuove opportunità.
PE-1-2	basso	Le caratteristiche distintive della Positive Expansion sono riconducibili all'accettazione cognitiva ed emotiva del cambiamento, come condizione permanente del nostro tempo. Tale dimensione è sostenibile se si amplifica la fiducia dentro di sé e la fiducia verso gli altri. Si tratta della fiducia di potersi adattare ed evolvere, unitamente ad una disponibilità a creare relazioni con altre persone, specie i collaboratori. In definitiva, la crescita economica e sociale è possibile proprio quando si costruiscono rapporti che favoriscono la resilienza. Il punteggio che lei ha ottenuto indica che ha ancora dei margini di miglioramento su questo fattore. Consideri, in particolare, che il mondo contemporaneo porta tutti i ruoli manageriali a cogliere delle opportunità trasversali anche sulle dimensioni di business dentro e fuori l'organizzazione. Può essere utile, infatti, guardare al di fuori dei confini di ruolo, prestando maggiore attenzione alle condizioni che rendono più competitiva la sua azienda, sviluppando opportunità che producono valore economico.

PE-2	alto	Le caratteristiche distintive della Positive Expansion sono riconducibili all'accettazione cognitiva ed emotiva del cambiamento, come condizione permanente del nostro tempo. Tale dimensione è sostenibile se si amplifica la fiducia dentro di sé e la fiducia verso gli altri. Si tratta della fiducia di potersi adattare ed evolvere, unitamente ad una disponibilità a creare relazioni con altre persone, specie i collaboratori. In definitiva la crescita economica e sociale è possibile proprio quando si costruiscono rapporti che favoriscono la resilienza. La Positive Expansion si qualifica anche nell'aspetto più concreto del business. Anche se il proprio ruolo non è dedicato al business in senso stretto, il mondo contemporaneo porta tutti i ruoli manageriali a cogliere delle opportunità trasversali dentro e fuori l'organizzazione in grado di renderla più competitiva. Il punteggio che lei ha ottenuto indica che ha già un buon livello di Positive Expansion, ma che può concentrarsi sul comprendere quali sono i limiti che possono rallentarla nella crescita di questo fattore. In particolare, ponga particolare attenzione alla sua motivazione. Poiché la Positive Expansion è un fattore molto correlato con l'energia vitale, può cercare di individuare cosa o chi nella sua vita professionale è in grado di alimentare il suo dinamismo e l'intensità emotiva.
P2P-1	basso	Una concezione evoluta della leadership che definiamo Peer to Peer si sviluppa nello spirito della Rete, dà particolare valore al contributo dei collaboratori, allo sviluppo delle loro potenzialità di crescita in azienda. Ciò comporta anche l'instaurarsi di relazioni tra pari rispettose, non basate sulla dominanza, ma sulla collaborazione e sull'attitudine a influenzare l'altro in modo "gentile". Molte ricerche dimostrano che l'adozione di questa leadership "di servizio" rende i capi più performanti nel lungo periodo, perché i loro collaboratori sono in grado di crescere di più e meglio. Queste dimensioni sono anche collegate ad un positivo orientamento a valutare l'impatto delle proprie e altrui decisioni. Il valore di P2P Leadership che ha raggiunto indica che ha ancora degli spazi di evoluzione in questa direzione. Questo significa per lei dedicare più tempo all'ascolto delle necessità, all'analisi e allo sviluppo delle competenze mancanti nei collaboratori. E comporterà l'adozione di un atteggiamento più accogliente e orientato allo sviluppo. Consideri che l'investimento che fa sui suoi collaboratori o più in generale su tutti coloro con cui ha relazioni nel contesto professionale avrà un impatto positivo sulla sua leadership.

P2P-2	medio	Una concezione evoluta della leadership che definiamo Peer to Peer si sviluppa nello spirito della Rete, dà particolare valore al contributo dei collaboratori, allo sviluppo delle loro potenzialità di crescita in azienda. Ciò comporta anche l'instaurarsi di relazioni tra pari rispettose, non basate sulla dominanza, ma sulla collaborazione e sull'attitudine a influenzare l'altro in modo "gentile". Molte ricerche dimostrano che l'adozione di questa leadership "di servizio" rende i capi più performanti nel lungo periodo, perché i loro collaboratori sono in grado di crescere di più e meglio. Queste dimensioni sono anche collegate ad un positivo orientamento a valutare l'impatto delle proprie e altrui decisioni. Ha conseguito in questo fattore un valore medio. Questo significa che è almeno in parte attento alle potenzialità dei collaboratori, oppure considera positivamente relazioni non dominanti e attente agli impatti. Certamente ci sono altri comportamenti che può adottare per migliorare questo fattore. Ad esempio, potrebbe osservare con maggiore continuità il lavoro del collaboratore e valutare con attenzione se vi è una specifica criticità. Potrebbe inoltre promuovere comportamenti più aperti e cooperativi tra colleghi della propria unità e con altri uffici.
P2P-3	alto	Una concezione evoluta della leadership che definiamo Peer to Peer si sviluppa nello spirito della Rete, dà particolare valore al contributo dei collaboratori, allo sviluppo delle loro potenzialità di crescita in azienda. Ciò comporta anche l'instaurarsi di relazioni tra pari rispettose, non basate sulla dominanza, ma sulla collaborazione e sull'attitudine a influenzare l'altro in modo "gentile". Molte ricerche dimostrano che l'adozione di questa leadership "di servizio" rende i capi più performanti nel lungo periodo, perché i loro collaboratori sono in grado di crescere di più e meglio. Queste dimensioni sono anche collegate ad un positivo orientamento a valutare l'impatto delle proprie e altrui decisioni. Il risultato che ha ottenuto si colloca nella fascia più alta. Ciò indica che lei ha un'attenzione significativa per lo sviluppo dei collaboratori e la cura delle relazioni professionali. Deve senza dubbio continuare a esercitare questa sua leadership che imposta i rapporti su relazioni di parità, di attenzione all'impatto che le decisioni procurano su altri.

PA-1	basso	Questo fattore inquadra il comportamento di un manager che si focalizza sia sulla competenza tecnologica che sulla comprensione dei processi organizzativi, ed anche sullo stimolare il team ad autogestirsi sulla base di obiettivi indicati chiaramente. Questo configura un ruolo manageriale forte, proiettato all'esterno del proprio perimetro, orientato ad affrontare anche situazioni competitive. Rispetto a questa dimensione lei ha conseguito un punteggio basso. Dovrebbe rinforzare la sua spinta propulsiva attraverso un migliore presidio del sapere tecnologico e dedicare più energie al fronteggiamento degli ostacoli che incontra. Sul fronte interno dovrebbe far crescere il team e creare le condizioni che stimolino l'autoorganizzazione.
PA-2-1	medio	Questo fattore inquadra il comportamento di un manager che si focalizza sia sulla competenza tecnologica che sulla comprensione dei processi organizzativi, ed anche sullo stimolare il team ad autogestirsi sulla base di obiettivi indicati chiaramente. Questo configura un ruolo manageriale forte, proiettato all'esterno del proprio perimetro, orientato ad affrontare anche situazioni competitive. Rispetto a questa dimensione lei ha conseguito un punteggio medio. Rispetto a questa dimensione lei ha conseguito un punteggio medio. Potrebbe ulteriormente migliorare, supportando il suo team nella ricerca di modalità per autogestirsi.
PA-2-2	medio	Questo fattore inquadra il comportamento di un manager che si focalizza sia sulla competenza tecnologica che sulla comprensione dei processi organizzativi, ed anche sullo stimolare il team ad autogestirsi sulla base di obiettivi indicati chiaramente. Questo configura un ruolo manageriale forte, proiettato all'esterno del proprio perimetro, orientato ad affrontare anche situazioni competitive. Rispetto a questa dimensione lei ha conseguito un punteggio medio. Per migliorare ulteriormente, potrebbe dedicare maggiori energie all'approfondimento degli aspetti tecnologici ed organizzativi che riguardano il suo lavoro. Infatti, una più solida competenza professionale rende in grado di cogliere le opportunità di innovazione e di miglioramento all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

PA-2-3	medio	Questo fattore inquadra il comportamento di un manager che si focalizza sia sulla competenza tecnologica che sulla comprensione dei processi organizzativi, ed anche sullo stimolare il team ad autogestirsi sulla base di obiettivi indicati chiaramente. Questo configura un ruolo manageriale forte, proiettato all'esterno del proprio perimetro, orientato ad affrontare anche situazioni competitive. Rispetto a questa dimensione lei ha conseguito un punteggio medio. Potrebbe ulteriormente migliorare comunicando con più chiarezza, al suo team, gli obiettivi da raggiungere. La chiarezza delle priorità, infatti rende possibile la crescita delle capacità del gruppo di autogestirsi.
PA-2-4	medio	Questo fattore inquadra il comportamento di un manager che si focalizza sia sulla competenza tecnologica che sulla comprensione dei processi organizzativi, ed anche sullo stimolare il team ad autogestirsi sulla base di obiettivi indicati chiaramente. Questo configura un ruolo manageriale forte, proiettato all'esterno del proprio perimetro, orientato ad affrontare anche situazioni competitive. Rispetto a questa dimensione, lei ha conseguito un punteggio medio. Potrebbe ulteriormente migliorare se lavorasse sull'affermazione più nitida dei propri punti di vista, affrontando in maniera più aperta i conflitti.
PA-3	alto	Questo fattore inquadra il comportamento di un manager che si focalizza sia sulla competenza tecnologica che sulla comprensione dei processi organizzativi, ed anche sullo stimolare il team ad autogestirsi sulla base di obiettivi indicati chiaramente. Questo configura un ruolo manageriale forte, proiettato all'esterno del proprio perimetro, orientato ad affrontare anche situazioni competitive. Rispetto a questa dimensione, lei ha conseguito un punteggio alto. Per migliorare ulteriormente, potrebbe orientarsi ad una gestione più consapevole e meno conflittuale dei contrasti che ha nella sfera professionale. Con riferimento al suo team, questo significherebbe adoperarsi per l'integrazione dei membri ed il governo delle emozioni più critiche.

IP-1	basso	Il fattore Innovation Purpose contiene l'attitudine del manager ad avere una visione del business a volte fuori dagli schemi, nonché la propensione a reagire velocemente alle situazioni. Tutto ciò è collegato alla spinta a mettersi in discussione, aprendosi alle opinioni e ai punti di vista divergenti. In questo fattore lei ha conseguito un punteggio basso, quindi l'invito potrebbe essere quello di esplorare le dimensioni del fattore. Aprirsi alle possibilità che esistono al di là degli schemi, mettersi in gioco e agire più velocemente.
IP-2-1	medio	Il fattore Innovation Purpose contiene l'attitudine del manager ad avere una visione del business a volte fuori dagli schemi, nonché la propensione a reagire velocemente alle situazioni. Tutto ciò è collegato alla spinta a mettersi in discussione, aprendosi alle opinioni e ai punti di vista divergenti. In questo fattore lei ha conseguito un valore medio. In particolare, sarebbe interessante per lei se si allenasse ad immaginare soluzioni nuove da applicare nel suo contesto professionale. L'innovazione, infatti, viene alimentata dalla messa in discussione degli schemi consolidati. Attraverso l'immaginazione prima e la sperimentazione poi, si possono produrre miglioramenti.
IP-2-2	medio	Il fattore Innovation Purpose contiene l'attitudine del manager ad avere una visione del business a volte fuori dagli schemi, nonché la propensione a reagire velocemente alle situazioni. Tutto ciò è collegato alla spinta a mettersi in discussione, aprendosi alle opinioni e ai punti di vista divergenti. In questo fattore lei ha conseguito un valore medio. Consideri che il suo contributo all'innovazione potrà essere più efficace se cercherà una maggiore integrazione ed armonia con colleghi e partner.

IP-2-3	medio	Il fattore Innovation Purpose contiene l'attitudine del manager ad avere una visione del business a volte fuori dagli schemi, nonché la propensione a reagire velocemente alle situazioni. Tutto ciò è collegato alla spinta a mettersi in discussione, aprendosi alle opinioni e ai punti di vista divergenti. In questo fattore lei ha conseguito un valore medio. In particolare, sarebbe interessante per lei se si allenasse ad immaginare soluzioni nuove da applicare nel suo contesto professionale. L'innovazione, infatti, viene alimentata dalla messa in discussione degli schemi consolidati. Attraverso l'immaginazione prima e la sperimentazione poi, si possono produrre miglioramenti. Per migliorare ulteriormente la sua spinta innovativa, può adottare comportamenti maggiormente integrativi con collaboratori e partner.
IP-2-4	alto	Il fattore Innovation Purpose contiene l'attitudine del manager ad avere una visione del business a volte fuori dagli schemi, nonché la propensione a reagire velocemente alle situazioni. Tutto ciò è collegato alla spinta a mettersi in discussione, aprendosi alle opinioni e ai punti di vista divergenti. In questo fattore lei ha conseguito un valore alto. Potrebbe essere importante per lei incrementare la velocità di azione, sperimentando modalità più agili di gestione delle priorità, coinvolgendo il suo team di lavoro e imparando a prender rischi calcolati.
ED-1	basso	Il fattore Evolution Drive indica l'orientamento del manager a riflettere sull'esperienza per produrre apprendimento. In altre parole, in tempi a rapida evoluzione, l'Evolution Drive indica la capacità del manager di progettare e agire delle modalità per ragionare sul come si sta lavorando. Ciò al fine di mettere in discussione le pratiche e identificare azioni di miglioramento. L'apprendimento è possibile se ci si approccia con la disponibilità di mettere in discussione le proprie opinioni. La sua valutazione di questo fattore è bassa. Anche se ha un carico di lavoro molto pressante, potrebbe fermarsi e fare il punto sulla qualità del know-how che ha, e soprattutto, riconoscere il know-how che non sa di avere. Tale attività inoltre non può essere lasciata ad una gestione autonoma dei collaboratori che al contrario vanno supportati nel loro apprendimento.

ED-2-1	medio	Il fattore Evolution Drive indica l'orientamento del manager a riflettere sull'esperienza per produrre apprendimento. In altre parole, in tempi a rapida evoluzione, l'Evolution Drive indica la capacità del manager di progettare e agire delle modalità per ragionare sul come si sta lavorando. Ciò al fine di mettere in discussione le pratiche e identificare azioni di miglioramento. L'apprendimento è possibile se ci si approccia con la disponibilità di mettere in discussione le proprie opinioni. La sua valutazione rispetto a questo fattore è media. Per migliorare le suggeriamo di adottare gli strumenti di retrospective, ovvero di analisi periodica delle attività del suo gruppo di lavoro. Questi strumenti consentono di ripercorrere le esperienze fatte, le cose che hanno funzionato e i problemi che si sono manifestati, individuando conseguenti piani di miglioramento. Queste modalità fanno sentire il gruppo coeso e aumentano la sua credibilità presso il team.
ED-2-2	medio	Il fattore Evolution Drive indica l'orientamento del manager a riflettere sull'esperienza per produrre apprendimento. In altre parole, in tempi a rapida evoluzione, l'Evolution Drive indica la capacità del manager di progettare e agire delle modalità per ragionare sul come si sta lavorando. Ciò al fine di mettere in discussione le pratiche e identificare azioni di miglioramento. L'apprendimento è possibile se ci si approccia con la disponibilità di mettere in discussione le proprie opinioni. In questo fattore lei ha ricevuto una valutazione media. Se considera positivamente il fatto che il suo team sia autonomo, ricordi tuttavia che questo molto raramente si può applicare all'apprendimento. Infatti, l'apprendimento presuppone che si creino dei contesti in cui l'esperienza diventi oggetto di riflessione, affinché l'apprendimento non sia casuale. Potrebbe dunque dedicare più attenzione a questo aspetto.

ED 2-3	medio	Il fattore Evolution Drive indica l'orientamento del manager a riflettere sull'esperienza per produrre apprendimento. In altre parole, in tempi a rapida evoluzione, l'Evolution Drive indica la capacità del manager di progettare e agire delle modalità per ragionare sul come si sta lavorando. Ciò al fine di mettere in discussione le pratiche e identificare azioni di miglioramento. La sua valutazione rispetto a questo fattore è media. Adotta efficacemente gli strumenti di retrospective supportando il gruppo nella riflessione sulle attività svolte. Inoltre, ha compreso il valore di supportare la crescita dei collaboratori. Infatti, la loro autonomia è certamente un valore, ma il processo di sviluppo spesso è critico e richiede un'attenta supervisione. Quello che può fare per migliorare è considerare l'opportunità di mettere in discussione maggiormente il suo punto di vista. Infatti, nei contesti altamente dinamici, risulta necessario attivare l'intelligenza collettiva, facilitando il continuo adattamento suo e del team di lavoro.
ED-3	alto	Il fattore Evolution Drive indica l'orientamento del manager a riflettere sull'esperienza per produrre apprendimento. In altre parole, in tempi a rapida evoluzione, l'Evolution Drive indica la capacità del manager di progettare e agire delle modalità per ragionare sul come si sta lavorando. Ciò al fine di mettere in discussione le pratiche e identificare azioni di miglioramento. L'apprendimento è possibile se ci si approccia con la disponibilità di mettere in discussione le proprie opinioni. In questo fattore lei ha ricevuto una valutazione alta. La modalità che adotta per accompagnare il suo team nell'apprendimento sembra già essere positiva. Ricordi, comunque, che questo processo deve avvenire con continuità per ottenere risultati nel lungo periodo.

4.4 Modello formativo Open Mood

Orizzontalità e autonomia

Il progetto Open Mood ha identificato i 5 fattori dello stile manageriale che abbiamo definito “Open” e che sono riconducibili a due macro filoni culturali e di comportamento: la prospettiva della leadership post-trasformatzionale, che valorizza relazioni di fiducia, la distribuzione della responsabilità e l’ingaggio delle persone e il concetto di innovazione aperta, a cui corrisponde una leadership connettiva, consapevole delle dimensioni tecnologiche organizzative, coraggiosa e determinata nel cercare l’implementazione di nuove soluzioni.

Complessivamente, dunque, questo modello conduce ad un’idea del management che è orizzontale, va oltre la cultura gerarchica e dei silos, è orientata a produrre valore attraverso un processo di facilitazione e di attivazione generativa dei sistemi.

Un modello di management, questo, che si colloca anche nella nuova prospettiva di organizzazioni *digital intensive*. Infatti, poiché le attività a minor valore aggiunto verranno progressivamente svolte dai robot, sia in fabbrica che negli uffici, un miglioramento nella qualità del capitale umano nelle organizzazioni appare, ormai, inevitabile. Quindi, la faticosa transizione che ci aspetta di *reskilling* e *upskilling* delle persone, condurrà ad un nuovo scenario in cui le relazioni di lavoro saranno profondamente mutate nel segno di responsabilità condivise, dentro a sistemi in parte auto-organizzati e monitorati con *dashboard*, distribuite anche al personale più operativo. In questo scenario, il ruolo manageriale deve evolvere nella stessa direzione delle Risorse Umane, che andrà a pianificare, gestire e monitorare.

La tesi proposta da questa ricerca è che tale evoluzione sarà possibile proprio per quel set di competenze che abbiamo focalizzato nella fase iniziale di ricerca bibliografica, e, successivamente, attraverso la consistente fase di analisi quantitativa e qualitativa svolta. Si tratta di competenze la cui originale ricomposizione, consentita dalla lente di osservazione proposta da questa ricerca, permette il configurarsi di nuove culture organizzative, orientate ad una maggiore apertura ed innovazione.

Dunque, il modello formativo che sviluppa le competenze dell’Open Manager dovrà tener conto del terreno di coltura di questa nuova figura manageriale. Dovrà muoversi in una concezione della formazione non gerarchica, partecipata, orientata a considerare la formazione come uno spazio di ascolto delle specificità ma, al tempo stesso, di ricomposizione delle stesse in modo

innovativo, in ogni occasione e con ogni gruppo di formazione. Intendiamo affermare che la formazione per l'Open Manager dovrà proporsi con una visione aperta anche dell'apprendimento. Per visione aperta intendiamo una concezione della formazione che non si muove coi criteri della standardizzazione, tipica del catalogo formativo. Progettare un corso per sviluppare un mindset Open attraverso slide, lezioni standardizzate ed esercitazioni di scuola rappresenterebbe, infatti, una vera e propria contraddizione concettuale. Stare seduti in aula ad ascoltare un docente che mostra slide per un'ora e, successivamente, ancora discutere seduti al proprio posto per poi affrontare qualche esercitazione in sottogruppo da restituire in plenaria non è un modello didattico che suggeriamo.

Il dispositivo di formazione che vi andremo a proporre, dunque, dovrà articolarsi secondo due requisiti: orizzontalità e autonomia.

Dovrà essere orizzontale, perché l'apprendimento nell'era digitale avviene non solo in aula e non solo nella relazione con il Maestro. L'apprendimento avviene anche nella relazione di scambio con la comunità a cui si appartiene. Avviene con i colleghi del gruppo di formazione, con i colleghi della propria impresa, con gli alumni della Business School che si frequenta. La responsabilità del formatore è creare dei dispositivi in cui i soggetti in apprendimento possano accedere a una comunità, prendere e dare risorse ai colleghi. In una figurata intersezione tra verticalità ed orizzontalità, il punto di incontro è l'individuo stesso. Il soggetto a cui è data la responsabilità e il diritto di muoversi in autonomia. Al soggetto spetta il compito di esser autonomo nella costruzione del suo apprendimento, pur anche avendo la possibilità di accedere a risorse di supporto come coach, trainer, comunità di pratiche. È evidente che tutto questo dovrà avvenire con un ampio ausilio di piattaforme digitali, per rendere concreta la promessa di accessibilità e consentire al soggetto di coniugare la sua attività professionale con quella di apprendimento. Orizzontalità e autonomia sono le caratteristiche dell'apprendimento nell'organizzazione aperta.

Multidimensionalità

La ricerca del modello formativo adeguato, per l'Open Manager, ci propone anche un'altra criticità da tenere in considerazione. Come è risultato evidente dalle analisi svolte, è stato adottato un modello esplorativo che ci ha portato a descrivere la figura dell'Open Manager come profilo non del tutto consolidato e conosciuto. Abbiamo rilevato nelle interviste la specificità economica, settoriale, culturale e persino antropologica delle organizzazioni e dei territori in cui gli Open

Manager operano. Abbiamo osservato che, al cambiare del contesto, cambiano le caratteristiche dei manager di successo. I fattori di openness sono alternativamente più o meno presenti, non solo per le caratteristiche personali del manager, ma anche per il contesto in cui si trova ad operare che consente, facilita o reprime i comportamenti open.

Per tale motivo, come già precisato, non abbiamo definito il manager Open secondo una mono-dimensionalità, che arriva a definire le competenze del Manager attraverso un elenco sequenziale di capacità. Open Management significa considerare parallelamente diversi fattori più o meno rilevanti, in funzione del contesto in cui ci si trova ad operare. Certamente se si considera il comportamento di un manager italiano di una multinazionale americana, che si occupa di apparati di telecomunicazione, esprimerà una Openness un po' diversa da quella di un manager di una media impresa veneta vitalissima e informale, che esporta l'85% della sua produzione all'estero. In entrambi i casi, tuttavia dobbiamo considerare che si tratta di una declinazione di Openness di cui non ci vogliamo privare per comprendere e descrivere il fenomeno. Declinazioni di cui abbiamo la necessità per avere chiavi di lettura nel nostro Paese, per comprendere cosa sta succedendo e disegnare dispositivi per favorire l'evoluzione di un numero sempre più elevato di manager in questa direzione.

Anche il modello formativo risentirà di questa multidimensionalità. I formatori che si impegneranno a progettare corsi di formazione per Open Manager, seguendo le coordinate di questa ricerca, dovranno tenere conto della necessità di non omologare i loro allievi ad un solo e unificante modello. È auspicabile, in questo senso, avviare il percorso formativo a partire dallo strumento di assessment sviluppato per tale ricerca e somministrarlo ai propri partecipanti prima dell'inizio delle attività. In funzione dei risultati ottenuti sarà evidente ad ogni partecipante, che le competenze più fragili richiederanno da parte sua un investimento supplementare. Quest'analisi individuale rappresenterà il punto di partenza per il formatore per indirizzare il proprio cliente a sentieri di approfondimento coerenti con le sue aspettative e capacità.

Questa prospettiva suggerisce una formazione che non si basa sull'ontologia della mancanza. Non viene richiesto ai Manager di essere adeguati ad un modello ideale di cui si suggerisce l'adozione per poter essere più competitivi, così come non viene richiesto di realizzare uno sforzo personale per essere "fit", per adattarsi al modello. Quello che viene chiesto di fare è una scelta. Fare una scelta significa che il manager dovrà essere messo nelle condizioni di collocarsi nel campo della openness e decidere consapevolmente, facendo un patto con sé stesso, in quale direzione

sviluppare le sue competenze. Saprà considerare, probabilmente, che nella sua cultura alcune dimensioni saranno più percorribili di altre. Ad esempio, un certo grado di auto-organizzazione può essere tollerabile nella sede italiana di una organizzazione americana della Silicon Valley, mentre potrebbe esserlo meno in una multinazionale francese, oppure in un'azienda italiana dalla forte e radicata leadership imprenditoriale, a forte vocazione centralizzante. In taluni casi, dunque, la openness sarebbe da ricercare più nella dimensione endogena, ad esempio sviluppando e valorizzando i collaboratori gestiti direttamente, oppure, attraverso un consistente lavoro di integrazione tra silos, moltiplicando i comportamenti di bridging tra diverse reti organizzative. Oppure, sarebbe da cercare per via esogena attraverso la creazione di relazioni di innovazione, magari con partner conosciuti all'estero, con cui costruire rapporti, nel segno di un'autonomia e di una fiducia che il manager avrebbe potuto guadagnarsi sul campo.

Ecco, dunque, che la costruzione di un patto formativo che assegna una responsabilità al manager di collocare sé stesso in una mappa di apprendimento richiede un modello didattico del tutto nuovo.

La crisi della didattica tradizionale nella formazione a distanza

Ormai da alcuni anni si sono andati sviluppando modelli formativi nuovi che utilizzano in modo *blended* le piattaforme digitali. La lunga e solo in parte soddisfacente stagione dell'e-learning ci ha insegnato che anche le piattaforme digitali più sofisticate soddisfino solo in minima parte il bisogno degli allievi di comprendere, approfondire interrogarsi, trasferire quanto appreso nella propria realtà. Se è vero che le piattaforme digitali sono strumenti incredibili per accedere a informazioni, non sono altrettanto efficaci per produrre conoscenze. È evidente, infatti, che si produca conoscenza quando un'informazione viene situata in un contesto, connessa ad una struttura che le dà senso, condivisa con un collega o un cliente partecipe, capace di prendere un posto nel mondo interno dell'interlocutore. Dunque, non basterà, come è già ben noto ai formatori d'aula, un trasferimento unidirezionale delle informazioni, o la collocazione delle stesse in un *repository*, ma sarà necessario affiancarvi uno spazio di rielaborazione personale e di gruppo per cogliere la rotondità della conoscenza, le sue connotazioni personali, il potere trasformativo rispetto al contesto.

Il digitale nella formazione ha acquisito un'importanza ancora superiore negli ultimi anni, per la convergenza di due fenomeni *disruptive*: il consolidarsi della Quarta Rivoluzione Industriale anche

nelle imprese italiane, il drammatico ed imprevedibile fenomeno della Pandemia negli anni 2020-2021. Da un lato, la digitalizzazione massiccia ha reso ancora più significativa l'interazione con le piattaforme da parte di tutti noi, anche per il progressivo dilagare dei Social Network. Dall'altro, la Pandemia ha determinato la diffusione dello Smart Working ad un grandissimo numero di lavoratori (il passaggio da 600.000 in fase pre-Covid a 8 milioni nel mese di maggio 2020). L'effetto indiretto che tale passaggio ha prodotto è stato l'apprendimento da parte di milioni di persone delle nuove sintassi dell'interazione nel lavoro a distanza. L'uso di Microsoft Teams, Zoom, Webex, Meet è entrato nella quotidianità di tutti noi nel biennio 2020 e 2021, tanto da comportare la scoperta e l'invenzione di nuove modalità di interazione anche nell'apprendimento.

Tutti coloro che hanno partecipato o tenuto attività formative in questo biennio hanno compreso molto bene che la distanza forzata del lockdown ha imposto un trasferimento della didattica dalla modalità in presenza a quella in sincrono/remoto. Questo trasferimento non è stato indolore. Infatti, la didattica tradizionale, basata su modelli direttivi come la lezione, era già profondamente in crisi in un mondo digital fortemente accelerato. Le persone hanno iniziato a dichiarare a voce sempre più alta il loro disagio per una formazione noiosa poco concreta e lenta, troppo lenta rispetto ai ritmi vissuti sul luogo di lavoro. La pandemia ha portato questo modello definitivamente al collasso.

La Flipped Classroom

Una delle innovazioni più interessanti per ripensare la didattica proviene dal mondo della scuola. Già a partire dall'anno 2006, due professori di scuola superiore americani Bergmann e Sams (2012), hanno cominciato a sviluppare con i loro allievi, una didattica fortemente basata sull'uso di audiovisivi per il rilascio di contenuti teorici, da fruire in asincrono in tempi e modi compatibili con le esigenze dell'allievo. In aula, invece, i professori svolgevano esclusivamente attività di approfondimento teorico, intorno ai dubbi degli allievi, esercitazioni e verifiche.

La prospettiva che i due professori americani sono andati sviluppando e che hanno poi legittimato nel volume del 2012, partiva da un ripensamento delle logiche di sviluppo della didattica. Per comprendere questa prospettiva si consideri la tassonomia di Bloom di gerarchizzazione degli obiettivi didattici. Come si può osservare nella figura di seguito riportata (Fig.20), gli obiettivi didattici sono rappresentati secondo una sequenza gerarchica che indica il percorso che deve intraprendere l'allievo per apprendere una materia sconosciuta.

1. “Remember”: prima occorre ricordare;
2. “Understand”: comprendere, collocando il tema in un quadro più ampio;
3. “Apply”: applicare quanto si è capito ad una situazione conosciuta, esercitare la sua trasferibilità;
4. “Analyze”: analizzare negli elementi che compongono il modello, la conoscenza, la teoria;
5. “Evaluate”: confrontare queste componenti con altri contesti e teorie rilevanti;
6. “Create”: creare un’applicazione innovativa/personale di ciò che si è appreso.

Figura 20 - Tassonomia di Bloom



Nel metodo tradizionale tutti questi obiettivi dovrebbero essere sviluppati nell’aula di formazione. L’automatismo dei docenti, così come quello dei formatori, è concentrare molte energie sul momento della docenza, momento in cui il docente trae anche particolare soddisfazione personale. Tuttavia, all’interno del corso di formazione, il momento della docenza è proprio l’unico in cui l’allievo può fare a meno del docente in presenza. Si tratta del momento in cui l’obiettivo didattico è il *Remember*. Infatti, un docente di grande qualità può essere opportunamente ripreso nel corso di una lezione e, con l’ausilio di qualche tecnica di post-produzione video, risultare ugualmente molto efficace. Nella fase di *Understand*, al contempo, potrebbe rivestire un ruolo importante, ma è opportuno considerare che, in questa fase, gli allievi potrebbero aver già sviluppato una prima discussione sul tema, mettendo a fuoco le domande, i dubbi oppure tentativi condivisi di interpretazione. Il docente, al contrario, non è sostituibile nelle fasi 3, 4, 5. Il momento sostanziale di confronto con il docente potrebbe avvenire, infatti, dal terzo obiettivo didattico in poi. È proprio lì che si dispiega il contributo del docente nell’applicazione in ambito professionale,

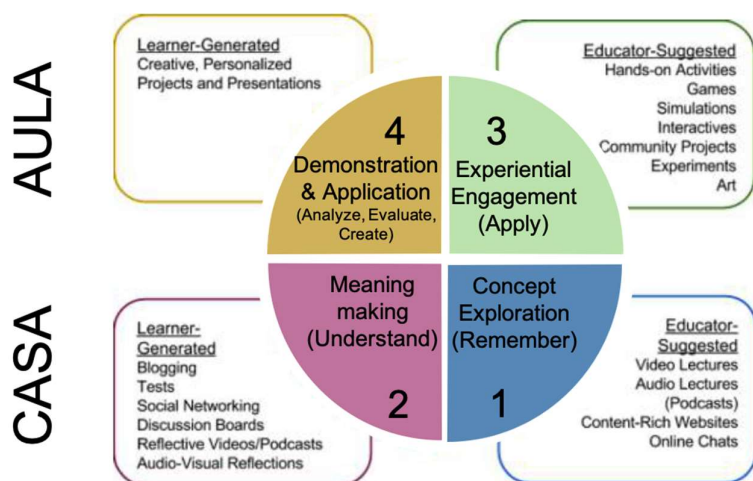
oppure nel superamento della disciplina, nella sua scomposizione in fattori per poi intraprendere la sua ricomposizione creativa.

I due studiosi Gerstein e Gilbert negli anni 2011 e 2013 hanno definito le 4 fasi di un processo di apprendimento flipped, creando un modello che funge da supporto decisivo per chi oggi si occupa di progettazione formativa.

Come si può vedere dalla figura 21 il primo obiettivo didattico *Remember* si riferisce al quadrante in basso a destra. Il docente indica contenuti a distanza la cui fruizione trasferisce all'allievo i saperi di base da cui partire. Il secondo obiettivo, in basso a sinistra, indica l'opportunità di sviluppare una comprensione del contenuto per lo più mediante un'interazione. Ciò risulta più efficace se avviene con gli altri membri del gruppo d'aula, ad esempio in una situazione di *social learning*, ovvero usando una piattaforma social in cui i partecipanti si scambiano delle domande, condividono ciò che hanno capito e mettono a fuoco quali sono gli approfondimenti che vogliono porre al docente. Il terzo obiettivo *Apply* riguarda l'applicazione di quanto appreso. In questo caso, il docente va in approfondimento rispetto alle domande dei partecipanti. Questo avviene, in particolare, tramite l'utilizzo di attività pratiche, esercitazioni, simulazioni, analisi dei casi, in cui l'allievo possa sperimentare e comprendere l'applicabilità di quanto appreso.

Non sempre nella didattica si riesce o si può passare agli obiettivi successivi. Avendo tempo a disposizione, è possibile assegnare all'allievo dei project work, ad esempio, in cui applicare quanto appreso in modo innovativo e localizzato alla sua realtà organizzativa. Oppure, affiancando alla didattica le ormai diffusissime attività di coaching, è chiaro che si dispone di un modello di intervento molto applicativo, in cui l'allievo viene portato a fare un piano di azione per il trasferimento di quanto appreso nella sua realtà.

Figura 21 – Modello Flipped (Gerstein & Gilbert, 2011)



In definitiva, il modello che siamo andati delineando, rappresenta una proposta molto più in linea con le necessità formative del mondo contemporaneo. Infatti, adottando questa modalità progettuale vi sono alcuni evidenti vantaggi: da un lato, il docente, nel condurre la lezione di fronte a una telecamera e non potendo produrre video di durata maggiore di 15 minuti, si costringerà a scomporre e focalizzare massimamente il proprio contributo. Dall'altro lato, la didattica in presenza mostra una crescente difficoltà a registrare la partecipazione del personale che opera nelle organizzazioni, per il noto sovraccarico di lavoro che caratterizza la nostra quotidianità. Questo metodo, invece, ha il sostanziale vantaggio di ridurre i tempi della formazione, aumentando al contempo la qualità e la quantità degli apprendimenti fatti. Gli allievi che partecipano a percorsi formativi che seguono questi modelli, infatti, dopo un'iniziale fase di disorientamento, trovano utile e positiva la possibilità di poter visionare i video in anteprima e utilizzare un po' di tempo per confrontarsi tra loro e con il docente su aspetti che avvertono molto concreti e direttamente applicabili alla loro realtà.

Un ulteriore aspetto del modello didattico presentato, che ci preme sottolineare, è la natura sostanzialmente orizzontale dell'apprendimento. Infatti, è all'allievo che spetta la responsabilità di leggere o visionare i video in anteprima. All'allievo spetta il compito di riportare sulla piattaforma le sue domande e confrontarle con quelle degli altri allievi, mentre, in aula, il docente esce da un ruolo carismatico: il sapiente che sa e che riversa il suo sapere sull'allievo, che non sa. Il docente deve

esprimere un ruolo di servizio, considerare l'allievo più come un cliente a cui far vivere una *experience*, in un ambiente confortevole e ricco di risorse utili a supportare l'apprendimento.

Formare l'Open Manager con la Flipped Classroom

Convergenndo sulla nostra ipotesi per la formazione degli Open Manager, il modello deve prevedere alcuni fondamentali passaggi:

- 1) Somministrazione dello strumento di assessment per comprendere lo stato in cui si trova l'allievo rispetto alle competenze previste dal modello;
- 2) Colloquio di restituzione delle evidenze del questionario, che si compone di due fasi:
 - a. Condivisione dei risultati ottenuti. Esplicitazione dei fattori previsti dal modello e quelli che sono i punti forza e le criticità del manager;
 - b. Costruzione del patto di sviluppo. Ricognizione delle caratteristiche strategiche e culturali dell'impresa di appartenenza. Focalizzazione dei temi critici rispetto al proprio contesto professionale. Coniugare ciò che è emerso con quanto è già stato rilevato dai sistemi di valutazione dell'azienda. Verificare in che misura è sostenibile lo sviluppo di talune competenze di openness rispetto al contesto aziendale di appartenenza. Attraverso l'esplicitazione dell'offerta formativa disponibile, il partecipante dunque viene indirizzato al programma che più si confa alle sue esigenze.

3) Strutturazione dell'attività didattica.

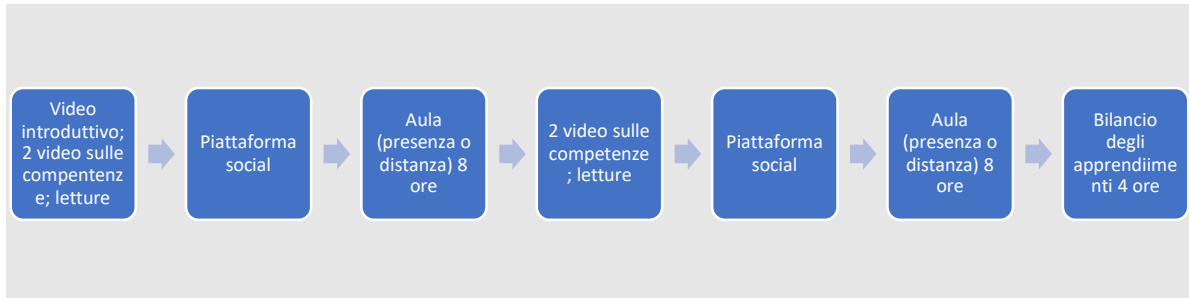
Si consiglia di sviluppare un programma didattico di almeno un paio di giornate su ognuno dei fattori previsti per la figura dell'Open Manager.

- Positive expansion – 2 giorni
- P2P Leadership – 2 giorni
- Pro-Agonism – 2 giorni
- Innovation Purpose – 2 giorni
- Evolution Drive – 2 giorni

Come già abbiamo esplicitato, per ognuno dei fattori evidenziati vi sono 3 o 4 competenze di riferimento. Il suggerimento, dunque, è che il formatore realizzi una didattica volta a sviluppare un'elaborazione dell'allievo su questi fattori e sulle competenze ad esso collegate.

Di seguito presentiamo la struttura didattica consigliata (Fig.22):

Figura 22 – Struttura didattica Flipped Classroom



- a. Prima delle attività d'aula ai partecipanti, dopo il patto formativo, vengono recapitate le video-lezioni. Si può trattare di video, podcast, slide con voice over. In generale si suggerisce una particolare focalizzazione progettuale, che porti a materiali densi di contenuti, stimolanti per il manager. Un materiale stimolante deve tuttavia continuare ad essere altamente comprensibile, obiettivo che può essere raggiunto anche tramite l'ausilio di schemi grafici, oppure esempi. Il video dovrà avere un buon ritmo. Non ci si dovrà preoccupare di rendere didascalico il materiale, poiché vogliamo ricordare, che un materiale audio/video che presenta passaggi complessi può esser ascoltato più volte. Inoltre, un materiale non banale stimola il confronto con i colleghi del corso e con il docente stesso in aula. Il docente potrà anche decidere di porre in primo piano il concetto centrale della lezione dandole particolare rilievo grazie ai supporti visivi o a qualche artificio retorico come la domanda. La qualità dell'inquadratura e dell'audio completeranno il quadro di un prodotto di buona fruibilità;
- b. Successivamente, gli allievi sono stimolati a prendere parte ad una discussione coi colleghi su una piattaforma. Sarebbe anche opportuno prevedere attività di facilitazione da parte di un tutor, da svolgere in una sessione in sincrono, magari di un'ora e trenta alcuni giorni prima dell'attività di aula;

- c. Infine, gli allievi in aula portano i loro dubbi e ottengono gli approfondimenti che desiderano dal docente. Il docente fa svolgere esercitazioni e applicazioni in grado di sviluppare una connessione positiva ed empowering rispetto alle competenze.
- d. Il modello è analogamente sviluppabile con aule di 4 ore, prevedendo l'invio dei materiali video in modo più granulare e coerente con la distribuzione del processo di apprendimento.
- e. Il percorso si conclude con una sessione di bilancio degli apprendimenti fatti, della durata 4 ore. Alternativamente, i partecipanti ricevono un coaching individuale in cui trasformare quanto appreso in un piano individuale di sviluppo professionale.
- f. L'ente che promuovesse un'attività formativa di questo tipo potrebbe utilmente creare una comunità di pratiche tra i soggetti che hanno preso parte all'attività formativa. Una comunità che troverebbe una sua fondazione in occasioni social, in cui privilegiare le dimensioni di conoscenza interpersonale e il riconoscimento di somiglianze. Successivamente, la comunità potrebbe consolidarsi mediante la proposta di stimoli culturali e l'attivazione di gruppi di discussione.

Sintesi sul modello formativo

Il progetto OPEN MOOd ha consentito di definire il modello delle competenze di una nuova figura manageriale l'Open Manager. Il modello si basa su uno strumento assessment validato su 380 manager italiani. Le competenze sono organizzate in cinque raggruppamenti principali. La formazione alle competenze è focalizzata su questi raggruppamenti. La formazione alla figura di open manager dovrebbe rispondere a tre requisiti che sono: orizzontalità, autonomia, multidimensionalità.

Il modello didattico dovrebbe tener conto dell'esperienza della classe capovolta Flipped Classroom. Per ridurre i tempi di apprendimento e rendere possibile l'autonomia degli allievi sarebbe opportuno collocare la parte teorica dell'apprendimento in asincrono, riservando alle attività sincrone in presenza o a distanza gli approfondimenti le esercitazioni il trasferimento alla realtà professionale. Gli allievi sono stimolati a muoversi in autonomia e ad apprendere insieme ai loro colleghi.

Questa è la nuova prospettiva per una formazione Open.

5. LIMITI DELLA RICERCA

I limiti della presente ricerca sono principalmente attribuibili ai bias comunemente associati alla raccolta dei dati. Infatti, è opportuno ricordare che i dati ricavati dal questionario possono non sempre rispecchiare a pieno il reale atteggiamento del rispondente rispetto al tema in esame. Tale limite è stato osservato, in particolare, nel corso dei focus group, in cui sono emerse alcune incongruenze fra quanto ricavato dai questionari e quanto affermato in sede di intervista. Per esempio, una partecipante con un profilo PC4- emerso dal questionario (quindi bassa openness), ha evidenziato, durante il focus group, l'importanza delle competenze tecnico operative (*“qualcuno con capacità di visione ma se ha la fortuna che è operativo e molto bravo resiste e prospera”*) mostrando, quindi, un orientamento maggiormente assimilabile ad un profilo PC4+, ovvero un fattore che inquadra il comportamento di un manager focalizzato sia sulla competenza tecnologica che sulla comprensione dei processi organizzativi, forte di un sapere tecnico che guida secondo un principio di giustizia e coerenza.

Nel corso dei focus group, inoltre, con un paio di intervistati che esprimono ampiamente il valore della Openness, è emerso come l'item 12 (*“Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia”*) possa produrre differenti interpretazioni. Sulla spinta dell'apertura, infatti, i suddetti partecipanti attribuiscono un valore alto a questo item. Tuttavia, riteniamo che l'apprendimento non sia una dimensione delegabile al pari di altre. Infatti, un buon apprendimento va seguito compiutamente, motivo per cui abbiamo concepito come *reverse* questo item. Abbiamo quindi ragione di ritenere che l'item 12 possa essere frainteso e, dunque, possa svolgere una funzione euristica solo qualora fosse oggetto di un debrief successivo.

Infine, è doveroso sottolineare che i limiti osservati in questa ricerca non sono esclusivamente attribuibili ai bias legati allo strumento. Ulteriori bias legati alla cultura organizzativa, infatti, possono aver condizionato le risposte dei partecipanti, spingendoli a promuovere una visione coerente con quella della propria azienda, ma che non esprime il proprio orientamento personale. Per limitare il più possibile tali fenomeni, quindi, adottare *reverse item* e, a supporto, condurre un'analisi qualitativa tramite interviste e focus group, accompagnate da un'analisi psicolinguistica, si è rivelata una scelta efficace. Tuttavia, questo implica, al contempo, che non è stato possibile verificare la presenza di ulteriori incongruenze per i partecipanti che non hanno preso parte ai focus group. In questi casi, l'analisi dei dati è stata basata unicamente su quanto ricavato dai questionari compilati.

Appendice metodologica - La costruzione dell'indicatore sintetico di Open Mood CSC - Centro Studi Confindustria¹²

Da un punto di vista statistico, l'Open Mood è trattata come una variabile dalle seguenti caratteristiche:

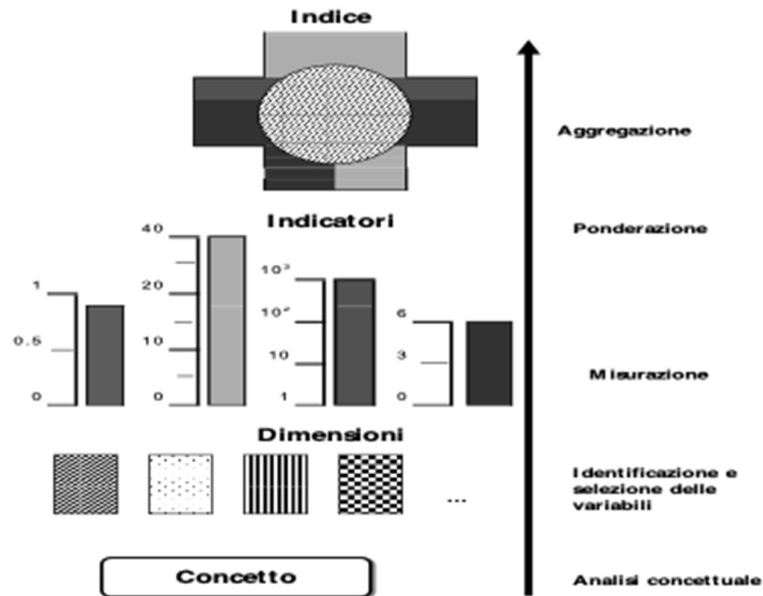
- non osservabile o latente;
- Multidimensionale.

La caratteristica di non osservabilità significa che una variabile siffatta non può essere misurata direttamente. Esistono manifestazioni del fenomeno che si esprimono attraverso un insieme di variabili osservabili (ad esempio, tasso di crescita del fatturato, internazionalizzazione dell'impresa, propensione alla brevettazione). La multidimensionalità implica che non esiste una misura univoca, ma tante misure quante sono le componenti sottostanti, ognuna delle quali rappresenta una dimensione o aspetto che, a sua volta, è non osservabile e non misurabile in quanto esso stesso aggregazione di variabili elementari (sotto-dimensioni), che sono, invece, osservabili e misurabili.

Le fasi in cui si articola il processo di costruzione di un indice sintetico sono illustrate dal seguente schema (Fig. 1) tratto da Lazarsfeld (1958): alla rappresentazione astratta del concetto segue la sua specificazione, ovvero alla caratterizzazione degli aspetti o dimensioni che concorrono alla formazione del concetto fondamentale e che sono, a loro volta, fenomeni complessi; successivamente, la scelta degli indicatori per le dimensioni considerate; infine, la sintesi degli indicatori elementari in un unico indice che misuri, ordinalmente o cardinalmente il concetto fondamentale del fenomeno investigato (Vitali e Merlini, 1999).

Figura 1 – Rappresentazione schematica della costruzione di indici sintetici

¹² Francesca G.M. Sica – Senior Economist del CSC-Centro Studi Confindustria e LUISS – DATALAB.



Fonte: traduzione in italiano dall'originale di Lazarsfeld (1958).

La prima fase consiste nell'identificare le varie *dimensioni* che costituiscono il *concetto* relativo al fenomeno di interesse. La seconda fase consiste nell'identificare le variabili in cui si articola ciascuna dimensione (*indicatori*). Tali variabili hanno la caratteristica di essere osservabili e misurabili. La terza fase prevede l'aggregazione degli indicatori in un indice sintetico che rappresenta la misura del concetto iniziale non osservabile ottenuta sulla base degli indicatori misurabili relativi alle diverse dimensioni del concetto.

La costruzione di un indice sintetico di Open Mood, che porta a rappresentare in un'unica variabile una molteplicità di variabili, è un processo articolato nelle seguenti fasi:

1. Identificazione delle dimensioni
2. Identificazione delle variabili (indicatori) in ciascuna dimensione
3. Misura e standardizzazione
4. Sintesi degli indicatori

Misura e standardizzazione

In generale, i dati relativi alle variabili anche quelli raccolti tramite la restituzione del questionario compilato non sono "omogenei". Prima di effettuare qualunque elaborazione è necessario, quindi, rendere i dati indipendenti dall'intensità assoluta dei fenomeni da cui derivano. Tuttavia, anche dopo tale operazione, l'unità di misura e/o l'ordine di grandezza possono differire molto da una variabile all'altra. Un modo per ovviare a questa difficoltà è quello di standardizzare le variabili prima di proseguire nell'analisi.

Supponiamo che le p variabili di una dimensione siano raccolte in una matrice dei dati di n righe e p colonne:

$$\mathbf{X} = \begin{pmatrix} x_{11} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1p} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ x_{i1} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{ip} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ x_{n1} & \dots & x_{nj} & \dots & x_{np} \end{pmatrix}$$

in cui l'elemento indica la variabile j rilevata sull'unità i .

Sia $(\mu_{x_1}, \mu_{x_2}, \dots, \mu_{x_s}, \dots, \mu_{x_p})$ il vettore delle medie e sia S_X la matrice (simmetrica) di varianze e covarianze delle p variabili originarie:

$$S_X = \begin{pmatrix} \sigma_{x_1}^2 & \dots & \sigma_{x_1 x_j} & \dots & \sigma_{x_1 x_p} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ \sigma_{x_j}^2 & \dots & \sigma_{x_j x_p} \\ \vdots & & \vdots \\ \sigma_{x_p}^2 \end{pmatrix}$$

in cui la media della variabile x_j è indicata con μ_{x_j} , la varianza della variabile x_j è indicata con $\sigma_{x_j}^2$ e la covarianza tra le variabili x_j, x_l con $\sigma_{x_j x_l}$.

La standardizzazione si ottiene applicando a ciascuna variabile una trasformazione che la rende a media zero e varianza (e deviazione standard) uno ed esprimendo quindi i valori della variabile in

unità di deviazioni standard. Tecnicamente la trasformazione è la seguente:

$$z_{ij} = \frac{(x_{ij} - \mu_j)}{\sigma_j}$$

Sintesi delle variabili

La sintesi delle variabili rilevanti (indicatori) è effettuata sulla base dell'applicazione dell'Analisi delle Componenti Principali (ACP). Obiettivo dell'Analisi delle Componenti Principali è

determinare la migliore *sintesi* di p variabili rilevate su n unità statistiche mantenendo l'informazione contenuta nelle p variabili (approfondimenti sulla metodologia sono riportati in Appendice 2).

La misura dell'informazione contenuta nelle p variabili è la varianza totale delle p variabili cioè la somma delle varianze delle p variabili (sulla base della considerazione che una variabile con alta varianza differenzia molto le unità). La sintesi è ottenuta determinando p nuove variabili (componenti principali) come combinazione lineare (somma pesata) delle p variabili originarie in modo tale che ognuna delle p nuove variabili contenga tutte le p variabili originarie.

Le p componenti principali sono determinate in modo che ciascuna abbia varianza massima. Poiché la varianza di una combinazione lineare di variabili coinvolge sia le varianze delle variabili che le covarianze delle variabili, per ottenere una combinazione lineare di variabili di alta varianza si deve tenere conto nella determinazione dei coefficienti della combinazione lineare sia delle varianze delle variabili che delle covarianze (due variabili correlate positivamente devono essere presenti nella combinazione lineare con coefficienti dello stesso segno, due variabili correlate negativamente con coefficienti di segno opposto). Ne deriva che la sintesi possa essere efficacemente effettuata solo se le variabili originarie sono tra loro correlate.

A partire dalle p variabili originarie l'ACP consente di ottenere p nuove variabili (componenti principali) che *riproducono* l'informazione contenuta nelle p variabili originarie; il sottoinsieme di quelle a più alta variabilità, determinato sulla base della struttura di varianza e covarianza delle variabili originarie, è in grado di dare conto di un'elevata percentuale di tale informazione.

Nel caso di variabili originarie standardizzate (a media zero e varianza uno) la sintesi è determinata sulla base della struttura di correlazione delle variabili originarie. L'informazione, misurata dalla somma delle varianze delle variabili, è pari al numero di variabili p . La combinazione lineare si applica in tale caso alle variabili standardizzate.

I problemi da affrontare nell'ACP sono la scelta del numero di componenti principali e l'interpretazione delle componenti principali.

Il numero delle componenti principali è determinato euristicamente in base a tre criteri: percentuale di varianza totale spiegata dal sottoinsieme di componenti principali selezionato (almeno 50%); analisi della rappresentazione grafica in ordine decrescente delle varianze delle componenti principali (*scree plot*) per la valutazione grafica della perdita di informazione relativa

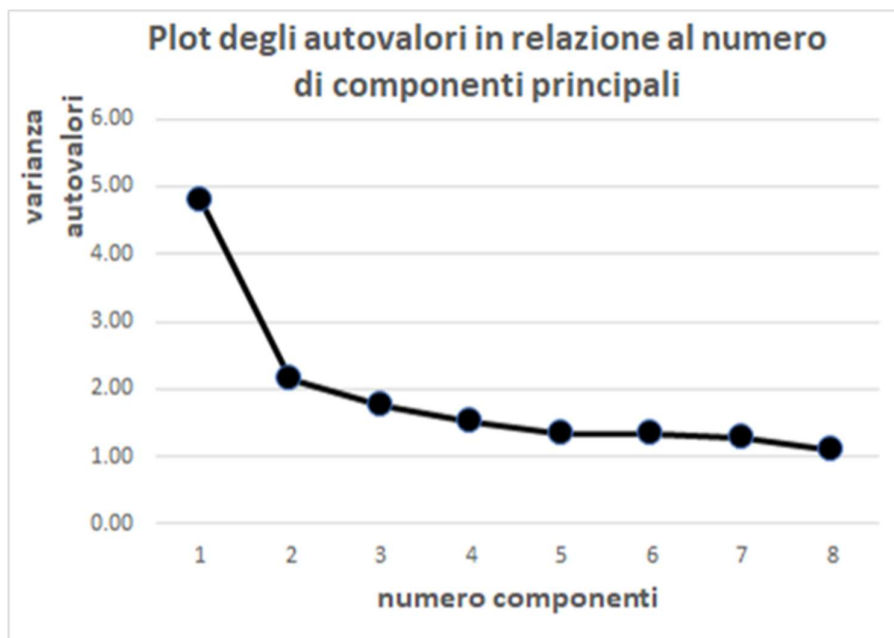
alla scelta delle componenti; varianza della componente principale, preferibilmente maggiore di 1 nel caso si considerino variabili originarie standardizzate.

Nell'elaborazione dei dati individuali utilizzati per applicare l'analisi in componenti principali, le risposte sono state preliminarmente ricodificate traducendo la numerazione crescente delle modalità da 1 a 4 in punteggio (score):

- punteggio 1 = fortemente in disaccordo
- punteggio 2 = parzialmente in disaccordo
- punteggio 3 = parzialmente d'accordo
- punteggio 4 = fortemente d'accordo

I risultati dell'applicazione dell'analisi in componenti principali ci dicono che la migliore sintesi possibile dell'informazione contenuta nelle 30 risposte è sintetizzata da 8 componenti principali, applicando il criterio secondo il quale occorre prendere in considerazione tutte le componenti con autovalori maggiore di 1 (Fig.2).

Figura 2 – Plot degli autovalori in relazione al numero di componenti principali



Fonte: elaborazioni CSC su dati FONDIRIGENTI, CIS, SFC, "Forma del tempo"

Le componenti estratte spiegano il 51% della varianza complessiva delle 30 variabili originali di partenza (Tab.1).

Tabella 1 – Componenti estratte e varianza spiegata

Componente	Autovalore	Proporzione	Cumulata
1	4.80	0.16	0.16
2	2.14	0.07	0.23
3	1.76	0.06	0.29
4	1.51	0.05	0.34
5	1.34	0.04	0.39
6	1.32	0.04	0.43
7	1.27	0.04	0.47
8	1.10	0.04	0.51
9	1.05	0.03	0.54
10	1.03	0.03	0.58
11	1.01	0.03	0.61
12	0.97	0.03	0.64
13	0.91	0.03	0.67
14	0.85	0.03	0.70
15	0.83	0.03	0.73
16	0.81	0.03	0.76
17	0.76	0.03	0.78
18	0.71	0.02	0.81
19	0.68	0.02	0.83
20	0.65	0.02	0.85
21	0.58	0.02	0.87
22	0.57	0.02	0.89
23	0.54	0.02	0.91
24	0.49	0.02	0.92
25	0.46	0.02	0.94
26	0.43	0.01	0.95
27	0.39	0.01	0.97
28	0.36	0.01	0.98
29	0.34	0.01	0.99
30	0.32	0.01	1.00

Fonte: elaborazioni CSC su dati FONDIRIGENTI, CIS, SFC, "Forma del tempo"

L'interpretazione di ciascuna componente principale e l'eventuale selezione delle variabili che concorrono alla sua determinazione sono basate sull'analisi dei coefficienti di correlazione (valore assoluto e segno) tra la variabile e la componente principale. In particolare, si eliminano dalla combinazione lineare le variabili che presentano un valore del coefficiente di correlazione, in valore assoluto, inferiore a 0,5. Tali variabili, infatti, presentano bassa correlazione con le altre variabili e di conseguenza con la componente principale.

I seguenti pesi (in rosso quelli negativi; in verde quelli positivi) (Tab.2) delle domande dalla 1 alla 30 unitamente ai segni ci guidano nell'interpretazione delle componenti principali.

Tabella 2 – Pesi delle singole risposte alle domande in ciascuna delle otto componenti principali

domande da 1-30	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7	PC8
1. Riesco ad accettare cambiamenti continui nel mondo del business	-0,255	0,001	0,229	-0,061	0,203	-0,046	0,006	-0,124
2. È importante ammettere i propri errori con i collaboratori	-0,210	0,260	-0,204	-0,066	0,057	0,224	-0,228	-0,119
3. Colgo tutte le occasioni che mi si presentano per imparare cose nuove	-0,200	0,056	-0,027	-0,211	0,290	-0,050	0,188	0,014

FONDIRIGENTI 2020-2021

4. Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri	-0,030	-0,314	-0,048	0,158	-0,005	-0,035	-0,210	0,008
5. È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori	-0,205	0,002	0,022	-0,301	0,018	-0,106	0,093	-0,221
6. Nel contesto professionale, agisco molto velocemente	-0,190	-0,193	0,109	-0,049	0,103	0,297	-0,154	0,317
7. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni.	-0,161	0,077	-0,141	-0,053	0,146	0,341	-0,304	0,075
8. Il business oggi richiede il massimo della coerenza	-0,098	-0,093	-0,143	0,085	-0,477	0,005	0,001	-0,218
9. Di fronte a qualunque compito critico conosco sempre qualcuno che può essermi d'aiuto	-0,160	-0,118	-0,050	-0,052	-0,230	0,078	0,278	-0,009
10. Riesco sempre a sviluppare relazioni con interlocutori che possano avere impatto sul business	-0,198	-0,237	0,353	-0,086	-0,271	0,045	0,059	-0,005
11. Favorisco nei collaboratori l'adozione di indicatori affinché si auto-controllino	-0,209	-0,025	0,144	0,230	0,170	-0,282	0,155	0,354
12. Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia	-0,159	0,023	-0,042	0,228	0,131	0,254	0,346	-0,301
13. Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità	-0,152	-0,022	-0,339	-0,198	-0,091	0,089	-0,117	-0,100
14. Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business	-0,249	-0,156	0,240	-0,011	0,102	0,043	-0,226	-0,352
15. Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti	-0,232	0,068	0,096	0,195	0,095	-0,063	-0,368	-0,088
16. Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori	0,034	-0,361	-0,185	-0,048	0,425	0,053	0,035	-0,078
17. Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle	-0,219	0,035	-0,100	0,118	0,007	-0,350	0,061	0,191
18. In ogni contesto in cui vado cerco immediatamente di creare relazioni	-0,224	0,087	0,089	-0,105	0,006	-0,266	0,155	-0,028
19. Sento di essere affezionato ai colleghi di quest'azienda	-0,154	0,044	-0,213	-0,257	-0,063	-0,173	-0,218	0,246
20. Talvolta mi occupo personalmente di scrivere le procedure che regolano le attività	-0,093	-0,098	-0,359	-0,044	0,066	-0,169	-0,014	0,260
21. Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace	-0,240	0,165	-0,308	-0,016	0,014	0,027	0,219	0,010
22. Riesco a creare un clima che spinge ogni membro del team all'innovazione	-0,232	-0,099	0,176	0,154	0,008	-0,039	-0,127	0,038
23. Non perdo mai la fiducia e l'idea di poterla fare	-0,270	0,046	0,030	-0,280	-0,012	0,101	0,156	-0,012
24. Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili	-0,158	-0,108	0,226	-0,124	-0,145	0,310	0,104	0,394
25. Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri	0,050	-0,422	-0,131	0,043	0,053	0,201	0,225	0,062
26. Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici	-0,146	-0,059	-0,204	0,299	-0,265	0,204	-0,028	0,155
27. Ritengo di identificarmi totalmente con la mia azienda	-0,188	-0,128	-0,075	-0,070	-0,325	-0,222	-0,047	-0,138

28. Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi	-0,155	-0,200	-0,113	0,354	0,044	-0,190	-0,150	-0,101
29. È importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi.	-0,189	0,205	-0,089	0,417	0,087	0,129	0,251	-0,049
30. Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti	0,056	-0,443	-0,174	-0,138	0,113	-0,125	0,062	-0,147

I risultati della combinazione lineare dei pesi per i valori assunti dalle risposte individuali forniscono i seguenti punteggi raggiunti da ciascuna impresa.

L'impiego dell'analisi in componenti principali con riferimento a p variabili $(X_1, X_2, \dots, X_i, \dots, X_p)$ consente di individuare altrettante p nuove variabili $(Y_1, Y_2, \dots, Y_i, \dots, Y_p)$ ognuna ottenuta come combinazione lineare delle p variabili originarie.

Sia $(\mu_{X1}, \mu_{X2}, \dots, \mu_{Xj}, \dots, \mu_{Xp})$ il vettore delle medie e sia S_X la matrice (simmetrica) di varianze e covarianze delle p variabili originarie:

$$S_X = \begin{pmatrix} \sigma_{X_1}^2 & \dots & \sigma_{X_1 X_j} & \dots & \sigma_{X_1 X_p} \\ & \ddots & & & \\ & & \sigma_{X_j}^2 & \dots & \sigma_{X_j X_p} \\ & & & \ddots & \\ & & & & \sigma_{X_p}^2 \end{pmatrix}$$

in cui la media della variabile X_j è indicata con μ_{X_j} , la varianza della variabile X_j è indicata con $\sigma_{X_j}^2$ e la covarianza tra le variabili X_j, X_i con $\sigma_{X_j X_i}$.

La prima componente principale risulta:

$$Y_1 = a_{11} * X_1 + a_{12} * X_2 + \dots + a_{1j} * X_j + \dots + a_{1p} * X_p$$

in cui i termini a_{1j} ($j=1, \dots, p$) rappresentano i coefficienti (pesi) della combinazione lineare da determinare.

La media della componente principale è la combinazione lineare delle medie:

$$\mu_{Y_1} = a_{11} * \mu_{X_1} + a_{12} * \mu_{X_2} + \dots + a_{1j} * \mu_{X_j} + \dots + a_{1p} * \mu_{X_p}$$

La varianza della componente principale si ottiene utilizzando le varianze e le covarianze delle variabili:

$$\sigma_{Y_1}^2 = \sum_{j=1}^p a_{1j}^2 \sigma_{X_j}^2 + \sum_{j,l=1}^p a_{1j} a_{1l} \sigma_{X_j X_l}$$

I coefficienti (valore assoluto e segno) sono determinati in modo che la variabile Y_1 abbia varianza massima; dall'espressione della varianza di Y_1 segue che *i*) coefficiente maggiore (in valore assoluto) debba essere assegnato alle variabili originarie con varianza maggiore *ii*) coefficiente maggiore (in valore assoluto) debba essere assegnato alle variabili originarie che presentano alta correlazione (positiva o negativa) con le altre variabili; *iii*) variabili originarie con covarianza positiva debbano comparire con lo stesso segno nella combinazione lineare, quelle con covarianza negativa con segni opposti (per non determinare una riduzione della varianza della componente principale).

Lo stesso procedimento è seguito per la determinazione delle altre $p-1$ componenti principali, con il vincolo che esse siano incorrelate, fino alla determinazione di p componenti principali.

La determinazione dei coefficienti delle p componenti principali risulta tecnicamente dalla soluzione di un'equazione agli autovalori e agli autovettori applicata alla matrice di varianze e covarianze S_X (di correlazione se le variabili sono standardizzate). In particolare, il primo autovalore e autovettore di S_X rappresentano rispettivamente la varianza della prima componente principale e i coefficienti della combinazione lineare relativi alla prima componente principale.

In conclusione, le p componenti principali (d'ora in avanti CP) godono delle seguenti proprietà:

- sono ordinate in ordine decrescente di variabilità $\sigma_{Y_1}^2 \geq \sigma_{Y_2}^2 \geq \dots \geq \sigma_{Y_p}^2 \geq \dots \geq \sigma_{Y_n}^2$;
- sono tali che la variabilità complessiva da esse espressa coincida con quella delle variabili originarie $\sum_{j=1}^p \sigma_{X_j}^2 = \sum_{j=1}^p \sigma_{Y_j}^2$;
- sono incorrelate $\sigma_{Y_j Y_l} = 0 \forall j \neq l$;
- il coefficiente con cui ciascuna variabile originaria compare nella componente principale è proporzionale al coefficiente di correlazione tra la variabile originaria e la componente principale con termine di proporzionalità pari al rapporto tra la deviazione standard della componente principale e la deviazione standard della variabile:

$$\rho_{Y_i X_j} = \frac{a_{ij} \sigma_{Y_i}}{\sigma_{X_j}}$$

Note conclusive

La multidimensionalità del fenomeno che intendiamo investigare, Open Mood, implica che non esiste una misura univoca, ma tante misure quante sono le componenti sottostanti, ognuna delle quali rappresenta una dimensione o aspetto. Ciascun aspetto che descrive l'Open Mood" è, a sua volta, non osservabile e non misurabile in quanto esso stesso aggregazione di variabili elementari (sotto dimensioni), che sono, invece, osservabili e misurabili seppure si tratti di percezioni ("soft" data). Per ridurre la multidimensionalità e condensare in un unico numero il fenomeno latente Open Mood è stata applicata l'analisi in componenti principali, una tecnica statistica non parametrica (non c'è nessun modello sottostante) basata sull'analisi della struttura di varianza e covarianza delle variabili originarie. Si tratta della miglior tecnica di sintesi in quanto rispetta maggiormente i dati originali e le relazioni esistenti tra loro. Ne rispetta le correlazioni tramite i segni e la variabilità tramite il peso, per cui più grande è la variabilità di un indicatore più grande il suo peso nella combinazione lineare ma, nel caso in cui i pesi siano più o meno simili (stessa variabilità), si può semplicemente fare la media semplice degli indicatori per ottenere la sintesi.

Riferimenti bibliografici

Akker, L. V., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F. E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bergmann J., Sams A., (2012), *Flip your classroom. La didattica capovolta*, Giunti, 2016.

Bloom, B. S.; Engelhart, M. D.; Furst, E. J.; Hill, W. H.; Krathwohl, D. R. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain*. New York: David McKay Company.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

Bruttini, P. (2014). Città dei capi. *Milan: IPSOA*.

Bruttini, P., & Senerchia, B. (2015). *Coaching: come trasformare individui e organizzazioni*. IPSOA.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

Da Mota Pedrosa, A., Välling, M., & Boyd, B. (2013). Knowledge related activities in open innovation: managers' characteristics and practices. *International Journal of Technology Management* 12, 61(3/4), 254-273.

De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311.

De Giovanni, L. & Sica, F.G.M. (2014). «PARTE I - Attrattività e competitività dei territori italiani I - La metodologia di misura; PARTE II - I Risultati: le dimensioni dell'attrattività territoriale», *Rivista di Politica Economica*, RPE Territoria, Serie III, fascicolo X-XII (ottobre-dicembre).

De Giovanni, L. & Sica, F.G.M. (2016). Capitale umano e attrattività dei territori Vol. II - Gli indicatori chiave del capitale umano e della ricerca, *Rivista di Politica Economica*, RPE-Territoria I-III 2016.

D'Urso, P., De Giovanni, L., Massari, R., & Sica, F. G. (2019). Cross Sectional and Longitudinal Fuzzy Clustering of the NUTS and Positioning of the Italian Regions with Respect to the Regional Competitiveness Index (RCI) Indicators with Contiguity Constraints. *Social Indicators Research*, 146(3), 609-650.

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*.

Gemünden HG, Salomo S, Hölzle K (2007) Role models for radical innovations in times of open innovation. *Creat Innov Manag* 16(4):408–421.

Gerstein, J. (2011). The flipped classroom model: A full picture. 2012-12-19]. <http://usergeneratededucation.wordpress.com/2011/06/13/the-flipped-classroom-model-a-fullpicture>.

Gilbert, S. (2013), "Flipped classrooms webinar (Video file)", available at: <http://melearningsolutions.com/2013/01/26/flipped-classrooms-recorded-webinar/>

Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.

Greenleaf, R.K. (1977). Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahwah, NJ: Paulist Press.

Gurtner S, Dörner N (2009) From roles to skills—key persons in the innovation process. *Int J Technol Mark* 4(2/3):185–198

Harter, S. 2002. Authenticity. In C.R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*: 382-394. London: Oxford University Press.

Kelley D, Lee H (2010) Managing innovation champions: the impact of project characteristics on the direct manager role. *J Prod Innov Manag* 27(7):1007–1019

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.

Mansfeld MN, Hölzle K, Gemünden HG (2010) Personal characteristics of innovators—an empirical study of roles in innovation management. *Int J Innov Manag* 14(6):1129–1147

Maier, M. A., & Brem, A. (2018). What innovation managers really do: a multiple-case investigation into the informal role profiles of innovation managers. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1055-1080.

Monden, Y. (2011). *Toyota production system: an integrated approach to just-in-time*. CRC Press.

Pasini, E., Magatti, P., & Bruttini, P. (2015). The Three Paradoxes of the “Leaderless Organisation”. *Organisational and Social Dynamics*, 15(1), 79-100.

Remotti (2020), *Somiglianze*, Laterza.

Sim EW, Griffin A, Price RL, Vojak BA (2007) Exploring differences between inventors, champions, implementers and innovators in creating and developing new products in large, mature firms. *Creat Innov Manag* 16(4):422–436

Spaltro, E. (1993). *Pluralità: psicologia dei piccoli gruppi*. Pàtron.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.

Whitehurst. J. & Hamel, G. (2015). *Open Organization: Igniting Passion and Performance*. Harvard Business School Pr

Wong, A., Wang, X., Wang, X., & Tjosvold, D. (2019). Ethical leaders manage conflict to develop trust. *Leadership & Organization Development Journal*.

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

Allegati

Allegato A – Questionario OPEN MOOd

OPEN MOOd

Open Manager per l'Open Organization

La compilazione del seguente questionario rappresenta il Suo contributo al progetto di ricerca OPEN MOOd sulle capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti una nuova figura manageriale che sta emergendo, ovvero l'Open Manager.

L'Open Manager è un manager impegnato in prima persona nell'aprire i confini dell'azienda, favorirne l'innovazione, aumentare la responsabilizzazione dei collaboratori.

Lo scopo della ricerca è individuare le competenze dell'Open Manager, validarle e individuare le modalità didattiche per il loro sviluppo.

Nella prima sezione (Sezione A – Anagrafica del manager) Le chiediamo di inserire alcune informazioni anagrafiche che La riguardano.

Nella seconda sezione (Sezione B – Questionario) vi sarà il questionario vero e proprio in cui le chiederemo di esprimere il suo grado di accordo rispetto alcune affermazioni.

Nella terza sezione (Sezione C – Anagrafica della impresa) raccoglieremo alcuni dati anagrafici relativi alla Sua organizzazione, che ci consentiranno di individuare le correlazioni tra dimensioni strutturali e tipologie dei manager attivi.

Sezione A – Anagrafica del manager

Qual è il suo anno di nascita? _____

Il suo titolo di studio _____

Quale altra formazione significativa ha seguito (Master, seconda laurea, certificazioni, etc.)

1

2

3

4

5

6

Job Title _____

L'area funzionale in cui opera _____

Può indicare in sintesi le attività principali che svolge

Da quanto tempo è nel ruolo?

☐	☐	☐	☐	☐
<1 anni	1-3 anni	3-6 anni	6-10 anni	>10 anni

Da quanto tempo lavora in questa azienda

☐	☐	☐	☐	☐	☐
<1 anno	1-3 anni	3-6 anni	6-10 anni	10-20 anni	>20 anni

In quante aziende ha lavorato precedentemente

☐	☐	☐	☐
<1	1-3	3-5	>5

Qual è stato il ruolo precedente (in questa o in altre aziende)?

Per quanto tempo è stato nel ruolo?

☐	☐	☐	☐	☐
<1 anni	1-3 anni	3-6 anni	6-10 anni	>10 anni

Qual è stato il ruolo ancora prima (in questa o in altre aziende)?

Per quanto tempo è stato in quel ruolo?

☐	☐	☐	☐	☐
<1 anni	1-3 anni	3-6 anni	6-10 anni	>10 anni

Quante giornate all'anno dedica ad attività fuori dalla propria sede di riferimento presso clienti, partner o altre sedi dell'azienda (dati pre-Covid-19)?

☐	☐	☐	☐
<10	10-25	25-50	>50

Sezione B - Questionario

Se è in forte disaccordo indichi la casella 1

1	2	3	4
S	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

Se è in forte accordo indichi la casella 4

1	2	3	4
---	---	---	---

☐	☐	☐	S
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

Tra i numeri 1 e 4 può scegliere qualunque numero che corrisponde al suo grado di accordo con l'affermazione.

È importante indicare il suo grado di accordo rispetto a tutte le domande, altrimenti il questionario non potrà essere elaborato. Nel caso in cui abbia dei dubbi scelga, comunque, la risposta che più si avvicina al suo punto di vista.

Ciò che conta è **la sua opinione** e non esistono risposte giuste o sbagliate.

La preghiamo di rispondere indicando per ogni affermazione il suo grado di accordo.

Grazie per la collaborazione.

1. Riesco a accettare cambiamenti continui nel mondo del business

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

2. È importante ammettere i propri errori con i collaboratori

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

3. Colgo tutte le occasioni che mi si presentano per imparare cose nuove

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

4. Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

5. È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

6. Nel contesto professionale, agisco molto velocemente

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

7. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni.

1	2	3	4
---	---	---	---

☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

8. Il business oggi richiede il massimo della coerenza

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

9. Di fronte a qualunque compito critico conosco sempre qualcuno che può essermi d'aiuto

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

10. Riesco sempre a sviluppare relazioni con interlocutori che possano avere impatto sul business

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

11. Favorisco nei collaboratori l'adozione di indicatori affinché si auto-controllino

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

12. Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

13. Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

14. Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

15. Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

16. Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

17. Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

18. In ogni contesto in cui vado cerco immediatamente di creare relazioni

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

19. Sento di essere affezionato ai colleghi di quest'azienda

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

20. Talvolta mi occupo personalmente di scrivere le procedure che regolano le attività

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

21. Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

22. Riesco a creare un clima che spinge ogni membro del team all'innovazione

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

23. Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

24. Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

25. Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

26. Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

27. Ritengo di identificarmi totalmente con la mia azienda

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

28. Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

29. È importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi.

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐
Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo

30. Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo
--------------------------	----------------------------	------------------------	----------------------

31. In relazione alle caratteristiche dell'Open Manager Lei, all'interno della Sua Azienda, quanto si sente vicino a questa figura?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Per nulla vicino									Del tutto vicino

32. Quanto crede che la sua organizzazione sia pronta per la Openness con particolare riguardo alla prospettiva della Open Innovation?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Per nulla pronta									Del tutto pronta

33. Qualora la sua azienda abbia dei programmi di Open Innovation, quali sono le modalità concrete che adotta per l'avvio e la gestione?

- ☐ Call for Ideas, Hackaton e premi,
- ☐ Incubatori e acceleratori aziendali
- ☐ Partnership (con altre Imprese, Start up, Università, Centri di ricerca, ...)
- ☐ Acquisizioni
- ☐ Altro _____

34. Quali competenze, secondo lei, caratterizzano l'Open Manager?

- ☐ Entrepreneurship, orientamento al business, visionarietà, rapidità
- ☐ Identificazione valoriale ed affettiva con l'azienda di appartenenza
- ☐ Conoscenza dell'azienda, dei processi, dei prodotti, delle tecnologie
- ☐ Etica, chiarezza, trasparenza, empowerment dei collaboratori
- ☐ Orientamento al Self management e all'approccio Agile.
- ☐ Sviluppo del capitale relazionale, networking, partnering
- ☐ Fiducia in sé, persuasione, flessibilità, desiderio di apprendere

☐ Altre _____

35. Sarebbe disponibile a partecipare ad iniziative formative dedicate all'Open Management?

☐ Sì

☐ No

Sezione C – Anagrafica dell'impresa

Indichi la ragione sociale per esteso

Indichi il codice fiscale della società

Indichi la filiera produttiva a cui appartiene la sua azienda

- ☐ Agribusiness
- ☐ Chimica
- ☐ Costruzioni
- ☐ Difesa/Aeronautica
- ☐ Energia
- ☐ Finanza
- ☐ ICT
- ☐ Meccanica
- ☐ Mediatico/Audiovisivo
- ☐ Metallurgia e siderurgia
- ☐ Mezzi di trasporto
- ☐ Packaging
- ☐ Sanità
- ☐ Sistema Casa
- ☐ Sistema Moda
- ☐ Trasporto e logistica
- ☐ Turismo e beni culturali
- ☐ Altro (indicare _____)

N. Addetti al 31/12/2019

☐ 10-49 ☐ 50-149 ☐ 150-249 ☐ >250

Classe di fatturato

☐ ☐ ☐ ☐

FONDIRIGENTI 2020-2021

2-10 mln	11-25 mln	25-50 mln	>50 mln		
Internazionalizzazione					
☐	☐				
Impresa non internazionalizzata	Impresa multilocalizzata Italia - estero				
Sede principale In Italia					
☐	☐	☐	☐	☐	☐
Piemonte	Valle d'Aosta	Liguria	Lombardia	Trentino alto Adige	Provincia autonoma Bolzano
☐	☐	☐	☐	☐	☐
Provincia autonoma Trento	Veneto	Friuli Venezia Giulia	Emilia-Romagna	Toscana	Umbria
☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marche	Lazio	Abruzzo	Molise	Campania	Puglia
☐	☐	☐	☐		
Calabria	Basilicata	Sardegna	Sicilia		

Se è interessato a ricevere i risultati della ricerca a cui ha partecipato e a prendere parte ai prossimi step del progetto OPEN MOOd con l'obiettivo di definire i fabbisogni formativi per il miglioramento delle competenze manageriali in tema di Open Management, Le chiediamo cortesemente di lasciarci un indirizzo di posta elettronica (non PEC).

Indirizzo e-mail:

Allegato B – Strumento di assessment

OPEN MOOD - Assessment delle competenze dell'Open Manager

Questo è uno strumento per la misura dei fattori abilitanti dello stile manageriale Open. Si compone di una prima parte in cui le chiediamo alcune informazioni anagrafiche. Nella seconda vi è il questionario che si sviluppa in 19 domande. I fattori abilitanti sono 5 e sono stati identificati mediante un'estesa ricerca sulle competenze dei manager delle imprese più innovative in Italia nell'anno 2020. Alcuni giorni dopo la compilazione riceverà il suo profilo personalizzato. Servono circa 10 minuti per compilare il questionario. Grazie

* Obbligatoria

Anagrafiche

1. Nome e Cognome *

2. Inserisca la sua mail per inviarle l'esito del questionario *

3. Titolo di studio

- ☐ Media Inferiore
- ☐ Diploma
- ☐ Laurea

4. Altra formazione significativa

- ☐ Master
- ☐ Seconda Laurea

- Dottorato

5. Ragione sociale della sua azienda

6. Filiera produttiva a cui appartiene la sua azienda

- Agribusiness
- Chimica
- Costruzioni
- Difesa/Aeronautica
- Energia
- Finanza
- ICT
- Meccanica
- Mediatico/Audiovisivo
- Metallurgia e siderurgia
- Mezzi di trasporto
- Packaging
- Sanità
- Sistema Casa
- Sistema Moda
- Trasporto e logistica
- Turismo e beni culturali
- Servizi
- Altro

7. Numero di addetti

- 10-49

- 50-149
- 150-249
- >250

8. Classe di fatturato

- 2-10 mln
- 11-25 mln
- 25-50 mln
- >50 mln

9. Internazionalizzazione

- Impresa multilocalizzata Italia - estero
- Impresa non internazionalizzata

10. Sede principale in Italia

- Nord Ovest
- Nord Est
- Centro
- Sud e isole

11. In quale area funzionale opera?

- AD Direzione Generale
- Amministrazione & Finanza
- Commerciale
- Marketing e comunicazione
- Operations
- Qualità sicurezza ambiente
- Personale
- Innovazione R&D

- ICT

12. Da quanto tempo è nel ruolo?

- 1-3 anni
- 4-6 anni
- 7-10 anni
- >10 anni

13. Da quanto tempo lavora in questa azienda

- <1 anno
- 1-3 anni
- 4-6 anni
- 7-10 anni
- >10 anni

14. In quante aziende ha lavorato precedentemente

- 0
- 1-3
- 4-5
- >5

Questionario

15. Riesco ad accettare cambiamenti continui nel mondo del business *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

16. Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri *

- ☐ Fortemente in disaccordo
- ☐ Parzialmente in disaccordo
- ☐ Parzialmente d'accordo
- ☐ Fortemente d'accordo

17. È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori *

- ☐ Fortemente in disaccordo
- ☐ Parzialmente in disaccordo
- ☐ Parzialmente d'accordo
- ☐ Fortemente d'accordo

18. Nel contesto professionale, agisco molto velocemente *

- ☐ Fortemente in disaccordo
- ☐ Parzialmente in disaccordo
- ☐ Parzialmente d'accordo
- ☐ Fortemente d'accordo

19. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni. *

- ☐ Fortemente in disaccordo
- ☐ Parzialmente in disaccordo
- ☐ Parzialmente d'accordo
- ☐ Fortemente d'accordo

20. Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia *

- ☐ Fortemente in disaccordo
- ☐ Parzialmente in disaccordo
- ☐ Parzialmente d'accordo
- ☐ Fortemente d'accordo

21. Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

22. Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

23. Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

24. Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

25. Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle *

- Fortemente in disaccordo

- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

26. Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

27. Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

28. Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

29. Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

30. Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici *

- ☐ Fortemente in disaccordo
- ☐ Parzialmente in disaccordo
- ☐ Parzialmente d'accordo
- ☐ Fortemente d'accordo

31. Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi *

- ☐ Fortemente in disaccordo
- ☐ Parzialmente in disaccordo
- ☐ Parzialmente d'accordo
- ☐ Fortemente d'accordo

32. È importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi. *

- ☐ Fortemente in disaccordo
- ☐ Parzialmente in disaccordo
- ☐ Parzialmente d'accordo
- ☐ Fortemente d'accordo

33. Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti *

- ☐ Fortemente in disaccordo
- ☐ Parzialmente in disaccordo
- ☐ Parzialmente d'accordo
- ☐ Fortemente d'accordo

INFORMATIVA AL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI.

34. I dati personali saranno trattati e conservati da Forma del Tempo srl con sede a 40033 Casalecchio di Reno (BO) – Via Parini, 1. Ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs 196/2003, i dati personali che la riguardano saranno trattati da Forma del Tempo srl per lo svolgimento del questionario e non saranno comunicati a terzi. In relazione ai dati conferiti Lei potrà esercitare i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs. 196/2003:

conferma dell'esistenza dei dati, origine, finalità, aggiornamento, cancellazione, diritto di opposizione. Per esercitare tali diritti dovrà rivolgersi al Responsabile del trattamento dei Dati personali, presso Forma del Tempo srl 40033 Casalecchio di Reno (BO) – Via Parini 1 *

- AUTORIZZO
- NON AUTORIZZO

Questo contenuto non è stato creato né approvato da Microsoft. I dati che invii verranno recapitati al proprietario del modulo.

Microsoft Forms

Partenariato

Lo Studio “OPEN MOOd” è stato promosso da FONDIRIGENTI, in collaborazione con CIS, Scuola per la Gestione d’Impresa di Confindustria Reggio Emilia, capo progetto, SFC - Sistemi Formativi Confindustria e Forma del Tempo.

Profili dei partner

Ente	Company Profile
CIS (in qualità di capofila della costituenda ATI)	CIS S. Cons. a r. l., è la società di formazione e consulenza di UNINDUSTRIA Reggio Emilia, ha come propria “Mission” lo sviluppo dell’economia emiliana mediante la formazione delle Risorse Umane, l’aggiornamento delle conoscenze, la consulenza e i servizi e alle imprese. La continua evoluzione degli scenari, le rapide trasformazioni organizzative e strutturali fanno della formazione un fattore cruciale di successo per le Imprese e rappresenta un investimento necessario per vincere le sfide del futuro. La risposta di CIS a tali scenari è un’azione di supporto alle imprese nel difficile compito di aggiornare le Risorse Umane che non può prescindere da alcuni modelli di riferimento: - porre la massima attenzione allo sviluppo dei processi organizzativi e produttivi nelle aziende; - la consapevolezza della grande importanza di saper analizzare e prevenire le necessità di carattere professionale delle Imprese; - proporre alle Aziende interventi formativi di qualità che consentano un effettivo accrescimento della professionalità dei propri operatori; - il saper sempre fare un’attenta valutazione dei risultati in funzione di correzioni e miglioramenti. CIS propone politiche formative di qualità coinvolgendo: - il territorio, per rispondere alle sfide della globalizzazione come sistema locale; - le imprese, nelle loro necessità a livello di competenze e nei processi di knowledge management; - il capitale umano, come elemento da valorizzare nell’interesse dell’individuo ma anche dell’impresa, in quanto leva strategica in uno scenario competitivo che si evolve soprattutto facendo perno sulla conoscenza. Le attività di CIS si esplicano nelle categorie che di seguito vengono descritte:

	- Formazione a catalogo: Seminari e convegni di aggiornamento professionale sulle tematiche concernenti la gestione d'impresa; - Formazione continua: percorsi per una o più aziende, rivolti ad occupati, in tutte le principali aree di impresa, con finanziamento pieno o parziale (Regione Emilia-Romagna, Provincia di Reggio Emilia, Fondimpresa, Fondirigenti); - Formazione linguistica: Inglese, francese, tedesco, spagnolo, portoghese, russo, cinese, arabo, giapponese, italiano per stranieri; - Percorsi di tirocinio formativo; - Progetti di mobilità e interscambio territoriale; - Corsi integrati con le scuole secondarie superiori della Provincia di Reggio Emilia; - Percorsi integrati nell'Obbligo Formativo per il biennio della Scuola secondaria superiore e di alternanza scuola-lavoro per l'ultimo biennio; - Formazione post-diploma e master universitari. CIS progetta, organizza e gestisce attività formative e di consulenza alle imprese, orienta e forma i giovani per favorire il loro accesso nel mercato del lavoro. CIS possiede le seguenti certificazioni e le qualificazioni: - ISO 9001:2015; - Accredimento Asfor per il Master International Business Studies; - Accredimento Regione Emilia-Romagna per tutti gli ambiti formativi e di servizi per il lavoro previsti dal sistema di accreditamento regionale; - Modello D. Lgs 231/2001; - Qualificazione Fondimpresa per la gestione di piani di sistema; - Socio di Sistemi Formativi Confindustria e ASFOR. Il responsabile incaricato da CIS S. CONS. R. L. per la realizzazione delle attività di competenza è stata la dott.ssa Maddalena Santoro, Resp. Area gestione e coordinamento attività formative.
SFC – Sistemi Formativi Confindustria	SFC – Sistemi Formativi Confindustria è la società di Confindustria attiva nelle iniziative per lo sviluppo del capitale umano attraverso la formazione e la ricerca economica e sociale per lo sviluppo del Sistema associativo di Confindustria e la crescita competitiva e sostenibile delle imprese e del territorio. SFC è una società consortile cui aderiscono oltre 80 Soci che agiscono come nodi di una rete capillare sull'intero territorio nazionale. Tra questi: l'Università LUISS Guido Carli, oltre 20 VET provider, scuole di management collegate al sistema confederale, Associazioni territoriali e settoriali di Confindustria e imprese. SFC

	opera come sintesi tra i bisogni espressi dalla domanda (imprese, sistema associativo, PA) e le opportunità proposte dall'offerta (scuole di formazione, società di servizi). Il continuo scambio di conoscenze tra soci e stakeholder permette a SFC di anticipare e interpretare i bisogni formativi del sistema impresa e del business così come di diffondere risultati e best practice degli interventi sviluppati dai Soci sul territorio nazionale ed internazionale. In ambito Europeo, SFC collabora strettamente con la delegazione di Confindustria presso l'UE a Bruxelles per sviluppare progetti strategici nell'ambito dei fondi diretti e per sostenere e influenzare il dibattito politico all'interno delle istituzioni europee nel campo della formazione professionale e dell'apprendimento permanente. Anche per la realizzazione della presente proposta progettuale, come di consuetudine nella conduzione delle proprie attività di ricerca e indagine economica per lo sviluppo di modelli e percorsi formativi, SFC si avvale della stabile collaborazione con il Centro Studi Confindustria (CSC). Il CSC è l'istituto di ricerca e indagine economica di Confindustria e nel 2016 ha ottenuto da Eurostat il riconoscimento europeo come ente di ricerca economica. Inoltre, SFC: • è nel comitato istitutivo del Competence Center Cyber 4.0 dedicato alla Cyber Security, con capofila l'Università di Roma La Sapienza; • è certificata UNI EN ISO 9001:2015 per la progettazione, lo sviluppo e l'erogazione della formazione e dei relativi servizi di ricerca e assistenza tecnica rivolti alle imprese ed agli organismi istituzionali; • fa parte degli Enti riconosciuti dalla Legge 40/87 (Enti privati gestori di attività formative rientranti nell'ambito delle competenze statali di cui all'articolo 18 della legge 21 dicembre 1978, n° 845); • aderisce a EfVET e partecipa alle attività di disseminazione e cooperazione sul tema dell'Education; • è ente accreditato per la Formazione Continua presidiata dai Sistemi Nazionali dei Fondi Interprofessionali. Il responsabile incaricato da SFC per la realizzazione delle attività di competenza è stato il dott. Gianfranco Trerotola esperto in tema di progettazione e gestione di iniziative complesse di formazione finanziata e di metodologie formative. Con oltre 20 anni di esperienza come responsabile della progettazione e gestione di progetti formativi finanziati a livello nazionale ed internazionale, è il responsabile dell'Area Risorse e Progetti di SFC.
--	---

	Hanno inoltre preso parte all'attività Francesca Pompili, Serena Maiorano, Francesca Sica (Centro Studi Confindustria).
Forma del Tempo	Forma del Tempo è una società che si occupa di formazione manageriale e consulenza nell'ambito del Change Management, della Gestione Risorse Umane, del Servizio al cliente, lo fa adottando approcci e metodologie orientate allo sviluppo di una Cultura Open all'interno delle organizzazioni. Forma del Tempo è Socio Aggregato ASFOR - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale. La società ha in corso il rinnovo della certificazione UNI EN ISO 9001:2015. Opera a livello nazionale dal 1996, contando attualmente su uno staff di circa 25 consulenti senior le cui competenze trovano radici in differenti campi teorici. La mission di Forma del Tempo è quella di sviluppare le potenzialità degli individui e delle imprese. I suoi obiettivi sono: • la crescita del capitale umano dei clienti perché le persone possano sviluppare ed esprimere i propri talenti contribuendo alla costruzione del business, alla produzione di valore, ed al miglioramento della propria organizzazione; • lo sviluppo di una cultura Open nelle organizzazioni a supporto della capacità innovativa e competitiva dell'impresa. Il purpose della società è: “Sviluppiamo contenuti e metodologie di intervento, coniugando tecnologia ed apprendimento (human e digital) per favorire l'engagement e la soddisfazione delle persone, facilitare il cambiamento organizzativo e sviluppare le competenze individuali e di sistema”. L'innovazione è il tratto distintivo della formazione e della consulenza che Forma del tempo propone. I clienti sono aziende multinazionali, grandi aziende italiane, banche e assicurazioni. Le principali aree di intervento riguardano: sviluppo manageriale; change management e integrazione culturale; sviluppo della leadership; coaching; analisi organizzativa; assessment; gestione e sviluppo dei team; networking (sviluppo del capitale sociale). Nell'area dello sviluppo del Capitale Sociale Organizzativo e quindi dell'analisi organizzativa, Forma del Tempo è la prima in Italia ad aver implementato un modello di analisi e di valutazione basato sulla ONA - Organizational Network Analysis.

	Rispetto allo sviluppo di una Cultura Open nelle organizzazioni, Forma del Tempo è la prima in Italia ad aver sviluppato un approccio specifico alla gestione del cambiamento (Open Change) e dello Sviluppo Organizzativo Open. Nel 2014 si fa portavoce della realizzazione e diffusione del Manifesto della Open Leadership che ha in gran parte contribuito a scrivere. Oltre 1000 manager sono stati formati all'Open Leadership dal 2014 ad oggi, nell'ambito di interventi realizzati sia in imprese private afferenti ad una pluralità di comparti produttivi (Intesa Sanpaolo, Coca Cola, Coop, Enel, Coccinelle, Breton, Maps Group, Proges, Novacoop) che nella PA (Regione Emilia-Romagna). Il responsabile incaricato da Forma de Tempo per la realizzazione delle attività di competenza è stato il dott. Paolo Bruttini, formatore manageriale certificato Apaform (EQF7), Scrum Master Certificato, psicosocioanalista, autore di numerosi saggi sulla Open Leadership e lo sviluppo Organizzativo Open. Altri consulenti che hanno svolto le attività di raccolta, analisi, interpretazione dei dati e scrittura del report sono stati Valentina Lanzoni, Michela Merighi, Andrea Marletta, Paolo Mariani.
--	--