

Appendice

Capitolo 1

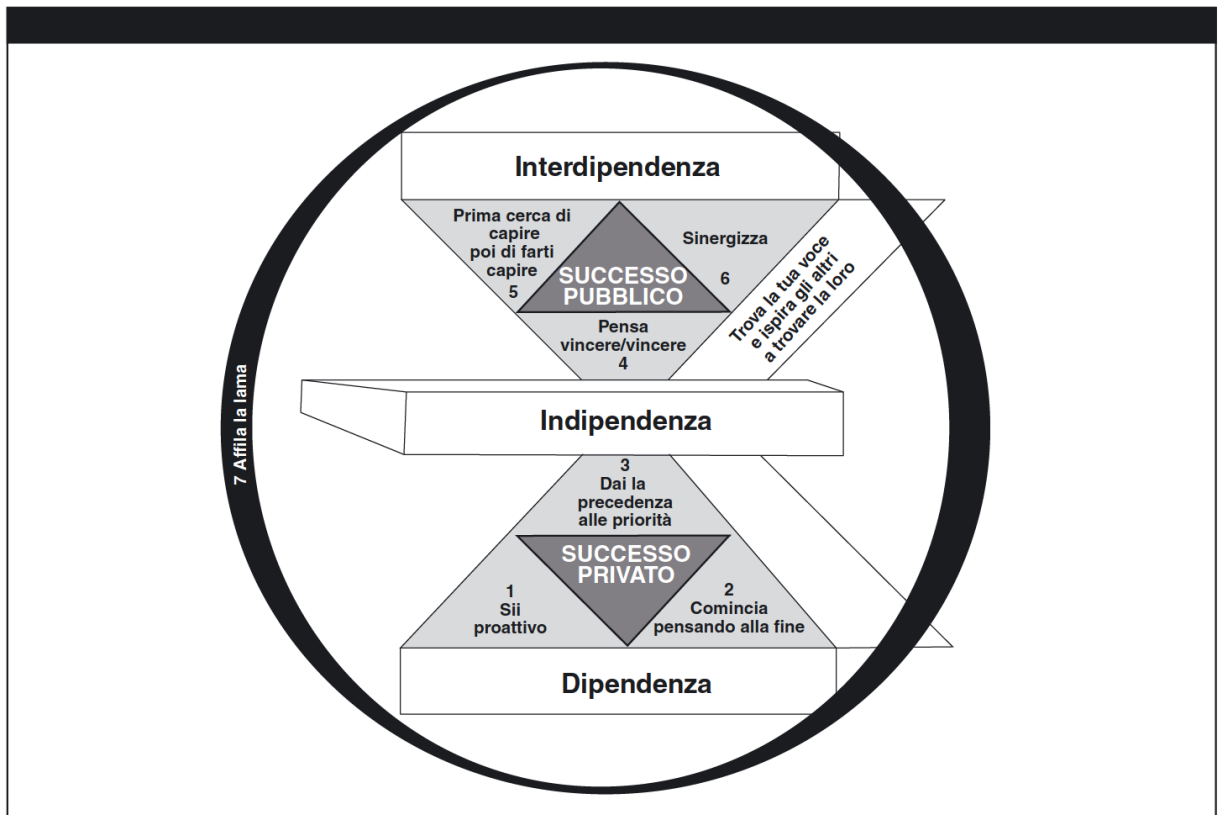


Figura 1.1

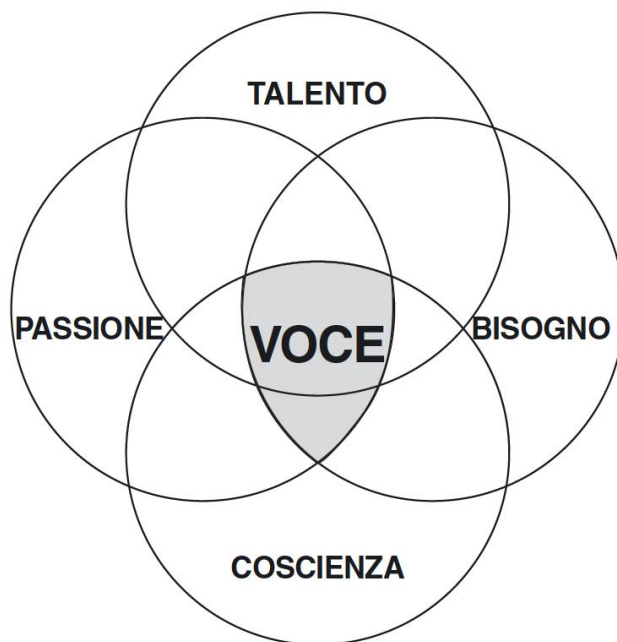


Figura 1.2

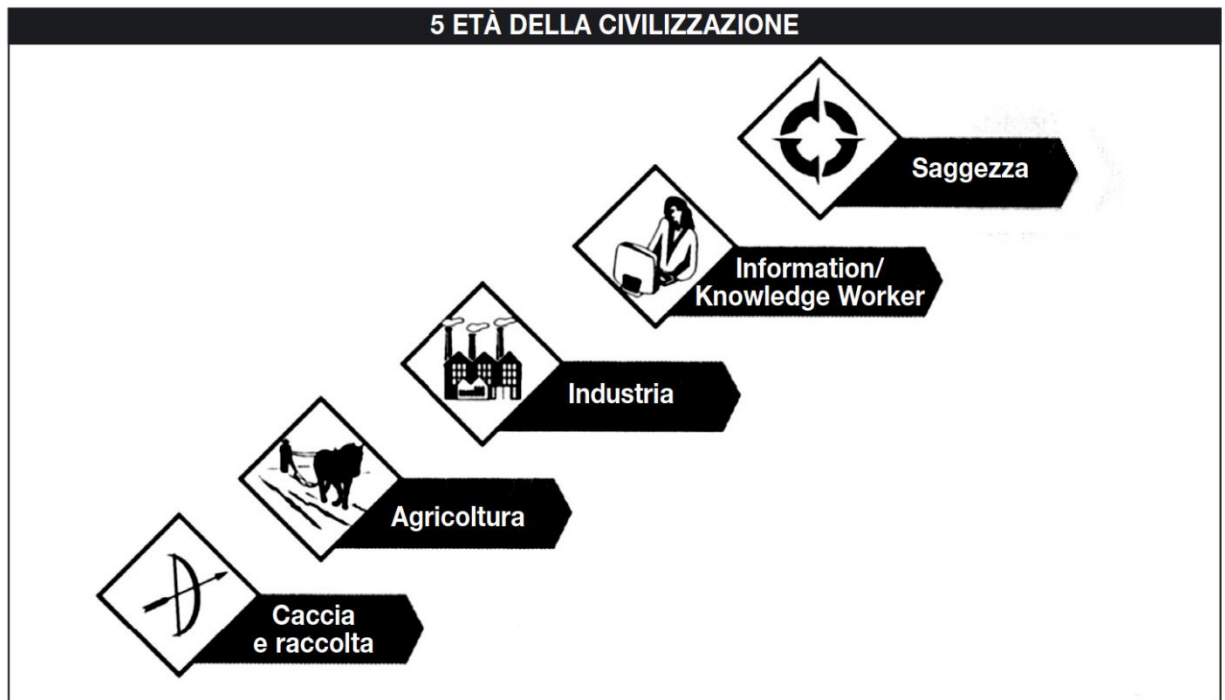


Figura 2.1



Figura 2.2



Figura 2.3



Figura 2.4



Figura 2.5

Capitolo 3

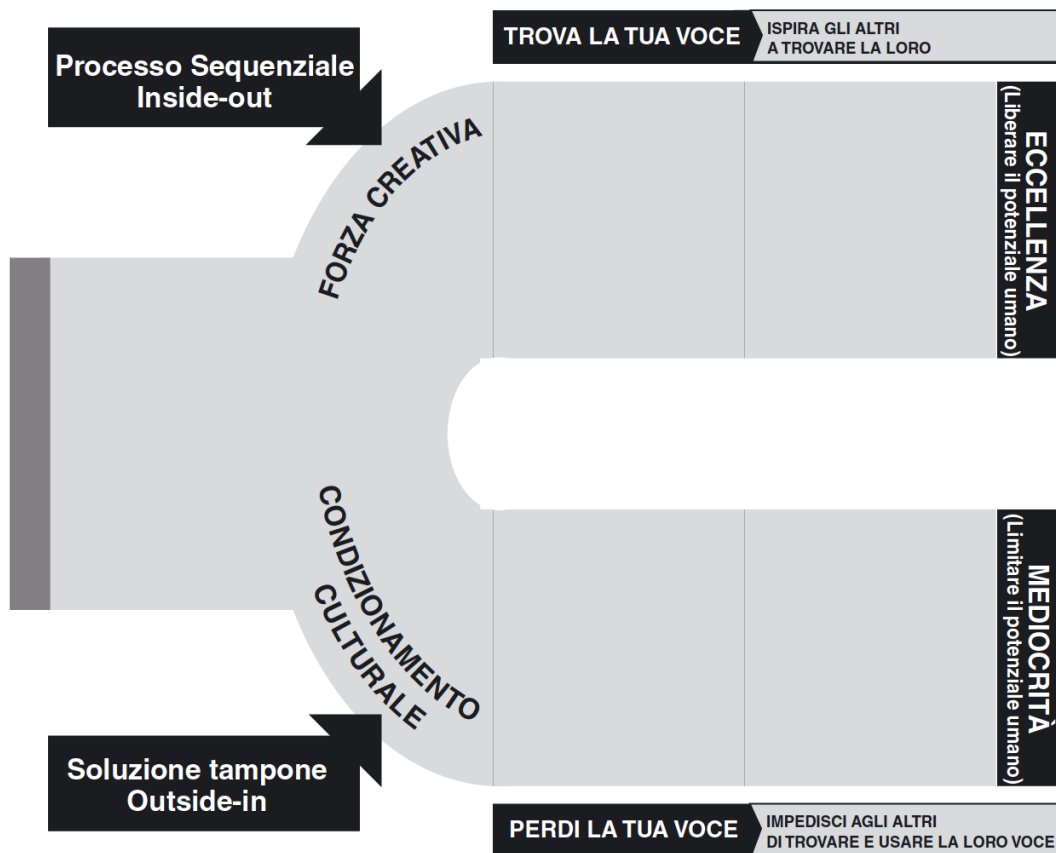


Figura 3.1

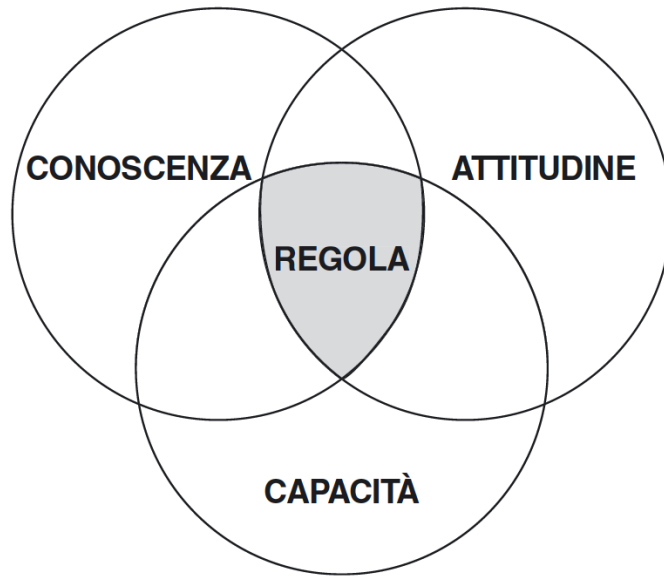


Figura 3.2

Capitolo 4

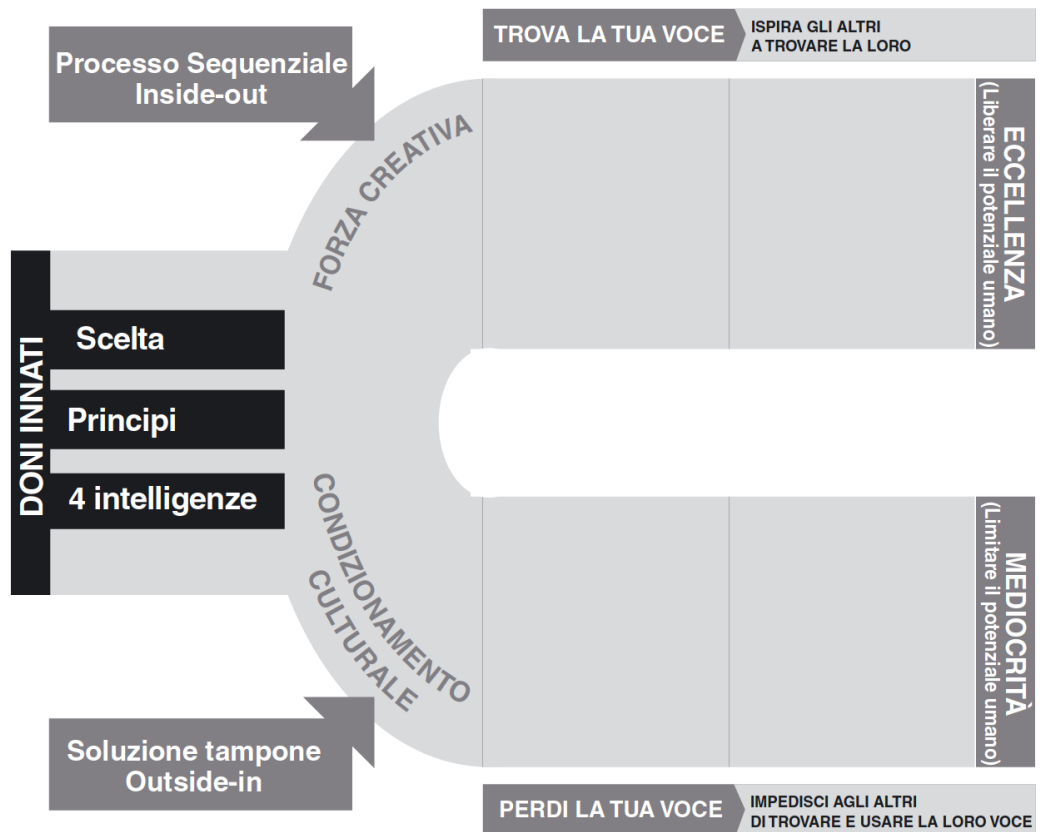


Figura 4.1

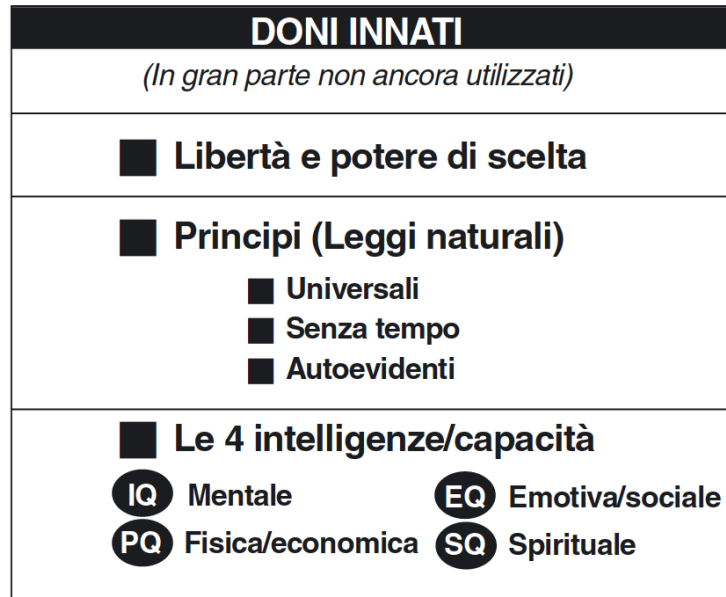


Figura 4.2



Figura 4.3

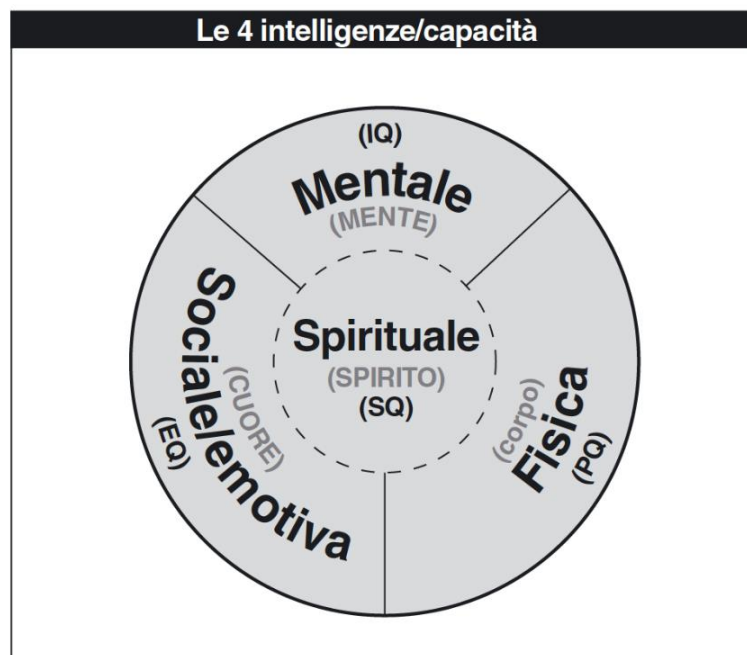


Figura 4.4

Capitolo 5

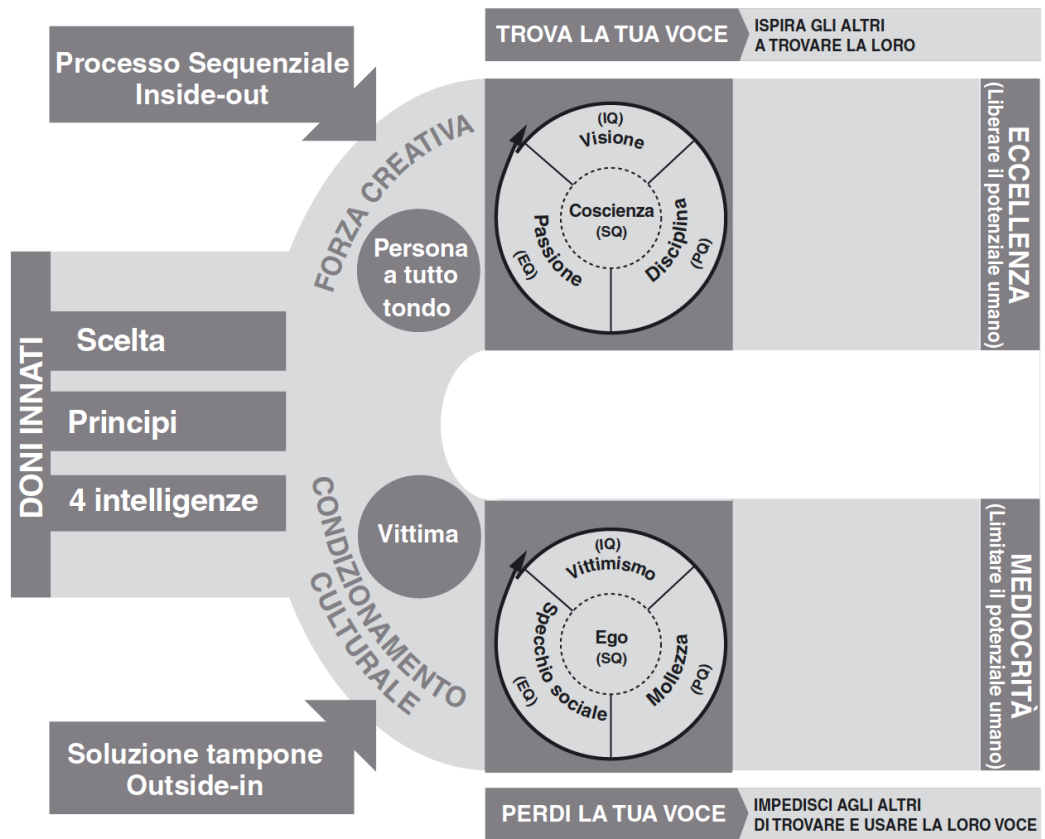


Figura 5.1



Figura 5.2



Figura 5.3

PERSONA A TUTTO TONDO	4 BISOGNI	4 INTELLIGENZE	3 ATTRIBUTI	VOCE
Corpo	Vivere	Intelligenza fisica (PQ)	Disciplina	Bisogno (Vivere il bisogno)
Mente	imparare	Intelligenza mentale (IQ)	Visione	Talento (focalizzazione disciplinata)
Cuore	Amare	Intelligenza emotiva (EQ)	Passione	Passione (amore per ciò che si fa)
Spirit	Lasciare un'eredità	Intelligenza spirituale (SQ)	Coscienza	Coscienza (fare ciò che è giusto)

Tavola 1

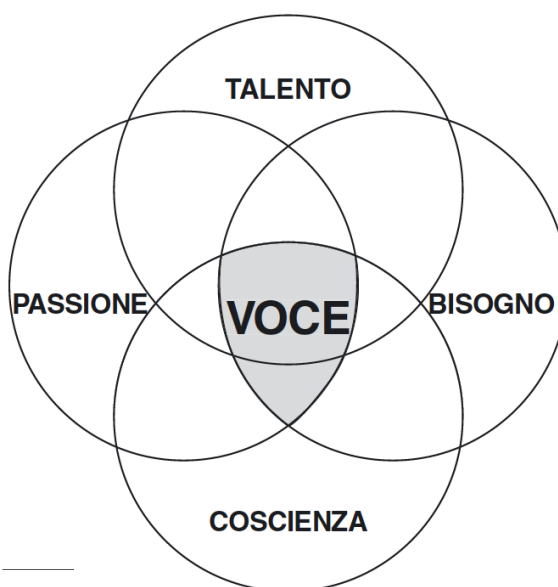


Figura 5.4



Figura 5.5

Capitolo 6

LEADERSHIP	MANAGEMENT
“I leader sono persone che fanno la cosa giusta” <i>WARREN BENNIS</i>	“I manager sono persone che fanno le cose giuste nel modo giusto”
“Leadership significa affrontare il cambiamento” <i>JOHN KOTTER</i>	“Management significa affrontare la complessità”
“La leadership possiede una valenza cinestetica, di movimento” <i>KOUZES AND POSNER</i>	“Il management è essenzialmente maneggiare cose, mantenere l'ordine, organizzare, controllare”.
“I leader si preoccupano di cosa significano le cose per le persone” <i>ABRAHAM ZALEZNIK</i>	“I manager si preoccupano di come le cose vengono fatte”
“I leaders sono architetti” <i>JOHN MARIOTTI</i>	“I manager sono costruttori”
“La leadership si focalizza sulla creazione di una visione comune” <i>GEORGE WEATHERSBY</i>	“Il management è la pianificazione del lavoro... ha a che fare col controllo”

Tabella 2

QUALI COSE HANNO BISOGNO DI MANAGEMENT		
COSE SENZA LIBERTÀ DI SCELTA		
Denaro	Strutture	Risorse
Costi	Sistemi	Attrezzature
Informazioni	Processes	Tools
Time	Inventory	
A VOLTE...		
Le “persone” scelgono di essere gestite da manager sotto la loro leadership (molti professionisti e altri).		

Figura 6.1

PARADIGMA DELLA PERSONA/AZIENDA A TUTTO TONDO

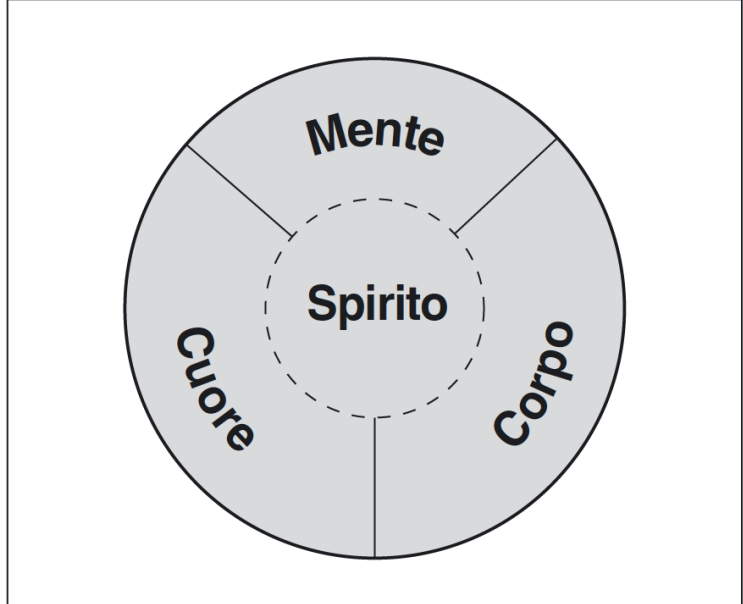


Figura 6.2

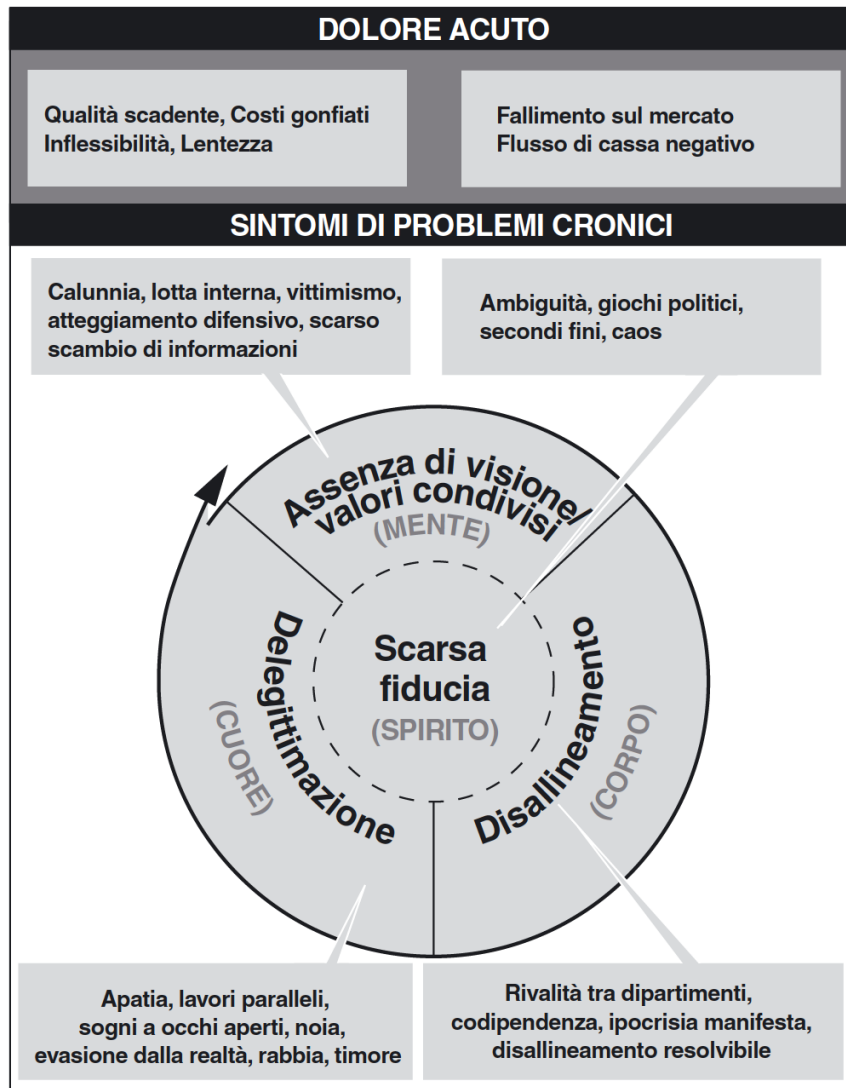


Figura 6.3

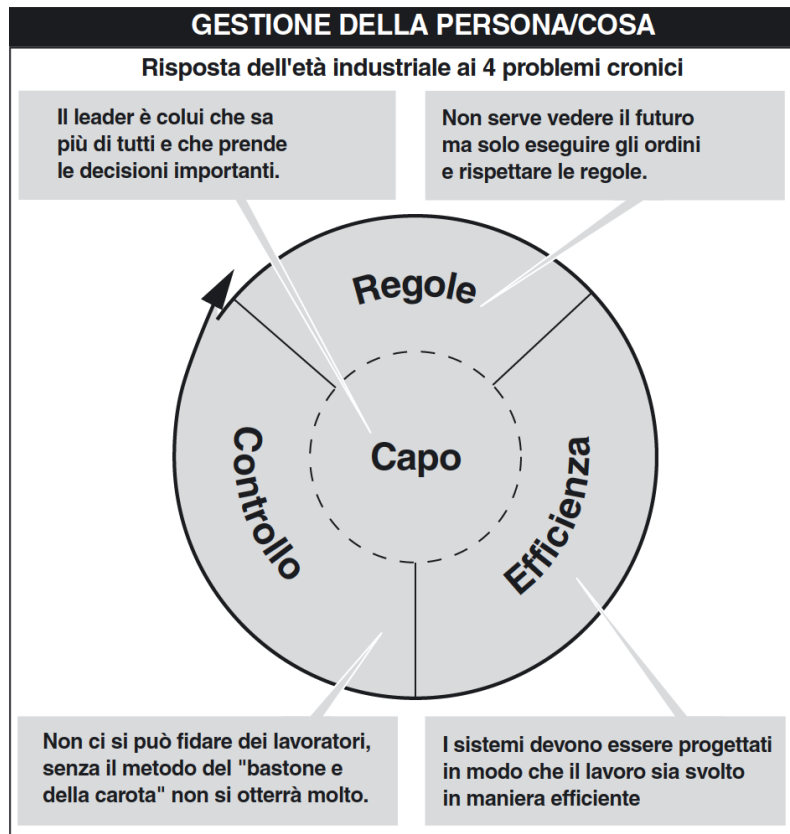


Figura 6.4

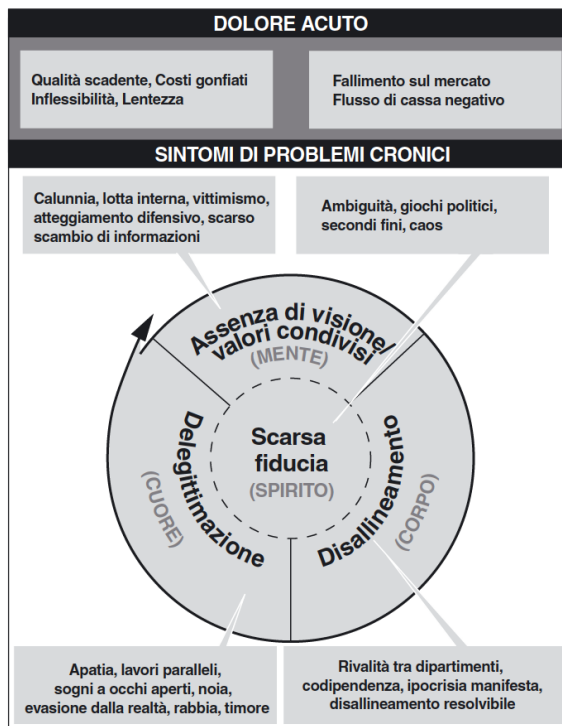


Figura 6.5

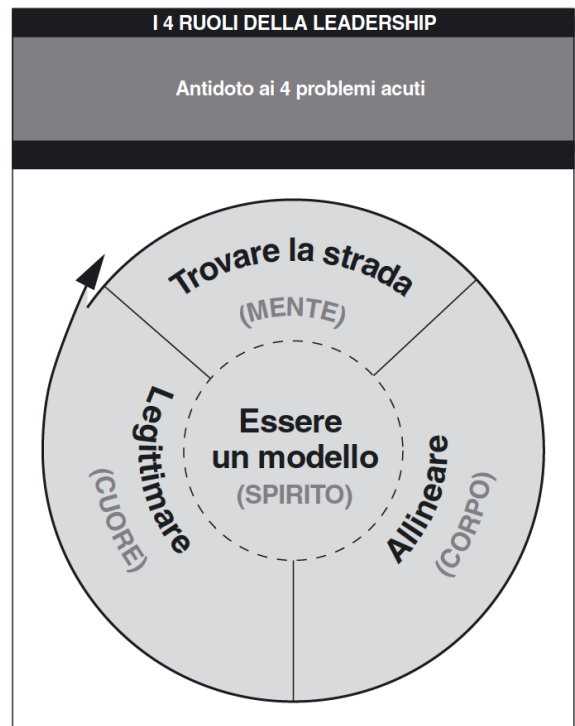


Figura 6.6

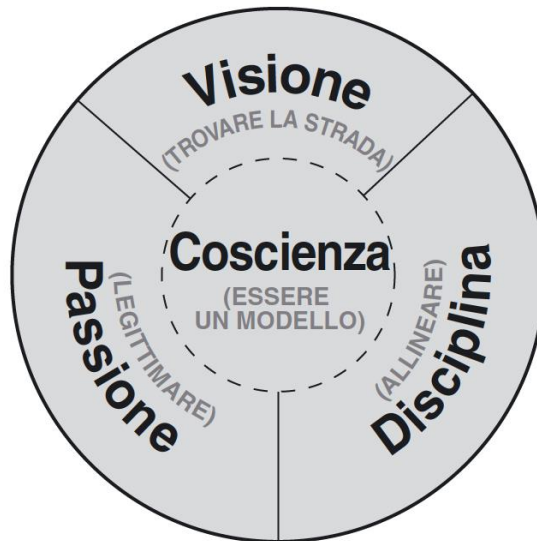


Figura 6.7



Figura 6.8

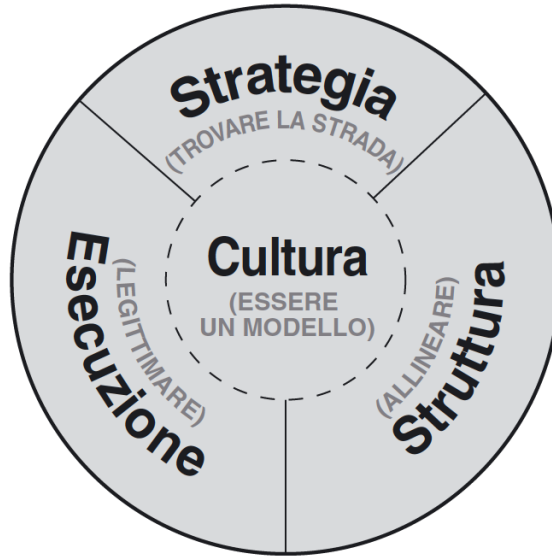
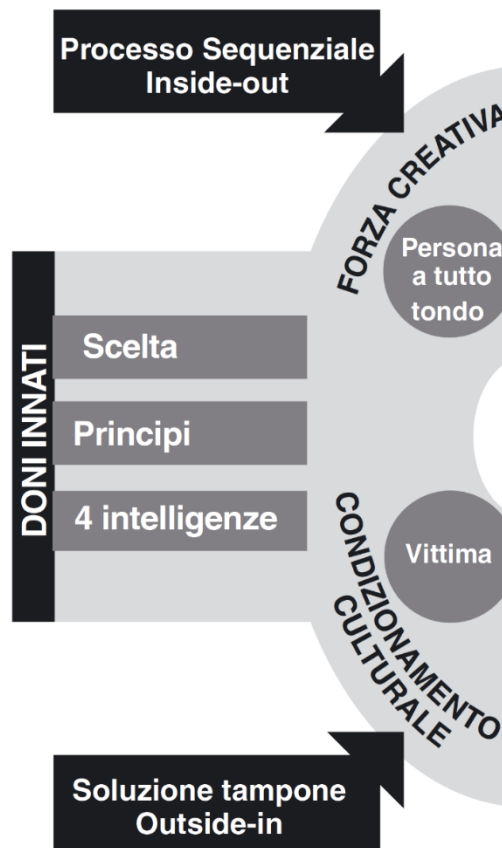
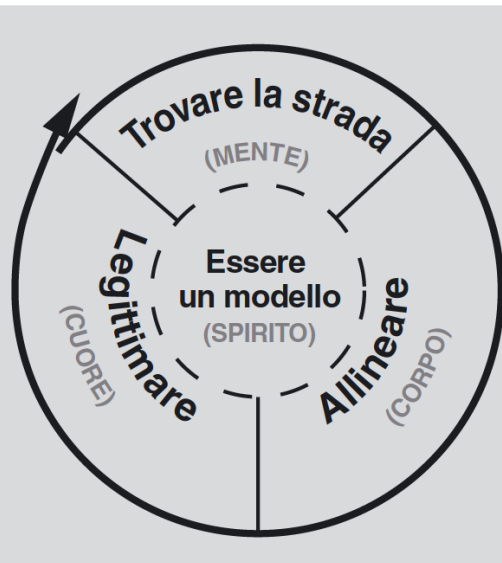
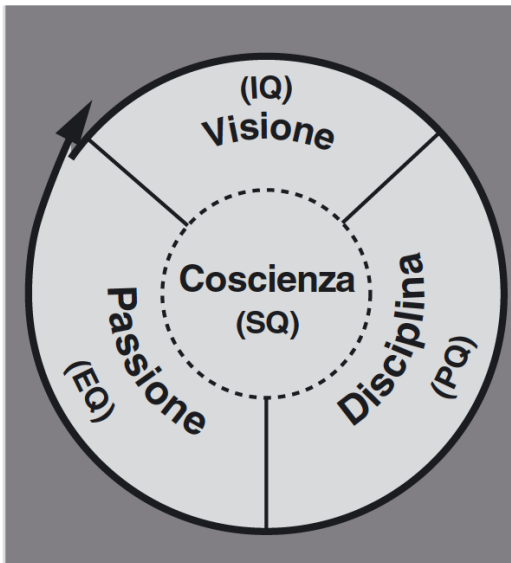


Figura 6.9

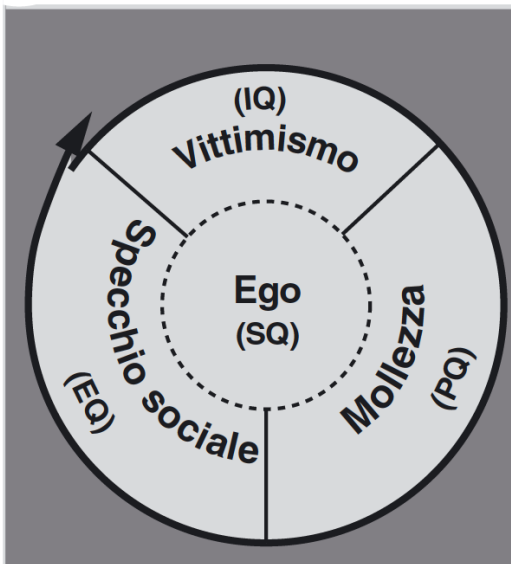


TROVA LA TUA VOCE

**ISPIRA GLI ALTRI
A TROVARE LA LORO**



ECCELLENZA
(Liberare il potenziale umano)



MEDIOCRITÀ
(Limitare il potenziale umano)

PERDI LA TUA VOCE

**IMPEDISCI AGLI ALTRI
DI TROVARE E USARE LA LORO VOCE**

Figura 6.10

Capitolo 7

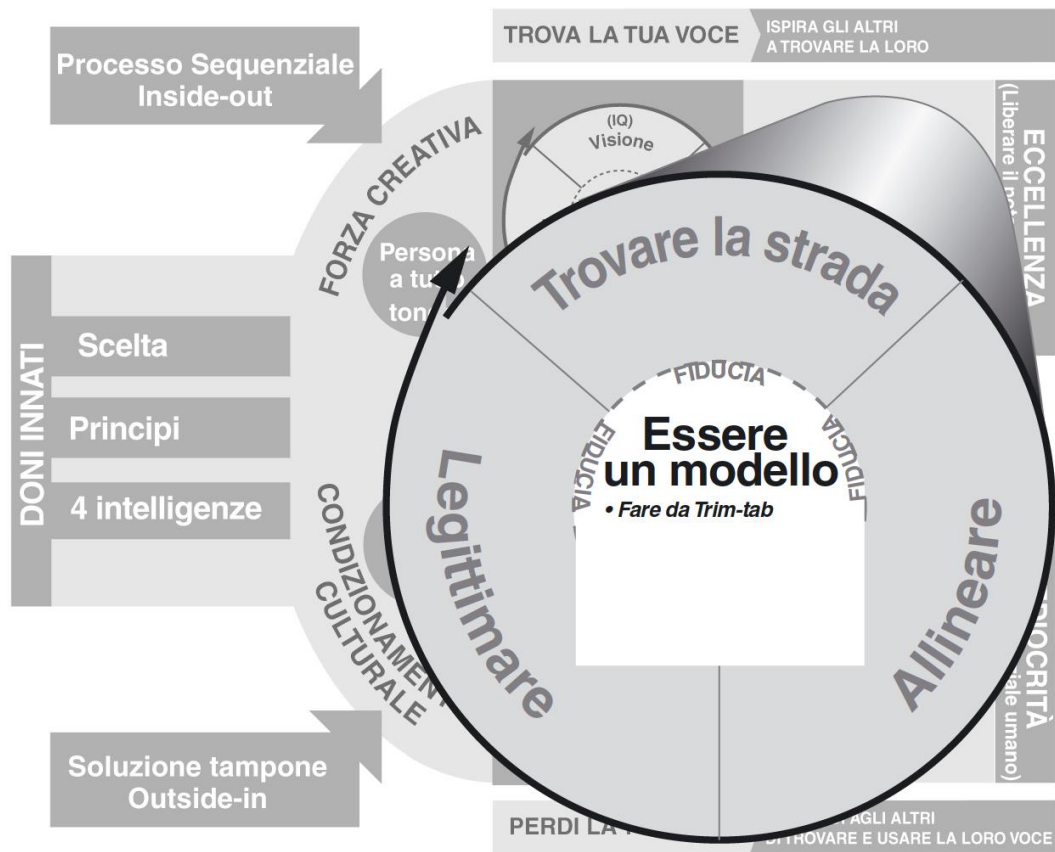


Figura 7.1

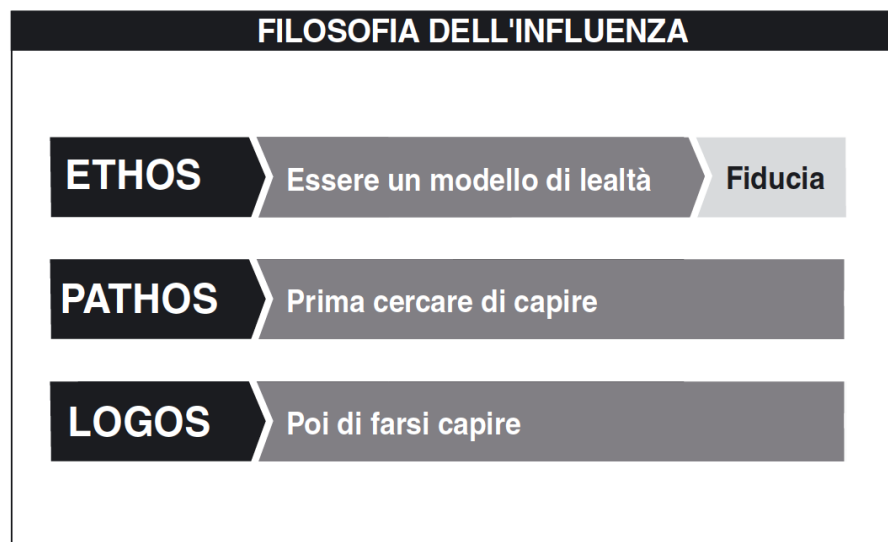


Figura 7.2

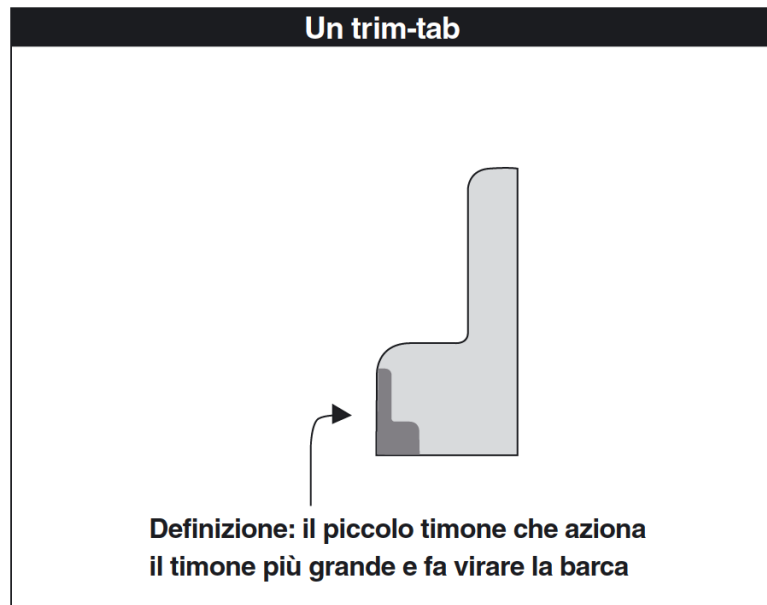


Figura 7.3

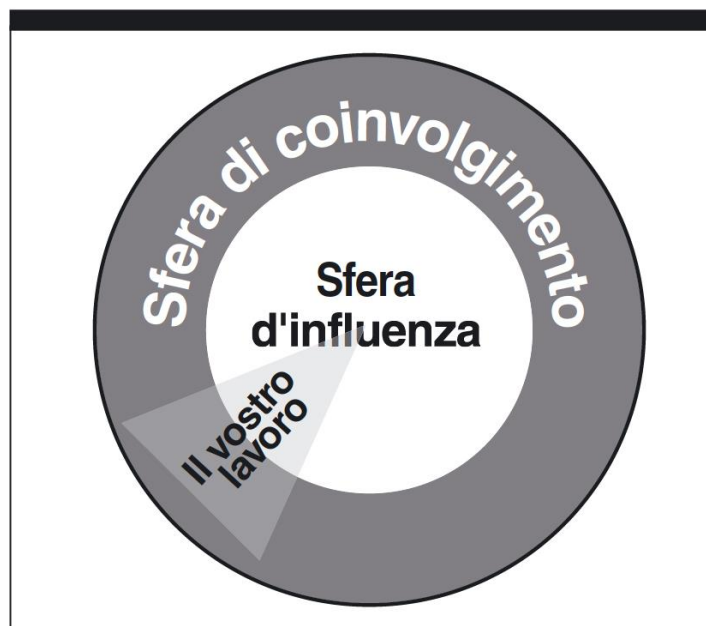


Figura 7.4

Livelli d'iniziativa/autolegittimazione



Figura 7.5

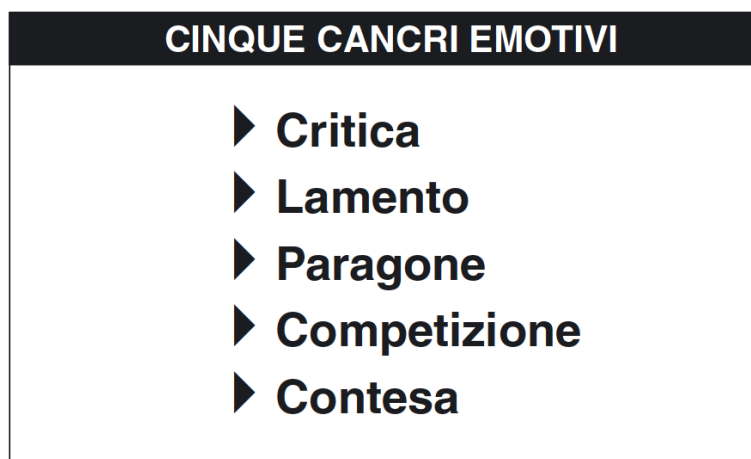


Figura 7.6

Capitolo 8

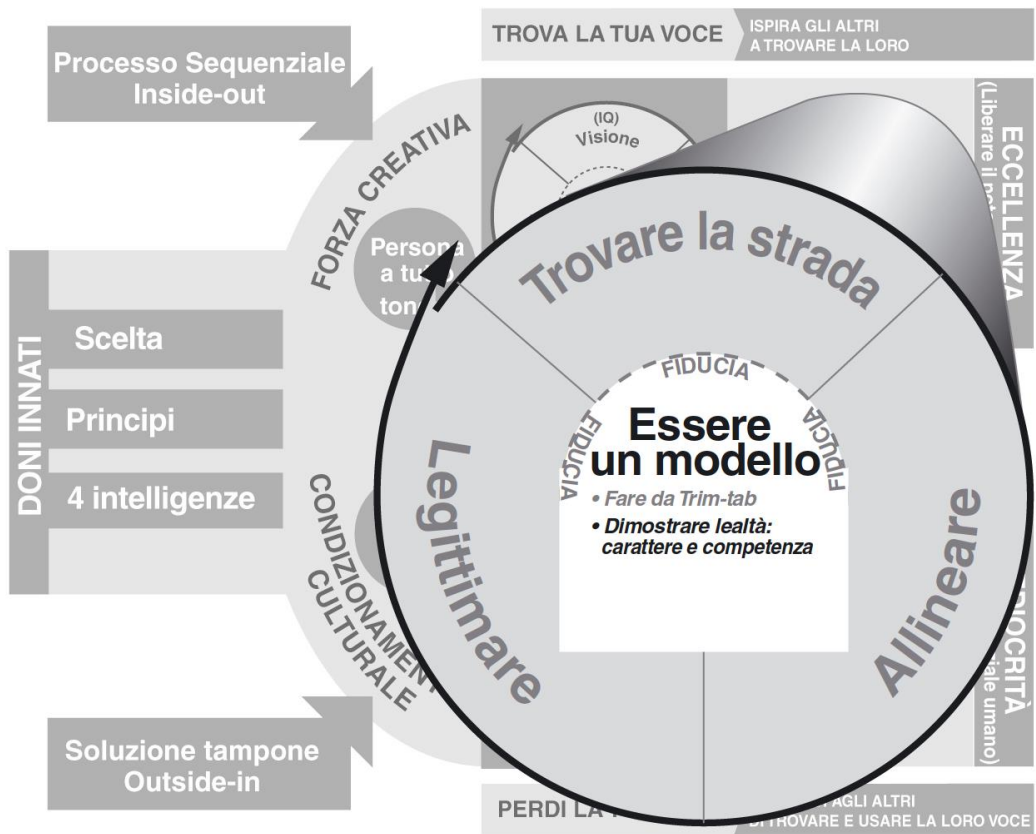


Figura 8.1



Figura 8.2

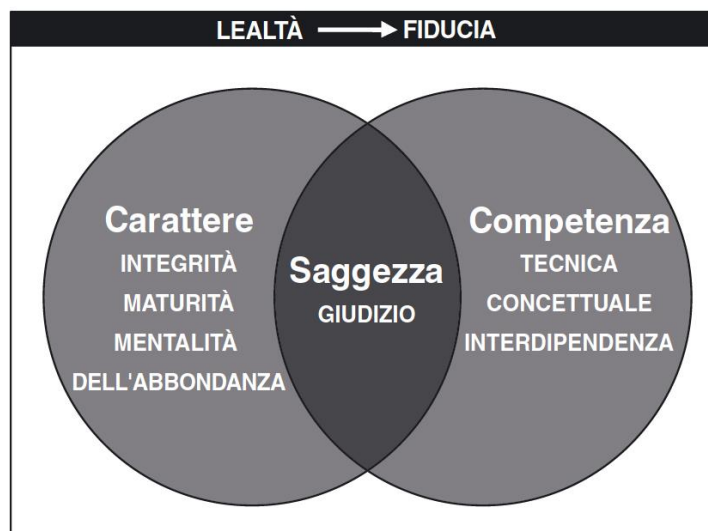


Figura 8.3

PRINCIPI E PARADIGMI RAPPRESENTATI DALLE 7 REGOLE		
Regola	Principio	Paradigma
❶ Sii proattivo	Responsabilità/Iniziativa	Autodeterminazione
❷ Inizia pensando alla fine	Visione/Valori	Due creazioni/focalizzazione
❸ Dai precedenza alle priorità	Coerenza/Esecuzione	Priorità/azione
❹ Pensa Vincere/Vincere	Rispetto reciproco/Beneficio	Mentalità dell'abbondanza
❺ Prima cerca di capire... poi di farti capire	Comprensione reciproca	Considerazione Coraggio
❻ Sinergizza	Cooperazione creativa	Valorizzare le differenze
❼ Affila la lama	Rinnovamento	Persona a tutto tondo

Tavola 3

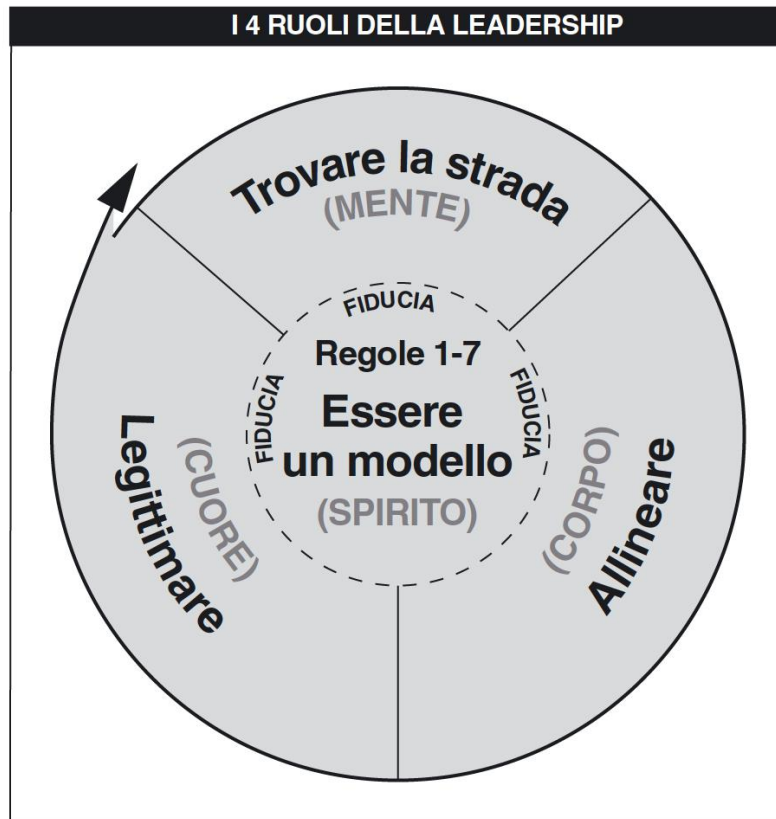


Figura 8.4

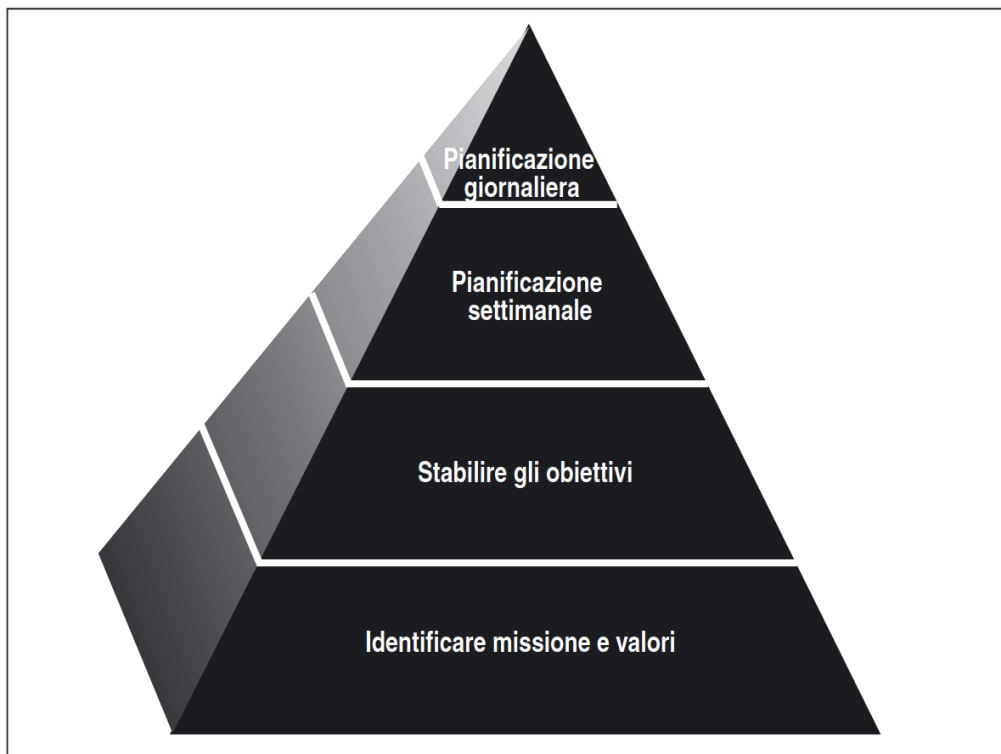


Figura 8.5

Capitolo 9

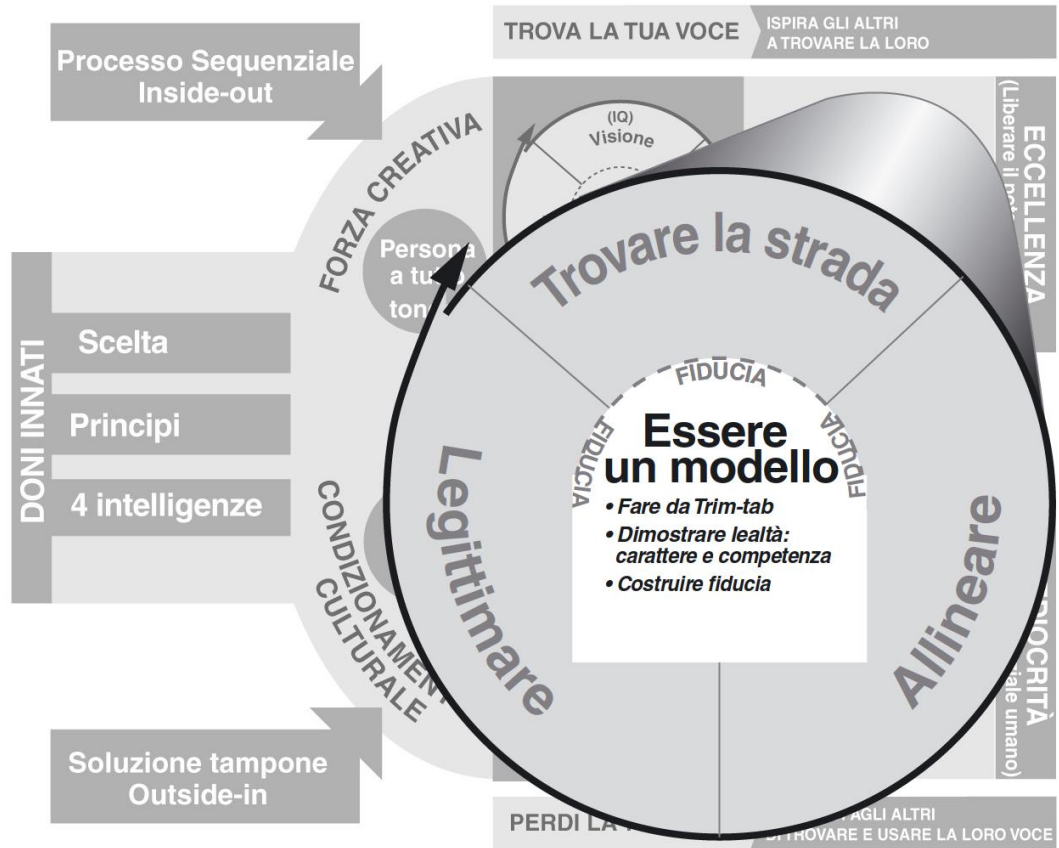


Figura 9.1

AUTORITÀ MORALE E VELOCITÀ DELLA FIDUCIA			
DEPOSITI	PRELIEVO	SACRIFICIO RICHIESTO	PRINCIPI ACQUISITI
Prima cerca di capire	Prima cerca di farti capire	Impazienza, ego, scopi personali	Comprensione reciproca
Mantenere e promesse	Rompere le promesse	Umori, sentimenti, emozioni	Coerenza/esecuzione
Onestà apertura	Blanda manipolazione	Ego/arroganza/controllo	Visione/valori, Coerenza/esecuzione, comprensione reciproca
Gentilezza, cortesia	Insolenza scortesia	Egoismo, tempo, percezioni stereotipi, pregiudizi	Visione/valori, Coerenza/esecuzione
Pensare vinco/vinci o niente di fatto	Pensare vinco/perdi o perdo/vinci	“Vincere significa battere qualcuno”, competizione	Rispetto/beneficio reciproco
Chiarire le aspettative	Deludere le aspettative	Comunicazione adulatoria	Rispetto/beneficio reciproco, cooperazione creativa, rinnovamento
Lealtà verso gli assenti	Slealtà, duplicità	Accettazione sociale, consolazione reciproca	Visione/valori, Coerenza/esecuzione
Chiedere scusa	Orgoglio, vanità, arroganza	Ego, arroganza, tempo	Visione/valori, Coerenza/esecuzione
Ricevere un feedback e dire “sono io”	Non ricevere un feedback e dire “sei tu”	Ego, arroganza, orgoglio reazioni impulsive	Comprensione reciproca
Perdono	Portare rancore	Orgoglio, egocentrismo	Visione/valori, Coerenza/esecuzione

Tavola 4

Capitolo 10

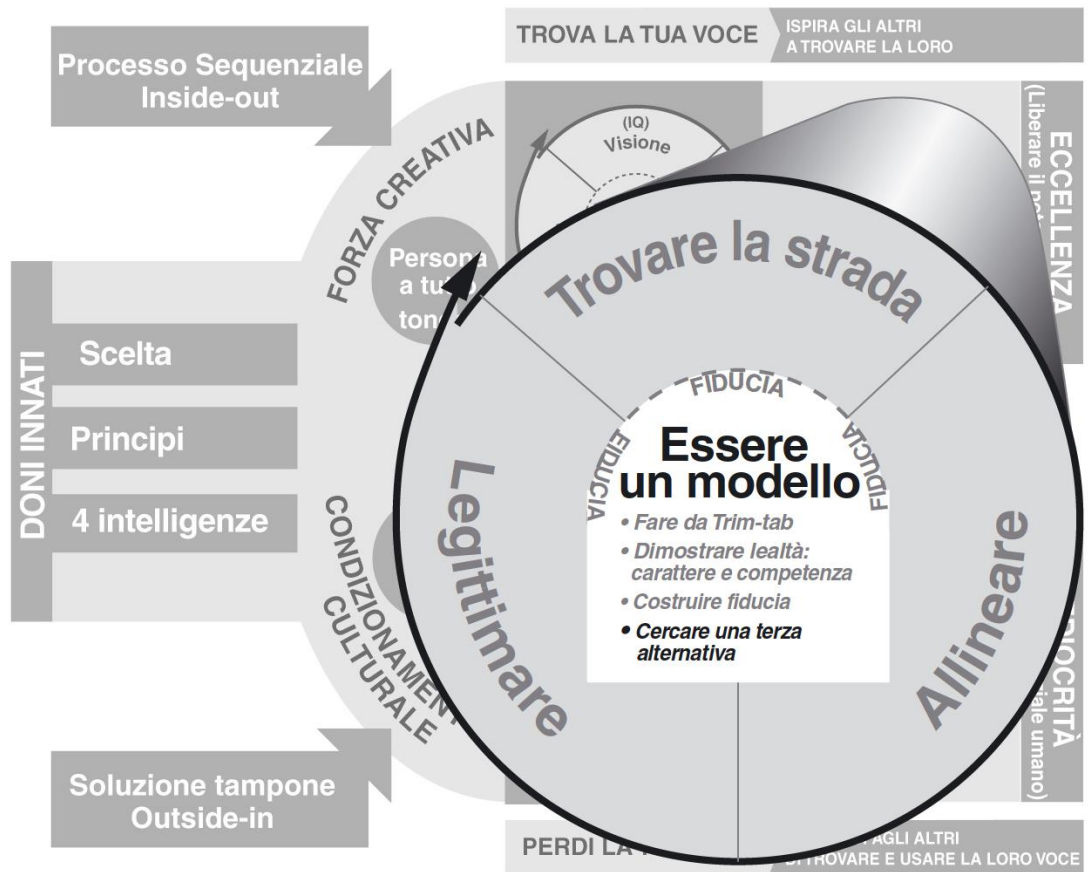


Figura 10.1

CONTINUUM DELL'ASCOLTO	
5. Ascolto empatico	NELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO DELL'ALTRO
4. Ascolto attento	NELLA PROPRIA STRUTTURA DI RIFERIMENTO
3. Ascolto selettivo	
2. Finto ascolto (accondiscendenza)	
1. Noncuranza	

Figura 10.2



Figura 10.3



Figura 10.4

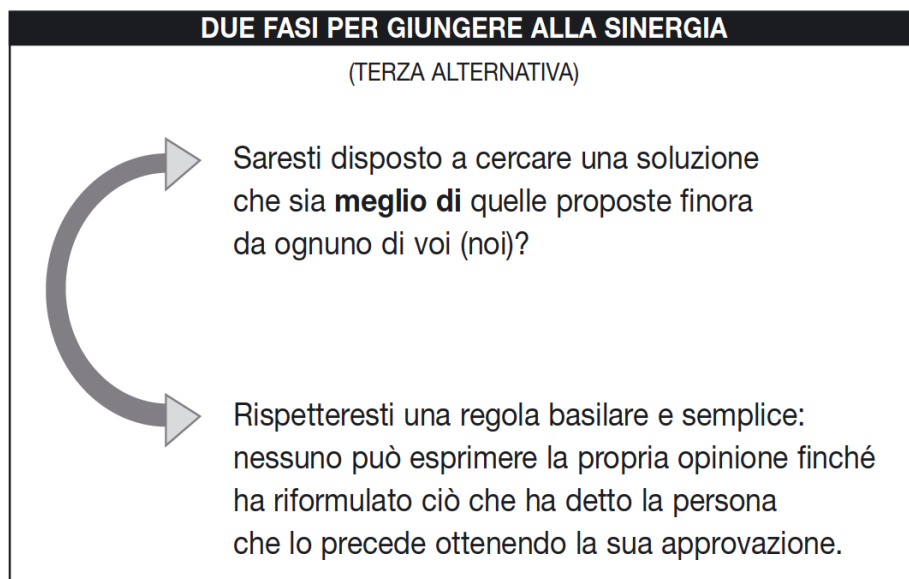


Figura 10.5

CONTINUUM DELLA COMUNICAZIONE	
Sinergia-Terza Alternativa: (1+1=3, 10, 100)	TRASFORMAZIONE
Compromesso: (1+1= 1.5)	TRANSAZIONE
Comunicazione difensiva: (1+1= 1.5)	LITIGIO
Ostilità: (1+1= -1, -10, -100)	

Figura 10.6

CONTINUUM DELLE SOLUZIONI	
Sinergia nella discussione e nella relazione	TRASFORMAZIONE
Compromesso (sinergia nella relazione)	
Vinco/perdi - Perdo/vinci (con una maggiore comprensione e riguardo)	
Comprensione reciproca (senza trovare un accordo)	
Compromesso	TRANSIZIONE
Perdo/vinci - Vinco/perdi	

Figura 10.7

Capitolo 11

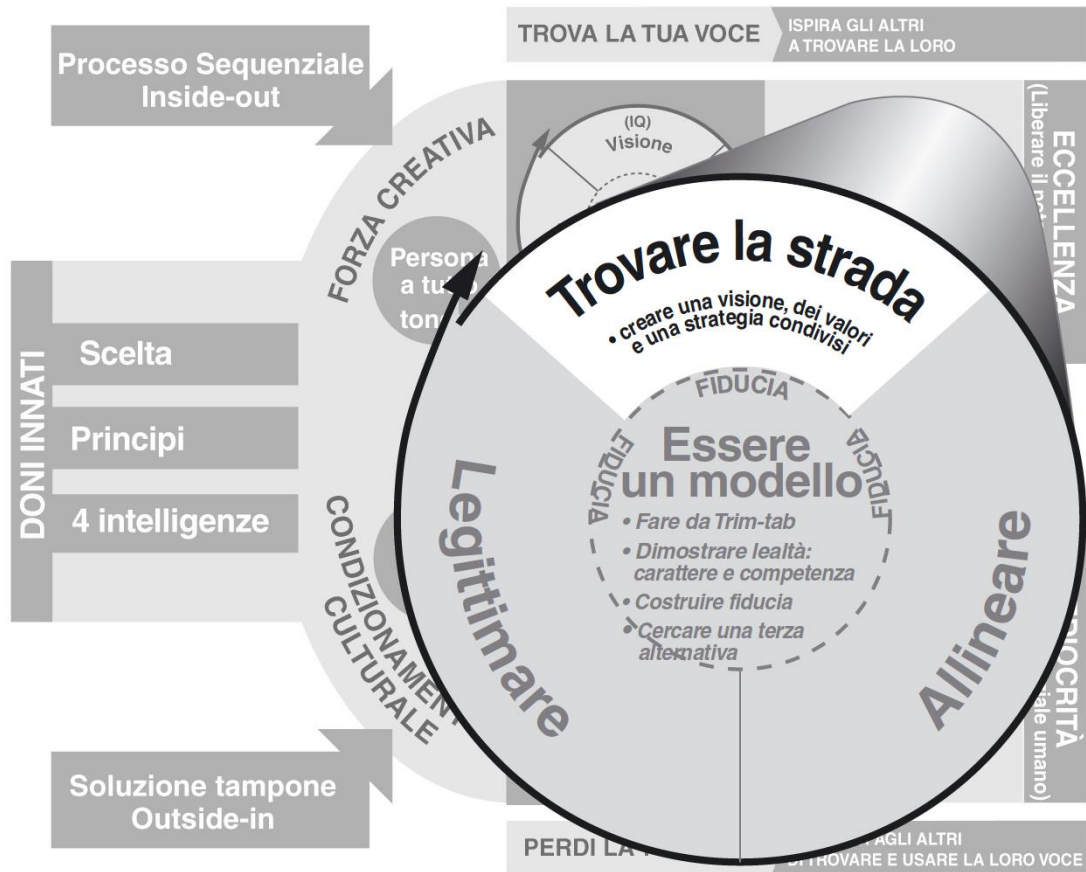


Figura 11.1

M Y T H	Le dichiarazioni di missione e le priorità strategiche sono sviluppate da coloro che lo sanno fare meglio. <i>(Vecchio paradigma)</i>
R E A L I T Y	Le dichiarazioni di missione e le priorità strategiche che sono sviluppate rapidamente dai vertici aziendali e annunciate ai dipendenti, vengono subito dimenticate. Senza un coinvolgimento o una grossa identificazione, non ci sarà impegno. <i>(Nuovo paradigma)</i>

Figura 11.2



Figura 11.3

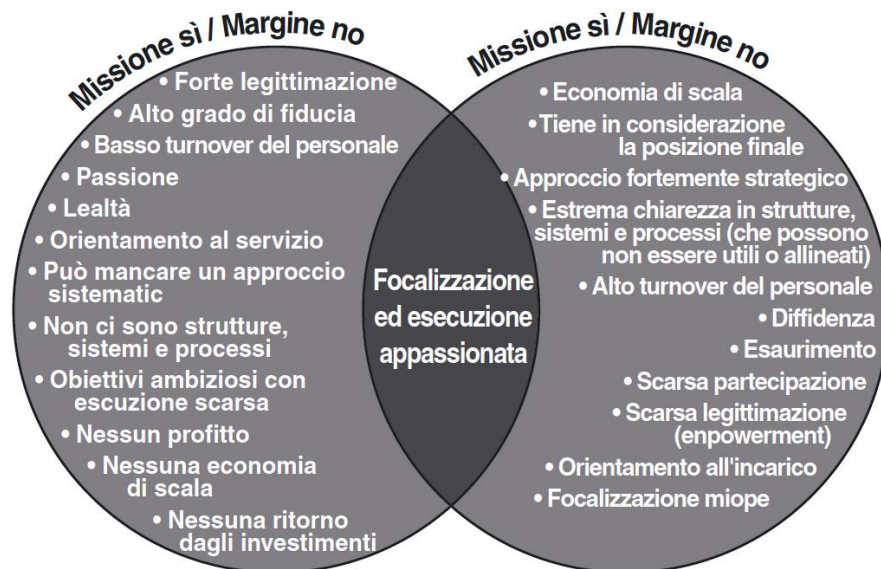


Figura 11.4



Figura 11.5

Capitolo 12

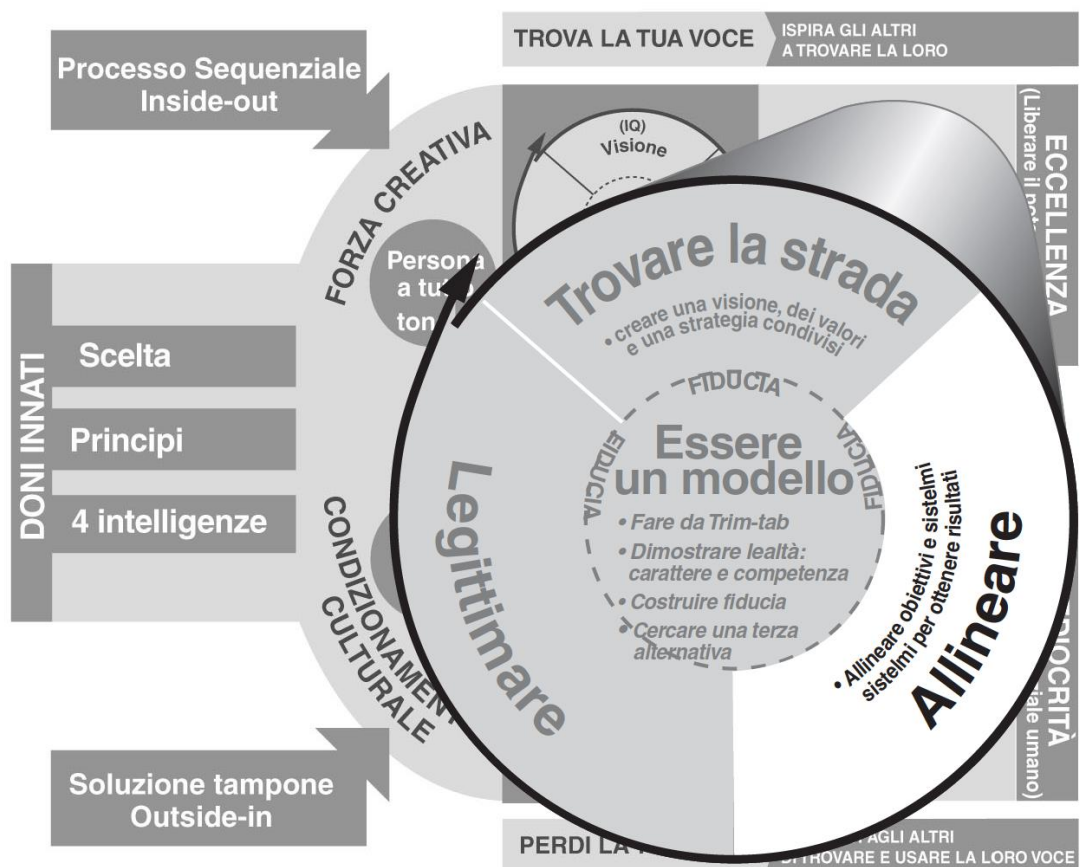


Figura 12.1

M Y T H	Si può predicare lo spirito di squadra e premiare l'indipendenza aspettandosi che le persone agiscano in maniera collaborativa e indipendente. <i>(Vecchio paradigma).</i>
R E A L I T Y	È come giocare a tennis su un campo da golf o avere una mente analogica in un mondo digitale. Le strutture e i sistemi aziendali incoraggiano e premiano indipendenza e competitività producono una cultura indipendente. Nutrite ciò che volete far crescere; quando insegnate e premiate la cooperazione e l'interdipendenza, ottenete un comportamento interdipendente. <i>(Nuovo paradigma).</i>

Figura 12.2

TEMA	VECCHIO MODELLO DI CONTROLLO DELL'ETÀ INDUSTRIALE	NUOVO MODELLO DI LEGITTIMAZIONE (EMPOWERMENT) DELL'ETÀ DEL KNOWLEDGE WORKER
Leadership	Una posizione (autorità formale)	Una scelta (autorità morale)
Management	Controllare cose e persone	Controllare le cose, legittimare (empower) le persone
Struttura	Gerarchica, burocratica	Snella, senza limitazioni, flessibile
Motivazione	Esterna, tecnica del bastone e della carota	Interna – persona a tutto tondo
Valutazione della performance	Esterna, tecnica del sandwich	Autovalutazione attraverso feedback a 360°
Informazione	Soprattutto resoconti finanziari a breve termine	Segnapunti incentivante (a breve e lungo termine)
Comunicazione	Soprattutto dall'alto verso il basso	Aperta: da qualsiasi stakeholder
Cultura	Regole e consuetudini sociali del posto di lavoro	Valori centrati sui principi e leggi economiche del mercato
Budget	Soprattutto dall'alto verso il basso	Aperto, flessibile, sinergico
Formazione e sviluppo	Spettacolo parallelo, basato sulle capacità, rivendibile	Costante, strategica, persona a tutto tondo, valori
Persone	Spesa nel conto economico, risorsa che asseconda	Investimento che dà valore aggiunto
Voce	Generalmente poco importante	Strategica, complementare, squadra

Tavola 5

Capitolo 13

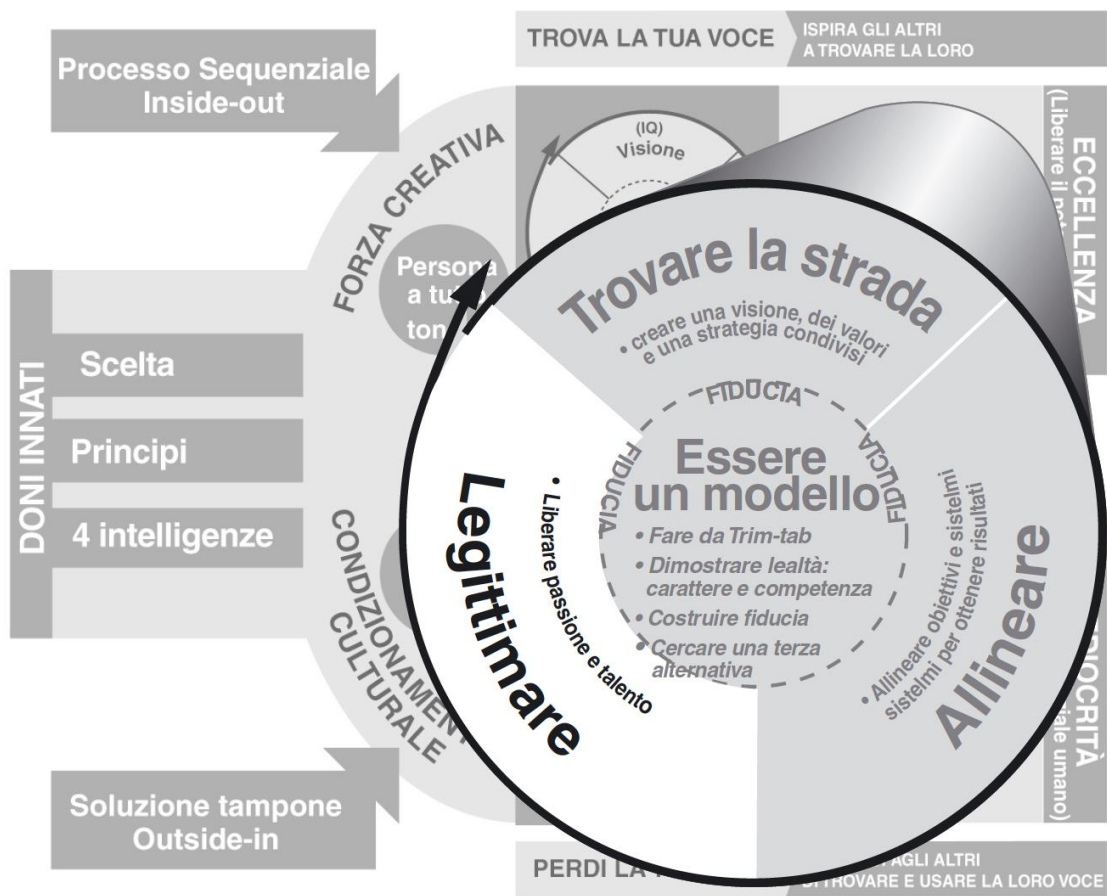


Figura 13.1

M I T O	Bastone e della carota – the Jackass theory – è la miglior forma di motivazione. <i>(Vecchio paradigma).</i>
R E A L T À	La teoria del “Bastone e della carota” vale per la psicologia animale. Le persone hanno il potere di scegliere. Potete comprare la schiena di qualcuno, ma non il suo spirito. <i>(Nuovo paradigma).</i>

Figura 13.2



Figura 13.3

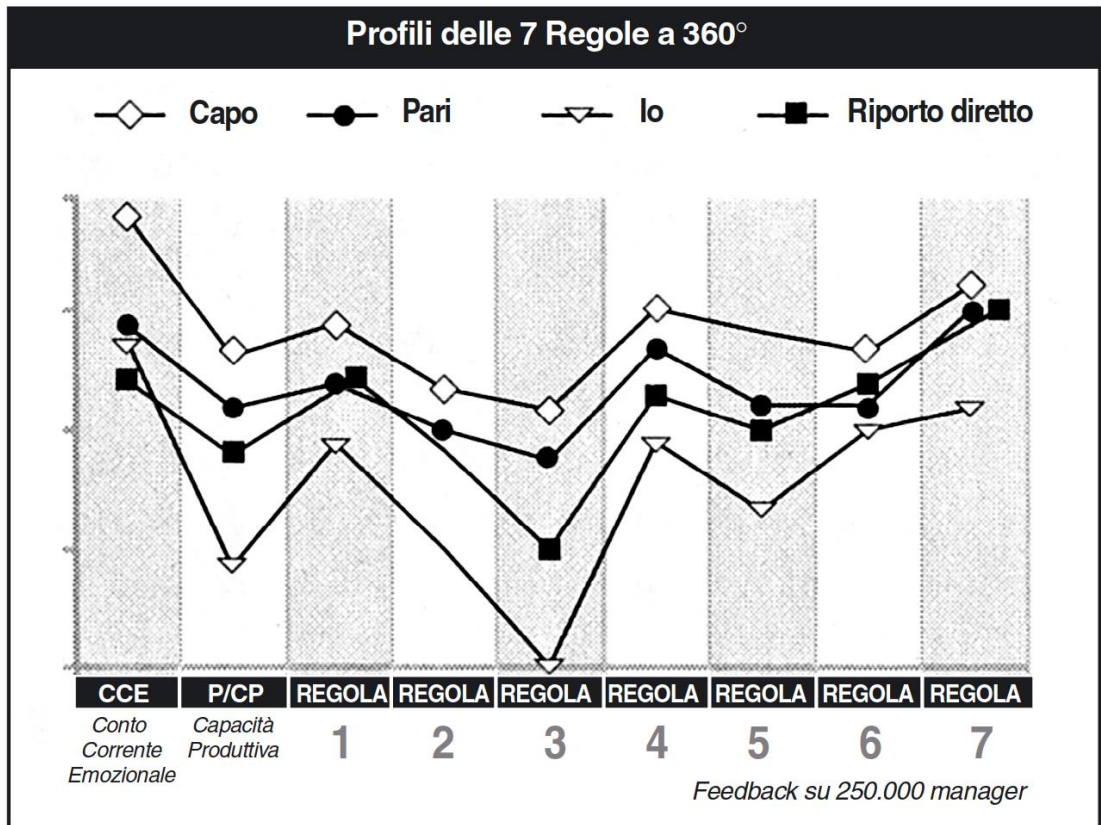


Figura 13.4

LEADER DI SERVIZIO

(Responsabilità reciproca)

- 1** Come sta andando? (segnapunti, dati)
- 2** Cosa stai imparando?
- 3** Quali sono i tuoi obiettivi?
- 4** Come posso aiutarti?
- 5** Ti sono davvero d'aiuto?

Figura 13.5



Figura 13.6

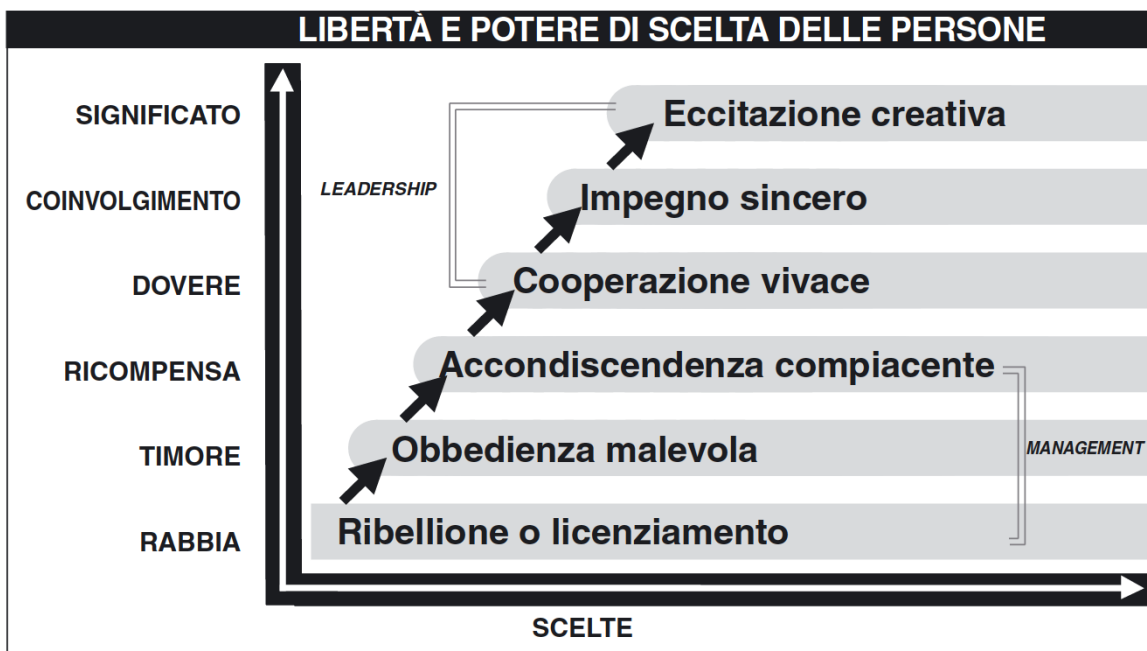


Figura 13.7

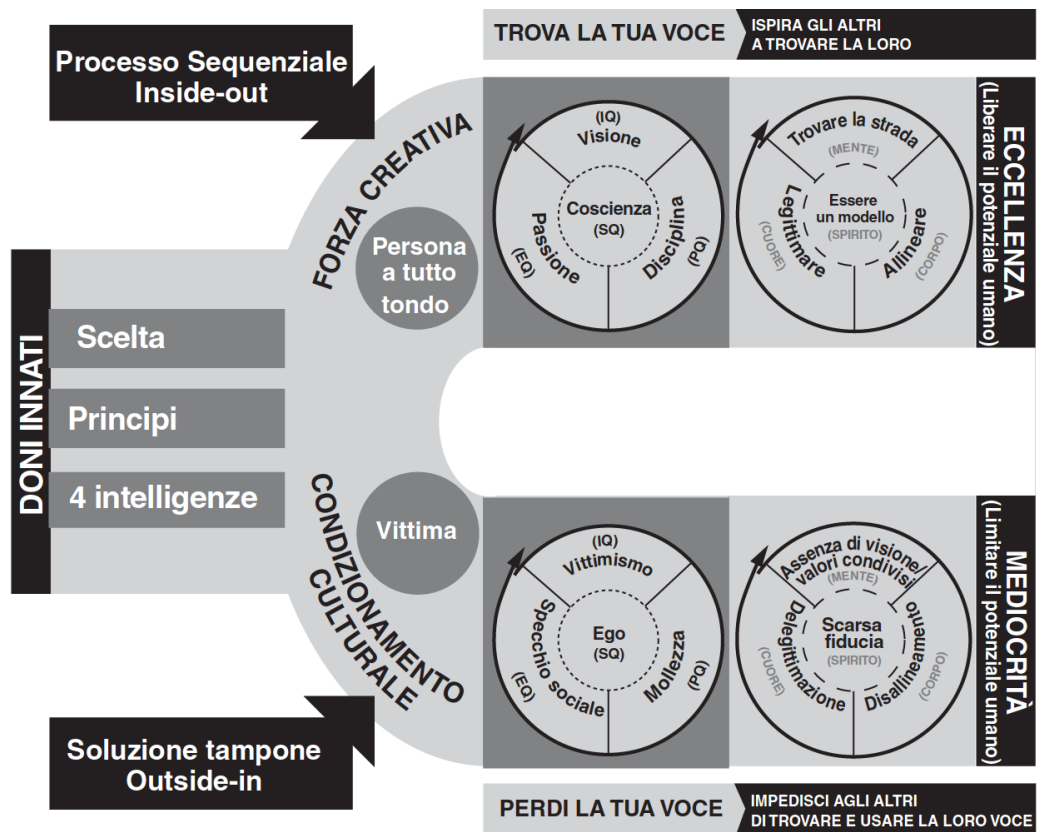


Figura 14.1



Figura 14.2

LACUNE ESECUTIVE	CAUSA DERIVANTE DALL'ETÀ INDUSTRIALE	SOLUZIONE DELL'ETA DEL KNOWLEDGE WORKER
Chiarezza	Annuncio	Identificazione e/o coinvolgimento
Impegno	Vendita	Persona a tutto tondo in un lavoro a tutto tondo
Traduzione	Descrizione della posizione	Allineare obiettivi e risultati
Abilitazione	Bastone e carota (le persone sono una spesa)	Allineare (aligning) strutture e cultura
Sinergia	“Cooperate”	Comunicazione di terza alternativa
Responsabilità	Tecnica del sandwich	Responsabilità reciproca, scambio aperto e frequente. Segnapunti incentivante

Tavola 6

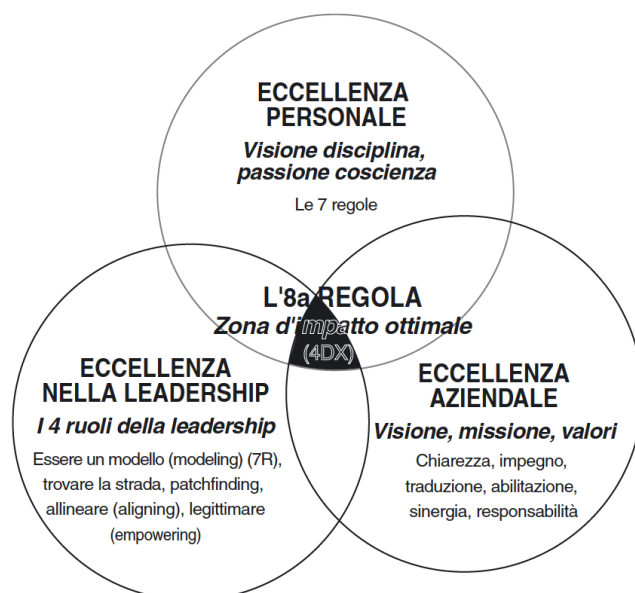


Figura 14.3

CLASSIFICAZIONE D'IMPORTANZA			
Istruzioni	Classificazione degli Stakeholder	Classificazione strategica	Classificazione economica
1. Elenca i potenziali obiettivi del tuo gruppo	SCALA da -1 a 4	SCALA da -1 a 4	SCALA da -1 a 4
2. Per ogni quadrante dai un voto da -1 a 4 dove 4 = IMPATTO MOLTO POSITIVO 0 = NESSUN IMPATTO -1 = IMPATTO MOLTO NEGATIVO	Criteri degli stakeholder da prendere in considerazione	Criteri strategici da prendere in considerazione	Criteri economici da prendere in considerazione
3. Calcola il risultato	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la fidelizzazione del cliente • Accende la passione e l'energia delle persone 	<ul style="list-style-type: none"> • Sostiene direttamente gli obiettivi aziendali • Dà valore aggiunto alle competenze principali 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta le entrate • Riduce i costi • Migliora il flusso di cassa
4. Fate una valutazione "di pancia" "stiamo affrontando la dura realtà?"	<ul style="list-style-type: none"> • Ha un impatto favorevole su fornitori/venditori, partner, investitori 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la forza sul mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta i profitti
5. Usando i punteggi ottenuti e la vostra valutazione "di pancia", definite gli obiettivi che sono davvero prioritari	<ul style="list-style-type: none"> • Altri criteri degli stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta il vantaggio competitivo • Altri criteri 	<ul style="list-style-type: none"> • Altri criteri economici
Potenziali obiettivi			Totale

Figura 14.4

ESEMPIO DI SEGNAPIUNTI DI UNA COMPAGNIA DI SERVIZI		
Obiettivi estremamente importanti	Fare risparmiare 35 milioni di dollari clienti entro l'anno fiscale.	\$35 milioni
		4° Trimestre
Il criterio	Denaro risparmiato dai clienti	
il risultato attuale	23 milioni di dollari	3° Trimestre
Il risultato da raggiungere	35 milioni di dollari	2° Trimestre
Il termine	Fine dell'anno fiscale.	1° Trimestre

Figura 14.5

RIUNIONE LEGATA AGLI OBIETTIVI PIÙ IMPORTANTI (TRIAGE)	TIPICA RIUNIONE
Breve resoconto degli argomenti di vitale importanza	“Marcia funebre intorno alla stanza, in cui la gente ha fretta di parlare mentre tutti gli altri se ne vanno
Rilettura del segnapunti	Nesun metodo per valutare i progressi
Follow up	Nessun follow up
Responsabilità reciproca	Solo i manager hanno responsabilità
Le persone parlano apertamente di difficoltà e fallimenti	Le persone nascondono le difficoltà e i fallimenti
Esaltazione del successo	Focalizzazione sui problemi

Tavola 7

RIUNIONE LEGATA AGLI OBIETTIVI PIÙ IMPORTANTI (TROVARE UNA TERZA ALTERNATIVA)	TIPICA RIUNIONE
Risoluzione energica e sinergica dei problemi	Molte parole, poche azioni
Emergono idee nuove e migliori (1+1=3, 10, 100 e più)	Non c'è tempo e non è il luogo adatto per il dialogo creativo, il consenso e il compromesso sono frutto di una forzatura
Saggezza del gruppo	Il genio “solitario”

Tavola 8

RIUNIONE LEGATA AGLI OBIETTIVI PIÙ IMPORTANTI (SPIANARE LA STRADA)	TIPICA RIUNIONE
UN gesto della penna ti risparmia ore di lavoro	Essere bloccati da barriere che non puoi superare da solo
LO affrontiamo insieme	Lo affronti da solo
Ammetti di avere bisogno di aiuto e lo chiedi	Hai paura di ammettere di aver bisogno d'aiuto

Tavola 9

Capitolo 15



Figura 15.1



Figura 15.2

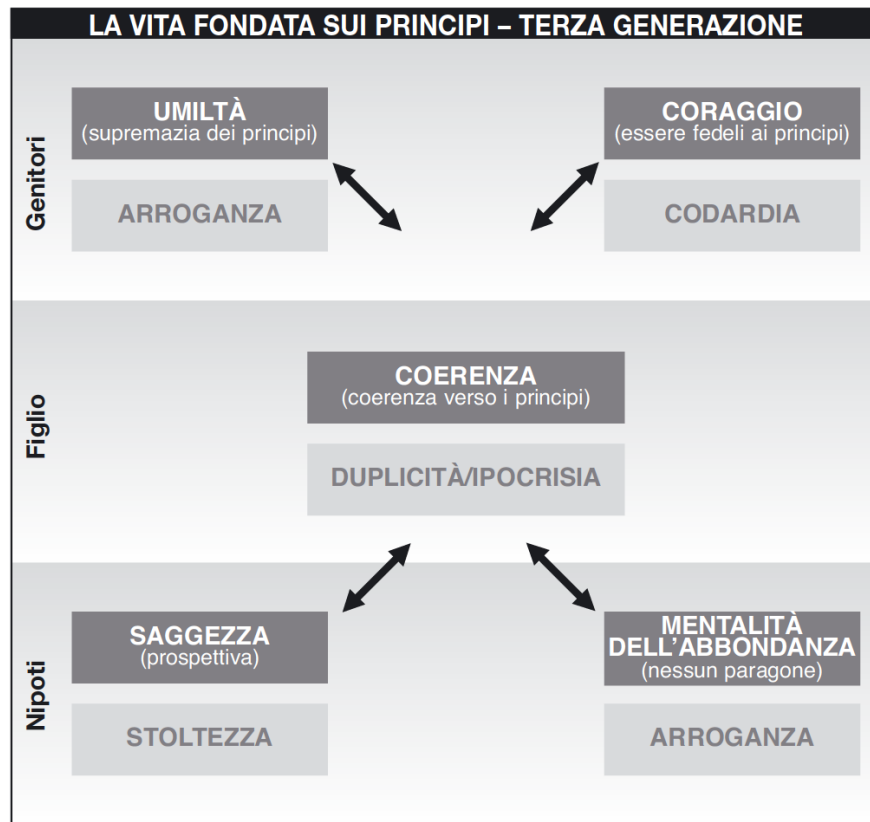


Figura 15.3

I CINQUE LIVELLI DELLA LEADERSHIP	
<i>Good to Great – Jim Collins</i>	
LIVELLO 5	LEADER DI 5° LIVELLO Costruisce eccellenza duratura attraverso una paradossale combinazione di umiltà e volontà professionale
LIVELLO 4	LEADER EFFICACE Catalizza l'ingegno e la strenua ricerca di una visione chiara e avvincente; stimola il gruppo verso alti livelli di performance
LIVELLO 3	MANAGER COMPETENTE Organizza persone e risorse verso il raggiungimento efficace ed efficiente di obiettivi predeterminati
LIVELLO 2	MEMBRO ATTIVO DELLA SQUADRA Contribuisce alla realizzazione degli obiettivi del gruppo; lavora efficacemente con gli altri
LIVELLO 1	INDIVIDUO MOLTO CAPACE Offre contributi produttivi attraverso talento, conoscenza, capacità e buona regola lavorativa

Figura 15.4

Collins Jim (2001), *Good to Great*, HarperCollins Publishers, New York, p. 20.

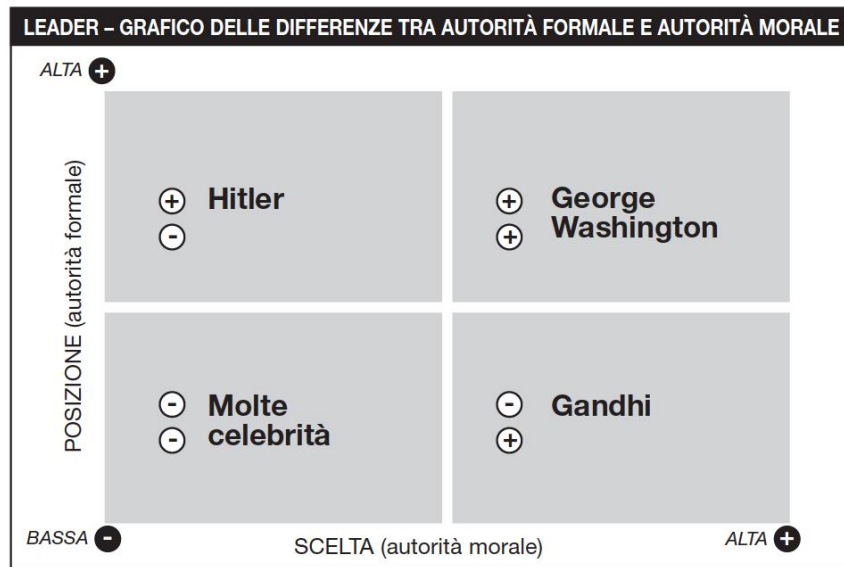


Figura 15.5

LEADERSHIP COME:	
Posizione (Autorità formale)	SCELTA (Autorità morale)
Il potere determina ciò che è giusto	Ciò che è giusto determina il potere
Lealtà al di sopra della coerenza	Coerenza è lealtà
Andare d'accordo, andare avanti, comunque sia	Rifiuto categorico
"Sbagliare" è farsi cogliere in fallo	"Sbagliare" è fare ciò che è sbagliato
I vertici aziendali non lo accettano	Ethos, pathos, Logos
I vertici aziendali non lo vivono	Essere un modello e non un critico
L'immagine è tutto	"Essere piuttosto che sembrare"
"Nessuno mi ha detto di farlo"	Chiedere; fare una proposta
Ho fatto quello che mi è stato detto e non ha funzionato. E adesso?	"Avrei intenzione di..."
Questo è tutto quello che c'è	C'è abbastanza e si può condividere

Tavola 10

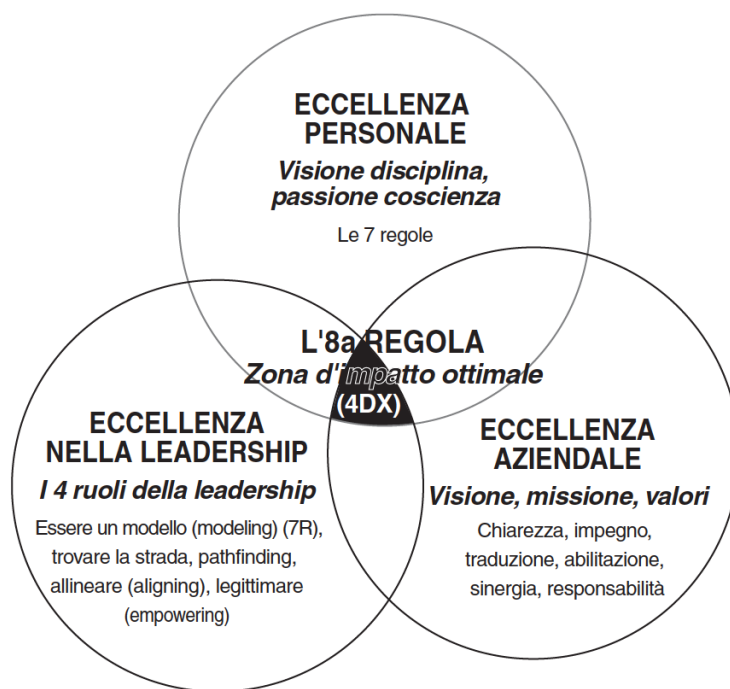


Figura 15.6

	4 INTELLIGENZE	4 ATTRIBUTI	4 RUOLI	
CORPO (VIVERE)	Intelligenza fisica	Visione	Essere un modello	} FOCUS
MENTE (IMPARARE)	Intelligenza mentale	Disciplina	Trovare la strada (pathfinding)	
CUORE (AMARE)	Intelligenza emotiva	Passione	Allineare (aligning)	} ESECUZIONE
SPIRITO (LASCIARE UN'EREDITÀ)	Intelligenza spirituale	Coscienza	Legittimare (empowering)	

Figura 15.7

Appendice 1

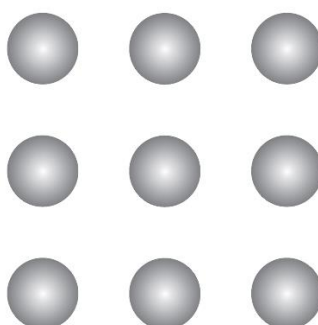


Figura A1.3

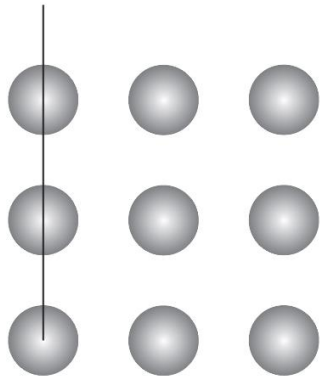


Figura A1.4

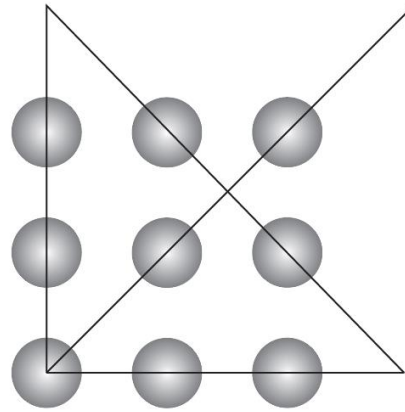


Figura A1.5

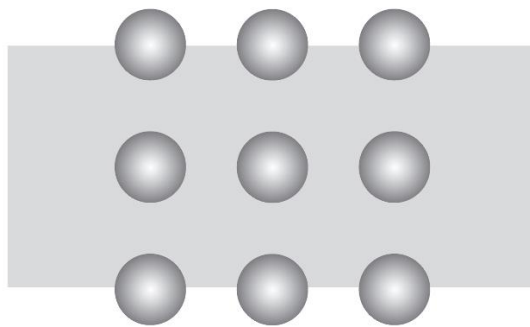


Figura A1.6

I PRINCIPI RAPPRESENTATI DALLE 7 REGOLE	
Regola	Principio
1 Sii proattivo	Responsabilità/Iniziativa
2 Inizia pensando alla fine	Visione/Valori
3 Dai precedenza alle priorità	Coerenza/Esecuzione
4 Pensa vincere/vincere	Rispetto/Beneficio reciproco
5 Prima cerca di capire... poi di farti capire	Comprensione reciproca
6 Sinergizza	Cooperazione creativa
7 Affila la lama	Rinnovamento

Figura A1.8


 SVILUPPARE LE CINQUE COMPONENTI PRIMARIE DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA	
Autoconsapevolezza	1 Sii proattivo
Motivazione personale	2 Inizia pensando alla fine
Autoregolazione	3 Dai precedenza alle priorità 7 Affila la lama
Empatia	5 Prima cerca di capire... poi di farti capire
Capacità di comunicazione	4 Pensa vincere/vincere 5 Prima cerca di capire... poi di farti capire 6 Sinergizza

Figura A1.9

Appendice 2

Figura A2.1

<i>Teoria</i>	<i>Autore rappresentativo/anno</i>	<i>Sintesi</i>
Teoria del grande uomo	Downd (1936)	La storia e le istituzioni sociali sono plasmate dalla leadership di grandi uomini e donne (ad esempio Mosé, Maometto, Giovanna d' Arco, Washington, Gandhi, Churchill, ecc.). Downd (1936) sostiene che "non esiste la leadership delle masse. Gli individui in ogni società possiedono diversi gradi d'intelligenza, energia e forza morale, e in qualsiasi direzione le masse siano influenzate ad andare, saranno sempre condotte da poche menti superiori".
Teoria dei tratti	L.L. Barnard (1926); Bingham (1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick & Locke (1991), Khons & Irle (1920); Page (1935); Tead (1929)	Il leader è dotato di tratti e caratteristiche superiori, che lo distinguono dai suoi seguaci. La ricerca si pone le seguenti domande: quali tratti distinguono i leader dalle altre persone? Qual è la portata di queste differenze?

<i>Teoria</i>	<i>Autore rappresentativo/anno</i>	<i>Sintesi</i>
Teorie situazionali	Bogardus (1918); Hersey & Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer	La leadership è il prodotto di ciò che richiede la situazione contingente: sono le situazioni a determinare chi emergerà come leader, piuttosto che il suo patrimonio genetico. L'imporsi di un grande leader è il risultato dell'epoca, del luogo e delle situazioni.
Teorie personali-situazionali	Barnard (1938); Bass (1960); J.F. Brown (1936); Case (1933); C. A. Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Wetsburgh (1931)	Le teorie personali-situazionali rappresentano una combinazione tra le teorie della leadership del grande uomo, dei tratti e situazionale. La ricerca suggerisce che lo studio della leadership deve comprendere sia i tratti affettivi, intellettivi e d'azione, sia le condizioni specifiche in cui opera l'individuo. Tali condizioni includono: (1) tratti della personalità, (2) natura del gruppo e dei suoi membri, e (3) eventi che il gruppo deve fronteggiare.
Teorie psicoanalitiche	Erikson (1963); Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970); Wolman (1971)	Il leader funge da figura paterna: una fonte di amore e di timore, come incarnazione del superego, lo sfogo emotivo delle frustrazioni dei seguaci e della loro aggressione distruttiva.
Teorie umanistiche	Argyris (1957, 1962, 1964); Blake & Mouton (1964, 1965); Hersy & Blanchard (1969, 1972); Likert (1961, 1967); Maslow (1965); McGregor (1960, 1966)	Le teorie umanistiche si occupano dello sviluppo dell'individuo nelle organizzazioni efficaci e unite. Coloro che adottano questa prospettiva teorica sostengono che gli esseri umani sono motivati per natura e che le organizzazioni sono strutturate e controllate per natura. Secondo questi studiosi la leadership deve modificare le costrizioni organizzative per garantire agli individui la libertà con cui realizzare il loro potenziale e dare un contributo all'organizzazione.
Teorie della leadership come ruolo	Homans (1950); Kahn & Quinn (1970); Kerr & Jermier (1978); Mintzberg (1973); Osborn & Hunt (1975)	Le caratteristiche dell'individuo e le esigenze della situazione interagiscono in modo da permettere a uno o pochi individui di emergere come leader. I gruppi sono strutturati in base all'interazione tra i loro membri, e si organizzano in base a ruoli e posizioni diverse. La leadership è uno dei ruoli prestabiliti e ci si aspetta che

Teoria	Autore rappresentativo/anno	Sintesi
Teoria Path-goal	M.G. Evans (1970); Georgopoulos, Mahoney & Jones (1957); House (1971); House & Dessler (1974)	la persona che ricopre quella posizione si comporti in modo diverso dagli altri membri del gruppo. I leader si comportano a seconda del modo in cui percepiscono il loro ruolo e di ciò che gli altri si aspettano. Mintzberg distingue i seguenti ruoli della leadership: rappresentante, leader, trait d'union, consigliere, divulgatore, portavoce, promotore d'iniziativa, garante dell'ordine, allocatore di risorse e negoziatore.
Teoria della contingenza	Fieldler (1967); Fieldler, Chemers & Mahar (1976)	L'efficacia di un leader orientato all'incarico o alle relazioni dipende dalle contingenze. I programmi di formazione per il leader modellati attorno a questa teoria lo aiutano a identificare il suo orientamento e ad adattarvisi nel modo migliore a seconda della situazione.
Leadership Cognitiva: teoria del grande uomo del XX secolo	H. Gardner (1995); J. Collins (2001)	I leader sono "persone che, attraverso le parole e/o l'esempio, influenzano in maniera marcata i comportamenti, i pensieri, e/o i sentimenti di un numero significativo di altri esseri umani come loro". Raggiungendo la comprensione della natura della mente umana, sia il leader sia i seguaci, danno spessore alla natura della leadership. La ricerca di Collins arriva alla conclusione che la differenza tra le organizzazioni che producono grandi risultati <i>confermati</i> e quelle che non li producono è che le prime sono guidate da coloro che definisce leader di quinto livello – coloro che possiedono una paradossale combinazione di umiltà e forza decisionale.

<i>Teoria</i>	<i>Autore rappresentativo/anno</i>	<i>Sintesi</i>
<p>Teorie and Modelli dei processi interattivi; Modello Multiple-Linkage, Modello Multiple-Screen, Modello Vertical-Dyad Linkage, Teorie dello scambio, Teorie comportamentali e della comunicazione.</p>	<p>Davis & Luthans (1979); Fielder & Leister (1977); Fulk & Wendler (1982); Graen (1976); Greene (1975); Yuki (1971)</p>	<p>La leadership è un processo d'interazione. Gli esempi includono le teorie che riguardano la struttura d'iniziazione del leader, la relazione tra l'intelligenza del leader e la performance del gruppo, la relazione tra il leader e ogni individuo, piuttosto che con tutto il gruppo, e l'interazione sociale come forma di scambio o con tingenza comportamentale.</p>
<p>Potere-Influenza: Leadership partecipativa, Razionale-Deduttiva</p>	<p>Coch & French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt & White (1939); Vroom & Yetton (1974)</p>	<p>L'approccio potere-influenza include la leadership partecipativa. La ricerca esamina quanto potere detiene ed esercita il leader. Questo approccio presuppone anche la causalità unidirezionale. La leadership partecipativa si occupa della condivisione del potere e della legittimazione (empowerment) dei seguaci. Vroom & Yetton proposero la teoria prescrittiva della leadership, secondo cui i leader sono direttivi e i subalterni dei seguaci passivi. Quando questi possiedono più conoscenza, tuttavia, il loro ruolo dovrebbe prevedere una partecipazione più attiva. Per Gardner: "la leadership è il processo di persuasione o l'esempio attraverso cui un individuo (o una squadra leader) induce un gruppo a perseguire obiettivi sostenuti dal leader o condivisi da lui o da lei e dai suoi seguaci". Indica la leadership come un ruolo da ricoprire, i leader, dunque, giocano un ruolo integrato nel sistema che presiedono.</p>
<p>Attribuzione, elaborazione delle informazioni e sistemi aperti</p>	<p>Bryon & Kelley (1978); Katz & Kahn (1966); Lord (1976, 1985); Lord, Binning, Rush & Thomas (1978); Mitchell, Larsen & Green (1977); Newell & Simon (1972); H. M. Weiss (1977)</p>	<p>La leadership è una realtà costruita socialmente. Secondo Mitchell e altri "L'attribuzione della leadership da parte di osservatori esterni e di membri del gruppo è influenzata dalla loro realtà sociale individuale". Inoltre le variabili individuali, procedurali, strutturali e ambientali sono fenomeni che si condizionano reciproca-</p>

<i>Teoria</i>	<i>Autore rappresentativo/anno</i>	<i>Sintesi</i>
Integrata; trasformazionale, basata sui valori	Bass; Bennis (1984, 1992, 1993); Burns (1978); Downton (1973); Fairholm (1991); O'Toole (1995); DePree (1992); Tichy & Devanna; Renesch	<p>mente nello studio della leadership; ossia è difficile delineare quale tra queste variabili sia la causa e quale l'effetto.</p> <p>Secondo Burns, la leadership trasformazionale è un processo in cui "i leader e i seguaci si elevano reciprocamente a livelli altissimi di moralità e di motivazione". Si presuppone che i seguaci trascendano i loro interessi egoistici per il bene del gruppo, si pongano obiettivi a lungo termine e sviluppino la consapevolezza di ciò che è importante. Secondo Bennis, i leader efficaci assolvono tre funzioni: allineare (aligning), creare e legittimare (empowering). I leader trasformano le organizzazioni allineando gli esseri umani e le altre risorse, creando una cultura organizzativa che favorisce la libera espressione delle idee e legittimando gli altri a dare un contributo all'organizzazione. Bennis è conosciuto per la distinzione tra management e leadership; la sua prospettiva, meglio riassunta dalle sue stesse parole, è: "i leader sono persone che fanno la cosa giusta; i manager sono persone che fanno le cose nel modo giusto".</p>
Leadership carismatica	Conger & Kanungu (1987); House (1977); Kets se Vries (1988); J. Maxwell (1999); Meindl (1990); Shamir, House & Arthur (1993); Weber (1949)	La leadership carismatica, d'altro canto, sostiene che il leader possieda qualità eccezionali nella misura in cui vengono percepiti dai subalterni. L'influenza del leader non si basa sull'autorità o sulla tradizione, ma sulla percezione dei seguaci. Le spiegazioni della leadership carismatica comprendono: attribuzione, osservazione oggettiva, teoria dell'auto-concettualizzazione, psicoanalisi e contagio sociale.
Leadership basata sulla competenza	Bennis (1993); Boyatzis; Cameron; Quinn	Secondo questa teoria si possono imparare e migliorare le competenze critiche che tendono a prevedere le differenze tra coloro che producono performance eccezionali (leader) e coloro che producono performance nella media.

<i>Teoria</i>	<i>Autore rappresentativo/anno</i>	<i>Sintesi</i>
Leadership dell'aspirazione e della visione	Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986)	Secondo Kouzes e Posner, la leadership "infiama" la passione dei subalterni e funge da bussola che li guida. Definiscono la leadership "come l'arte di suscitare negli altri il desiderio di lottare per le aspirazioni comuni". L'accento viene messo sul desiderio del seguace di contribuire e sulla capacità del leader di motivare all'azione. I leader rispondono ai clienti, creano una visione, danno energia ai dipendenti e prosperano in ambienti "caotici" e in rapido movimento. Leadership vuol dire articolare visioni, incarnare valori e creare l'ambiente adatto alla realizzazione delle cose.
Leadership manageriale e strategica	Drucker (1999); Jacobs & Jaques (1990); Jacques & Clement (1991); Kotter (1998, 1999); Buckingham & Coffman (1999); Buckingham & Clifton (2001)	La leadership rappresenta l'integrazione tra partnership esterne e interne. Drucker sottolinea tre componenti di tale integrazione: finanziaria, della performance e personale. Ritiene che i leader siano responsabili della performance delle loro aziende e per l'intera comunità. I leader ricoprono ruoli e possiedono caratteristiche speciali. Secondo Kotter i leader comunicano visione e direzione, allineano (aligning) le persone, motivano, ispirano e danno energia ai seguaci. Inoltre i leader sono agenti di cambiamento e legittimano (empower) le loro persone. La leadership è il processo in cui si dà un fine (una direzione significativa) allo sforzo collettivo, e in cui si crea la convinzione che con uno sforzo di volontà si potrà raggiungere il fine. Inoltre la leadership manageriale efficace produce lavoro manageriale efficace. Questi autori favoriscono la leadership che dipende da spazio e tempo, dall'individuo e dalla situazione.
Leadership basata sui risultati	Ulrich, Zenger & Smallwood (1999); Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Ulrich e altri propongono un marchio che "descrive i diversi risultati prodotti dalla leadership" e li collega al carattere. Il leader possiede carattere morale, coerenza ed energia, oltre a conoscenza tecnica e pensiero strategico. Inoltre i leader mostrano

<i>Teoria</i>	<i>Autore rappresentativo/anno</i>	<i>Sintesi</i>
		comportamenti efficaci per successi aziendali ulteriori. E ancora: poiché i risultati ottenuti dalla leadership sono misurabili, possono anche essere insegnati e imparati. In quello che chiamano Evergreen Project, Nohria e altri, esaminano più di 200 pratiche comuni attuate dal management durante un periodo di dieci anni, per determinare quali producano risultati davvero superiori. Le quattro pratiche primarie sono: strategia, esecuzione, cultura e struttura. Le compagnie con risultati superiori adottano anche due delle seguenti pratiche secondarie: talento, innovazione, leadership, fusioni e acquisizioni.
Leader come insegnante	DePree (1992); Tichy (1998)	I leader sono insegnanti. Essi stabiliscono “il punto di vista che può essere insegnato”. Leadership è motivare gli altri insegnando. Tichy afferma che la leadership efficace è direttamente proporzionale all’insegnamento efficace”.
Leadership come arte della rappresentazione	DePree (1992); Mintzberger (1998); Vail (1989)	La leadership è nascosta, nel senso che i leader non compiono azioni da leader all’esterno (ovvero motivare, insegnare ecc.) ma compiono azioni discrete che racchiudono tutto ciò che fa il leader o il manager. Una metafora per la leadership come arte della rappresentazione sono i direttori d’orchestra o il jazz ensemble.
Leadership culturale e olistica	Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	La leadership è la capacità di uscire dalla cultura per iniziare processi di cambiamento evolutivi più flessibili. La leadership è la capacità di coinvolgere gli stakeholder più importanti, di evocare l’adesione alla leadership e di legittimare (empower) gli altri. L’approccio olistico di Wheatley sostiene che la leadership sia contestuale e sistemica. I leader creano relazioni sinergiche tra individui, organizzazioni e ambiente. I leader promuovono organizzazioni che imparano mettendo in pratica le cinque discipline. Secondo Senge, i leader giocano tre ruoli: ideatori, amministratori e insegnanti.

<i>Teoria</i>	<i>Autore rappresentativo/anno</i>	<i>Sintesi</i>
Leadership di servizio	Greenleaf (1996); Spears & Frick (1992)	La leadership di servizio richiede dei leader che innanzitutto conducano servendo gli altri – dipendenti, clienti e comunità. Le caratteristiche del leader di servizio comprendono: ascolto, empatia, cura, consapevolezza, persuasione, concettualizzazione, lungimiranza, devozione, impegno verso la crescita altrui e capacità di costruire una comunità.
Leadership spirituale	DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989)	Leadership significa influenzare l'anima delle persone piuttosto che controllare le loro azioni. Fairholm crede che la leadership comprenda una corrispondenza con gli altri. Inoltre "così come i leader si impegnano nel rispetto della persona nella sua interezza, devono includere nelle loro pratiche anche la cura spirituale... I leader del nuovo secolo devono concentrarsi e impegnarsi attivamente nel fare da sé per poi aiutare i loro seguaci a fare queste connessioni". L'influenza di un leader deriva dalla sua conoscenza della cultura, delle consuetudini, dei valori e delle tradizioni dell'organizzazione.

Appendice 3

LEADERSHIP	MANAGEMENT
Persone	Cose
Spontaneità	Struttura
Liberazione del potenziale, Legittimazione	Controllo
Efficacia	Efficienza
Programmatore	Programma
Investimento	Spesa
Principi	Tecniche
Trasformazione	Transazione
Potere fondato sui principi	Utilità
Giudizio	Misurazione
Fare la cosa giusta	Fare le cose nel modo giusto
Direzione	Velocità
Top line	Bottom line
Fini	Metodi
Principi	Pratica
Sui sistemi	Nei sistemi
La scala è appoggiata alla parete giusta?	Salire la scala velocemente

Figura A3.1

Figura A3.2

<i>Autori e bibliografia</i>	<i>Citazioni</i>
<p>Warren Bennis Bennis W. G. (1994). “Leading change: The Leader as the Chief Transformation Officer”. In Renesch J. (Ed), <i>Leadership in a New Era: Visionary Approaches to the Biggest Crisis of Our Time</i> (pp. 102-110), San Francisco: New Leaders Press.</p>	<p>“Management è far fare alle persone ciò che deve essere fatto. Leadership è far volere alle persone ciò che deve essere fatto. I manager spingono. Il leader attirano. I manager comandano. I leader comunicano”.</p>
<p>Bennis W.G. (1993). <i>An Invented Life; Reflections on Leadership and Change.</i> Reading MA: Addison-Wesley.</p>	<p>“I leader sono persone che fanno la cosa giusta; i manager sono persone che fanno le cose nel modo giusto”.</p>
<p>In Carter-Scott C. (1994). “The Difference Between Management and Leadership”, Manage, 10+.</p>	<p>“I leader conquistano il contesto – le circostanze mutevoli, turbolente e ambigue che talvolta sembrano cospirare contro di noi e che ci soffocherebbero certamente se glielo permettessimo – mentre i manager vi si piegano. Il manager amministra; il leader innova. Il manager è una copia, il leader è un originale. Il manager mantiene; il leader sviluppa. Il manager si focalizza su sistemi e strutture; il leader si focalizza sulle persone. Il manager confida nel controllo; il leader ispira fiducia. Il manager ha una prospettiva a breve raggio; il manager ha una prospettiva ad ampio raggio. Il manager chiede come e quando; il leader chiede cosa e perché. Il manager si concentra sulla bottom line; il leader sugli orizzonti. Il manager imita; il leader crea. Il manager accetta lo status quo;</p>

il leader lo sfida. Il manager è il classico bravo soldato; il leader è se stesso. I manager fanno le cose nel modo giusto; i leader fanno la cosa giusta”.

John W. Gardner

Gardner J. W. (1990).
On Leadership, New York,
Collier Macmillian.

“I leader e i leader/manager si differenziano dal modo di agire comune dei manager in almeno sei aspetti:

1. Pensano a lungo termine...
2. Pensano all'unità che guidano in rapporto a realtà più ampie...
3. Raggiungono e influenzano membri costitutivi al di fuori della loro giurisdizione, al di fuori dei loro confini...
4. Mettono un forte accento su elementi intangibili quali: visione, valori e motivazione e, nell'interazione leader-membri costitutivi, comprendono intuitivamente gli elementi irrazionali e l'inconscio.
5. Hanno le capacità politiche per fronteggiare richieste conflittuali di diversi membri costitutivi.
6. Pensano in termini di rinnovamento...”.

“Il manager è legato più strettamente all'azienda di quanto non lo sia il leader. Certamente il leader può anche non avere un'azienda”.

James Kouzes e

Barry Posner

Kouzes J. M. & Posner,
B. Z. (1995), *The Leadership Challenge: How to keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.

“... [in Inglese] la radice “lead”, significa andare, viaggiare, guidare”. La leadership possiede una valenza cinestetica, di movimento... [I leader] iniziano la ricerca di un nuovo ordine. Si avventurano in territori inesplorati e ci guidano verso destinazioni nuove e sconosciute. Invece la radice di *manage* è ‘mano’. Management è essenzialmente “maneggiare” cose, mantenere l'ordine, organizzare e controllare. La differenza cruciale tra management e leadership si riflette nell'etimologia dei due termini – la differenza tra maneggiare cose e visitare luoghi”.

In Carter-Scott C. (1994), “The Difference between Management and Leadership”, *Manage*, 10+.

Kouzes: “Una delle differenze fondamentali tra management e leadership si trova nell'etimologia dei due termini, è la differenza tra maneggiare e visitare luoghi”.

Abraham Zaleznik

Zaleznik A. (1977),
“Managers and Leaders: Are They Different?”,
Harvard Business Review,
55(5), 67-78.

I manager si preoccupano di come vengono fatte le cose e i leader si preoccupano del loro significato per le persone.

“I leader e i manager si differenziano per le loro idee. I manager tendono a vedere il lavoro come un processo abilitativo che coinvolge un insieme di persone e d'idee, che interagiscono per stabilire una strategia e prendere decisioni.”

“... Mentre i manager intervengono per limitare le scelte, i leader lavorano nella direzione opposta, per sviluppare nuovi approcci a vecchi problemi e per fare largo nuove opzioni... I leader creano entusiasmo per il lavoro”.

John Kotter

Kotter J. (1990),
“What Leaders Really
Do”, *Harvard Business
Review*, 68, 103+.

“Management significa affrontare la complessità. Le pratiche e le procedure usate dal management sono, per gran parte, la risposta a uno degli sviluppi più importanti del ventesimo secolo: l’insorgere di grandi aziende. Senza un buon management le imprese complesse tendono a diventare caotiche, con modalità che minacciano la loro stessa esistenza. Il buon management porta ordine e compattezza a dimensioni chiave quali la qualità e la profittabilità dei prodotti”.

“Leadership, al contrario, significa affrontare il cambiamento. Una delle ragioni per cui è diventata così importante negli ultimi anni è che il mondo degli affari è sempre più competitivo e volubile. La maggiore rapidità dei cambiamenti tecnologici, la maggiore competizione a livello internazionale, la liberalizzazione dei mercati, l’eccessiva potenza d’industrie che investono più sui capitali che sulla forza lavoro, l’instabilità del prezzo del petrolio, gli investimenti ad alto rischio, e il cambiamento demografico della forza lavoro sono alcuni dei fattori che hanno contribuito a questo cambiamento. Ne risulta che fare ciò che si faceva ieri, o farlo meglio al 5%, non è più una formula per il successo. Per sopravvivere e per competere in maniera efficace in questo nuovo ambiente sono sempre più necessari dei cambiamenti considerevoli. Maggiori cambiamenti richiedono sempre maggior leadership”.

James M. Burns

Burns J. M. (1978),
Leadership, New York,
Harper and Row.

Transazionale (management) opposto a trasformativa (leadership).

Leadership transazionale: questa leadership si instaura quando una persona assume l’iniziativa di entrare in contatto con gli altri per uno scambio di cose di valore.

Leadership trasformativa: questa leadership si instaura quando una o più persone prendono un impegno con le altre in un modo che porta il leader e i seguaci a raggiungere i massimi livelli di motivazione e di moralità. I loro scopi, che inizialmente potevano essere separati ma affini, si fondono, come nella leadership transazionale.

Peter Drucker

In Galgan P. A. (1998),
*Peter Drucker Training
and Development*,
52, 22-27.

“La prova per ogni leader non è ciò che riesce a realizzare. Ma è ciò che accade quando lascia la scena. Il test è nella successione. Se l’impresa collassa nel momento in cui questi leader meravigliosi e carismatici se ne vanno, allora non è leadership. In questo caso si tratta – molto brutalmente – di inganno”.

“Ho sempre sottolineato il fatto che la leadership è responsabilità. Leadership è fare...”.

“... separare il management dalla leadership è assurdo – come è assurdo separare il management dall’imprenditorialità. Entrambi sono parte e partita dello stesso lavoro. Sicuramente sono diversi, ma come la mano destra è diversa dalla sinistra o come il naso è diverso dalla bocca. Appartengono comunque allo stesso corpo”.

Richard Pascale
In Johnson M. (1996),
“Taking the Lid Off
Leadership”, *Management
Review*, 59-61.

“Il management è l’esercizio di autorità e influenza per raggiungere livelli di performance coerenti con i livelli precedentemente dimostrati... La leadership è far accadere ciò che in altro modo non potrebbe accadere... [e] imporrà sempre di lavorare ai confini di ciò che è accettabile”.

George Weathersby
Weathersby G. B. (1999),
“Leadership versus
Mangement”, *Management
Review*, 88, 5+.

“Management significa allocare poche risorse per l’obiettivo aziendale, stabilire le priorità, progettare il lavoro e i risultati da raggiungere. Cosa più importante: significa controllare. Leadership, d’altro canto, significa focalizzarsi sulla creazione di una visione comune. Significa motivare le persone a contribuire alla visione e incoraggiarle ad allineare i loro interessi individuali con quelli dell’azienda. Significa persuadere e non comandare”.

John Mariotti
Mariotti J. (1998),
“Leadership Matters”,
Industry Week, 247, 70+.

“Le persone che sono “gestite” bene potrebbero non essere inclini ad affrontare il tipo di sforzi necessari al successo – a meno che non abbiano dei buoni leader. I grandi leader ottengono risultati straordinari da persone ordinarie. I grandi manager ottengono semplicemente effetti ben pianificati e a volte ben eseguiti, ma raramente l’immenso successo che deriva dalla passione e dall’impegno ispirati dalla vera leadership. I leader sono architetti. I manager sono i costruttori. Entrambi sono necessari, ma senza l’architetto non c’è niente di speciale da costruire”.

Rosabeth Moss Kanter
Kanter R. M. (1989),
“The New Managerial
Work”, *Harvard Business
Review*, 85+.

“Le vecchie basi dell’autorità manageriale si stanno corrodendo, e nuovi strumenti di leadership stanno prendendo il loro posto. I manager il cui potere derivava dalla gerarchia e che erano abituati a un’area limitata del controllo personale, stanno imparando a cambiare le loro prospettive e ad ampliare i loro orizzonti. Il nuovo lavoro manageriale consiste nel guardare al di là di un’area circoscritta di responsabilità, per intuire le opportunità e di formare squadre di progetto selezionate da tutti gli ambiti coinvolti per creare un dialogo. Tutto ciò implica comunicazione e collaborazione tra funzioni, tra divisioni e tra aziende le cui attività e le cui risorse si sovrappongono. Dunque ranghi, titoli o charter ufficiali diventeranno fattori meno critici per il successo nel nuovo la-

voro manageriale rispetto a conoscenza, capacità e sensibilità per mobilitare le persone e per motivarle a fare del loro meglio”.

Tom Peters

Peters T. (1994),
Thriving on Chaos,
New York, Alfred A.
Knopf.

Peters attinge dalla concezione di leadership e management di Bennis, Kouzes e Posner sopra descritte. Secondo Peters “Sviluppare una visione e, cosa più importante, viverla intensamente sono elementi essenziali alla leadership... La visione occupa un posto d’onore ugualmente importante sia nel mondo dei supervisori sia in quello dei normali manager”.

Appendice 6

Figura A6.1

<i>Questione esecutiva</i>	<i>Percentuale di chi è d'accordo</i>
LINEA DI VISIONE AZIENDALE: tutti i lavoratori sono focalizzati sugli obiettivi aziendali?	22%
QUALITÀ DEGLI OBIETTIVI DEL GRUPPO: i gruppi di lavoro hanno obiettivi chiari e misurabili?	9%
PIANIFICAZIONE DI GRUPPO: i gruppi di lavoro pianificano insieme come raggiungere gli obiettivi?	16%
COMUNICAZIONE DI GRUPPO: i membri dei gruppi di lavoro si capiscono e hanno un dialogo creativo?	17%
FIDUCIA DI GRUPPO: i gruppi di lavoro operano in un ambiente “vinco/vinci”?	15%
LEGITTIMAZIONE (EMPOWERMENT) DI GRUPPO: i gruppi hanno libertà e risorse adeguate allo svolgimento del lavoro?	15%

<i>Questione esecutiva</i>	<i>Percentuale di chi è d'accordo</i>
RESPONSABILITÀ DI GRUPPO: i membri del gruppo si reputano reciprocamente responsabili degli impegni?	10%
VALUTAZIONE DEL GRUPPO – QUALITÀ: il metro di valutazione del successo è stabilito in maniera scrupolosa ed espresso apertamente?	10%
OBIETTIVI LAVORATIVI INDIVIDUALI: le persone hanno obiettivi chiari, misurabili e scadenziati?	10%
IMPEGNO INDIVIDUALE: i lavoratori sono motivati? Si sentono valorizzati?	22%
PIANIFICAZIONE INDIVIDUALE: le persone stabiliscono sistematicamente una scala di priorità?	8%
INIZIATIVA INDIVIDUALE: le persone prendono autonomamente l'iniziativa e si assumono la responsabilità dei risultati?	13%
DIREZIONE AZIENDALE: la strategia e gli obiettivi aziendali sono nel dettaglio conosciuti da tutti?	23%
COLLABORAZIONE AZIENDALE: i gruppi lavorano in maniera flessibile in diverse funzioni?	13%
LEALTÀ AZIENDALE: l'azienda è fedele ai suoi valori e ai suoi impegni?	20%
MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE AZIENDALE: c'è un approccio sistematico e costante?	13%
IMPEGNO INDIVIDUALE: le persone si sono prese un impegno nei confronti della direzione aziendale?	39% moltissimo o molto
SOSTEGNO AZIENDALE: il top management sostiene attivamente gli obiettivi dei gruppi di lavoro?	45% molto o moltissimo
FOCALIZZAZIONE DI GRUPPO: il mio gruppo è focalizzato totalmente e assiduamente sugli obiettivi prioritari?	14%

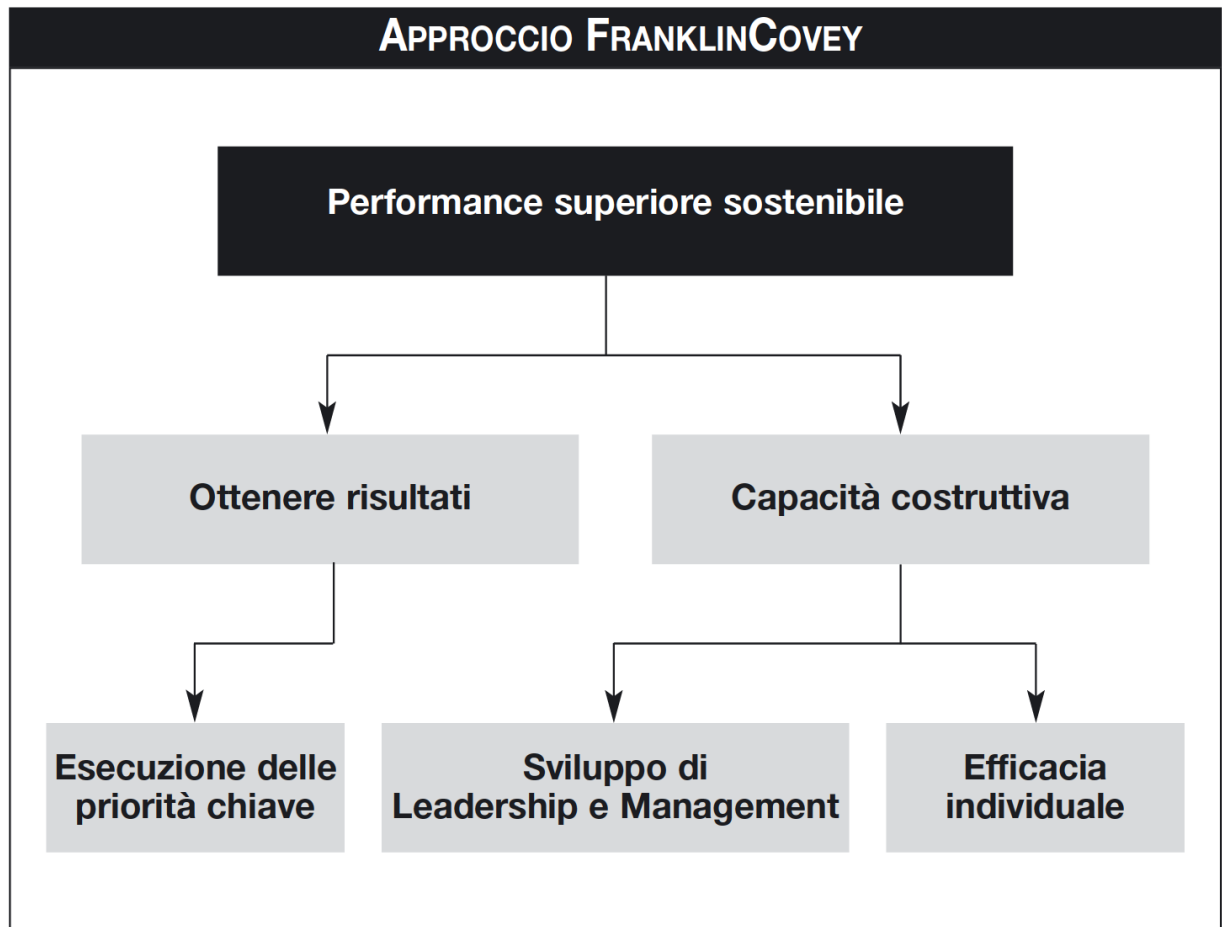


Figura A7.1