

# CRISEI

Centro di Ricerca Interdipartimentale in Sviluppo Economico e Istituzioni

## *Discussion Paper Series*

*Stili di leadership, competenze e livelli di performance. Un'analisi nei call center*

Alessia Berni, Luigi Moschera

**Discussion  
Paper No. 11  
October 2017**

**ISSN: 2280-9767**



CRISEI - Università di Napoli - Parthenope

# Università degli Studi di Napoli - Parthenope

## CRISEI

*Stili di leadership, competenze e livelli di performance. Un'analisi nei call center*

Alessia Berni\*, Luigi Moschera\*

\* Parthenope University of Naples

### Comitato Editoriale

Carlo Altavilla,  
Maria Rosaria Carillo,  
Floro Ernesto Caroleo,  
Marco Esposito,  
Luigi Moschera,  
Oreste Napolitano,  
Alessandro Sapio

Via Generale Parisi, 13 - 80132 –  
Napoli (Italy) Tel. (+39) 081 547 42 36  
Fax (+39) 081 547 42 50

URL: <http://www.crisei.uniparthenope.it/DiscussionPapers.asp>

## **Stili di leadership, competenze e livelli di performance. Un'analisi nei call center**

*Alessia Berni, Luigi Moschera*

### **Abstract**

L'articolo si propone di indagare le relazioni esistenti tra stile di leadership, competenze manageriali e livelli di performance dell'unità organizzativa sottoposta all'autorità formale del leader. S'individuano, adottando un approccio contingente, gli stili di leadership e le competenze manageriali dei leader che determinano più alti livelli di performance collettiva dell'unità organizzativa, considerando le caratteristiche del contesto di riferimento. La ricerca è stata effettuata all'interno di uno dei *call center* di una società italiana di telecomunicazioni: attraverso un'analisi sono stati analizzati i rapporti tra il *Team Leader* e i membri dell'unità organizzativa nei *service team* in cui è organizzato il *call center*.

The purpose of the article is to investigate the relationships between leadership styles, management competence and performance levels of an organizational unit that is submitted to a leader's formal authority. Drawing on leadership contingent theories, the work examines how leadership styles and management competence influence team performance of an organizational unit taking into account contextual factors. Our research is based on a qualitative investigation. As the case study approach refers to an in-depth study and investigation of a contemporary phenomenon within the real-life context, we set up a case study. The research has been performed in one of the call centres of an Italian telecommunication company.

*Keywords:* Leadership, performance, competenze, call center

## **1. Introduzione**

L'articolo ha l'obiettivo di indagare le relazioni esistenti tra stile di leadership, competenze manageriali e livelli di performance dell'unità organizzativa sottoposta all'autorità formale del leader. Si vogliono individuare, infatti, adottando un approccio contingente, quali sono gli stili di leadership e le competenze manageriali dei leader che determinano più alti livelli di performance collettiva dell'unità organizzativa, considerando le caratteristiche del contesto di riferimento (tipologia dei task, natura dei compiti, stadio di sviluppo dell'unità organizzativa, ecc.).

Il paper si compone di una parte introduttiva in cui si presenta una rassegna dei principali studi sul tema della leadership e si introduce il framework teorico, e di una parte in cui si illustra la ricerca empirica di supporto alle conclusioni del lavoro. La ricerca è stata effettuata all'interno di uno dei call center di una società italiana di telecomunicazioni, in cui sono stati analizzati i rapporti tra il Team Leader e i membri dell'unità organizzativa nei service team in cui è composto il call center.

Il paper cercherà di dimostrare che esiste una relazione tra lo stile di leadership utilizzato dal capo dell'unità organizzativa e i livelli di performance dell'unità stessa, in una prospettiva contingente legata alla struttura dei compiti dell'unità organizzativa e al suo stadio di sviluppo. Si analizzerà, inoltre, la relazione tra tipologie e livello di competenze possedute dal capo dell'unità organizzativa e i livelli di performance dell'unità stessa.

Il paper permetterà, inoltre, di evidenziare che esiste una correlazione tra lo stile di leadership utilizzato dal capo dell'unità organizzativa e il "clima" all'interno dell'unità.

## **2. La leadership nella letteratura organizzativa**

Dal numero di contributi, articoli, convegni sull'argomento si evince come la leadership sia un oggetto di ricerca ancora centrale per gli studiosi di organizzazione, sia per quelli che adottano approcci più marcatamente manageriali, sia per quelli che si concentrano sugli aspetti psicologici del leader e sulle sue capacità di influenza dei membri del gruppo.

Sebbene intuitivamente il significato della parola "leadership" sia noto, può avere significati diversi ed in diversi modi è stata concettualizzata. Vari sono i componenti considerati centrali al fenomeno della leadership: la leadership come processo, l'influenza, la leadership considerata nei contesti di gruppo, il raggiungimento degli obiettivi.

In questo paper la leadership viene considerata come un processo in cui un individuo influenza un gruppo di individui o un altro individuo nel raggiungimento di un obiettivo comune (Northouse, 1997) o anche come "una forma di problem solving organizzativo che mira a raggiungere gli obiettivi organizzativi attraverso l'influenza sull'azione altrui" (Fleishman et al. 1991).

E' un tema in continuo divenire come testimoniano gli approcci che si sono susseguiti dagli anni trenta ad oggi. Secondo Bryman (1996) è possibile individuare quattro differenti approcci che si sono susseguiti dalla fine degli anni '40 ad oggi: approccio dei "tratti", approccio comportamentale o "style approach", approccio contingente, nuovo approccio alla leadership. Il primo approccio è legato alle teorie sullo studio dei "tratti" che caratterizzano il leader di successo (Stogdill, 1948). L'obiettivo di questi studi è quello di collegare l'efficacia del leader alle sue caratteristiche individuali: "leader si nasce, non si diventa". Vengono, infatti, esaminate variabili legate ai tratti fisici (aspetto fisico, altezza, peso, forza, ecc.), alle abilità e alle skill (intelligenza, capacità oratorie, capacità di giudizio, ecc.), alla personalità (introversione-estroversione, self confidence, razionalità, ecc.). Sulla base di queste variabili si tenta di individuare il profilo del leader, differenziandolo da quello dei follower. I numerosi studi in questo approccio che si sono susseguiti nel corso degli anni e hanno avuto una forte ripresa negli anni '80 e '90 (Lord et al. 1986) sono accomunati dall'aver prodotto sempre risultati divergenti con la difficoltà di individuare una serie di tratti essenziali per "disegnare" il leader efficace.

L'approccio comportamentale, invece, si concentra sul processo di training, piuttosto che su quello di "selezione" che aveva caratterizzato l'approccio dei tratti, partendo dal presupposto che i comportamenti di un leader possano essere cambiati (Kerr et al. 1974; Greene, 1975).

Negli anni '80 emergono nuove ricerche spesso diverse per oggetto d'indagine, ma accomunate da un tentativo di introdurre cambiamenti nella visione della leadership predominante: il leader diventa *manager of meaning*. I principali contributi di questo recente approccio sono la leadership trasformazionale (Bass, 1985; Tichy e Devanna, 1986, Avolio e Yammarino, 2002), la leadership carismatica (House, 1977; Conger, 1989), la leadership visionaria (Sashkin, 1988; Westley e Mintzberg, 1989). Il filone più ricco per numero di contributi è quello legato agli studi di Bass sulla leadership trasformazionale che si concentrano sulle capacità del leader di influenzare e "trasformare" i follower attraverso *charisma, inspiration, individualized consideration e intellectual stimulation* (Bass, 1985, Bass e Avolio, 1993).

Il filone che maggiormente si collega agli studi con taglio organizzativo è, infine, quello etichettato come "contingency". L'origine dell'approccio si fa risalire agli studi di Fiedler (Fiedler, 1967; Fiedler e Garcia, 1987; Fiedler, 1993) e l'ipotesi di fondo è che alcune variabili di contesto influenzano l'efficacia di differenti stili di leadership. Assumono importanza nell'approccio variabili situazionali come le caratteristiche dei compiti del gruppo che si dirige, la composizione del gruppo e le relazioni leader-subordinati. Nella stessa direzione si muove la path-goal theory (House e Mitchell, 1974) che collega il comportamento del leader al raggiungimento degli obiettivi, evidenziando come esso venga condizionato dalla natura dei compiti che devono essere eseguiti per

raggiungere l'obiettivo e dalle caratteristiche dei membri del gruppo (locus of control, autoritarismo, abilità). La stessa teoria riformulata (House, 1996) come teoria della leadership dell'unità organizzativa, specifica i comportamenti del leader che migliorano la soddisfazione dei subordinati e l'efficienza dell'unità organizzativa, considerando gli effetti del leader sulla motivazione e le abilità dei subordinati e sulle performance dell'unità organizzativa. Anche il modello della leadership situazionale di Hersey e Blanchard (1969) si fonda sulla considerazione che lo stile di leadership vari da leader a leader, che il comportamento più efficace del leader cambi nelle diverse situazioni, che il tipo di lavoro e la maturità dei collaboratori siano fondamentali nel determinare il comportamento efficace del leader, maturità che è legata al ciclo di vita del gruppo, all'educazione e alle esperienze pregresse dei collaboratori.

Il nesso causale tra stile di leadership e efficienza dell'unità organizzativa sarà spiegato nel paper adottando proprio un approccio "*contingency*". L'ipotesi teorica è che lo stile di leadership efficace, cioè quello che porta a task performance (Borman and Motowidlo, 1993, De Dreu e Weingart, 2003) superiori, dipenda da: caratteristiche dei compiti dell'unità organizzativa, caratteristiche dei membri che compongono l'unità organizzativa (in termini di maturità, esperienza ecc.), stadio di sviluppo/maturità del gruppo, competenze possedute dal capo dell'unità organizzativa ed esplicitate nell'esercizio della leadership. Le competenze sono, quindi, viste come funzionali all'esercizio della leadership e non analizzate di per sé.

### **3. Il contesto della ricerca**

#### *3.1 L'organizzazione dei call center e l'azienda Alfa.*

La società Alfa è un'importante azienda operante sul territorio nazionale nel settore delle telecomunicazioni attraverso quattro direzioni territoriali. Attualmente la Alfa è organizzata con sei *Call center* gestiti *in house* e due gestiti in *outsourcing*. Le attività del *Call center in house* vengono gestite da team costituiti da *Consulenti*, coordinati da due *Team Leader*. A loro volta le attività dei team sono pianificate e controllate da *Responsabili* che assicurano, con la collaborazione dei *Team Leader*, il mantenimento dei livelli di servizio prestabiliti.

In particolare nell'ambito dello stesso team:

- i *Consulenti*, in *front line* evadono, con il cliente in linea, le richieste degli stessi (informazioni, reclami, problemi tecnici, variazioni contrattuali) e, qualora le informazioni non siano rese disponibili dal sistema o trattasi di pratiche la cui gestione richiede un tempo più lungo, rinviando la risoluzione ad un momento successivo. I *Consulenti* in *back office* completeranno la pratica provvedendo a richiamare il cliente.

- il *Team Leader* gestisce e controlla il team di risorse che gli è stato assegnato, seguendo come coordinatore e supervisore sul campo le attività operative. Talvolta è di supporto nella risoluzione di problematiche complesse che richiedono un più ampio margine di autonomia. Il *Team Leader* assegna le varie attività ai membri del gruppo, favorendone la rotazione per il completamento dei percorsi formativi, di crescita professionale individuale e di team, assicurando i livelli di qualità/quantità previsti in relazione ai carichi di lavoro. Si occupa, infine della gestione permessi, ferie, straordinari e cambi turno.

### 3.2 *Call center e misure di performance.*

Come misure di controllo dei risultati del *Call center* si possono determinare numerosi parametri grazie ai quali stabilire alcuni standard che siano confrontabili a distanza di tempo e per attività diverse. Alcuni esempi di dati che riguardano la produttività delle attività *outbound* sono: il numero di telefonate all'ora, il tempo medio delle telefonate ed i tempi medi di attesa, raggiungimento di almeno un obiettivo su "n" contatti utili o dalla durata media per ogni chiamata.

Ognuno dei parametri sopra indicati proviene dalla rilevazione delle attività telefoniche effettuata dal sistema informativo: la funzione applicativa nel *Call center*, infatti, permette di registrare gli eventi gestionali.

Considerando, invece, l'attività *inbound* possono essere considerati, ad esempio, il tempo medio di risposta in un numero verde, la percentuale di abbandoni accettati, la durata entro cui limitare la chiamata o la percentuale di chiamate accolte entro "n" secondi.

Gli obiettivi di livello di servizio da fornire o comunque le performance relative al *Call center* sono diversi a seconda del tipo di attività e sono stabiliti con diverse modalità: *benchmarking*, ricerche sulle esigenze dei clienti, richieste dell'alta direzione. Ad esempio, uno dei principali obiettivi che Alfa assegna ai *Team Leader* è il *Customer Satisfaction Index* (CSI), un indice misurato attraverso campagne effettuate sui clienti che esprimono un giudizio sul servizio offerto dal *Call center*.

Nel *Call center* in oggetto, diversi sono i parametri considerati per determinare la produttività. Innanzitutto, grazie ad un sistema di gestione delle chiamate, si calcola il numero delle chiamate offerte ogni giorno, cioè il numero medio di chiamate generate dall'utenza ed indirizzate al numero verde. Questo dato è fondamentale per quantificare i volumi di chiamate che il *Call center* dovrà gestire. Viene, inoltre, calcolato il numero di chiamate gestite dai *Consulenti* ed il tempo medio di conversazione di ogni operatore (ATT). I dati di cui si dispone sono relativi a singoli *Consulenti* e vengono poi sommati per calcolare i volumi di traffico gestiti dai *service team*. Disponendo del numero medio di *Consulenti* che ogni giorno sono impegnati in attività telefonica *inbound*, si calcola la produttività media per agente (PMA).

## 4. Metodologia

Il campo di ricerca per l'analisi degli stili di leadership, delle competenze e delle performance è stato uno dei sei *Call center in house* di Alfa; in particolare sono stati analizzati 6 *service team* impegnati in attività di front line. Ogni team è composto da 33 *Full Time Equivalent* (Fte)<sup>1</sup> che si alternano nell'orario di servizio. Tutti i team analizzati sono di *front line* e hanno la stessa struttura con due *Team Leader* in posizione di coordinatore delle risorse. Ciò ha consentito, dopo la rilevazione delle performance di ciascun team, il confronto tra gli stessi.

### 4.1 Performance

Ai fini dello studio della performance dei singoli *service team* è stata considerata la sola attività telefonica *inbound* relativa a sei di essi. L'analisi è stata condotta utilizzando i dati relativi alla produttività ottenuti in un periodo di osservazione di sei settimane, periodo in cui ognuno dei sei team è stato impegnato a turno per una settimana in attività di *back office*, non considerata ai fini dello studio condotto. Per ogni settimana sono stati rilevati e, quindi, confrontati, per ogni team, i dati relativi alle presenze medie giornaliere, al numero delle chiamate offerte, delle chiamate a cui ogni gruppo ha risposto, del tempo medio di conversazione. Dal rapporto tra il numero delle chiamate a cui ogni *service team* ha risposto in una settimana e la media giornaliera dei *Consulenti* di ogni gruppo impegnanti al telefono, considerando una settimana composta da cinque giorni lavorativi, si è ottenuta la produttività media per agente (PMA) giornaliera relativa ad ogni team.

L'altro parametro considerato è il tempo medio di conversazione (ATT), la cui efficacia è inversamente proporzionale alla grandezza. Si è potuta così calcolare la produttività media di ogni team nelle sei settimane prese in esame e classificare così, in base alla PMA e all'ATT, i *service team* più efficienti.

### 4.2 Leadership

L'analisi dei dati sulla leadership ha preso avvio dalla somministrazione diretta ai 12 *Team Leader* del questionario elaborato da Blake e Mouton (1964). Il questionario è composto da trentacinque domande dedicate ad analizzare lo stile di leadership. Si individua, infatti, un punteggio per lo stile autocratico (leader orientato al compito) ed un punteggio per lo stile partecipativo (leader orientato alle persone). Dai due punteggi si ricava graficamente un terzo stile di leadership definito dagli autori "efficace". Al questionario così strutturato è stata poi aggiunta una scheda volta a rilevare i dati socio-anagrafici dei *Team Leader*, che ha permesso di evidenziare una sostanziale omogeneità (età<sup>2</sup> e scolarizzazione).

### 4.3 Competenze

---

<sup>1</sup> Espressione utilizzata per indicare il numero di operatori di *call center* equivalenti a quelli a tempo pieno.

<sup>2</sup> L'età media è di 30,6 anni, con un'età compresa fra 26 e 34 anni



Per la raccolta delle informazioni sulle competenze dei *Team Leader* si è deciso di non ricorrere a dizionari precostituiti, ma di farle emergere, grazie all'utilizzo di una metodologia consolidata, dall'esperienza e dalle conoscenze del *Responsabile* del *call center*.

Si è intervistato, infatti, il *Responsabile*, utilizzando la metodologia della *Repertory Grid* tratta dalla metodologia della "psicologia dei costrutti" (Kelly, 1955; Stewart e Stewart, 1981) con lo scopo di formulare una valutazione sulle competenze dei *Team Leader*, avendo però come riferimento le loro concrete prestazioni lavorative, in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Questo strumento fornisce una struttura d'intervista che consente di far emergere i costrutti critici per un determinato ruolo, mediante il confronto tra i migliori *role holders* e quelli *average*.

Prima di tutto sono stati individuati i principali obiettivi che il *Responsabile del call center* assegna ai *Team Leader*. Si tratta di obiettivi quantitativi ed anche qualitativi come:

- a) *Customer Satisfaction Index* (CSI) > 95%. Il CSI è un indice (che varia da 0 a 100) misurato attraverso campagne effettuate sui clienti. Ai clienti contattati, infatti, viene chiesto di esprimere un giudizio sul servizio offerto dal *call center*;
- b) Produttività media per agente (PMA) nelle attività di front line maggiore di 115;
- c) Tasso di abbandono<sup>3</sup> (ACR) minore del 3% o del 5% a seconda della tipologia del cliente;
- d) Risultati sulle valutazioni periodiche compiute sui *Consulenti*;

La fase successiva consiste invece nell'individuazione dei costrutti relativi ai team leader, basata sull'esperienza concreta e quotidiana del *Responsabile* rispetto al comportamento dei suoi collaboratori. In particolare, sono state individuate sette competenze distintive (Tav. 1).

## 5. Risultati

Lo stile del leader è considerato in letteratura significativo per il raggiungimento degli obiettivi e lo si correla spesso al livello di performance dei membri dell'unità organizzativa (Barling, Weber & Kelloway, 1996; Berson, Shamair, Avolio & Popper, 2001). La ricerca ha permesso di evidenziare una relazione tra lo stile di leadership adottato dal *Team Leader* e le performance dell'unità organizzativa (il *service team*). Sebbene tutti e sei i team abbiano raggiunto e superato gli obiettivi di efficacia ed efficienza prefissati dal *Responsabile* nel periodo di osservazione (Tav. 2), si possono individuare i team migliori in relazione ai risultati dell'unità più efficiente (ST4).

Tavola 1 – Le competenze chiave del Team Leader

---

<sup>3</sup> Il Tasso di abbandono è la percentuale di chiamate che risultano abbandonate dopo un'attesa pari ad un tempo stabilito come soglia massima.

People Management	motiva e sostiene gli altri nel raggiungimento del risultato mantiene alto l'interesse dei collaboratori valorizza le skill dei collaboratori
Team work	condivide le informazioni con i colleghi e con i membri del gruppo coopera e lavora per il gruppo crea spirito di gruppo ascolta con attenzione i contributi dei colleghi
Realizzazione	prontezza nel prendere le decisioni prende l'iniziativa si fa carico dei problemi consegue i risultati nei modi attesi
Focalizzazione sul cliente	individua i bisogni dei clienti mantiene e misura la soddisfazione del cliente mette in atto azioni e comportamenti per fornire risposte efficienti
Innovazione	individua diverse strade per la soluzione dei problemi genera intuizioni nuove ed introduce alternative originali creatività aperto alle innovazioni
Comunicazione efficace	parla in modo chiaro trasferisce le informazioni fornisce feedback
Flessibilità	pronto nel cambiare la propria visione apprende con facilità nuovi metodi di lavoro mantiene la calma sotto pressione

Tavola 2 - Indicatori di performance dei *service team*

	ATT		PMA	
		<i>scarto</i>		<i>scarto</i>
<b>st4</b>	176,6	-	139,36	-
<b>st2</b>	179,4	+2.8	137,88	-1.48
<b>st1</b>	178,4	+1.8	137,78	-1.58
<b>st5</b>	184	+7.4	133,92	-5.44
<b>st6</b>	185	+8.4	133,52	-5.84
<b>st3</b>	187,4	+10.8	131,68	-7.68

Dall'analisi dei dati (Tav. 2) emerge, infatti, come i primi tre ST (n.4, n. 2 e n.1) raggiungano risultati nettamente superiori rispetto agli altri tre. Sia lo scarto del PMA sia quello dell'ATT dei singoli ST rispetto al primo iniziano ad incrementarsi notevolmente a partire dal quarto in graduatoria (ST5). Analizzando i risultati dello stile di leadership (Tav. 3) si può notare come i *Team Leader* dei primi tre ST adottino, più o meno consapevolmente, uno stile di tipo "partecipativo", a differenza dei leader degli ultimi tre ST – e, in particolare, dell'ultimo – che adottano uno stile più "orientato ai compiti" e meno alle persone. E' stata riscontrata, quindi, una correlazione positiva tra lo stile di leadership "partecipativo" dei *Team Leader* e i livelli di performance dell'unità organizzativa, mentre lo stile di tipo "autocratico" e le performance risultano

correlati inversamente. Non si è rilevata, invece, alcuna correlazione tra leadership “efficace” – così come definita dal modello di Blake e Mouton (1964) o anche da Misumi & Peterson, (1985, 1987) - e performance: i *Team Leader* la cui leadership è stata evidenziata come “efficace” non sono necessariamente quelli con la migliore produttività del team.

Tavola 3 – Gli stili di leadership

	ST1		ST2		ST3		ST4		ST5		ST6	
	TL1	TL2	TL1	TL2	TL1	TL2	TL1	TL2	TL1	TL2	TL1	TL2
orientato alle persone	11	15	12	12	9	12	15	12	9	11	3	7
orientato ai compiti	17	9	10	8	9	12	9	8	11	12	11	16
efficace	12,5	10	10	9	9	10,5	10	9	10,5	10	5	9,5
media efficacia	11,25		9,5		9,75		8		10,25		7,25	

Ciò nonostante, lo stile di leadership non è l’unico responsabile del raggiungimento dei risultati da parte dei subordinati. In una logica contingente è mediata nei suoi effetti e interagisce con una serie di elementi situazionali quali lo stadio del ciclo di vita dell’unità organizzativa, le caratteristiche e livello di maturità dei membri dell’unità (Hersey e Blanchard, 1969), le competenze possedute dal capo dell’unità organizzativa ed esplicitate nell’esercizio della leadership, le caratteristiche delle mansioni individuali e collettive e così via.

Il ruolo del *Team Leader* varia, infatti, con l’evoluzione dell’unità organizzativa e dell’azienda. E’ possibile individuare tre fasi di sviluppo del *service team* dell’azienda Alfa<sup>4</sup>, in cui il ruolo del leader varia in relazione al grado di maturità dei collaboratori e all’evoluzione dei compiti. Nella prima fase di start up il *Team Leader* ha un ruolo chiave nella gestione e diffusione delle informazioni e nell’implementazione delle procedure; è una figura di collegamento con le unità organizzative degli altri *call center* e gli altri reparti dell’azienda, coordina le attività, decide cosa fare, gestisce i carichi di lavoro. E’ l’unico depositario del “sapere” e assiste *on the job* i *Consulenti* neo assunti e inesperti. In una seconda fase, le attività del *call center* si consolidano, i sistemi e le procedure vengono perfezionati e condivisi da sempre più membri dell’unità organizzativa. I *Consulenti* maturano più esperienza nello svolgimento del lavoro e godono, quindi, di maggiore autonomia legata all’aumento delle conoscenze e competenze possedute. Le informazioni aumentano e diventano più complesse, il *Team Leader* non è più l’unico depositario del “sapere”, assume più importanza il suo ruolo di coordinatore e gestore delle risorse. Nella fase di sviluppo, i *Consulenti* raggiungono un grado di piena maturità e conoscenza e il *Team Leader* può delegare

<sup>4</sup> I *service team* considerati sono nati contemporaneamente e la composizione dei membri dell’unità non è cambiata in modo significativo dall’inizio delle attività. I consulenti, assunti tutti senza esperienza di lavoro e con caratteristiche socio-anagrafiche simili, si trovano, quindi, allo stesso livello di maturità professionale avendo seguito lo stesso percorso di crescita, parallelo all’evoluzione del team. L’analisi del ciclo di vita e le informazioni sull’evoluzione delle mansioni del leader e dei subordinati sono frutto di più interviste semi-strutturate al Responsabile del *call center* e ai team leader.

ampiamente, gestendo le eccezioni. Diminuisce anche il suo ruolo nella formazione dei collaboratori che sempre più spesso si auto-formano attraverso i sistemi informativi o attraverso riunioni periodiche con i colleghi ed aumenta il ruolo di motivatore delle risorse e di supporto psicologico. Il *Team Leader* valuta i propri collaboratori, dispone, quindi, delle informazioni che li riguardano, conosce le competenze da loro possedute e, quindi, partecipa con il *Responsabile* alla selezione di nuove risorse e di eventuali promozioni o rotazioni sulle attività. Il leader gioca, quindi, un ruolo “informativo” e “decisionale” nelle prime fasi, e un più ampio ruolo “interpersonale” (Mintzberg, 1973) nelle fasi di sviluppo.

Attualmente i *service team* si trovano in un momento di transizione tra la seconda e la terza fase. Si potrebbe pertanto sostenere che l’orientamento alle persone del leader ha maggiore importanza ed è più efficace per il raggiungimento delle performance in questa fase in cui aumenta il livello di delega ai membri dell’unità, che sono diventati maggiormente “indipendenti” nello svolgimento delle loro mansioni. Non hanno, infatti, più bisogno di una presenza costante e “tecnica” del leader che interviene nella prima fase costantemente attribuendo compiti, assistendo il consulente nel contatto con il cliente, dando direttive precise sull’esecuzione della mansione e sullo svolgimento delle singole attività. Lo stile di leadership orientato alle relazioni è efficace, inoltre, in presenza di un moderato livello di strutturazione dei compiti (Fiedler, 1967), che caratterizza proprio questa fase evolutiva dell’unità.

In tal senso i risultati della ricerca sono coerenti con il modello “prescrittivo” suggerito da Hersey e Blanchard (1969, 1982). Lo stadio di evoluzione del team e, in particolare, il livello di delega attribuito ai *Consulenti* nelle varie fasi sono associabili, infatti, al “livello di maturità” utilizzato dai due studiosi nel modello. Si ha pertanto una corrispondenza tra risultati della ricerca e il modello stesso che associa l’orientamento alle relazioni nelle fasi di maggiore maturità dei collaboratori, con il passaggio da uno stile direttivo ad uno partecipativo-delegante.

La seconda ipotesi di ricerca riguarda, invece, la relazione tra competenze possedute dai leader e *performance* delle unità gestite. L’analisi delle competenze ha portato all’individuazione dei *best performer*, che sono proprio i leader delle unità con più alti livelli di performance (ST4, ST2 e ST1). L’ipotesi risulta verificata in quanto esiste una correlazione positiva tra livello di competenze possedute dal capo dell’unità organizzativa e performance delle stesse.

Una lettura più attenta dei livelli di competenze possedute (Tav. 4) permette ulteriori considerazioni. Analizzando, infatti, i punteggi ottenuti dai singoli *Team Leader* e quelli riportati per ogni coppia emerge il maggiore rilievo attribuibile alle competenze di “people management”, “teamwork” e “innovazione”. Rispetto alle altre *core competence* queste tre e soprattutto le prime due sono coerenti a uno stile di leadership orientato alle persone piuttosto che ai compiti.

Tavola 4 – Il livello delle competenze chiave dei *Team Leader*

	St4		St2		St1		media	St5		St6		St3		media
People Management	7	7	7	6	7	6	6,5	5	2	7	4	7	3	4,0
Teamwork	7	6	6	7	7	7	6,7	7	4	6	2	5	1	3,8
Focalizzazione sul cliente (sia interno che esterno)	5	6	7	5	7	6	6,0	6	1	6	7	6	3	5,0
Realizzazione	6	5	7	4	7	5	6,0	5	5	7	4	7	3	4,7
Innovazione	7	7	6	7	6	7	6,7	7	3	6	1	6	7	4,8
Comunicazione efficace	7	6	7	3	6	7	6,3	7	3	5	3	7	3	4,5
Flessibilità	6	6	7	7	7	6	6,2	6	7	6	5	7	6	5,7
Media punteggio	6,43	6,14	6,71	5,57	6,71	6,29		6,14	3,57	6,14	3,71	6,43	3,71	
Media per coppie di leader	6,29		6,14		6,50			4,86		4,93		5,07		

Un'ultima considerazione riguarda la relazione tra stile di leadership e clima dell'unità organizzativa. Per analizzare il clima organizzativo delle unità osservate si è utilizzato un indicatore sintetico di benessere organizzativo, il tasso di assenteismo medio, che è stato già utilizzato in letteratura in studi che hanno indagato lo stile di leadership e le varie relazioni con la soddisfazione e motivazione dei lavoratori (Gorge & Jones, 1997; Staw, Sutton & Pelled, 1994). Rielaborando, pertanto, i dati esistenti sulla produttività e sulle presenze nette degli operatori, si è potuto calcolare per ogni *service team* il tasso di assenteismo per malattia, ottenendo così un indicatore del “benessere” dell'ambiente di lavoro: l'ipotesi alla base è che più basso è il numero delle assenze per “malattia (presunta) e motivi personali”, migliore è il clima del *service team*.

Dal confronto tra i valori, infatti, si nota nel team più efficiente, il tasso di assenteismo riscontrato è compreso tra i tre valori più bassi evidenziati dall'analisi. Inoltre, le altre due unità che in assoluto hanno fatto registrare il minor numero di assenze sono comunque il secondo ed il terzo in termini di efficienza, con valori prossimi a quelli del team migliore. Si può, quindi, ipotizzare una relazione anche tra stile di leadership e “benessere” dei subordinati: i coordinatori dei team più efficienti, infatti, adottano uno stile di leadership partecipativo, più rivolto alle relazioni. In un ambiente in cui il ritmo di lavoro, spesso stressante a causa del tipo di attività e dei turni di lavoro, mina la motivazione dei singoli individui, un leader più rivolto alle persone può avere un grande peso sui risultati del team. Inoltre, i *Team Leader* che nella gestione delle ferie hanno dato priorità alle persone, nonostante i carichi di lavoro, hanno ottenuto nei loro *service team* il più basso tasso di assenteismo. Sono riusciti, quindi, a distribuire meglio le assenze programmate, facendo sì che le risorse, più motivate, rendessero di più. Assume, pertanto, importanza quella che Bass (1990) e Yukl (1994) chiamano “considerazione” e cioè il grado in cui il leader si comporta in modo amichevole, mostra considerazione verso i propri collaboratori, preoccupandosi del loro benessere; in tal senso si muove anche lo studio di Fisher e Edwards (1988), che evidenzia la capacità di influenza della “considerazione” sulle performance di lavoro e sul clima organizzativo.

## 6. Conclusioni

In conclusione si vogliono presentare alcune considerazioni critiche sulla ricerca svolta che danno origine a futuri sviluppi di ricerca. La prima considerazione è di ordine metodologico: in ogni team analizzato sono presenti due *Team Leader* e non uno. In pratica i due leader, che si coordinano reciprocamente e gestiscono insieme alcune attività, non sono mai presenti contemporaneamente (tranne appunto nei momenti di coordinamento e confronto) di fronte ai subordinati, ma si alternano per esigenze di orari di lavoro. Ciò non toglie che i membri dell'unità, in funzione dei turni di lavoro, vedono cambiare il proprio leader di riferimento. Ciò parzialmente può impattare sulla relazione studiata tra stile di leadership e performance soprattutto laddove vi sia disomogeneità negli stili adottati all'interno dello stesso team. Lo stesso ragionamento si può fare per le competenze. Nel caso della ricerca condotta, tale limite si attenua, in quanto sia i dati riguardanti gli stili, sia i punteggi delle *core competence* mostrano una significativa omogeneità all'interno delle singole coppie, soprattutto nei leader dei primi tre team per livello di performance raggiunto.

Una seconda considerazione è legata al fatto che avendosi relazione diretta delle performance sia con lo stile di leadership, sia con le tipologie e il livello di competenze, non è possibile capire quale dei due elementi ha più peso nell'efficienza del team. Sebbene, infine, sia stato adottato un approccio contingente non sono state considerate altre variabili di contesto, come ad esempio la cultura di sfondo e aziendale o le tecnologie utilizzate (Kraemer e Danzinger, 1984; Hill e Kerr 1984; Kerr, Hill e Broedling, 1986), che sicuramente possono impattare sulle relazioni analizzate.

## Bibliografia

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. (2009), "Leadership: current theories, research, and future directions", *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, pp. 421-449.
- Antonakis J., Cianciolo A.T., Sternberg R. (2004) (edited by), *The nature of leadership*, Sage.
- Avolio B.J., Yammarino F.J., (2002), *Transformational and Charismatic Leadership: the road ahead*, vol.2, Elsevier science Ltd.
- Barker, R. A., (2002) *On the Nature of Leadership*, Lanham, MD, Rowman & Littlefield.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training and attitudinal and fiscal outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832.
- Bass B.M., (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, The Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. The Free Press, New York.
- Bass B.M., Avolio B.J., (1993), "Transformational leadership: a response to critiques", in Chemers M.M., Ayman R., *Leadership theory and research: perspectives an directions*, Academic Press, New York.

- Berson, Y., Shamair, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53–73.
- Blake R.R., Mouton Y.S., (1964), *The Managerial Grid*, Gulf publishing company, Houston.
- Borman W.C, Motowidlo S.J., (1993), “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”, in Schmitt N, Borman WC, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Boyatzis R., (1982), *The competent manager: a model for effective performance*, Wiley Interscience, New York.
- Bryman A., (1996), Leadership in Organizations, in Clegg S., Hardy C. e Nord W.R., *Handbook of Organization Studies*, Sage.
- Camuffo A., (1998), *Piccoli grandi capi: competenze per la produzione flessibile*, Etas libri, Milano.
- Conger J.A. (1989), *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- De Dreu C.K.W. e Weingart L.R. (2003), Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*.
- Fiedler F.E. (1967), *Theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Fiedler F.E. (1993), The leadership situation and the black box in contingency theories, in Chemers M.M., Ayman R., *Leadership theory and research: perspectives an directions*, Academic Press, New York.
- Fiedler F.E., Garcia J.E. (1987), *Improving leadership effectiveness: cognitive resources and organizational performance*, Wiley, New York.
- Fleishman E.A., Mumford M.D., Zaccaro S.J., Levin D.Y., Krothin A.L., Hein M.B. (1991), "Taxonomic efforts in the description of leadership behaviour: A synthesis and functional interpretation", *The Leadership Quarterly*, 2, 245-80.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). “Experiencing work: values, attitudes, and moods”, *Human Relations*, 50, 393-416.
- Greene C.N. (1975), The Reciprocal Nature of Influence between Leader and Subordinate, *Journal of Applied Psychology*, 60, 187-193.
- Hersey P., Blanchard K.H. (1982), *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ.
- Hersey P., Blanchard K.H. (1969), *Management of organizational behaviour*, Englewood Cliffs, NJ.
- Hill K.D., Kerr S. (1984), “The impact of computer integrated manufacturing systems on the first-line supervisor”, *Journal of Organizational Behaviour Management*, 6, 81-97.
- House R.J. (1977), A 1976 theory of charismatic leadership, in Hunt J.G., Larson L.L., *Leadership: the cutting edge*, Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, *Leadership Quarterly*, 7, 323–352.
- House R.J., Mitchell T.R. (1974), Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis?, *Journal of Management*, 23 (3), 409–473.

- Kelly G.A. (1955), *A Theory of Personality*, Norton, New York.
- Kerr S., Schriesheim C.A., Murphy C.J., Stogdill R.M. (1974), Toward and contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 12, 62-82.
- Kerr S., Hill K., Broedling L. (1986), The first line supervisor: Phasing out or here to stay, *Academy of Management Review*, 11, 103-107.
- Kraemer K.L., Danzinger J.N. (1984), Computers and control in the work environment, *Public Administration Review*, 44 (1), 32-42.
- Lord R.G., De Vader C.L., Alliger G.M. (1986), A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures, *Journal of Applied Psychology*, 71: 402-10,.
- Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- Misumi, J., Peterson, M. F. (1985). The performance-maintenance (PM) theory of leadership: review of a Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, 30, 198–223.
- Misumi, J., Peterson, M. F. (1987), *Supervision and leadership*, In B. M. Bass, P. J. D. Drenth, & P. Weissenberg (Eds.), *Advances in organizational psychology* (pp. 220–231). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Northouse P.G. (1997), *Leadership: theory and practice*, Sage.
- Sashkin M. (1988), The visionary leader in Conger J.A., Kanungo R.N., *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Spencer L.M., Spencer S.M. (1993), *Competence at Work. Models for superior performance*, Wiley & Sons, New York.
- Staw, B., Sutton, R., & Pelled, L. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace, *Organization Science*, 5, 51–71.
- Stewart V. e Stewart A. (1981), *Business Applications of the Repertory Grid*, Maidenhead, Berks, McGraw-Hill.
- Stogdill R.M. (1948), Personal factors associated with leadership: a survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25.
- Storey J. (edited by), (2004), *Leadership in organizations. Current issues and key trends*, Routledge.
- Tichy N.M., Deavanna M.A. (1986), *The transformational leader*, Wiley, New York.
- Westley F.R., Mintzberg H. (1989), Visionary leadership and strategic management, *Strategic Management Journal*, 10: 17-32.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ.