

Il Ruolo degli Studi sulla Leadership nell'Organizzazione Aziendale

LA LEADERSHIP COME FATTORE STRATEGICO
NELLA GENERAZIONE E NELLO SVILUPPO
D'IMPRESA IN UNA FASE DI CRISI ECONOMICA

Elisa Bortolani
Università di Verona
elisa.bortolani@univr.it

Serena Cubico
Università di Verona
serena.cubico@univr.it

Giuseppe Favretto
Università di Verona
giuseppe.favretto@univr.it

Giovanna Caramia
Università di Verona
giovanna.caramia@univr.it

Riccardo Sartori
Università di Verona
riccardo.sartori@univr.it

1. Premessa

Il lavoro presenta i risultati di una ricerca tuttora in corso che si avvale del Test di Attitudine Imprenditoriale (TAI), strumento validato per la misurazione di tale costrutto che comprende tra i propri fattori anche quello della “Leadership” (Favretto, Pasini, Sartori, 2003). In questa indagine, essa viene intesa come la tendenza dei soggetti ad esprimere la propria funzione di comando e a gestire con padronanza (*mastery*) risorse personali (tempo, finanze, ecc.) e ambientali (vincoli, opportunità, ecc.). In base alle nostre ricerche (Favretto, Cubico & Sartori, 2007), ci aspettavamo che anche nella presente emergesse la relazione, del resto consolidata in letteratura, tra attitudine imprenditoriale e leadership. Infatti, proprio nella ricerca citata, che confronta imprenditori Junior e Senior, il fattore leadership pesa significativamente, in un modello di regressione lineare multipla, sull’attitudine imprenditoriale sia degli uni che degli altri ($p < .001$). Invece, forse anche a causa della numerosità campionaria ($n = 100$) e del fatto che la ricerca qui presentata è stata al momento condotta solo su aspiranti imprenditori (21 dei quali lo sono diventati in seguito), tale relazione non risulta statisticamente significativa, sebbene proprio gli aspiranti imprenditori, poi diventati tali, dimostrino di rispondere affermativamente a quegli item del TAI che esprimono leadership. Le successive fasi della ricerca, con campioni estratti da due popolazioni (quella dei “non imprenditori” e quella degli “imprenditori”), renderanno maggiormente conto di tale relazione. A partire dalla considerazione di Bennis, secondo cui “i manager fanno le cose nel modo giusto, i leader fanno la cosa giusta”, qui di seguito, perciò, l’imprenditore verrà considerato come figura che esprime leadership.

2. Leadership e imprenditorialità

Il primo studio empirico sulla leadership risale al 1904 ed è stato condotto dallo psicologo statunitense Lewis Madison Terman (*A Preliminary Study in the Psychology and Pedagogy of Leadership*). Successivamente, sull’onda dell’interesse suscitato da questa ricerca, altri autori operanti nel campo delle scienze sociali si sono occupati del tema. Ricordiamo tra tutti Lewin (et al. 1939), Likert (1961), Fiedler (1967), Bass (1985), Hersey e

Blanchard (1988). Tutti questi studi si sono concentrati alternativamente sulle caratteristiche personali del leader (es.: tratti di personalità), sulla situazione (es.: teorie della contingenza) o sull'interazione tra queste due variabili.

Analizzando i diversi modelli di leadership, ormai consolidati dalla letteratura internazionale, emerge che la figura dell'imprenditore è paragonabile a quella di un *leader trasformatore* (Burns, 1978; Bass, 1985, 1999). Tale figura emerge quando le imprese si trovano ad affrontare un ambiente turbolento, instabile e competitivo. L'enfasi di questa tipologia di leadership riguarda le caratteristiche personali di creatività e innovazione, oltre alla capacità di cooperare nella ridefinizione di strategie e tattiche in risposta ai mutamenti ambientali. Le principali caratteristiche di questo leader, perciò, risultano: carisma, stimolazione intellettuale e considerazione dei bisogni emotivi dei propri collaboratori. I leader trasformativi, infatti, a differenza di altre tipologie di leader (ad esempio quelli *transazionali*), non si limitano a reagire alle circostanze ambientali, ma le creano (Burns, 1978).

3. Le variabili dell'imprenditoria: persona e ambiente

Così come avviene nella storia degli studi sulla leadership, anche nella letteratura sull'imprenditoria (*entrepreneurship*) si individuano fondamentalmente due variabili in grado di influenzare l'attitudine di un individuo a questa: le caratteristiche della *persona* e quelle dell'*ambiente*. Un ulteriore approccio, inoltre, propone l'interazione tra le due come un possibile modello di comprensione del costrutto.

3.1. Le caratteristiche della persona

Per *caratteristiche della persona* si intendono sia variabili oggettivamente misurabili (età, genere, titolo di studio, ecc.) sia variabili più difficilmente quantificabili, quali valori, tratti di personalità, motivazioni, atteggiamenti, ecc. (Favretto & Sartori, 2007).

Le riflessioni teoriche delle origini hanno accomunato la figura del leader e quella dell'imprenditore, considerando come comune denominatore l'attitudine che condividerebbero per il comando e la gestione del potere.

Verso la fine del 1940, presso l'Ohio State University, un gruppo di ricercatori (*cfr.* Fleishman, 1953; Hemphill, 1950), servendosi del *Leader Behavior Questionnaire* evidenzia le seguenti quattro dimensioni riguardanti il comportamento del leader:

- *considerazione* (orientamento alla relazione);
- *struttura di iniziazione* (orientamento al risultato);
- *enfasi sulla produzione* (successivamente *need for achievement* di McClelland, 1987);
- *sensibilità* (definita successivamente da Spencer & Spencer, nel 1995, come sensibilità interpersonale).

Sempre verso la fine del 1940, presso l'Università del Michigan, le conclusioni a cui pervengono gli studiosi di leadership non sono poi così dissimili, proponendo due dimensioni sottostanti la leadership: *orientamento alla produzione* e *orientamento al dipendente*.

Tali caratteristiche infatti, ancora oggi, vengono considerate come due (delle) dimensioni indispensabili ad una leadership efficace.

Un'analisi delle caratteristiche e dei tratti della personalità di leader e imprenditori è stata compiuta prima da Levy-Leboyer (1974), e successivamente, ma con un diverso focus, da McClelland (1987) e Spencer & Spencer (1995). Proprio gli studi condotti da questi autori hanno dimostrato una correlazione positiva tra motivazione al risultato, comportamenti imprenditoriali e successo nella creazione e sviluppo di impresa.

Oggi le ricerche sono maggiormente orientate all'analisi del comportamento piuttosto che dei tratti, anche se le azioni imprenditoriali vengono studiate proprio per inferire da queste eventuali caratteristiche psicologiche, quali la *personalità proattiva* (Bateman & Crant, 1993) e l'*iniziativa personale* (Frese, 1995).

Ancora, dall'analisi della letteratura emerge che i tratti, cui si fa principalmente riferimento quando si parla di leader in generale e di imprenditori in particolare, sono raggruppabili in tre categorie:

- *intelligenza*: nei suoi aspetti di *problem solving* e *decision making*;
- *personalità*: flessibilità, creatività, fiducia in se stessi, stabilità emotiva, autonomia, socievolezza, dominanza di carattere, ecc.

sembrano tratti che diverse ricerche riportano come comuni in tutti gli imprenditori;

- *abilità*: in particolare quelle riferite alla capacità dell'imprenditore di ottenere cooperazione da collaboratori e partner di impresa, guadagnarsi popolarità e prestigio, e dirigere.

3.2. *Le caratteristiche dell'ambiente*

Con l'espressione "*caratteristiche dell'ambiente*", ci si riferisce invece a quelle caratteristiche che possono influenzare inclinazioni, interessi e rappresentazioni degli individui: caratteristiche e livello socio-economico della famiglia di origine, professione dei genitori, area geografica di residenza, ecc. (Favretto & Sartori, 2007).

In opposizione all'ipotesi innatista, perciò, le teorie dell'apprendimento ritengono che sia l'ambiente nel quale un individuo cresce a spiegare molte delle caratteristiche di personalità (cfr. Mischel, 1993; Di Blas, 2002).

Alcune ricerche, infatti, hanno evidenziato il ruolo dei genitori nell'orientare o meno i giovani verso la scelta di un lavoro autonomo/imprenditoriale (Ronstadt, 1983; Scherer et al., 1989; Fraccaroli & Vitali, 2001).

Odoardi (2003), in una ricerca finalizzata alla comprensione dei significati e del lavoro imprenditoriale e dell'influenza che ha sul giovane imprenditore il fatto di avere relazioni frequenti e dirette con imprenditori, ha rilevato che i giovani e i loro genitori esprimono opinioni simili sull'imprenditorialità e che vi è concordanza di atteggiamenti e opinioni sul lavoro autonomo tra imprenditori e loro figli.

Con l'espressione *ambiente*, ci si riferisce altresì al contesto socio-economico nel quale un individuo si trova ad agire. Il sistema di valori, l'apertura verso l'innovazione e il cambiamento, la necessità di far fronte a determinati problemi, la cultura del lavoro, ecc. sono tutti aspetti legati alla struttura ambientale che rivestono un forte peso nell'incoraggiare, o al contrario nel far desistere, la generazione di una nuova impresa.

3.3. L'ipotesi interazionista

Storicamente lo studio sull'imprenditorialità è stato affrontato principalmente attraverso 3 macro-prospettive:

1. prospettiva economico-sociale;
2. prospettiva della psicologia dell'imprenditore;
3. prospettiva interazionista e psico-sociale.

Quest'ultima considera l'insieme di tutte le variabili che possono influenzare l'eventuale sviluppo dell'imprenditorialità individuale (Brockhaus & Nord, 1979). Essa infatti presuppone che l'insieme delle caratteristiche individuali (genere, età, tratti, motivazioni, abilità, aspettative, valori, rappresentazioni, ecc.) possano interagire con variabili appartenenti alla situazione familiare e al contesto socio-economico (precedenti esperienze lavorative, famiglia, formazione, contesto socio-economico, ecc.). Se consideriamo l'imprenditorialità un processo, non uno stato, possiamo essere d'accordo con Chell (2000) nel definire un atto imprenditoriale come *“un tentativo di rispondere, e tramite ciò cambiare, un insieme di circostanze (percepite come positive o negative) con l'intento di creare un risultato sperato”* (in Agus, 2003, p. 329). Agus (2003, p. 329), a tal proposito, aggiunge: *“un atto coinvolge degli agenti e prende origine nel contesto; i comportamenti che ne risultano sono azioni osservabili da parte dell'individuo, che riflettono sia il contesto sia le preferenze personali”*.

4. Il contesto socio-economico di riferimento: Verona

Il numero di imprese registrate alla Camera di Commercio di Verona al 31 dicembre 2007 è pari a 100.664, con un incremento dello 0.5% rispetto all'anno precedente. Al netto del settore agricolo, l'aumento verificatosi è risultato essere dell'1.3%. Circa il 42% delle imprese registrate è nato tra il 2000 ed il 2007 (CCIAA di Verona - Servizio Studi e Ricerca).

Dall'archivio ASIA (Archivio Statistico delle Imprese Attive) dell'Istat, aggiornato al 2005, risulta che il 99.3% delle imprese extra-agricole è rappresentato da aziende con meno di 50 addetti e con il 73.3% degli addetti occupati in provincia. Il rimanente 0.7% è costituito da grandi

imprese, che a loro volta occupano quasi il 27% degli addetti (CCIAA di Verona - Servizio Studi e Ricerca).

Tab. 1 – Imprese registrate¹ alla CCIAA di Verona – anno 2007

Imprese registrate alla CCIAA di Verona – anno 2007	
Agricoltura e pesca	19495
Industria	13063
Costruzioni	16217
Commercio	20921
Alberghi e ristoranti	5256
Trasporti e attività ausiliarie	3779
Servizi (attività di intermediazione monetaria e finanziaria, assicurazioni, attività immobiliari, informatica, istruzione, sanità e servizi sociali, ecc.)	17522
Altro	4411
TOTALE	100664

Nel decennio tra il 1997 e il 2007, il numero delle imprese registrate nei settori extra-agricoli è aumentato di circa 16.000 unità, rilevando in termini percentuali un tasso di crescita pari al 25.8%. Si è verificata una crescita soprattutto nel numero delle imprese del terziario avanzato (da 6.125 imprese nel 1997 a 11.420 nel 2007 per “attività immobiliari, di noleggio, informatica e ricerca”) e nel settore delle costruzioni (oltre 7.000 in più). Pressoché stabile il settore manifatturiero (CCIAA di Verona - Servizio Studi e Ricerca).

Preponderante appare la quota di imprese individuali presenti sul territorio: 57,3% (57.683 aziende), mentre il 21% (21.071) è costituito come società di persone; il 19,7% (19.853) è organizzato come società di capitali; minoritaria la percentuale delle imprese costituite con altre forme: 2% (2.057 aziende) (Infocamere - Movimprese).

¹ Fonte: CCIAA di Verona - Servizio Studi e Ricerca

4.1. La cultura del lavoro

La maggior parte delle iniziative economiche, presenti nella provincia di Verona, mantengono assetti di tipo familiare. Queste imprese, che in alcuni Paesi europei, ad esempio la Spagna, si raccolgono in vere e proprie associazioni, rappresentano un fattore di sviluppo e di benessere anche per la nostra economia. Una tale configurazione aziendale viene spesso criticata come fragile e incapace di generare potenziale innovativo. Ad essa si preferiscono assetti di tipo manageriale che vengono assunti come più efficaci.

La cultura del lavoro veronese è fortemente radicata nel pragmatismo. Le piccole e medie imprese hanno meno lavoratori intellettuali e dirigenti di quanto non accada per imprese di regioni limitrofe. L'azienda, perciò, rappresenta un'organizzazione con pochi ruoli direttivi, tutti tendenzialmente endogeni. Il rischio, secondo gli analisti più critici, è quello di inibire la ricerca e le opportunità di innovazione.

Da un confronto tra piccole, medie e grandi imprese del Nord Est (Unioncamere-Mediobanca, 2005) sul numero medio di figure per impresa, emerge che le piccole imprese vedono la presenza di 0.1 dirigenti contro i 3.4 della media e i 32.7 della grande. Le medie imprese, inoltre, hanno minore capacità di assorbire figure ad alta competenza, rispetto a quelle a basso grado di competenza, con un rapporto di 1 a 4 contro l'1 a 3 delle grandi. Ancora, le aziende di medie dimensioni assumono meno laureati. Va comunque osservato che dall'anno 2000 al 2003 si registra un aumento dell'investimento in formazione continua (rispettivamente 31.8% e 61.2%).

Nonostante tutti i limiti denunciati, l'impresa familiare veneta, alla prova dei fatti, ha dimostrato una solida tenuta. Sono sempre di più le medie imprese che stanno affrontando momenti di crescita cruciale. Da un lato vanno immettendosi in panorami più ampi, quali nuovi mercati o quotazioni in borsa; dall'altro, si avviano verso la delicata fase della continuità, del passaggio generazionale. Da una ricerca (Atelier Studio Centro Veneto, 2002) condotta su un campione (fornito da Infocamere e Unioncamere Veneto) di 5.000 ditte attive rappresentative dell'universo delle ditte venete, emerge che le PMI venete a rischio successione, a partire dalla data della ricerca fino al 2007, sono circa 117.937. Questo

significa che circa 400.000 lavoratori, tra dipendenti e familiari, dovranno riqualificarsi e che dai 45.000 ai 50.000 ml di euro di capitali sono a rischio (per le sole società di capitali). Dalla presentazione del volume *Le medie imprese industriali italiane*, Unioncamere e Mediobanca (2005), emerge che la media impresa del Nord Est ha mediamente 28.8 anni e mostra una redditività decrescente con il passare delle generazioni (la seconda generazione nel 2001 ha un ROI medio del 14.9%, mentre per è uguale al 12.7%).

Il trasferimento di testimone ha più sfaccettature; le più importanti riguardano il primato del mantenimento dell'integrità dell'impresa rispetto agli interessi del singolo e la valorizzazione di tutti i familiari coinvolgibili, comprese le donne.

Ricerche recenti (Marini & Oliva, 2004; Barone, 2004), mettono in luce come il lavoro non rappresenti più, per le nuove generazioni, quel primato valoriale che mostrava nel passato. Forse, a ciò, ha contribuito il fatto che per un giovane il tempo di attesa al fine della collocazione in un posto di lavoro si è allungato. Ciò dipende sia da elementi congiunturali che da scelte soggettive. Le nuove generazioni tendono a procrastinare viepiù nel tempo l'incontro con la responsabilità e con l'autonomia finanziaria. Il fenomeno riguarda Verona come altre realtà venete e nazionali. Si parla, com'è noto, di "famiglia lunga" nella quale i giovani, prevalentemente maschi, permangono per tempi lunghi, realizzandosi in contesti o in esperienze non direttamente produttive.

4.2. Immigrazione e imprenditorialità

In qualsiasi terreno la cultura imprenditoriale attecchisca, essa è da considerarsi un patrimonio. Che la provincia veronese sia un'area che incoraggia l'imprenditorialità è confermato dal fatto che una quota significativa di nuovi imprenditori è costituita da extracomunitari. È pur vero che una gran parte di loro lo fa istituendo ditte di comodo per operare come terzisti nell'edilizia o nel settore del commercio, ma sono sempre di più i casi di extra-comunitari che intendono fare impresa nel senso più tradizionale del termine. Che il fenomeno non sia un fuoco di paglia lo attesta anche il fatto che alcuni istituti di credito hanno allo

studio precise linee di finanziamento da indirizzare a queste nuove tipologie imprenditoriali.

Dal punto di vista demografico la provincia di Verona è interessata da significativi e delicati mutamenti. Il rapporto tra indice di mortalità e indice di natalità sarebbe negativo se non ci fosse un flusso migratorio consistente.

Nel Veneto, come a Verona, nel periodo compreso tra il 1991 e il 2003, l'incremento di popolazione si aggirava intorno al 2% - 2.5%². Già dalla metà degli anni '90, il Veneto si differenziava dal resto d'Italia in quanto al rapporto di stranieri sul totale della popolazione residente. Esso era superiore di un punto percentuale rispetto al resto d'Italia. Tra il 2002 e il 2003, probabilmente a causa della legge Bossi-Fini (che ha permesso il regolarizzarsi di molte posizioni), la popolazione è aumentata del 6% grazie al contributo degli immigrati regolari.

La famiglia tradizionale, oggi, convive con famiglie non autoctone a figliolanza plurima. Queste ultime impattano percentualmente sempre di più sulle realtà della nostra provincia. A luglio del 2007, su un totale di 560.233 alunni della popolazione scolastica regionale (scuole statali: infanzia, primaria, secondaria I grado e secondaria II grado), gli alunni stranieri erano 54.063 con un'incidenza percentuale pari al 9.7%, contro l'8.9% del luglio 2006. Per la provincia di Verona, su 111.165 alunni il 10.9% era rappresentato da stranieri.

Questa situazione si rispecchia nell'imprenditorialità extra-comunitaria. Nel 2007, infatti, nella provincia di Verona, le attività imprenditoriali gestite da immigrati si sono ulteriormente consolidate. Le imprese registrate alla Camera di Commercio di Verona occupano 164.118 persone con cariche (ovvero titolari di impresa, soci, amministratori e altre cariche): di queste, il 92.7% ha provenienza italiana, il 2.2% è nato nei paesi dell'Unione Europea, il 4.5% proviene da paesi extra UE, infine lo 0.6% rappresenta persone di provenienza "non classificata"³. Alcuni dati: nella provincia di Verona, sul totale

²Fondazione NordEst, www.fondazione Nordest.net, Veneto Lavoro, 2005.

³Dalla banca dati delle Camere di Commercio, è possibile procedere ad estrazioni delle cariche imprenditoriali ricoperte in base alla località di nascita in un paese estero, manca, invece, il riferimento alla cittadinanza. In questo modo, negli imprenditori nati all'estero è comunque compresa una quota di individui con la cittadinanza italiana.

delle persone iscritte al Registro delle Imprese, la percentuale di imprenditori comunitari è, quindi, superiore sia a quella regionale (4.4%), sia alla quota italiana (3.9%).

Tenendo conto del fatto che dal 1° gennaio 2007, Romania e Bulgaria entrano a far parte dell'Unione Europea, ai fini di un confronto tra gli ultimi due anni, è necessario togliere dalla banca dati del 2006 il numero degli imprenditori romeni e bulgari. Nella realtà provinciale veronese, nel 2007 rispetto all'anno precedente, si è verificato un aumento degli imprenditori extracomunitari in qualità di titolari, soci o amministratori pari al 9.4%. Per quanto riguarda gli imprenditori comunitari, abbiamo assistito ad un aumento pari al 18.5% (570 persone), incremento dovuto sostanzialmente alla notevole presenza di imprenditori romeni⁴: 1.652 imprenditori a fine 2007 (con un aumento di 519 persone, pari ad incremento del 45.8%).

Il primo paese di origine degli imprenditori extra Unione Europea è il Marocco (1.347 imprenditori), seguito da Brasile (716) e Cina (696). Non trascurabile la presenza di imprenditori provenienti da Albania, Serbia-Montenegro, Nigeria e Tunisia.

Per quanto riguarda i settori di attività con il maggior numero di imprenditori extracomunitari, il primato spetta al settore delle costruzioni (2.192 persone), poi di seguito il commercio (1.819), le attività manifatturiere (851, di queste 257 nel settore del tessile-abbigliamento). In totale i quattro settori costituiscono il 76% degli imprenditori extra Unione Europea che operano nella provincia di Verona.

Date queste premesse di contesto, la ricerca, ancora in corso, intende indagare alcuni aspetti degli imprenditori veronesi attraverso due strumenti, uno dei quali il già citato TAI in grado, al suo interno, di misurare la variabile *leadership*.

Servizio Studi e Ricerca, CCIAA di Verona, Rapporto sullo stato dell'economia provinciale, 6^a Giornata dell'Economia, 9 maggio 2008, www.vr.camcom.it.

⁴La Romania rappresenta il primo Paese di provenienza per quanto riguarda gli imprenditori nati al di fuori dell'Italia, *Servizio Studi e Ricerca, CCIAA di Verona*.

5. La ricerca

La ricerca è stata condotta in collaborazione con il Servizio Nuova Impresa (SNI), struttura che nasce all'interno della Camera di Commercio di Verona nel marzo 2000, sulla base di un progetto finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona.

Dal novembre 2001, il SNI rientra tra i servizi erogati da Verona Innovazione, azienda speciale della Camera di Commercio che ospita lo Sportello Stage, lo Sportello Sicurezza 626 e lo Sportello Corsi e Formazione.

Obiettivo del Servizio è offrire supporto gratuito agli aspiranti imprenditori, al fine di orientarli e assisterli nella fase di avvio di nuova impresa.

Nonostante il fatto che a Verona il numero delle imprese registrate alla Camera di Commercio sia in costante crescita, permane il problema dell'elevata mortalità durante i primi anni di vita. Proprio questo problema ha sollevato la questione di come fornire assistenza durante la delicata fase di start-up, al fine di favorire la creazione e lo sviluppo di attività d'impresa e di lavoro autonomo.

La maggior parte delle richieste da parte di aspiranti imprenditori riguarda informazioni relative a: procedure burocratiche, finanziamenti e consulenze giuridico-amministrative per la scelta della forma societaria.

I contatti complessivi, registrati da marzo 2000 al 31 dicembre 2006, sono stati oltre 7.200: più del 25% degli utenti ha usufruito più volte del supporto informativo e di orientamento del Servizio, con un totale di imprese registrate nel primo semestre 2006 di 4.388.

5.1. *Gli obiettivi*

Gli obiettivi della presente indagine possono essere così sintetizzati:

- stimare le attitudini imprenditoriali, in particolare quelle di leadership, di persone che mostrano interesse nel diventare imprenditori e far emergere possibili modalità specifiche che distinguono il fatto di essere o non essere un imprenditore;
- rilevare se imprenditori di successo, quando confrontati con imprenditori non di successo, mostrano diverse motivazioni nelle loro scelte imprenditoriali;

- descrivere le diverse scelte e i diversi comportamenti di coloro che possiedono motivazioni e attitudini imprenditoriali.

5.2. Il campione

Il campione finale della ricerca consiste di 100 utenti che si sono rivolti, tra il 2005 e il 2006, al Servizio Nuova Impresa della Camera di Commercio di Verona.

Tali utenti, estratti mediante campionamento stratificato, sono stati contattati per un'intervista telefonica tra l'Agosto e il Settembre 2007.

Il campione aveva le seguenti caratteristiche:

- femmine: 61%; maschi: 39%;
- età media: 33 anni (d.s. 8.29);
- luogo di provenienza: città: 49%; provincia: 51%;
- attività professionale precedente: 39% impiegati, 21% imprenditori, 5% operai, 2% studenti, 19% disoccupati, 14% altro.

5.3. Gli strumenti

Le interviste telefoniche sono state condotte tramite l'utilizzo di due strumenti:

1) *Entrepreneurship Questionnaire – EQ*: strumento di 55 item, costruito *ad hoc*, sui differenti aspetti della vita imprenditoriale, tra i quali:

- dati anagrafici dell'impresa (settore, dimensioni, età, turnover);
- aspetto istituzionale (burocrazia, finanziamenti e prestiti, formazione e aggiornamento);
- motivazioni.

2) *Test di Attitudine Imprenditoriale (TAI)*: strumento *self-report* ad ampio spettro, costituito da 75 item, individuati dopo una serie di analisi sia quantitative che qualitative. In particolare, i fattori indagati sono: (Favretto *et al.*, 2003):

1. tendenze creative ed innovative personali, sufficiente determinazione nel perseguire un obiettivo e percezione di avere un forte controllo della situazione (orientamento al risultato);
2. leadership: attitudine alla dirigenza e gestione del potere;
3. capacità di percepire i mutamenti ambientali e di adattarsi ad essi, con forte riferimento al lavoro (adattamento);
4. spinta a ottenere fama e successo sociale; tendenza ad agire per cercare affermazione sociale e stima da parte degli altri (*need for achievement*);
5. spinta a realizzare se stessi mediante il proprio lavoro, che deve essere innanzitutto piacevole, soddisfacente e interessante, al di là del riscontro economico (*need for empowerment*);
6. presenza di un atteggiamento di curiosità verso il nuovo (innovazione);
7. tendenza a riorientare i propri obiettivi in base alla situazione esterna (flessibilità);
8. necessità di avere un proprio spazio autonomo di decisione e di scelta (autonomia);
9. e un'area trasversale denominata "*attitudine imprenditoriale*".

Nella ricerca in questione, dei 75 item del questionario, ne sono stati utilizzati 23, per cercare, anche in virtù della specifica modalità di somministrazione (intervista telefonica), di avere una misurazione il più completa possibile dell'attitudine imprenditoriale⁵, specialmente nei suoi aspetti di leadership.

5.4 Risultati

In generale non sono emerse differenze statisticamente significative tra imprenditori e non-imprenditori in riferimento a:

- luogo di provenienza (città vs fuori città);
- genere;
- attività lavorativa precedente.

⁵ La riduzione del numero degli item è stata realizzata attraverso il *Partial Credit Model* – PCM (Master, 1982).

Questo indica una sostanziale omogeneità dei due campioni posti a confronto.

5.4.1. Attitudini

In questo specifico gruppo di aspiranti imprenditori non sono emerse differenze statisticamente significative nell'attitudine imprenditoriale. Imprenditori e non imprenditori, infatti, mostrano allo stesso modo alti livelli di attitudine. A tal proposito, è utile ricordare che gli utenti del Servizio Nuova Impresa sono tutti aspiranti imprenditori, per cui persone che non desiderano solamente informazioni su un qualche aspetto, ma che invece vorrebbero dare inizio ad un'attività in proprio.

E' possibile però distinguere diversi livelli nel punteggio⁶ al TAI per il sottogruppo di 21 persone che ha già avviato un'impresa. Le relazioni interessanti e degne di nota (Chi Quadrato, $p < .05$) sono le seguenti:

- minori difficoltà nell'ottenere permessi;
- minor utilizzo di finanziamenti privati.

Inoltre, proprio questi 21 aspiranti, che poi sono diventati imprenditori, mostrano di rispondere affermativamente proprio a quegli item del TAI che sono espressione di leadership.

5.4.2. Motivazioni

All'analisi del Chi Quadrato (χ^2) emergono differenze tra imprenditori (21) e non imprenditori (79) rispetto al fattore motivazione (tab. 2).

⁶ I dati raccolti sono stati convertiti in una Scala Likert a cinque punti per rendere possibile l'elaborazione.

Tab. 2: Motivazioni al lavoro imprenditoriale per imprenditori e non imprenditori (N= 100; Scala Likert: “1 - per niente importante”, “2 - poco importante”, “3 - più o meno importante”, “4 - importante”, “5 - molto importante”; Analisi tramite Chi Quadrato).

MOTIVAZIONE	IMPRENDITORI	NON IMPRENDITORI	p
Corso di studi non coerente con il precedente lavoro	75% “per niente”	44% “per niente”	47
Conciliare lavoro e famiglia	45% “poco”	27% “poco”	26
Realizzare nuove idee	30% “molto”	9% “molto”	30
Lavorare senza un capo	40% “più o meno”	61% “più o meno”	48
Insoddisfazione verso il precedente lavoro	51.0% “più o meno”		n.s.
Ricerca migliori opportunità economiche	42.9% “più o meno”		n.s.
Desiderio di assumersi rischi	56.1% “importante”		n.s.
Desiderio di sfuggire la monotonia	53.1% “importante”		n.s.
Background familiare imprenditoriale	82.7% “per niente”		n.s.
Curiosità dovuta ad amici che lo hanno fatto	87.8% “per niente”		n.s.
Realizzazione personale	55.1% “importante”		n.s.
Avere un lavoro sicuro	65.3% “più o meno”		n.s.

E’ possibile notare che alcune motivazioni distinguono in maniera significativa imprenditori da non-imprenditori:

- conciliare lavoro e famiglia;
- realizzare nuove idee;
- lavorare senza dover rendere conto ad un superiore (e quindi esprimere anche in questo modo la propria leadership).

5.4.3. Comportamento

Negli imprenditori intervistati, è emerso che alcuni comportamenti messi in atto durante il processo di creazione di impresa sono collegati a specifiche variabili socio-anagrafiche.

In particolare, la tabella 3 descrive le correlazioni in due specifici comportamenti imprenditoriali.

Ottenere un prestito bancario	- Titolo di studio (-.475*) - Motivazione ad avere un lavoro sicuro (.755**)
Ottenere supporto dalle associazioni di categoria	- Difficoltà a ricevere permessi (.449*)

*Tab. 3: Correlazioni tra comportamenti considerati (N = 21; Rho di Spearman)
(p value: *= .05; **=.001)*

Tale risultato rivela che il coinvolgimento delle banche e la ricerca di informazioni dalle locali associazioni di categoria possono essere collegate a diverse motivazioni e livelli scolastici.

5.4.5. Altre variabili

Nell'ultima parte dell'indagine che riportiamo, si è scelto di evidenziare alcuni interessanti collegamenti che emergono dai dati in nostro possesso (tab. 4).

Tab. 4: Correlazioni tra variabili personali, difficoltà specifiche e motivazioni all'imprenditoria (N= 21; Rho di Spearman)

Età	- Difficoltà ad ottenere permessi (-.483*) - Corso di studi non coerente con il precedente lavoro (.462*) - Realizzazione di nuove idee (-.458*)
Titolo di studio	- Ottenere un prestito bancario (-.475*) - Insoddisfazione verso il precedente lavoro (-.492*)
Difficoltà ad ottenere permessi	- Vedi "Età" - Ricevere supporto dalle associazioni di categoria (.499*)
Difficoltà a ottenere autorizzazioni in tempo	- Desiderio di assumersi rischi (.688**) - Desiderio di sfuggire la monotonia (.602**) - Lavorare senza un capo (.473*)
Soddisfazione verso il Servizio Nuova Impresa	- Desiderio di sfuggire la monotonia (-.585**) - Realizzazione personale (-.594**)
Insoddisfazione verso il precedente lavoro	- Vedi "Titolo di studio" - Lavorare senza un capo (.614**)
Ricerca di migliori condizioni economiche	- Background familiare imprenditoriale (-.491*)
Desiderio di assumersi rischi	- Vedi "Difficoltà ad ottenere permessi" - Desiderio di sfuggire la monotonia (.712**) - Realizzazione personale (.585**)
Desiderio di sfuggire la monotonia	- Vedi "Difficoltà a ottenere autorizzazioni in tempo" - Vedi "Soddisfazione verso il Servizio Nuova Impresa" - Vedi "Desiderio di assumersi rischi" - Realizzazione personale (.638**)
Realizzazione personale	- Vedi "Soddisfazione verso il Servizio Nuova Impresa" - Vedi "Desiderio di assumersi rischi" - Vedi "Desiderio di sfuggire la monotonia"

Corso di studi non coerente con il precedente lavoro	- Vedi "Età"
Conciliare lavoro e famiglia	- Avere un lavoro sicuro (.630**)
Realizzazione di nuove idee	- Vedi "Età"
Avere un lavoro sicuro	- Ottenere un prestito bancario (.755**) - Vedi "Conciliare lavoro e famiglia" - Lavorare senza un capo (.557*)
Lavorare senza un capo	- Vedi "Difficoltà a ottenere autorizzazioni in tempo"zione - Vedi "Avere un lavoro sicuro"

(p value: *= .05; **=.001)

Alcune considerazioni rispetto a tali risultati:

- *età*: un'età maggiore aiuta nella relazione con gli aspetti burocratici ma ostacola la realizzazione di nuove idee;
- *livello scolastico*: un più alto livello aumenta l'utilizzo di finanziamenti e sembra essere in relazione con un minor livello di insoddisfazione, accompagnato da un minor desiderio di cambiare rispetto alla propria precedente attività professionale;
- aspiranti imprenditori, che dichiarano una forte motivazione ad evitare la monotonia, presentano particolari difficoltà nell'ottenere permessi e meno soddisfazione verso il Servizio Nuova Impresa. Sembra cioè che questa tipologia di persone sia meno in grado di gestire aspetti burocratici;
- il desiderio di un lavoro stabile e quello di conciliare famiglia e lavoro appaiono fortemente collegati, come se una vita tranquilla fosse parte di questo modo di lavorare;
- lavorare senza un capo appare essere correlato in modo interessante con difficoltà a ottenere autorizzazioni in tempo e con l'insoddisfazione verso la precedente attività lavorativa, indicando che l'"autorità" potrebbe essere un problema specifico di alcuni aspiranti imprenditori. In questo senso ritorna l'idea, precedentemente espressa, che ad allettare gli aspiranti imprenditori vi sia anche la volontà di assumere il ruolo di "leader di se stessi".

5.5. *Discussione*

Abbiamo rilevato dai nostri risultati che imprenditori di successo (utenti cioè che hanno creato impresa dopo il loro contatto con il Servizio Nuova Impresa) presentano specifiche caratteristiche.

Persone con alte attitudini imprenditoriali gestiscono meglio sia le fasi burocratiche sia le proprie risorse finanziarie personali.

Diverse motivazioni caratterizzano gli imprenditori di successo. Questi, infatti, risultano essere:

- non completamente motivati dalla formazione precedentemente ricevuta;
- meno guidati da problemi di gestione del proprio tempo;
- più o meno motivati dal desiderio di lavorare senza un superiore;
- molto motivati dalla possibilità di realizzare nuove idee.

Nell'indagine in oggetto è possibile suggerire che il livello scolastico influenza l'autonomia finanziaria e che le locali associazioni di categoria sono un efficace tipologia di supporto per aspiranti imprenditori che percepiscono difficoltà in alcune fasi burocratiche.

Questi risultati mostrano che imprenditori di successo differiscono da coloro che non hanno avuto successo soprattutto per alcune motivazioni che spingono alla scelta; tale aspetto ha conseguenze pratiche su: consulenza alla carriera di imprenditori di successo, formazione imprenditoriale e supporto al *decision-making* per le scelte imprenditoriali.

6. **Conclusioni**

Nonostante in questa ricerca la relazione tra leadership e desiderio di diventare imprenditore non sia così netta, non si può non notare come i 21 aspiranti imprenditori, che riescono effettivamente ad avviare impresa, siano caratterizzati da una maggior capacità di gestire se stessi in termini di risorse temporali e finanziarie.

A supporto poi, dei modelli interazionisti della leadership, anche gli imprenditori sentono di aver bisogno di consulenze specifiche e di nuovi apprendimenti, al punto che si rivolgono al Servizio Nuova Impresa.

Trovare persone preparate, materiale informativo adatto alle proprie necessità, notizie sulle ultime normative, e soprattutto constatare che altre persone sono già riuscite a realizzare un progetto imprenditoriale, rafforza l'idea della possibilità di partire con una nuova attività.

E' del resto evidente che una forte motivazione personale, un certo senso di insoddisfazione per il percorso scolastico e per il lavoro precedente e un desiderio marcato di assumere ruoli di leadership favoriscono tenacia e resistenza anche di fronte a quegli aspetti burocratici che hanno invece scoraggiato coloro che, non avendo le caratteristiche suddette, imprenditori non sono diventati, pur essendosi rivolti al Servizio.

Bibliografia

- Agus E. (2003), Influenza di caratteristiche personali e contestuali sulle competenze imprenditoriali, *Risorsa Uomo*, IX, 3 - 4, 327-344.
- Barone C. (2004), *I giovani e il lavoro: esperienze, bisogni, aspettative di fronte al lavoro che cambia*, Milano: Istituto Iard Franco Brambilla, Università degli Studi di Milano-Bicocca; Corriere Lavoro; Adecco.
- Bass B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.
- Bass B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bateman T.S., & Crant J.M. (1993), The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Brockhaus R. H. & Nord W. R. (1979), An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: Personal characteristics vs. environmental conditions. *Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Chell E. (2000), *Towards researching the "opportunistic entrepreneur": A social constructionist approach and research agenda*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9,1, 63-80.
- Di Blas L. (2002), *Che cos'è la personalità*. Carocci, Roma.
- Favretto G. & Sartori R. (2007), *Le età dell'impresa*. Franco Angeli, Milano.
- Favretto G., Pasini M., & Sartori R. (2003), Attitudine imprenditoriale e misura psicometrica: il TAI, *Risorsa Uomo - Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, 9, 271-282.
- Favretto G., Cubico S., & Sartori R. (2007), Passaggio generazionale e potenziale imprenditoriale: Senior e Junior a confronto. Studio su un gruppo di piccole imprese, *Risorsa Uomo*, 1, 50-68.

- Fiedler F. (1967), *A Theory of Leadership effectiveness*, McGraw Hill, New York.
- Fleishman E. A. (1953), The descriptions of supervisory behavior, *Journal of Applied Psychology*, 37, 1-6.
- Fraccaroli F., & Vitali F. (2001), Verso la scelta imprenditoriale? Il ruolo dei significati attribuiti al lavoro. In: *I giovani e la scelta imprenditoriale*, Guerini e Associati, Milano, 111-136.
- Frese .M (1995), Entrepreneurship in East Europe: a general model and empirical findings, in Cooper, C.L., Rousseau, D.M (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, John Wiley, New York, NY, pp.65-84.
- Hemphill J. (1950), *Leader behavior description*. Columbus, OH: Ohio State University, Personnel Research Board.
- Hersey P., & Blanchard K.H. (1988), *Management and Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Levy-Leboyer C. (1974), *Psychologie Des Organisations*, PUF, Paris.
- Lewin K., Lippitt R. & White R. (1939), 'Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates"', *Journal of Social Psychology*, 10, 271-99.
- Likert R. (1961), *New patterns of management*. McGraw Hill, New York.
- Marini D., & Oliva S. (2004), *Il lavoro dell'imprenditore: professione o vocazione? Gli orientamenti delle giovani generazioni di imprenditori*. Venezia: Fondazione Nord Est.
- McClelland D.C. (1987), Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 21, 3, 219-233.
- Mischel W. (1993), *Introduction to Personality*, Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Odoardi C. (2003), *La scoperta dell'imprenditorialità: analisi di un'esperienza per delineare un modello di didattica orientativa*. Edizioni Goliardiche, Trieste.
- Ronstadt R. (1983), The Decision Not to Become an Entrepreneur, in *Frontiers of Entrepreneurial Research*, ed. J. A. Hornaday, F. A. Tarpley, J. A. Timmons, and K. A. Vesper. Wellesley, Mass.: Babson College.
- Scherer R., Adams J., Carley S., & Wiebe F. (1989), Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference, *Entrepreneurship Theory & Practice*, No. Spring, pp 53-71.
- Spencer L.M. & Spencer S.M., (1995), *Competenza nel lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Terman L.M. (1940), *A Preliminary Study in the Psychology and Pedagogy of Leadership*, *Journal of Genetic Psychology*, 1904, 11, 413-451.

Sono stati inoltre consultati i seguenti siti:

www.clubdistretti.it
www.consiglio Veneto.it
www.consiglio Veneto.it/crvportal/leggi/2003/03lr0008.html
www.consiglio Veneto.it/crvportal/leggi/2006/06lr0005.html
www.distretti.org
www.distrettidelveneto.it

www.distretti-tecnologici.it
excelsior.unioncamere.net/
www.fondazione Nordest.net
www.infocamere.it
www.istat.it
www.istitutoiard.it
www.medioBanca.it
www.ricercaitaliana.it/distretti
statistica.regione.veneto.it
www.unioncamere.it
www.venetonanotech.it
www.vr.camcom.it