



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata  
(FISPPA)**

**Corso di Laurea in Scienze Psicologiche Sociali e Del Lavoro**

**Elaborato finale**

**LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE E  
COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI: RELAZIONI DI  
SCAMBIO LEADER-MEMBRO NEL CONTESTO  
ORGANIZZATIVO CONTEMPORANEO**

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE ENGAGEMENT:  
LEADER-MEMBER EXCHANGE RELATIONSHIPS IN CONTEMPORARY  
ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT**

*Relatrice:*

**Prof. Lea Ferrari**

*Controrelatrice:*

**Prof. Teresa Maria Sgaramella**

***Laureanda: Laura Andreatta***

***Matricola: 1191121***

Anno Accademico 2022/2023

# Indice

Introduzione .....	3
<b>CAPITOLO 1 .....</b>	<b>5</b>
<b>BREVE RASSEGNA STORICA DEL CONCETTO DI LEADERSHIP .....</b>	<b>5</b>
1.1 Dal “Grande uomo” al ruolo di <i>leader</i> nella revisione sistematica di Bass .....	5
1.2 La <i>leadership</i> situazionale .....	7
<b>CAPITOLO 2 .....</b>	<b>11</b>
<b>IL PASSAGGIO DAL MODELLO SITUAZIONALE AL MODELLO TRASFORMAZIONALE....</b>	<b>11</b>
2.1 Dalla <i>task-performance</i> allo scambio <i>leader-collaboratore</i> nell’epoca della trasformazione digitale .....	11
2.2 Il modello <i>Leader-member exchange</i> .....	14
<b>CAPITOLO 3 .....</b>	<b>22</b>
<b>LA LMX THEORY NELL’EPOCA PANDEMICA: QUALE RUOLO NELLE TRASFORMAZIONI DEL LAVORO NEGLI ANNI DEL COVID-19? .....</b>	<b>22</b>
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>28</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>31</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>36</b>



# Introduzione

La stesura del presente elaborato è ispirata da un quesito fondamentale: “esiste uno stile di leadership che riesca nell'intento di conservare principi organizzativi pur adattandosi ai mutamenti socio-economici avvenuti negli ultimi anni”?

Per molto tempo è stata adottata la tradizionale definizione di *leader* come persona di influenza incaricata di realizzare significativi cambiamenti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Ma l'epoca del “Grande uomo” - inaugurata da Thomas Carlyle nel 1847 con gli studi sull'accentramento di potere - pare essersi esaurita con l'avvento dei problemi di gestione organizzativa, nei quali rientrarono per la prima volta temi innovativi quali il ruolo, la motivazione, la partecipazione e la realizzazione dei collaboratori. Così, a partire dagli anni '60, alcuni illustri autori come Ralph Stodgill, Rensis Likert, Robert Blake e Fred E. Fiedler aprirono un varco alla riflessione sulla contingenza delle variazioni nello stile di leadership - dovuta alle caratteristiche operative e psicologiche del contesto lavorativo - e consentirono di sviluppare quello che successivamente verrà concettualizzato da Robert Kreitner come modello trasformativo (1999), incentrato sulla capacità del *leader* di ispirare la tenacia, l'intraprendenza, la creatività, la condivisione e l'entusiasmo nei collaboratori.

Attualmente, sono numerosi gli autori che descrivono l'efficacia delle strategie di leadership relazionale ispirata all'empowerment e al commitment, specialmente in riferimento alla necessità delle organizzazioni di sviluppare modalità adattive repentine e multiformi in risposta ai continui mutamenti sociali cui sono soggette, prima fra tutti la digitalizzazione (Ilies, Nahrgang, Morgeson, 2007). In tal senso, le ricerche presenti in letteratura sul modello Leader-Member Exchange rappresentano una valida prova di come è possibile per un'organizzazione raggiungere il successo grazie allo studio di mediatori relazionali tra *leader* e follower, quali l'autodeterminazione e l'autoefficacia, veicolati dallo stile di comunicazione e di regolazione delle emozioni del *leader*, nonché la fiducia reciproca e il commitment (Xie, Wu, Yue, Jie, Hou, Fu, 2020; Moin, Wei, Weng, Ahmad Bodla, 2021).

In che modo, dunque, le logiche trasformazionali possono aver incentivato una riorganizzazione dei ruoli, delle mansioni, dei mezzi e degli obiettivi lavorativi dinanzi ai cambiamenti provocati dall'emergenza sanitaria, economica e sociale durante la pandemia da Covid-19?

Per approfondire questa tematica, il presente elaborato è stato strutturato nel seguente modo: un primo capitolo di rassegna storica dei principali nodi concettuali nell'evoluzione del concetto di leadership durante tutto il Novecento. Un secondo capitolo di approfondimento degli snodi teorici

ed empirici nel passaggio dal modello situazionale al modello trasformatore, con l'obiettivo di indagare le possibilità di adeguamento organizzativo ai rapidi cambiamenti epocali dovuti allo sviluppo tecnologico e digitale.

Infine, un terzo capitolo in cui si analizzano le principali ricerche che in letteratura, dal 2020 ad oggi, hanno descritto la capacità di trasformazione aziendale e di leadership trasformativa come aspetti cruciali nell'adattamento alla crisi organizzativa nell'epoca pandemica.

# CAPITOLO 1

## BREVE RASSEGNA STORICA DEL CONCETTO DI LEADERSHIP

### 1.1 Dal “Grande uomo” al ruolo di leader nella revisione sistematica di Bernard Bass

Il tema della leadership ha assunto, a partire da metà Novecento, un ruolo fondamentale negli studi organizzativi. In particolare, negli ultimi decenni si è affermato al centro di numerosi studi sperimentali e ricerche, con l'obiettivo di approfondire, tramite la riflessione teorica e l'esperienza sul campo, il significato processuale che è alla base di ogni assetto organizzativo, ovvero il rapporto tra *leader* e gregario. A questo proposito, in letteratura sono disponibili oltre 3000 articoli<sup>1</sup> che dagli anni '80 ad oggi hanno approfondito il tema della leadership con una particolare attenzione alle **dinamiche di amministrazione dei ruoli e degli obiettivi organizzativi**. A fronte dei tanti contributi, il primo tentativo di revisione del materiale scientifico in un corpus sistematico è avvenuto ad opera di Bernard Bass (1990), il quale ha provato a sintetizzare i diversi elementi emersi al fine di individuare una definizione quanto più unitaria possibile di leadership organizzativa. Quel che ne è conseguito è che il costrutto di **leadership**, fondamentalmente ascrivibile alla **relazione di influenza** tesa a realizzare significativi cambiamenti, è legato in maniera indissolubile al concetto di *management*, ovvero alla relazione di autorità che consente di produrre e vendere beni/servizi come esito di un'attività coordinata.

Le prime definizioni delle tipologie di stile e di comportamento di leadership si rifacevano innanzitutto al lavoro di ricerca di Kurt Lewin rispetto all'influenza che l'azione del *leader* ha sul clima affettivo e sulla realizzazione del compito all'interno del gruppo.

Da qui è derivata la distinzione dello **stile** di leadership in **autocratico**, nel quale l'autorità è centralizzata, o **democratico**, dove si incoraggia la partecipazione dei gregari o stile ***laissez-faire*** in cui il *leader* è “passivo” nella relazione con il gruppo. In generale, molti degli studi condotti fino agli anni '60 si sono concentrati sul ruolo centrale del potere (Kleiser, 1923; Follett, 1927; French & Raven, 1959), limitandosi ad un punto di osservazione eccessivamente formale. Nel 1847 Thomas Carlyle affermò che "la storia universale, la storia di ciò che l'uomo ha realizzato in questo

---

<sup>1</sup> Fonte: psychinfo.net

mondo, è in fondo la storia dei grandi uomini che vi hanno lavorato". Carlyle sosteneva infatti, nella sua "teoria dei grandi uomini", che i *leader* sono eroi e che solo gli uomini dotati di potenzialità eroiche possono diventare *leader*. Analogamente, i primi teorici sostenevano che i *leader* nati fossero dotati di alcuni **tratti fisici e caratteristiche di personalità** che li distinguevano dai non *leader*. Jenkins, ad esempio, ha identificato due tratti: i tratti emergenti (quelli che dipendono fortemente dall'ereditarietà) come l'altezza, l'intelligenza, l'attrattiva e la fiducia in se stessi, e i tratti di efficacia (basati sull'esperienza o sull'apprendimento), tra cui il carisma, come componente fondamentale della leadership.

Negli stessi anni, tuttavia, iniziava a svilupparsi un filone di ricerca sul sistema di management improntato sul concetto di gestione dell'organizzazione. In particolare, Carrol Shartle diede il via all' *Ohio Leadership Studies* (1950), una ricerca sulla *leadership* che si prefiggeva di raccogliere informazioni per descrivere ruoli e mansioni.

Lo sviluppo decisivo nello studio degli stili di leadership si ebbe con Likert che, nel suo scritto *L'organizzazione umana* (1967), esplorò **quattro stili di gestione** differenziati per livello di autorità, motivazione dei dipendenti, rapporti gerarchici, fiducia, direzione della comunicazione e tipologia di processo decisionale, ovvero lo stile autoritario-coercitivo, lo stile autoritario-benevolo, lo stile consultivo e lo stile partecipativo.

Tra di essi, l'ultimo – come suggerisce il trattato – rappresenta la vera e propria opportunità di innovare la performance organizzativa, poiché promuove una produzione qualitativamente migliore e la nascita di una vera cultura aziendale, grazie all'investimento sulla partecipazione e sullo scambio interpersonale (Letellier, 2013, pag. 256).

Nello stesso anno un altro gruppo di ricerca dell'Università dell'Ohio, guidato da Stodgill (1967), condusse uno studio sull'insieme di comportamenti e azioni che determinano il funzionamento di un'azienda e approfondirono le due dimensioni del **comportamento di realizzazione** e del **comportamento di sostegno** del *leader*.

Alla luce di questi dati, è possibile affermare che se da una parte sia Likert che Stodgill sono stati promotori di un campo di ricerca - quello della *leadership* con le sue dinamiche organizzative – ancora focalizzato sull'ambito comportamentale, dall'altra hanno stimolato l'interesse della comunità scientifica per il funzionamento dei rapporti interpersonali all'interno del complesso sistema di gestione e management delle risorse nel rapporto tra sviluppo organizzativo e atmosfera relazionale. Infatti, essi sono tra gli autori di esplorazioni statistiche che, dagli anni '70 fino ad oggi, hanno rappresentato un modello di ricerca fondamentale nel campo dell'analisi multidimensionale dei tratti e degli attributi psicologici, come le abilità cognitive, le capacità sociali, la personalità e le motivazioni, della figura del *leader*. Tali fattori godono tutt'ora di una centralità

fondamentale negli studi di settore, arrivando persino a integrarsi con concetti innovativi come l'intelligenza emotiva e il *coaching*, messi a punto da studiosi contemporanei come Daniel Goleman e Richard E. Boyatzis (2000; 2004).

## 1.2 La leadership situazionale

In questa cornice, lo studio di Robert Blake e Jane Mouton sugli stili di direzione (1964) ampliò le argomentazioni suggerendo una forte associazione tra la leadership e il cambiamento organizzativo, definendo la prima come una scelta che oscilla tra l'interesse per la produzione e l'interesse per le persone. Da ciò deriverebbero, secondo gli autori, **cinque principali ruoli in base allo stile d'azione**: *leader* debole, manipolatore, amichevole, moderato o della squadra (figura 1).

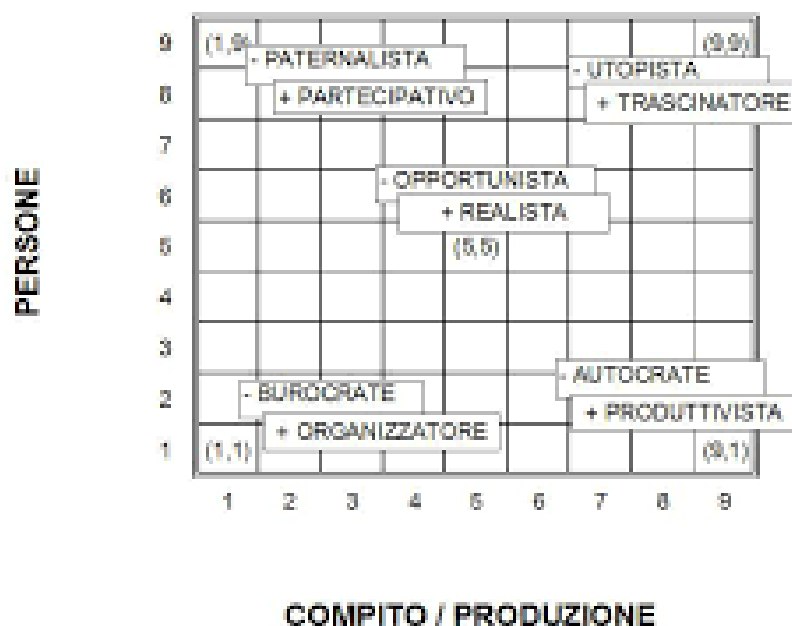


Figura 1: Gli stili di direzione (adattata da Blake e Mouton, 1964)

Analogamente, F.E. Fiedler (1967) ha sintetizzato le modulazioni dello stile di leadership all'interno di un modello di contingenza in cui l'azione del *leader* è distinguibile essenzialmente sulla base di due distinte tendenze motivazionali: la **motivazione al compito** e la **motivazione alle relazioni**. Per determinare lo stile di leadership, Fiedler mise a punto il questionario *Least preferred coworker* (LPC) per determinare lo stile rispetto alla relazione tra *leader* e follower, la



struttura del compito e il potere di posizione. Tali elementi, secondo l'autore, indicano quanto la situazione possa essere favorevole per un determinato stile di leadership.

Allo stesso modo, il **modello path-goal** di Robert House (1971), formulato a partire da un precedente lavoro di Martin G. Evans (1970), mostrò come lo stile di leadership non venga ricondotto a una predisposizione in termini di tratti e nemmeno ad un atteggiamento comportamentale di base, ma piuttosto ad una sintesi tra obiettivo e caratteristiche specifiche della situazione in cui viene perseguito uno specifico scopo di produttività.

In tal senso, il *leader* è considerato responsabile della soddisfazione percepita e dei livelli motivazionali dei suoi collaboratori, in quanto ha il potere di influenzarne la percezione degli obiettivi e il percorso da seguire per raggiungerli. Secondo House, una volta definito il contesto, ovvero le caratteristiche del compito in rapporto all'autorità che lo predispone e alle abilità e competenze del gruppo di lavoro cui viene assegnato, è possibile individuare lo stile di leadership più adeguato, tra direttivo, di sostegno, partecipativo e realizzativo.

È chiaro come tali studi abbiano consentito il passaggio epistemologico dal modello basato sul comportamento, derivato dalle ricerche in ambito sociale di Lewin, al modello situazionale orientato e implementato primariamente dal lavoro di Tannenbaum e Schmidt (1958) rispetto ai tre elementi che determinano in sinergia la scelta dello stile di *leadership*: **manager**, **collaboratori** e **contesto organizzativo**. Si tratta di un contributo fondamentale nello studio psicologico delle organizzazioni, in quanto ha aperto la strada a successivi approfondimenti sui moderatori e mediatori situazionali nel rapporto tra lo stile di leadership e l'esito comportamentale e psicologico nel collaboratore.

Infine, il lavoro di Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1982) consacrò a pieno il paradigma situazionale sviluppato dagli studi precedenti, introducendo una valutazione dimensionale del continuum tra l'attenzione al compito e l'attenzione alla relazione nella scelta dello stile di leadership più adeguato.

Secondo gli autori è fondamentale la variabile della maturità lavorativa (capacità) e psicologica (disponibilità) dei collaboratori, a seconda della quale il *leader* decide di:

- **prescrivere**, ovvero fornire indicazioni molto dettagliate sul compito e sul processo organizzativo di perseguimento degli obiettivi
- **vendere**, ovvero istruire i collaboratori e sostenerne la motivazione affinché il compito venga portato a termine
- **coinvolgere**, ovvero ingaggiare i follower nel raggiungimento dell'obiettivo e accrescere la fiducia in sé da parte dei collaboratori
- **delegare**, ovvero consentire ai gregari di prendere decisioni relative al compito.

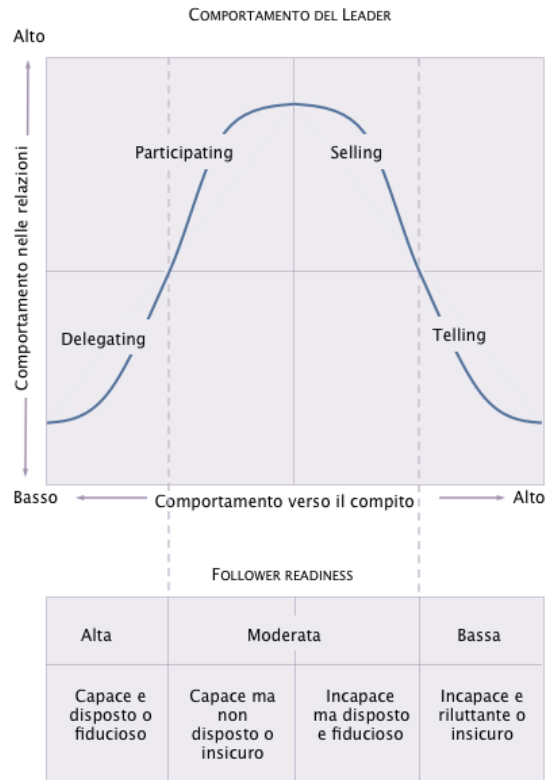


Figura 2: La leadership situazionale (adattata da Paul Hersey e Ken Blanchard, 1982)

Tale prospettiva introduce, quindi, una dimensione di sviluppo del rapporto leader-collaboratore nella performance organizzativa, in quanto prevede che nel corso del tempo il livello di abilità e affidabilità dei gregari possa aumentare e di conseguenza accrescere significativamente la **qualità relazionale tra leader e follower in maniera stabile e duratura** in svariati ambiti, come l'assistenza sanitaria, la scuola, il business e lo sport. Il modello situazionale, infatti, rappresenta ad oggi un riferimento concettuale e psicometrico ampiamente confermato e utilizzato nel campo della ricerca sulla comunicazione interpersonale, la soddisfazione lavorativa e la crescita delle organizzazioni che prevedono una strutturazione in ruoli, mansioni e obiettivi non del tutto direttiva e accentrata.

Alcuni ricercatori nell'ambito dell'educazione trasformativa, come Anette Forssten Seiser (2022) hanno mostrato l'esistenza di un effetto positivo diretto dell'innovatività della leadership situazionale sulla motivazione degli insegnanti e sulla qualità non solo dell'apprendimento accademico, ma anche delle competenze sociali che gli studenti possono spendere successivamente nel mondo relazionale e lavorativo.

Similmente, Christie Van Diggele e colleghi (2022) hanno indagato i vantaggi che la leadership situazionale è in grado di apportare all'interno dell'istituzione clinica, dimostrando come la

formazione permanente ad uno stile di leadership collettiva possa favorire miglior assistenza e senso di sicurezza da parte degli utenti ed una più intensa partecipazione all'apprendimento interprofessionale nei collaboratori.

Questi sono solo alcuni dei contributi che in letteratura suggeriscono la centralità del modello situazionale nella comprensione dei fenomeni che a partire dagli anni '80 hanno caratterizzato la variazione dell'assetto organizzativo nell'evoluzione del rapporto tra obiettivi, strumenti, modalità e rapporti lavorativi interpersonali.

## CAPITOLO 2

# IL PASSAGGIO DAL MODELLO SITUAZIONALE AL MODELLO TRASFORMAZIONALE

### 2.1 Dalla *task-performance* allo scambio leader-collaboratore nell'epoca della trasformazione digitale

L'evoluzione epistemologica del modello situazionale ha posto molteplici sfide organizzative sul fronte del raggiungimento degli obiettivi da parte del *leader* e su quello della motivazione dei gregari. In particolare, l'avvento della **leadership transazionale** invita a riflettere sull'importanza del **ruolo del leader** nella possibilità dell'organizzazione di raggiungere livelli produttivi di successo tramite non solo una regolazione normativa, ma anche un **processo costante di evoluzione relazionale**. Secondo Bass & Avolio (1986), pionieri di questa rivoluzione concettuale, in relazione al contesto il *leader* può optare per una delle seguenti modalità di gestione dell'organizzazione, a seconda del tipo di bilancio contingente nella produttività:

- **gestione attiva:** implica che un *leader* controlli strettamente tutti gli aspetti dei compiti dei dipendenti e intervenga immediatamente al primo segnale di un problema con un *feedback* negativo
- **gestione passiva:** è esattamente l'opposto, ovvero un approccio non vincolante ai compiti dei dipendenti, per cui il *leader* interverrà solo se necessario
- **ricompensa contingente:** prevede di premiare i dipendenti in base al risultato delle loro prestazioni o alla loro capacità di portare a termine i compiti.

Nel rapporto tra contesto, ruoli, competenze e obiettivi organizzativi, tuttavia, negli ultimi anni del secolo scorso è emerso l'interesse da parte degli esperti del *management* allo scambio non solo normativo, ma anche relazionale tra il *leader* e i suoi collaboratori, concettualizzato nel modello trasformatore o carismatico (Kreitner et al., 1999). In questa cornice, la fiducia rappresenta la merce di scambio della relazione *leader-follower* ed è considerata un prezioso elemento di crescita individuale e collettiva, tramite cui è possibile incentivare l'impegno dei gregari all'interno dell'organizzazione mediante messaggi visionari e ispirazionali, la comunicazione non verbale, il richiamo ai valori, la stimolazione e la motivazione dei collaboratori a livello intellettuale ed

emozionale. In letteratura, si parla più propriamente di **engagement**, un concetto originariamente proposto da Kahn (1990), con cui si descrive l'impegno come uno stato in cui i dipendenti investono pienamente il loro "io personale" nel ruolo lavorativo, emotivamente, cognitivamente e fisicamente. Quando i dipendenti sono notevolmente impegnati, eseguono i loro ruoli con alti livelli di applicazione del comportamento, dell'energia e dell'espressione personali. In altre parole, i dipendenti *engaged* investono nel loro ruolo lavorativo in modo tale da espanderne i confini, arrivando ad avere una concezione più ampia delle proprie mansioni e la propensione a svolgere compiti che esulano dai requisiti formali, come ad esempio comportamenti discrezionali o di cittadinanza (Christian et al., 2011). Le ricerche sul coinvolgimento (*commitment*) hanno fornito prove empiriche dell'influenza positiva del livello di *engagement* sull'OCB, ovvero "il comportamento individuale che è discrezionale, cioè non riconosciuto direttamente o esplicitamente dal sistema formale di ricompensa, e che nel complesso promuove l'efficace funzionamento dell'organizzazione" (Organ, 2015, pag. 4). L'OCB è discrezionale nel senso che tale comportamento non è una parte vincolante del contratto di lavoro o del ruolo lavorativo, ma piuttosto il comportamento è percepito come volontario ed extra-ruolo. In tal senso, nella loro metanalisi Christian et al. (2011) hanno riscontrato che il coinvolgimento dei dipendenti ha una relazione positiva con l'OCB. In linea con i risultati empirici del passato, un'importante ricerca di Tyler C. Burch e Cristiano L. Guarana (2015) dimostra che l'impegno dei dipendenti predica positivamente l'OCB, a partire dall'ipotesi secondo cui l'influenza della relazione con il *leader* sia mediata dal livello di impegno del follower.

Tali evidenze avvalorano le ricerche che storicamente hanno dimostrato un legame positivo tra leadership e risultati dei follower, confacente al concetto di leadership trasformativa di James V. Downton nel 1973, poi ampliato da James Burns nel 1978 ed infine operazionalizzato nel modello di Bernard Bass, da cui deriva la definizione di quattro tipi di azione del *leader*:

- **Considerazione Individuale**, che fa riferimento alla comunicazione personalizzata;
- **Stimolazione Intellettuale**, considerata la fonte di energia e di riconoscimento;
- **Motivazione Ispirazionale**, che serve a dotare il lavoro di un senso rispetto anche alle sfide per il futuro;
- **Influenza Idealizzante**, che chiama in causa l'attenzione alla fiducia e alla possibilità dei collaboratori di identificarsi con gli obiettivi organizzativi.

A partire da questa concettualizzazione, il potere dei *leader* trasformativi deriverebbe attualmente proprio dalla capacità di trasformare le norme e i valori dei loro dipendenti, fornendo

una visione convincente dei principi organizzativi. Mettendosi in relazione con i dipendenti attraverso comportamenti e atteggiamenti carismatici, i *leader* trasformativi incentivano i follower a riconoscere e a partecipare al **raggiungimento degli obiettivi organizzativi** (Tims et al., 2011). Sebbene la nozione di leadership trasformativa presupponga uno stile di leadership che massimizza i concetti di coerenza e uguaglianza tra i seguaci, essa presuppone che il *leader* trasformativo sia colui che è capace di riconoscere le differenze individuali e di attivare un'attenzione personalizzata nei confronti di ogni seguace nel tentativo di sviluppare la capacità di ciascuno nel raggiungimento degli obiettivi. Secondo le ricerche nell'ambito della *leadership* trasformativa, tali caratteristiche consentono di innalzare lo status quo organizzativo, incoraggiando l'innovazione, la creatività, la crescita e la trasformazione digitale, tramite atteggiamenti che vanno dall'incoraggiamento sino al *feedback* costruttivo e al *mentoring*. Questo modello incoraggia i *leader* a dimostrare una leadership autentica e forte con l'idea che i dipendenti saranno ispirati a seguire il loro esempio, e a compiere azioni come:

- incoraggiare la motivazione e lo sviluppo positivo dei follower
- esemplificare gli standard morali all'interno dell'organizzazione
- promuovere un ambiente di lavoro etico con valori, priorità e standard chiari
- costruire la cultura aziendale incoraggiando i dipendenti a passare da un atteggiamento di interesse personale a una mentalità in cui lavorano per il bene comune
- porre l'accento sull'autenticità, la cooperazione e la comunicazione aperta.

Dal 2013 l'*Harvard Business Review* analizza periodicamente le società presenti nell'elenco *S&P e Fortune Global 500* per individuare i migliori esempi di leadership trasformativa. Svariate aziende sono state giudicate in base a nuovi prodotti, servizi e modelli di business, riposizionamento del core business e prestazioni finanziarie, con particolare attenzione sulla crescita del carisma e dell'ingaggio motivazionale e operativo di coloro che sono diventati a tutti gli effetti *leader* emblematici.

Alcuni di questi sono: Jeff Bezos di "Amazon", che Harvard Business Review ha definito un *leader* "insider, outsider" capace di sviluppare una nuova prospettiva nei confronti dell'e-commerce attraverso anni di esperienza in svariati settori diversi; Kent Thiry di "DaVita", il quale è riuscito a rilevare e trasformare una società in bancarotta attraverso valori fondamentali come l'eccellenza del servizio, il lavoro di squadra, la responsabilità e il divertimento. Infine, Satya Nadella, di "Microsoft", che ha iniziato nel 1992 gestendo la strategia cloud dell'azienda, fino a diventarne il dirigente esecutivo. Questi personaggi sono stati protagonisti, invero, di un importante passaggio

dall'era industriale all'era digitale che avvalorò il passaggio epistemologico al modello trasformativo. Essi sono rappresentanti di un'epoca di profonda riorganizzazione del tessuto organizzativo che si ispirò a principi sociologici appartenenti al mondo del lavoro da ben prima che si potesse parlare di digitalizzazione, come la focalizzazione, l'ispirazione, la tenacia, l'intraprendenza, la creatività la condivisione e l'entusiasmo. Infatti, già alla fine degli anni '50 il saggista Peter Drucker aveva coniato l'espressione "*knowledge worker*" per indicare il lavoratore in continua trasformazione, dinamico, autonomo e capace di innovare ambienti tramite il *problem solving* e lo sviluppo di buone capacità relazionali. Prima di Drucker, Max Weber descrisse i presupposti teorici che oggi rendono possibile la realizzazione di modelli di leadership più trasformativi, quando affermò che "**Le aziende durature non prosperano per il carisma di un leader, ma perché coltivano la leadership all'interno del sistema.**"

Oggi, molti studiosi preferirebbero parlare di "*learning workers*", ovvero collaboratori capaci di apprendere e adattarsi costantemente, affidando al *leader* il compito di favorire un continuo scambio di esperienze e conoscenze tra dipendenti e collaboratori e di trasformare l'azienda in una *learning organization* attraverso la giusta commistione tra conoscenza tecnica e conoscenza relazionale.

## **2.2 Il modello *Leader-Member Exchange***

Guardando ai pregi del modello di leadership trasformativo nell'era *data-driven*, il teorico americano Richard L. Daft (1999) aveva già evidenziato e intensificato il legame fattoriale tra azione del *leader* e aspetti motivazionali nei collaboratori. Infatti, proprio sulla relazione con i questi, si concentrava la teoria nota come *Leader-Member Exchange* (LMX) che, rispetto alla *vertical dyadic linkage theory* di carattere transazionale<sup>2</sup> (Dansereau, Graen, Haga, 1975; Graen, Uhl-Bien, 1995) amplificava gli **effetti della relazione leader-follower** sulla qualità della prestazione lavorativa, la soddisfazione, il turnover, il commitment organizzativo e i comportamenti di cittadinanza (Ilies, Nahrgang, Morgeson, 2007). Inoltre, nel campo delle implicazioni manageriali, il modello sottolineava la grande importanza della formazione nel miglioramento della relazione tra *leader* e follower, la quale dovrebbe sostenere la soddisfazione per il lavoro, migliorare la prestazione e ridurre il fenomeno del turnover.

Ad oggi, la conseguenza più significativa dell'adozione di questo paradigma riguarda perlopiù l'avvento di una prassi delle relazioni lavorative ispirate all'**empowerment**. Se in passato nelle

---

<sup>2</sup> Vedi par. 1.3

rigide gerarchie organizzative, infatti, la struttura precisa e verticistica del lavoro, così come le procedure estremamente dettagliate, convogliavano il potere al vertice dell'azienda, oggi la "forza della posizione" non è più sufficiente per garantire il funzionamento e successo dell'organizzazione, in virtù del fatto che si sta sempre più affermando un modello della complessità che pone al centro i mediatori relazionali tra *leader* e follower. Ecco perché l'empowerment, assieme all'autodeterminazione, all'autoefficacia e alla creatività nella performance lavorativa (Xie, Wu, Yue, Jie, Hou, Fu, 2020; Moin, Wei, Weng, Ahmad Bodla, 2021), è divenuto un tema cruciale negli studi organizzativi. Di seguito verranno citati i più recenti studi sulla *Leader-Member Exchange theory* tenendo in considerazione la centralità dei costrutti appena citati (*empowerment, commitment, engagement, job satisfaction*).

I più recenti studi sul tema hanno evidenziato una fondamentale criticità che riguarda le implicazioni del grado di carisma e delle strategie di regolazione emotiva del *leader* (surface acting VS deep acting) nel rapporto con i gregari e nella qualità di gestione dell'organizzazione e della performance lavorativa (Moin, Wei, Weng, Ahmad Bodla, 2021).

In particolare, gli autori appena citati, nella rivista "Scandinavian Journal of Psychology", hanno pubblicato l'articolo "*Leader emotion regulation, Leader-Member Exchange (LMX), and followers' task performance*" nel quale sviscerano il collegamento diretto tra le strategie di regolazione delle emozioni del *leader* (ad es: recitazione profonda e recitazione superficiale) e le prestazioni del compito del seguace. Il risultato ha mostrato che le strategie di regolazione delle emozioni dei *leader* svolgono un ruolo chiave nel migliorare/danneggiare l'LMX e che i *leader* devono essere vigili riguardo ai propri comportamenti emotivi (Moin, Wei, Weng, Ahmad Bodla, 2021).

Lo studio si propone di indagare e testare il ruolo della regolazione emotiva del *leader* sulle prestazioni a livello individuale e di gruppo. In primo luogo, concentrandosi sul **legame tra la regolazione delle emozioni del leader e lo scambio leader-membro** (LMX) in quanto attività che provoca emozioni all'interno del posto di lavoro. Successivamente lo studio esamina il legame tra la regolazione delle emozioni del *leader* e le prestazioni del compito del follower. Infine, viene indagata l'influenza di LMX sul legame tra la regolazione delle emozioni del *leader* e le prestazioni del compito del seguace.

Sia la teoria che la ricerca precedenti suggeriscono come la capacità dei leader di gestire in modo efficace le proprie emozioni sia necessaria e funzionale allo sviluppo e mantenimento di un ottimale LMX (fig. 3).



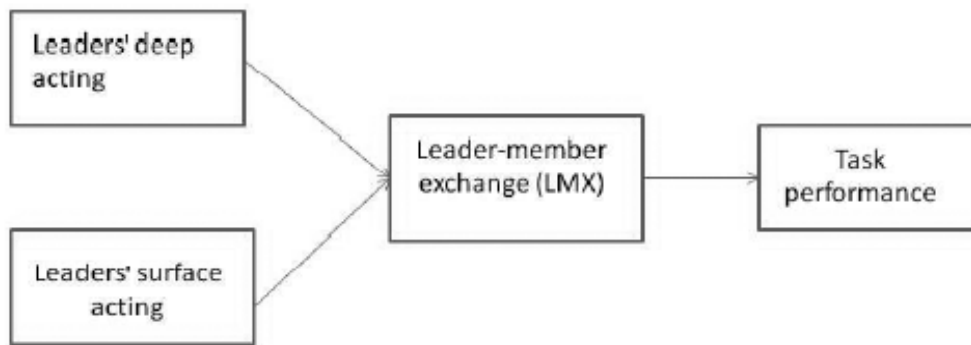


Figura 3: Il legame tra la regolazione delle emozioni, lo scambio *leader-member* e la prestazione del compito (Moin et al., 2021)

La regolazione delle emozioni è definita come la capacità di identificare il tipo specifico di emozioni che e persone hanno, quando le provano, e il processo di articolazione ed esperienza di tali emozioni (Gross, 1998). Tuttavia, è necessario anche far corrispondere l'espressione emotiva e il contesto in cui ci si trova, adeguandosi alle norme sociali o lavorative.

Ashforth & Humphrey suggeriscono che gli individui possano distinguere tra diverse tipologie di tattiche di lavoro emotivo:

- la recitazione profonda (DEEP ACTING) implica la modifica o alterazione dei pensieri interni e dei sentimenti dell'individuo al fine di allinearsi con la richiesta esterna e con le rispettive emozioni richieste: per ottenere questo risultato le persone utilizzano tecniche evocative o soppressive dell'emozione stessa, richiamando alla memoria pensieri/immagini ai quali si associano specifici stati d'animo. Questa tipologia di recitazione da all'osservatore l'impressione di autenticità e il suo utilizzo favorisce il livello di affinità tra *leader* e membri.
- la recitazione superficiale (SURFACE ACTING) si prefissa l'obiettivo di alterare le espressioni esterne (ad es facciali) senza modificare le proprie emozioni interne. L'uso di questa tipologia risuona falso agli osservatori e porta l'attore a stress e dissonanza emotiva, causati dal conflitto tra sentimenti interni ed emozioni esterne. Questo avviene anche nella relazione *leader-membro* traducendosi in una limitazione della vicinanza tra le due parti.

Lo studio prende in esame le seguenti ipotesi:

1. associazione positiva tra recitazione profonda del *leader* e LMX
2. associazione negativa tra recitazione superficiale del *leader* e LMX
3. associazione positiva tra l'agire in profondità del *leader* e le prestazioni del compito del seguace
4. associazione negativa tra la recitazione superficiale del *leader* e le prestazioni del compito del seguace
5. LMX media l'associazione positiva tra la recitazione profonda dei *leader* e le prestazioni dei compiti dei seguaci
6. LMX media l'associazione negativa tra l'azione superficiale dei *leader* e l'esecuzione del compito dei seguaci

Il metodo utilizzato è la raccolta dei dati dai dipendenti del settore bancario nella parte orientale della Cina, previo consenso dell'ufficio risorse umane. I ricercatori hanno raccolto 301 questionari su 735 dipendenti invitati a partecipare (41%), dei quali circa il 51% di sesso maschile; il 34% aveva tra i "21 e 30 anni", il 37% tra i "31 e i 40 anni" e il 29% tra i "41 e i 50 anni". L'esperienza dei dipendenti si attestava tra i "3 mesi ma meno di 1 anno" (21%), "1 anno ma meno di 3 anni" (56%), "3 anni ma meno di 5 anni" (17%) e infine "più di 5 anni" (6%).

I risultati hanno supportato le ipotesi soprariportate, ad eccezione della numero 4, in quanto hanno dimostrato che l'agire in superficie ha una relazione negativa, ma insignificante, con l'esecuzione del compito.

Di conseguenza la scoperta principale dello studio mostra che la recitazione superficiale e profonda del *leader* hanno relazioni uniche con LMX, in modo tale che la recitazione profonda aiuta a migliorare LMX, mentre la recitazione superficiale riduce LMX. La seconda scoperta dello studio è l'effetto di mediazione di LMX tra *leader*, recitazione emotiva e prestazione del compito del follower.

Questa ricerca si aggiunge alle precedenti richiamando l'attenzione verso l'importanza del ruolo della regolazione emotiva sottolineandone l'impatto favorevole/sfavorevole sui risultati dei follower. Inoltre sottolinea la necessità di volgere lo sguardo non esclusivamente verso la regolazione emotiva dei lavoratori rivolta ai clienti (come ha fatto principalmente la letteratura negli anni) ma verso una prospettiva di lavoro emotivo dal punto di vista dei *leader*, dai quali ci si aspetta la padronanza di una capacità di regolazione delle emozioni che si attui con la stessa frequenza dei lavori classificati come professioni di servizio.

Ai *leader* è richiesto di sperimentare e articolare espressioni distinte in diverse circostanze stressanti, la cui durata, intensità e frequenza sono alle volte ignote e possono cambiare notevolmente: questo rende la leadership complessa.

Da qui emerge la necessità di un piano completo di selezione e valutazione, compreso l'uso di diversi strumenti di valutazione per identificare e/o addestrare meglio i *leader* ad esibire un'azione profonda piuttosto che un'azione superficiale.

Un possibile moderatore è stato rintracciato nello stile comunicativo (Brown, Paz-Aparicio, 2021), il cui approfondimento deriva dalle evidenze secondo cui lo scambio comunicativo esplicito ed implicito basato sull'**onestà** e sulla chiarezza degli obiettivi ridurrebbe l'impatto dei tratti di insicurezza, ansietà e scarsa autostima dei collaboratori sulla qualità della performance, sul **senso di autoefficacia** e sul **clima affettivo** del gruppo di lavoro (Khorakian, Sadegh Sharifirad, 2019). Nello specifico è stato evidenziato come il rapporto *leader-follower* basato sulla **consapevolezza** e sulla **trasparenza** in merito ai valori e all'attribuzione delle mansioni determini un miglior coinvolgimento e commitment lavorativi (Ye, Wang, Lu, 2021; Santalla-Banderali, Alvarado, 2022), oltre ad un più elevato livello di **fiducia** (Hirvi, Laulainen, Taskinen, 2020) e di **identificazione** da parte dei collaboratori con i valori espressi dal leader, detta *leader-member congruence* (Ye, Wang, Lu, 2021; Chen, Yang, Li, He, Lu, 2021). A questo proposito, sono presenti in letteratura svariati studi che convalidano la LMX rispetto al livello di benessere, proattività e interdipendenza incentivati dall'attività di *team leadership* all'interno dell'organizzazione (Lu, Liu, Huang, 2020; Boudrias, Montani, Vandenberghe, 2021; Du, Lin, Cai, Sun, Amankwah-Amoah, 2022).

Nel 2021, J.S. Boundrias, F. Montani e C. Vandenberghe hanno pubblicato un articolo sull'International Journal of Environmental Research and Public Health intitolato "How and when does psychological wellbeing contribute to proactive performance? The role of social resources and job characteristics".

Le ipotesi prese in esame sono le seguenti:

1. LMX media una relazione positiva tra benessere psicologico e prestazioni proattive (LMX come mediatore)
2. LMX media una relazione positiva tra benessere psicologico e prestazioni proattiva (TMX come mediatore)
3. La complessità del lavoro modererà la relazione positiva tra LMX e prestazioni proattive in modo tale che questa relazione sarà più forte (rispetto a più debole) quando la complessità del lavoro è maggiore (rispetto a minore)

4. L'interdipendenza dei compiti modererà la relazione positiva tra TMX e prestazioni proattive in modo tale che questa relazione sarà più forte (rispetto a più debole) quando TMX è più alto (rispetto a più basso).
5. La complessità del lavoro modererà la relazione indiretta positiva tra benessere psicologico e prestazioni proattive tramite LMX in modo tale che questa relazione indiretta sarà più forte (rispetto a più debole) quando la complessità del lavoro è maggiore (rispetto a minore)
6. L'interdipendenza tra i compiti modererà la relazione indiretta positiva tra benessere psicologico e prestazioni proattive tramite TMX in modo tale che questa relazione indiretta sarà più forte (rispetto a più debole) quando l'interdipendenza tra i compiti è maggiore (rispetto a minore).

Gli autori, tramite questo studio, mirano ad indagare il ruolo di mediazione degli scambi sociali tra supervisor e colleghi, come meccanismi attraverso i quali i dipendenti che si sentono bene al lavoro accedono alle risorse sociali necessarie per migliorare le loro prestazioni lavorative proattive.

La ricerca è stata effettuata reclutando i partecipanti da 16 organizzazioni situate nella provincia del Quebec, in Canada. L'obiettivo di 1000 partecipanti potenziali è stato raggiunto e lo studio ha coinvolto 3 ondate di raccolta dati tra il 2015 e il 2018. Sono stati definiti intervalli di 3 e 6 mesi al fine di osservare gli effetti temporali rispettivamente tra il benessere e i mediatori, e i mediatori e le prestazioni proattive e osservare le relazioni tra atteggiamenti e comportamenti.

Lo studio ha misurato il benessere psicologico sul lavoro, la complessità di quest'ultimo, l'interdipendenza dei compiti, la qualità di LMX, la qualità di TMX, le prestazioni proattive e le variabili di controllo.

Tutte le misurazioni sono state raccolte durante l'orario di lavoro tramite questionari online. Nella prima ondata hanno partecipato complessivamente 1038 dipendenti, dei quali 941 hanno fornito risposte complete; in un secondo momento sono stati contattati i dipendenti che avevano partecipato e 615 hanno fornito risposte utilizzabili e non hanno cambiato supervisore; in un terzo momento sono stati interpellati i supervisor, che hanno valutato le prestazioni proattive dei dipendenti tramite questionari online, per un totale di 318 dipendenti esaminati. Queste valutazioni sono state poi confrontate con le risposte ottenute dai dipendenti.

Nel campione finale, la maggior parte dei partecipanti erano donne (55%), di un'età compresa tra i 25 e i 45 anni (64%), avevano un titolo universitario (58%) e avevano una seniority in carica superiore a 5 anni (52%).

Secondo gli autori, esaminare la relazione benessere psicologico-prestazioni proattive è una questione importante perché i comportamenti proattivi rappresentano una *conditio sine qua non* per migliorare l'efficacia individuale e organizzativa nell'ambiente incerto di oggi. Dato che la messa in atto di comportamenti proattivi richiede energia e una notevole quantità di risorse, il benessere psicologico appare come un motore importante che fornisce il necessario quantitativo di energia, consentendo all'individuo di acquisire risorse più specifiche a supporto di comportamenti proattivi di fronte a sfide lavorative.

Questa ricerca ha però dei limiti, in quanto la letteratura sul benessere e la ricerca precedente non hanno affrontato i "processi sociali" attraverso i quali ci si aspetta che il benessere influenzi le prestazioni.

Presi insieme, gli argomenti sviluppati nella letteratura sul benessere e nella letteratura sul comportamento proattivo evidenziano il valore dell'integrazione dei processi di scambio sociale e delle caratteristiche situazionali per scoprire i meccanismi e le condizioni contingenti che influenzano la forza della relazione tra benessere psicologico e prestazioni proattive.

Per far fronte a questo tema trascurato l'analisi ha integrato due studi teorici, ovvero la teoria della conservazione delle risorse (COR) e la prospettiva dell'adattamento motivazionale, al fine di testare il modello di mediazione moderata del benessere e delle prestazioni proattive.

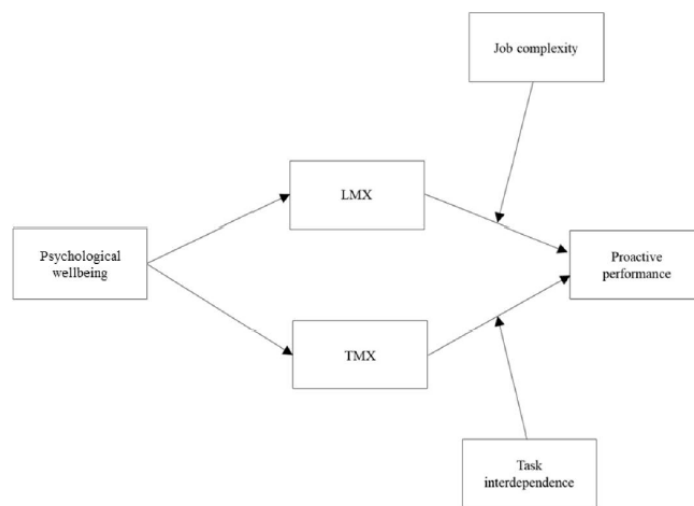


Figura 4: Fattori di moderazione e mediazione nel rapporto tra il benessere psicologico e le performance proattive (tratto da Boundrias et al., 2021)

Il presupposto relativo a questo modello postulato dagli autori è che le prestazioni proattive siano accresciute dal benessere psicologico, e che questo consenta a dipendenti di investire le proprie

risorse in scambi sociali di alta qualità con i supervisor (LMX) ma anche con i colleghi membri del team (TMX). Quindi la relazione tra benessere psicologico e performance proattiva sarebbe mediata da LMX e TMX.

Gli autori propongono inoltre che il contributo del benessere psicologico alle prestazioni proattive attraverso LMX e TMX dipenda anche da due caratteristiche del lavoro: la complessità, in quanto lo sviluppo di scambi sociali di alta qualità con il *leader* sarebbe di maggior valore quando il dipendente ha un lavoro complesso, e l'interdipendenza dei compiti, in quanto l'investimento in scambi positivi con i colleghi faciliterebbe le prestazioni proattive soprattutto quando c'è interdipendenza tra i compiti tra colleghi.

Tale studio ha contribuito alla letteratura in 3 modi importanti:

- si prefigge in primo luogo di esaminare come il benessere psicologico sia correlato alla performance proattiva attraverso una prospettiva più complessa che passa attraverso relazioni di moderazione e mediazione.
- Identificando LMX e TMX come mediatori affronta la necessità di identificare i meccanismi di scambio sociale che collegano il benessere dei dipendenti alla performance proattiva e sottolinea il ruolo dei percorsi sociali attraverso i quali il benessere psicologico favorisce la performance proattiva.
- Valutando il ruolo moderatore della complessità del lavoro e dell'interdipendenza dei compiti, estende le letterature sul benessere e sulla proattività, che hanno finora trascurato le condizioni che alterano gli effetti del benessere dei dipendenti e dei processi di scambio sociale sulla performance proattiva.

Nel corso degli anni, dunque, a partire dal modello situazionale fino ad arrivare a quello transazionale e trasformativo, è emerso il chiaro intento di conferire sempre più importanza al clima affettivo e alla qualità relazionale, i quali possono essere considerati a tutti gli effetti predittori del livello di impegno e produttività organizzativa, nella misura in cui il patto etico implicito che stima i **comportamenti di successo** dei collaboratori non entra in conflitto con la possibilità di usufruire di un'atmosfera lavorativa di confronto, rispetto, riconoscimento e generale affettività positiva.

## CAPITOLO 3

# LA *LMX THEORY* NELL'EPOCA PANDEMICA: QUALE RUOLO HA NELLE TRASFORMAZIONI DEL LAVORO NEGLI ANNI DEL COVID-19?

Negli ultimi anni la popolazione mondiale ha fronteggiato un'emergenza sul piano economico, medico e psicologico che ha causato l'accelerazione di un fenomeno già da anni esplorato dagli studiosi ed esperti in *management*, ovvero la **trasformazione digitale**. Con questo termine viene definita la componente chiave della strategia globale di trasformazione aziendale che comprende l'acquisizione di strumenti operativi più innovativi, nonché della capacità di adattarsi rapidamente a cambiamenti repentini e delle opportunità di evoluzione, sviluppo e crescita delle strategie di business. Quindi, sebbene il virus Covid-19 abbia trasformato radicalmente il nostro modo di pensare e svolgere il lavoro, è importante ricordare come i cambiamenti indotti dalle tecnologie riguardassero già da molto tempo – secondo il McKinsey Global Institute, da almeno 10 anni<sup>3</sup> – i processi di svolgimento delle attività lavorative in un'ottica trasformativa. Nonostante i termini siano spesso utilizzati in modo intercambiabile, la trasformazione digitale rientra nel più ampio fenomeno della trasformazione aziendale, disegnando un quadro tecnologico connesso che è alla base dei mutamenti con cui l'azienda migliora la gestione dei flussi di lavoro in relazione ai processi di trasformazione sociale. In tal senso, un'importante ricerca pubblicata nel 2022 che ha ripreso i numerosi dati raccolti già nel 2019, mostra come la trasformazione digitale abbia acquisito una maggiore priorità fino a diventare totalizzante nel rapporto tra le aziende ed il settore di appartenenza. In particolare, lo sviluppo crescente delle attrezzature e applicazioni individuali (PC, Tablet, Smartphone...), e delle infrastrutture aziendali necessarie a permettere quanto sopra ha man mano delineato un posto di lavoro non più fisico (come l'ufficio) ma virtuale (il *digital workplace*) in cui far convergere tutti i fattori di produzione necessari allo svolgimento delle attività. La virtualizzazione del posto di lavoro, secondo gli autori Chang e coll. (2022), potrebbe aver introdotto benefici significativi per i clienti - con la riduzione dei tempi di risposta e di risoluzione dei problemi - per l'azienda - con la riduzione dei costi di locazione e di gestione degli immobili e dei relativi servizi - e per i dipendenti – con riduzione dei tempi e dei costi di trasferimento, dovuti non solo all'implementazione tecnologica, ma anche al profondo ripensamento del modo con cui

---

<sup>3</sup> McKinsey Global Institute, *2012 report*: "The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies", NY

si relazionano azienda e dipendente. In generale, possono essere considerati 3 stadi fondamentali di trasformazione che l'azienda può adottare:

**1. Trasformazione dei processi di business:** modificazione e adattamento dei compiti e dei flussi di lavoro in risposta al mutamento degli obiettivi aziendali, della concorrenza e delle richieste dei clienti. Per esempio, implementando un sistema digitalizzato e in cloud per la gestione della catena di distribuzione, le aziende possono ridurre i tempi di inattività, snellire la produzione e innalzare la redditività.

**2. Trasformazione dei modelli di business:** evoluzione del modo di creare valore in un determinato settore. In sostanza, le imprese ricorrono alla trasformazione digitale per cambiare i modelli di business tradizionali. Ad esempio, nell'industria dell'intrattenimento le tecnologie digitali offrono la capacità di centralizzare e automatizzare i modelli di business e i relativi processi di fatturazione basandosi sul modello dell'abbonamento. Sotto la spinta di un generale cambiamento di ordine culturale, il tradizionale acquisto (o visione) dei contenuti multimediali sta cedendo il passo ai modelli basati sull'abbonamento.

**3. Trasformazione organizzativa e culturale:** la trasformazione digitale si allinea alla cultura e ai valori dell'organizzazione. Una perdita interna di fiducia verso la cultura aziendale può incidere a livello di produttività, spirito di iniziativa e benessere della forza lavoro (dipendenti). Se condotta a passo lento e senza ottimismo, l'adozione delle nuove tecnologie digitali rischia di mancare i suoi obiettivi, causando una perdita di competitività, di ricavi e di valore del marchio.

In accordo con il *Digital Leadership Report* del 2021 di Harvey Nash Group, Sundu et al. (2022) considerano questi livelli di trasformazione nel processo di contenimento e adattamento all'avvento del Covid-19 – in relazione al quale si considerano sia le misure reattive sia le strategie adattive -e confermano l'ipotesi secondo cui la pandemia abbia scatenato un cambiamento senza precedenti, di cui hanno beneficiato soprattutto le realtà organizzative pronte ad attuare strategie di trasformazione di terzo livello. Infatti, nonostante il passaggio al digitale fosse iniziato anni prima, la pandemia lo ha accelerato attraverso un aumento della domanda di lavoro a distanza e cambiamenti significativi nelle filiere di distribuzione e nel tipo di richieste dei clienti/utenti, richiedendo una maggior proattività e strategie di scambio relazionale *LMX* più consistenti a sostegno della produttività lavorativa e della flessibilità organizzativa.



Similmente, l'analisi di *Oxford Economics* condotta nel 2020 analizza le criticità e i pregi delle logiche trasformazionali in termini di strumenti, strategie e rapporti organizzativi, tenendo conto della crisi pandemica e della complicata ristrutturazione organizzativa.

Il primo elemento critico che è stato rintracciato risiede chiaramente nel modo in cui il lavoro veniva sino a quel momento svolto: man mano che le organizzazioni passavano dai modelli tradizionali di lavoro al lavoro a distanza, anche le relazioni sul posto di lavoro subivano una trasformazione. Quindi, basandosi sui principi della teoria dello scambio *leader*-membro, di cui sono stati esplorati gli antecedenti nei capitoli precedenti, gli autori di questi report chiarificano l'impatto delle relazioni *leader*-subordinato nella gestione operativa della pandemia rispetto al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Ciò che è emerso con forza è che la trasformazione aziendale in un periodo di forte crisi come quella vissuta nell'epoca pandemica ha raggiunto i migliori risultati quando "ogni parte di un'organizzazione, compresi i partner e clienti esterni, è agile e interconnessa da dinamiche atte a favorire gli obiettivi dell'organizzazione." Tale configurazione, secondo tali studi, ha reso più fruibile ed efficace lo scambio di informazioni e conoscenze tra collaboratori e *leader* in un'ottica di crescita e apprendimento sinergici.

Tuttavia, se i report condotti nell'anno concomitante alla pandemia permettono di fare luce sui processi immediati di trasformazione e di resilienza dell'azienda, gli studi condotti negli anni successivi al lockdown hanno potuto individuare gli elementi che – dal 2019 ad oggi – hanno sia favorito sia ostacolato il mantenimento di strategie trasformazionali a lungo termine.

Nell'epoca della pandemia, Boyatzis e Rochford hanno per primi svolto un'analisi delle dimensioni fondamentali che concorrono a definire un luogo di lavoro *empowering*, ovvero capace di favorire la partecipazione dei membri (Zimmermann, 1999) tramite un approccio socio-organizzativo improntato all'investimento motivazionale, al commitment e al senso di cittadinanza organizzativa (Kahn, 2007), per poi giungere a definire il clima relazionale come un costrutto latente di secondo ordine rispetto a tre costrutti di primo ordine della cornice organizzativa, ovvero la condivisione prospettica per il futuro, la compassione e l'energia relazionale (fig. 5). Secondo Boyatzis e Rochford, tali elementi possono determinare in maniera significativa la percezione soggettiva della giustizia procedurale e del supporto organizzativo percepito e influenzare, di conseguenza, il livello di commitment affettivo, ovvero l'intenzione di continuare ad investire tempo e risorse all'interno dell'organizzazione.

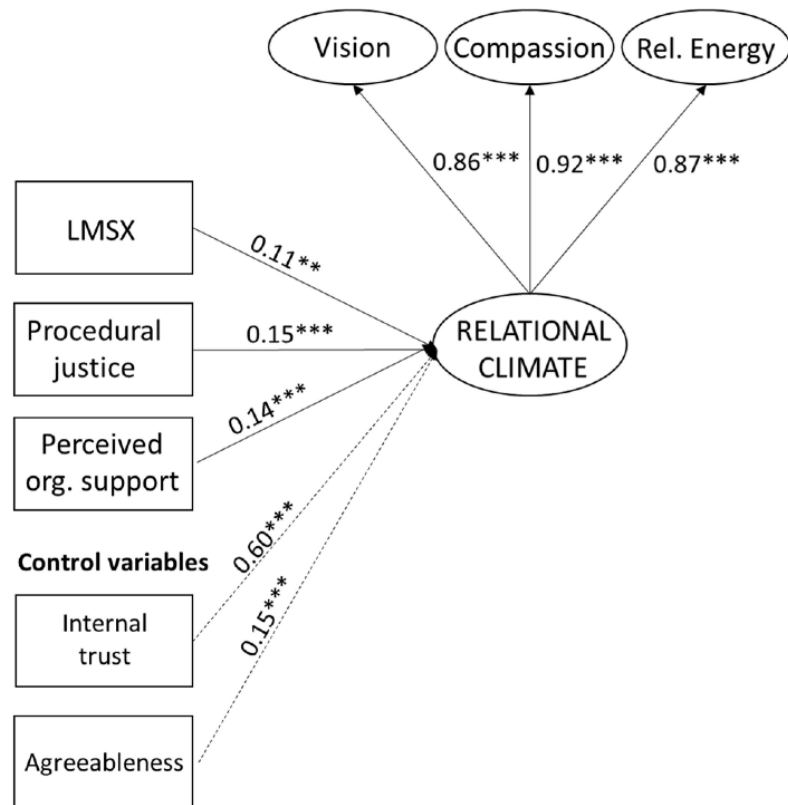


Figura 5: Schema estratto da Boyatzis e Rochford (2020)

Un'esauriente panoramica retrospettiva viene inoltre offerta da Fein e Tziner (2021), ricercatori e docenti dell'Università di Queensland in Australia, i quali hanno studiato l'impatto della strategia organizzativa improntata allo scambio relazionale tra *leader* e collaboratori sulla qualità dell'ambiente lavorativo, specialmente rispetto alla crescita, alla proattività e al raggiungimento degli obiettivi aziendali, in relazione al frangente della pandemia da Covid-19, quale ulteriore variabile psicosociale implicata nella gestione della qualità di vita del personale da parte di *leader* e delegati. I parametri valutati come fondamentali all'interno di questa metanalisi (Fein & Tziner, 2021) sono la **giustizia organizzativa percepita**, il **locus of control** e gli **stili comunicativi del leader**, posti all'interno di una significativa rete di rapporti di covarianza e correlazione.

Il confronto delle singole analisi statistiche ha mostrato la prevalenza dell'utilizzo, durante l'epoca pandemica, di un basso livello di scambio tra *leader* e collaboratori nell'effettivo processo decisionale e strategico legato alla riorganizzazione dei ruoli, delle mansioni, dei mezzi e degli obiettivi lavorativi. In sintesi, è risultato come un livello basso di LMX abbia provocato bassi livelli di fiducia reciproca e commitment, in quanto si è abbassata l'aspettativa di ricevere sostegno emotivo, ricompense (formali e informali), opportunità di carriera e feedback di riconoscimento in

un periodo storico e sociale così critico dal punto di vista lavorativo. Secondo i ricercatori, tale legame concettuale enfatizza fondamentalmente la possibilità di predire, tramite il livello di scambio *leader-gregario*, la soddisfazione per il lavoro e il grado di turnover all'interno dell'organizzazione, con particolare attenzione alla tendenza dei dipendenti a intraprendere comportamenti lavorativi produttivi e utili al raggiungimento degli obiettivi e alla riorganizzazione delle risorse.

Tali correlazioni sono state confermate successivamente da altri studi nel campo dell'ostracismo lavorativo e delle sue conseguenze deleterie sull'atmosfera organizzativa. In particolare, Christensen-Salem e coll. (2021) hanno condotto una ricerca presso l'Università of Cincinnati (USA) sull'effetto moderatore della leadership eticamente orientata sui comportamenti di esclusione sociale nell'ambiente di lavoro. In particolare, è emerso come un *leader* che assume uno stile etico, ovvero capace di promuovere una condotta positiva con e tra i collaboratori, possa significativamente scoraggiare e dunque abbassare il livello di ostracismo sul lavoro. Tali evidenze approfondiscono il ruolo significativo delle strategie di leadership che includono all'interno del progetto di management anche il clima relazionale, avvalorando quanto teorizzato precedentemente da alcune ricerche sul rapporto tra lo scambio *leader-member*, la giustizia procedurale, la fiducia interpersonale (Ambrose & Schminke, 2003), i comportamenti controproduttivi (Bollmann & Krings, 2016), il livello di conflitto tra i collaboratori e l'efficacia delle strategie risolutive (Babalola, 2018) applicate in ambito organizzativo.

Successivamente, Ishak e coll. (2022) hanno rilevato che una variabile fondamentale nella buona riuscita di tale processo è la possibilità per i collaboratori di sentirsi aiutati a fronteggiare il nuovo ambiente di lavoro sempre più caratterizzato da sentimenti di solitudine, isolamento, ansia e selettività socioemotiva. Tali aspetti sono stati indagati tramite lo studio della correlazione tra il commitment (impegno) organizzativo e il costrutto dell'applicazione di conoscenze tramite i mezzi tecnologici messi a disposizione sin dal periodo di lockdown, la quale si è rivelata particolarmente significativa nel sostenere lo sviluppo e lo scambio di idee, valori, competenze e ideali a favore della crescita organizzativa. Secondo gli autori, durante e dopo il lockdown, abbiamo assistito ad un affievolimento del senso di fiducia e sicurezza nel mantenimento della forza produttiva che ha reso precario il senso di produttività e resilienza organizzativa e ha richiesto sempre più la presenza di **stili di leadership capaci di rassicurare, ispirare e spronare** non tanto la competitività e la performance, quanto la collaborazione, la sinergia, la motivazione, la fiducia e la cultura dell'apprendimento continuo, ovvero i cardini centrali della *knowledge application*.

In merito a ciò, dalla ricerca di Chang et al. (2022) è emerso come la tendenza individuale alla proattività abbia un legame biunivoco con il livello di produttività dell'intero gruppo di lavoro. Lo

studio mostra, infatti, che le **strategie di coping proattivo condivise nella squadra** si sviluppano a partire dalle strategie individuali di autoregolazione dello stress. Nel caso dell'emergenza pandemica, Harvard Business Review, riporta che circa il 70% delle iniziative di trasformazione digitale e aziendale non hanno avuto buon esito negli ultimi 3 anni. In tale scenario, la crisi pandemica ha giocato un ruolo decisivo nel peggiorare la pianificazione e comunicazione delle strategie di cambiamento, impedendo che si potesse giungere all'ultimo, ma forse più importante, dei tre livelli precedentemente elencati, ovvero la "**trasformazione culturale**". Perciò, è possibile constatare che le strategie di leadership trasformazionale hanno facilitato, specialmente nel periodo post pandemico, l'introduzione di nuovi strumenti in maniera più assimilabile rispetto agli obiettivi organizzativi e ai ruoli interiorizzati dai dipendenti.

A questo proposito, Varma et al. (2022) mostrano tramite un'analisi multivariata delle dimensioni psicologiche coinvolte nel vissuto di aggregazione e appartenenza, che la mancanza di un rapporto solido con i propri dipendenti ha provocato durante il lockdown, a causa dell'aumento del lavoro a distanza, un calo del commitment e della qualità della performance lavorativa. Certamente il livello di partecipazione al successo dell'azienda può essere influenzato da un aumento del controllo sul compito tramite la gerarchizzazione dei ruoli. Tuttavia, è emerso come la capacità di sviluppare all'interno del gruppo di lavoro una comunicazione circolare e meno verticistica offra la possibilità di usufruire di un livello maggiore di resilienza, proattività e apertura al cambiamento.

## CONCLUSIONI

In questo elaborato sono state esaminate alcune realtà segnate da complessi passaggi epistemologici ed epocali ed è stata sviluppata una riflessione che funge da minimo comune denominatore: l'efficacia di una strategia di leadership non è da considerarsi in senso assoluto, ma sempre in relazione agli strumenti, alle modalità, ai ruoli dei lavoratori e alle circostanze complessive in cui l'organizzazione si inserisce. Tale pensiero accomuna numerosi autori non solo con nell'approfondimento sul piano teorico degli elementi di amministrazione dei ruoli e degli obiettivi organizzativi, ma anche nello sviluppo di nuovi metodi di indagine e di conoscenze sempre più sofisticate laddove nuove dinamiche psicosociali hanno iniziato a caratterizzare diversamente il concetto di potere e gestione dell'organizzazione, come nel caso del fronteggiamento delle crisi organizzative concomitanti al periodo di pandemia da Covid-19. Numerosi autori hanno dibattuto sul tema della trasformazione aziendale sul piano degli obiettivi organizzativi e delle strategie di leadership, rimettendo in discussione il concetto di lavoro, a partire dalla riorganizzazione dei ruoli, delle mansioni, dei mezzi e degli obiettivi lavorativi.

Una prima importante evidenza di ciò è l'evoluzione paradigmatica avvenuta con il modello di leadership situazionale (Hersey e Blanchard, 1982), con cui è stato possibile iniziare a occuparsi delle sfide sul fronte del raggiungimento degli obiettivi e su quello della motivazione dei gregari, specialmente in relazione alla dicotomia tra la motivazione al compito e la motivazione alle relazioni che ha sostenuto il concetto di leadership per tutti gli anni '60 e '70. Così, il modello situazionale ha introdotto una dimensione di sviluppo del rapporto leader-collaboratore nella performance organizzativa, dando maggior rilievo alle variabili del contesto organizzativo, dell'ambiente sociale in cui esso si inserisce, delle competenze sociali e privilegiando un assetto organizzativo basato sul rapporto tra obiettivi, strumenti, modalità e rapporti lavorativi interpersonali.

In seguito, con l'avvento della leadership trasformazionale o carismatica (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999), diventano emblematici non solo il contesto organizzativo e i fattori relazionali-motivazionali, ma anche il comportamento simbolico del *leader*, i messaggi visionari e ispirazionali, la comunicazione non verbale, il richiamo ai valori, la stimolazione e la motivazione dei collaboratori a livello intellettuale ed emozionale (Christian et al., 2011, Tims et al., 2011). La fiducia diventa, quindi, la merce di scambio della relazione *leader-follower* ed è considerata un prezioso elemento di crescita individuale e collettiva.

Infine, ad amplificare gli effetti della relazione *leader-follower* sulla qualità della prestazione lavorativa giunge la teoria LMX, che introduce ulteriori elementi di indagine come la soddisfazione, il turnover, il commitment organizzativo, i comportamenti di cittadinanza (Ilies, Nahrgang, Morgeson, 2007), l'autodeterminazione e la creatività nella performance lavorativa (Xie, Wu, Yue, Jie, Hou, Fu, 2020; Moin, Wei, Weng, Ahmad Bodla, 2021).

Considerando i cambiamenti epocali della società come aspetti fondanti dell'evoluzione della conoscenza e del progresso umano, negli ultimi 3 anni l'emergenza sul piano economico, medico e psicologico provocata dalla pandemia da Covid-19 ha portato con sé l'esigenza di rifondare il concetto di lavoro e le strategie di business e leadership (Digital Leadership Report, 2021). In particolare, tale condizione ha provocato la forte accelerazione di un fenomeno già da anni esplorato dagli studiosi ed esperti in *management*, ovvero la trasformazione digitale (McKinsey Global Institute, 2012). Questa rappresenta un processo di riassetto organizzativo che consente all'azienda di fronteggiare i cambiamenti in maniera rapida ed efficace sul piano dei processi di business e della cultura organizzativa, grazie allo sviluppo di strumenti innovativi quali la virtualizzazione del lavoro (Chang et al., 2022) e lo sviluppo di nuove strategie di risposta ai cambiamenti nelle filiere di distribuzione (Sundu et al., 2022).

In merito alle possibili conseguenze dei cambiamenti psicologici, sociali ed economici indotti dalla pandemia, sono stati numerosi i contributi in letteratura in grado di mostrare i punti di forza e le criticità delle logiche trasformazionali di un'organizzazione ispirati ai mediatori relazionali nel rapporto tra *leader*, member e raggiungimento degli obiettivi. È emerso come un luogo di lavoro *empowering*, ovvero capace di favorire la partecipazione dei membri (Zimmermann, 1999) grazie investimento motivazionale, al commitment e al senso di cittadinanza organizzativa (Kahn, 2007), possa amplificare la percezione soggettiva della giustizia procedurale e del supporto organizzativo influenzando, di conseguenza, il livello di commitment affettivo (Boyatzis e Rochford, 2020). Inoltre, proprio il supporto organizzativo, inteso come efficace scambio di informazioni e conoscenze tra collaboratori e *leader*, rappresenta un fattore vincente per aumentare la qualità dell'ambiente di lavoro, soprattutto rispetto alla percezione di sicurezza e cooperazione tra colleghi - necessaria a sostenere un processo di destabilizzazione e riorganizzazione (Wong et al., 2020) - e all'aumentata capacità di intraprendere comportamenti lavorativi proattivi per il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Fein e Tziner, 2021).

Questi elementi concorrono, nell'insieme, a definire un luogo di lavoro psicologicamente positivo e favorevole, in cui la ricchezza percepita deriva proprio dalla capacità del *leader* di concepire il successo come un risultato derivante dal supporto fornito ai propri dipendenti e dall'implementazione di soluzioni sempre nuove.

È per questo che il vantaggio del *leader* trasformatore, in un'epoca di crisi globale, risiede non solo nella sua capacità di sviluppare all'interno del contesto organizzativo un mutuo **sentimento di rispetto e ammirazione**, ma anche nel desiderio da parte dei dipendenti di contribuire attivamente e in misura sempre maggiore alla crescita dell'azienda e di assumere responsabilità e rischi sempre maggiori anche in relazione alle complicazioni che possono mettere a repentaglio il raggiungimento degli obiettivi e il successo organizzativi.

## BIBLIOGRAFIA

- 1: Fein E.C., Tziner A. Editorial: *The Future of the Leader-Member Exchange Theory*. Front Psychol. 2021 Aug 19;12:736710. doi: 10.3389/fpsyg.2021.736710. PMID: 34489837; PMCID: PMC8416618.
- 2: Khorakian A., Sharifirad M.S.. *Integrating Implicit Leadership Theories, Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Attachment Theory to Predict Job Performance*. Psychol Rep. 2019 Jun;122(3):1117-1144. doi: 10.1177/0033294118773400. Epub 2018 May 15. PMID: 29764300.
- 3: Moin M.F., Wei F., Weng Q.D., Ahmad Bodla A.. *Leader emotion regulation, leader-member exchange (LMX), and followers' task performance*. Scand J Psychol. 2021 Jun;62(3):418-425. doi: 10.1111/sjop.12709. Epub 2021 Feb 18. PMID: 33604917.
- 4: Xie Z., Wu N., Yue T., Jie J., Hou G., Fu A.. *How Leader-Member Exchange Affects Creative Performance: An Examination From the Perspective of Self-Determination Theory*. Front Psychol. 2020 Oct 28;11:573793. doi: 10.3389/fpsyg.2020.573793. PMID: 33192872; PMCID: PMC7655925.
- 5: Ye Y., Wang Z., Lu X.. *Leader-Follower Congruence in Work Engagement and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Conscientiousness of Followers*. Front Psychol. 2021 Jul 27;12:666765. doi: 10.3389/fpsyg.2021.666765. PMID: 34385952; PMCID: PMC8353077.
- 6: Chen Q., Yang S., Li M., He J., Lu L.. *Effects of Leader-Follower Extraversion Congruence and Sectoral Difference on Leader-Member Exchange: A Cross-Sectional Study*. Psychol Res Behav Manag. 2021 Nov 6;14:1833-1846. doi: 10.2147/PRBM.S327759. PMID: 34785961; PMCID: PMC8582006.
- 7: Byun G., Dai Y., Lee S., Kang S.. *Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework*. Psychol Rep. 2017 Dec;120(6):1137-1159. doi: 10.1177/0033294117716465. Epub 2017 Jun 26. PMID: 28649921.
- 8: Choi W.S., Kang S.W., Choi S.B.. *Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader-Member Exchange*. Behav Sci (Basel). 2021 Dec 16;11(12):182. doi: 10.3390/bs11120182. PMID: 34940117; PMCID: PMC8698413.
- 9: Brown O., Paz-Aparicio C.. *Examining the Moderating Effects of Work Unit Size and Task Analyzability in the Relation Between Leader's Communication Style and Leader-Member Exchange*. Front Psychol. 2021 Jun 9;12:619060. doi: 10.3389/fpsyg.2021.619060. PMID: 34177687; PMCID: PMC8219922.
- 10: Zhou X., Rasool S.F., Yang J., Asghar M.Z.. *Exploring the Relationship between Despotic Leadership and Job Satisfaction: The Role of Self Efficacy and Leader- Member Exchange*. Int J Environ Res Public Health. 2021 May 17;18(10):5307. doi: 10.3390/ijerph18105307. PMID: 34067634; PMCID: PMC8155868.



- 11: Hao Q., Shi Y., Yang W.. *How Leader-Member Exchange Affects Knowledge Sharing Behavior: Understanding the Effects of Commitment and Employee Characteristics*. Front Psychol. 2019 Dec 10;10:2768. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02768. PMID: 31920820; PMCID: PMC6914851.
- 12: Du J., Lin X., Cai Y., Sun F., Amankwah-Amoah J.. *When Teamwork Works: Examining the Relationship Between Leader-Member Exchange Differentiation and Team Creativity*. Front Psychol. 2022 Jan 21;12:646514. doi: 10.3389/fpsyg.2021.646514. PMID: 35126217; PMCID: PMC8815316.
- 13: Boudrias J.S., Montani F., Vandenberghe C.. *How and When Does Psychological Wellbeing Contribute to Proactive Performance? The Role of Social Resources and Job Characteristics*. Int J Environ Res Public Health. 2021 Mar 3;18(5):2492. doi: 10.3390/ijerph18052492. PMID: 33802433; PMCID: PMC7967623.
- 14: Liang W., Lv C., Yu Y., Li T., Liu P.. *Leader's Implicit Followership and Employees' Innovative Behavior: Chain Mediation Effect of Leader-Member Exchange and Psychological Empowerment*. Front Psychol. 2022 May 19;13:815147. doi: 10.3389/fpsyg.2022.815147. PMID: 35664195; PMCID: PMC9161151.
- 15: Hirvi S.K., Laulainen S., Taskinen H.. *Trust as a multidimensional phenomenon in LMX relationships*. J Health Organ Manag. 2020 Oct 27;ahead-of-print(ahead-of- print). doi: 10.1108/JHOM-12-2019-0349. PMID: 33140621.
- 16: Boyatzis R.E., Rochford K.. *Relational Climate in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*. Front Psychol. 2020 Feb 13;11:85. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00085. PMID: 32116909; PMCID: PMC7031446.
- 17: Stein M., Schümann M., Teetzen F., Gregersen S., Begemann V., Vincent-Höper S.. *Supportive leadership training effects on employee social and hedonic well-being: A cluster randomized controlled trial*. J Occup Health Psychol. 2021 Dec;26(6):599-612. doi: 10.1037/ocp0000300. PMID: 34990170.
- 18: Lu Q., Liu Y., Huang X.. *Follower Dependence, Independence, or Interdependence: A Multi-Foci Framework to Unpack the Mystery of Transformational Leadership Effects*. Int J Environ Res Public Health. 2020 Jun 24;17(12):4534. doi: 10.3390/ijerph17124534. PMID: 32599719; PMCID: PMC7345164.
- 19: Qin X., Chen C., Yam K.C., Huang M., Ju D.. *The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance*. J Appl Psychol. 2020 Jul;105(7):693-712. doi: 10.1037/apl0000456. Epub 2019 Oct 31. PMID: 31670527.
- 20: Santalla-Banderali Z., Alvarado J.M.. *Incidence of Leader-Member Exchange Quality, Communication Satisfaction, and Employee Work Engagement on Self-Evaluated Work Performance*. Int J Environ Res Public Health. 2022 Jul 19;19(14):8761. doi: 10.3390/ijerph19148761. PMID: 35886613; PMCID: PMC9319500.
- 21: Letellier L., *Management partecipativo (cooperazione al servizio della performance)*, Ellissi, 11 giugno 2013, pag. 256

- 22: Efendi et al., *The Effect of Situational Leadership Perceptions Principal, Innovativeness, and Interpersonal Communication on Job Satisfaction of Private Junior High School Teachers in Medan Sunggal District*, EAI, 2022
- 23: Forssten Seiser, *A Survey Study Exploring Principal Leadership and Teachers' Expectations in the Social Working Life of Two Swedish Schools*, DiVA, 2022
- 24: Shartle, C. L. (1950). *Studies of leadership by interdisciplinary methods. Leadership in American education*, 3
- 25: Van Dighele et al., *Leadership behaviours in interprofessional student teamwork*. BMC Medical Education, 2022
- 26: Organ, 1988, p.4
- 27: Burcj & Guarana, *The Comparative Influences of Transformational Leadership and Leader-Member Exchange on Follower Engagement*, Journal of Leadership Studies, 2015
- 28: Chang et al., *Teleworking during the Covid-19 pandemic: a leader-member exchange perspective*, EPL, 2022
- 29: Christiansen-Salem et al., *A Multilevel Analysis of the Relationship Between Ethical Leadership and Ostracism: The Roles of Relational Climate, Employee Mindfulness, and Work Unit Structure*, Journal of Business Ethics, 2021
30. Sundu et al., *The impact of leader-member exchange on psychological safety in the period of Covid-19*, Journal of Positive School Psychology, 6, 7, 2022

## SITOGRAFIA

Harvard Business Publishing, affiliate of Harvard Business School: <https://hbr.org/>

Harvey Nash Group, Digital Leadership Report: <https://nashtechglobal.com/our-thinking/news/harvey-nash-group-launches-digital-leadership-report/>

Harvard Business Review, <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha>, published on April 2013