



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia

Corso di laurea triennale in Scienze Psicologiche Cognitive e Psicobiologiche

Tesi di laurea Triennale

**Leadership trasformazionale, emozioni positive e negative, e correlati
organizzativi**

(Transformational leadership, positive and negative emotions, and organizational correlates)

Relatore

Prof. Andrea Bobbio

Laureanda: Sara Baltieri

Matricola: 1221889

Anno Accademico 2021-2022

INDICE

Leadership trasformazionale, emozioni positive e negative, e correlati organizzativi

1. Capitolo 1: La leadership trasformazionale	5
1.1. Origini della leadership trasformazionale	5
1.2. Sviluppo della transformational leadership negli anni	7
1.3. Efficacia nella letteratura	9
2. Capitolo 2: Outcomes di emozioni positive e negative nella TL	12
2.1. Inspirational Motivation	13
2.2. Idealized Influence	15
2.3. Individualized Consideration	18
2.4. Intellectual stimulation	21
2.5. Conclusioni e prospettive future	24
Riferimenti bibliografici	27

RIASSUNTO

La Teoria della Leadership Trasformativa è uno stile di leadership che stimola l'interesse e il coinvolgimento dei membri di un'impresa e li supporta nel percorso per il raggiungimento dei loro obiettivi, a favore dell'organizzazione. Questa teoria supporta l'idea per la quale un leader, per essere efficace, deve ispirare i suoi seguaci facendo appello alle loro emozioni. Dalle sue origini ad ora, gli approfondimenti sulla Leadership Trasformativa sono stati numerosi, e molti si sono soffermati sullo studio delle conseguenze emozionali e comportamentali dei seguaci correlate alle emozioni esibite dai leader trasformativi. Tuttavia, vi è un bias nella letteratura, per il quale il ruolo delle emozioni positive è stato maggiormente studiato rispetto a quello delle negative. Difatti, le ricerche che indagano l'importanza e le conseguenze derivate dall'espressione di emozioni negative in letteratura sono piuttosto limitate.

La seguente ricerca bibliografica si pone quindi l'obiettivo di indagare la valenza di emozioni positive e negative espresse dai leader in ognuna delle quattro componenti della Leadership Trasformativa: la Motivazione Ispiratrice, l'Influenza Idealizzata, la Considerazione Individualizzata e la Stimolazione Intellettuale. Ciò che è emerso rispecchia le ipotesi iniziali: anche le emozioni negative, espresse in occasioni appropriate, possono portare conseguenze favorevoli per l'azienda. Per esempio, in situazioni difficili, o contesti spiacevoli, le emozioni negative sono valutate come più genuine, e i seguaci tendono quindi a favorirle. Viene infatti percepito un senso di coerenza tra le emozioni del leader e le difficoltà del contesto. Un altro caso simile è quello della rabbia, che motiva e ispira i membri dell'organizzazione, e porta una visione positiva del futuro, e a giudizi ottimisti su ciò che verrà.

Il seguente scritto cita plurime fonti che negli ultimi anni hanno indagato le conseguenze dovute all'esibizione di emozioni negative, tuttavia la strada per la comprensione completa del loro ruolo è ancora lunga. La Leadership Trasformativa è ormai uno stile di leadership ampiamente studiato e approfondito: la speranza è quindi che ulteriori ricerche seguiranno il medesimo obiettivo.

CAPITOLO 1

LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE

Quando si parla di Leadership Trasformativa (TL), ci si riferisce ad uno stile di leadership che stimola l'interesse e la partecipazione dei membri di un'organizzazione e li supporta nel raggiungimento dei loro obiettivi, a favore dell'impresa (Morales, Jesús, Barrionuevo, Magdalena, Gutiérrez, Leopoldo, 2012). Come riportato da Yukl e Gardner III nel loro noto libro *Leadership in Organizations* (2020), la Transformational Leadership Theory mostra come, per essere efficace, un leader debba “ispirare e trasformare i seguaci facendo appello alle loro idee ed emozioni”. Per fare ciò, continuano gli autori, è necessario aumentare la consapevolezza del subordinato sull'importanza del suo compito, portandolo ad accantonare i propri interessi per il bene dell'organizzazione. Questo è un punto centrale della teoria. È necessaria la creazione di una visione sul futuro dell'impresa. Ciò che caratterizza un leader trasformativo quindi “è la capacità di aiutare l'organizzazione a sviluppare una visione di ciò che può essere, di mobilitare l'organizzazione ad accettare e lavorare per raggiungere la nuova visione, e di istituzionalizzare i cambiamenti che devono durare nel tempo” riportano Tichy e Ulrich (1984).

1.1) Origini della transformational leadership

Gli anni Settanta furono, per gli Stati Uniti, un periodo di profonda crisi. Dopo la richiesta di 2,2 miliardi di dollari del Presidente Nixon, da dare in aiuto ad Israele nella guerra dello Yom Kippur, il 19 Ottobre 1973, l'Organizzazione dei paesi arabi esportatori di petrolio (OAPEC) istituì in risposta un embargo petrolifero sugli Stati Uniti, che diede inizio al declino dell'economia americana (Reich 1995). A seguire, le dimissioni del presidente Nixon nel 1974 in seguito al Watergate scandal, e la caduta di Saigon — capitale del Vietnam del sud — l'anno successivo, andarono ad incidere pesantemente sulla drammatica situazione. In aggiunta, nel 1979, ci fu un

incidente nella centrale nucleare di Three Mile Island, la quale fece sbiadire la speranza di poter passare all'energia nucleare, e di diventare meno dipendenti dal petrolio dell'OPEC (Spector, 2014).

La "Rust Belt" americana — composta dagli stati del Midwest che garantivano la maggior parte delle operazioni industriali del paese — iniziò a vacillare, portando al fallimento delle fabbriche che avevano reso gli Stati Uniti il leader economico mondiale dell'epoca. Divenne chiaro, per la popolazione americana, che alla base dell'instabilità economica e politica giaceva l'assenza di una leadership adeguata (Spector, 2014).

Fu in quegli anni che emerse la Leadership Trasformativa, la quale divenne nota e ottenne un riconoscimento mondiale dopo la pubblicazione di "Leadership", libro scritto da James MacGregor Burns nel 1978 (Mcdowelle 2009, in Manjurul Hossain Reza, 2019). Ispirati da quest'ultimo, Noel Tichy e David Ulrich si convinsero che l'unico strumento utile per salvare l'economia statunitense dal declino fosse l'ascesa di leader di stampo trasformativo (Spector, 2014). In un articolo del 1984, scrivono : "Se continueremo a declinare gradualmente come economia competitiva mondiale sarà in gran parte determinato dalla qualità della leadership nelle alte sfere delle nostre organizzazioni commerciali e governative" (Tichy e Ulrich, 1984). Ciò che i due autori richiedevano ai futuri leader consisteva nella capacità di fornire all'impresa una visione sullo stato futuro desiderato (Tichy e Ulrich, 1984). I nuovi leader dovevano essere in grado di trasformare le imprese, di portarle su nuove strade: "Invece di manager che continuano a muovere le organizzazioni su binari storici, i nuovi leader devono trasformarle, e condurle su nuovi binari" (Tichy e Ulrich, 1984).

1.2) Sviluppo della Transformational Leadership negli anni

La Teoria della Leadership Trasformativa descrive la modalità per la quale i leader si appoggiano agli ideali e alle emozioni dei loro followers al fine di ispirarli e trasformare il loro modo di agire (Yukl, Gardner III, 2020).

Il termine Leadership Trasformativa (TL) fu coniato per la prima volta all'inizio degli anni Settanta da James V. Downton, ma ottenne un riconoscimento mondiale solo in seguito, grazie alla pubblicazione di "Leadership", libro scritto da James MacGregor Burns nel 1978 (Mcdowelle 2009). Burns mise a confronto la Transactional Leadership con la Transformational leadership. Mentre la prima motiva i subordinati mirando al loro interesse personale e offrendo loro benefit; la seconda punta alla stimolazione della morale, dell'etica e dei valori dei dipendenti, focalizzando la loro energia sul restauro dell'organizzazione (Yukl, Gardner III, 2020). La leadership transazionale implica quindi un oggetto di scambio tra leader e seguace — per esempio un aumento di stipendio in cambio di maggior rendita — a differenza della trasformativa, che ha come scopo una stimolazione reciproca tra leader e follower (Spector, 2014). Secondo Burns, l'aspetto morale della TL è fondamentale, perché rende possibile ai leader l'uso del loro potere al fine di innalzare la condotta umana e l'aspirazione etica sia del leader che del seguace (Spector, 2014). Il ruolo del leader trasformativa infatti, è quello di motivare i suoi seguaci, di soddisfare i loro bisogni, coinvolgendoli nella missione dell'impresa (Stewart, 2017). A tale fine, il leader deve mostrare ai suoi subordinati l'importanza del loro lavoro e dei risultati a loro richiesti, e spiegarli come portare al termine i loro compiti nel miglior modo possibile (Yammarino, Spangler, Bass, 2002). Allo stesso tempo, deve riuscire a fargli accantonare i loro interessi personali immediati, sostituendoli con "il bene della missione e della visione dell'organizzazione" (Yammarino, Spangler, Bass, 2002). Una performance di leadership trasformativa si manifesta "quando i leader ampliano ed elevano gli interessi dei loro subordinati, quando generano consapevolezza e accettazione tra i subordinati degli scopi e della missione del gruppo, e quando gli spingono ad andare oltre i propri interessi personali per il bene del gruppo" (Burns 1978, in Yammarino, Spangler, Bass, 2002).

Successivamente, dopo il successo ottenuto da Burns, molti autori approfondirono l'argomento, tra i quali emerse Bernard Bass. Insieme ai suoi colleghi, Bass riuscì ad identificare le componenti alla base della transformational leadership, le quali possono essere misurate tramite

un'apposito questionario da lui creato: il Multifactor Leadership Questionnaire -MLQ (Stewart, 2017). Furono identificate quattro componenti:

1) Inspirational motivation

La prima componente, riguarda la motivazione, che come già detto, è una parte fondamentale della Transformational Leadership Theory. Secondo Bass (1985), "l'obiettivo dell'Inspirational Motivation è di fornire un significato", una visione, "sfidare e suscitare emozioni tra i seguaci". I leader trasformativi, infatti, sono percepiti come modelli, come "role models", dai loro seguaci, e da essi vengono "rispettati ed ammirati" (Stewart, 2017). I subordinati vedono nei leader un punto di riferimento, un esempio di comportamento. Comunicando ai loro seguaci gli "obiettivi", le "aspettative" e gli standard da mantenere, i leader motivano i loro follower all'impegno, per diventare "parte della visione collettiva dell'organizzazione" (Khasawneh, Omari, Abu-Tineh, 2012).

2) Idealized influence

Come appena riportato, i leader trasformativi sono identificati come modelli da imitare. Secondo Bass (1990), i leader che adottano lo stile dell'idealized influence sono caratterizzati dal "fare la cosa giusta e dimostrare alti standard di condotta etica e morale e sono visti come coerenti piuttosto che arbitrari nel loro comportamento". Al posto di imporre delle regole rigide e formali da seguire, i leader trasformativi "stimolano ed ispirano" i loro seguaci (Khasawneh, Omari, Abu-Tineh, 2012), mostrandogli una chiara visione per il futuro dell'impresa (Stewart 2017). Come risultato, i seguaci prendono l'esempio dal comportamento dei loro leader, identificandosi in loro ed imitandoli (Chauhan, Howe, Soderberg, 2020).

3) Individualized Consideration

La Individualized Consideration è una componente della Transformational Leadership Theory, che consiste in un'attenzione del leader al subordinato non come parte di un gruppo ma come singolo.

I leader si impegnano a riconoscere le “differenze nei bisogni individuali” (Avolio, Bass, 2002), prestano attenzione ai bisogni di crescita degli individui, e cercano di assisterli nel raggiungimento del loro “massimo potenziale” (Khasawneh, Omari, Abu-Tineh, 2012). Progressivamente, con il soddisfarsi dei loro bisogni, il focus dei soggetti si sposterà dai propri obiettivi personali a quelli che mirano al bene del gruppo e dell’organizzazione.

4) Intellectual stimulation

La Intellectual Stimulation consiste in una stimolazione da parte del leader a raggiungere nuove idee, e obiettivi. (Stewart, 2017). I leader supportano i loro follower ad essere “creativi e innovativi”, e a “sfidare le proprie credenze e i propri valori” (Khasawneh, Omari, Abu-Tineh, 2012). Come risultato, i subordinati adottano nuovi modi di visualizzare, comprendere ed affrontare i problemi.

Le quattro componenti appena citate verranno riprese ed approfondite nei capitoli successivi.

1.3) Efficacia nella letteratura

La Leadership Trasformativa (TL), originata negli anni Settanta, è ancora in uso tutt’oggi. Si è infatti rivelata negli anni uno stile di leadership estremamente efficace.

Con l’obiettivo di mostrare la relazione tra la TL e le performance dei seguaci, Wang, G. et al.

(2011) condussero una meta-analisi, 25 anni di ricerche, sulla base di 117 campioni indipendenti su 113 studi primari. Da questa ricerca, ricavarono che la leadership trasformativa è positivamente correlata con la performance individuale dei followers, tra cui “la performance di compito, contestuale e creativa” (Wang, G. et al. , 2011), e che la relazione si mantiene al variare della tipologia di organizzazione, di leader e di area geografica. Inoltre, la correlazione tra TL e performance individuale si irrobustisce maggiormente quando riguarda la performance contestuale rispetto alla performance di compito. In aggiunta, si è visto anche che la leadership trasformativa ha una correlazione positiva con tutti i livelli di analisi, quindi individuale, di

squadra e organizzativo, ma la relazione maggiore è a livello di squadra, quindi di team e organizzazione. Questo poiché i leader trasformazionali motivano i loro seguaci enfatizzando i rapporti all'interno del gruppo, promuovendo "l'identità, la potenza e l'efficacia del team" (Wang, G. et al., 2011), e si impegnano a generare sinergie e relazioni tra i membri. A tal proposito, Chun, Yammarino, Dionne, Sosik, e Moon (2009) dimostrarono che la forte relazione tra TL e performance a livello di team può essere ricondotta all'effetto a livello individuale: stimolando intellettualmente i seguaci, agendo da role model, e comportandosi in modo attento e premuroso con i singoli, i leader trasformazionali riescono ad avere un'influenza anche a livello di team. L'unico contesto dove la leadership trasformazionale risulta essere meno efficace riguarda organizzazioni dove il lavoro di squadra e la cooperazione tra i dipendenti hanno un basso peso, poiché la TL ha effetti più forti sulla performance contestuale che sulla performance del compito, e più forti sul livello di squadra che su quello individuale (Keller, 2006).

Relativamente alla relazione tra la transformational leadership e le reazioni al cambiamento, Peng, Jian, et al. (2021) condussero una meta-analisi su un campione di 30 studi empirici, 12.240 partecipanti e 39 indici di effect size. Da questa, ne dedussero che la TL ha un effetto positivo sui dipendenti relativamente all'apertura, all'impegno, e alla disponibilità al cambiamento. Inoltre, è in relazione negativa con la resistenza e il cinismo al cambiamento (Peng, Jian, et al., 2021). Le relazioni appena citate sono accentuate nella cultura orientale (Peng, Jian, et al., 2021).

Infine, nel 2003, fu effettuata una meta-analisi confrontando uomini e donne relativamente allo stile di leadership utilizzato (Eagly, Johannesen-Schmidt, Van Engen, 2003). Dalla ricerca, ne fu dedotto che "i leader femminili sono più trasformazionali dei leader maschili nel loro stile di leadership", sia per quanto riguarda l'idealized influence, che la inspirational motivation, la intellectual stimulation e la individualized consideration — le quattro componenti della TL theory. La componente che ottenne punteggi maggiori per genere femminile che per quello maschile fu la individualized consideration, e quella con punteggi minori fu la idealized influence. Negli ultimi

anni, la differenza di sesso nella TL é andata a protendere maggiormente in direzione femminile, a parità del ruolo di leader (Eagly, Johannesen-Schmidt, Van Engen,, 2003).

CAPITOLO 2

OUTCOMES DI EMOZIONI POSITIVE E NEGATIVE NELLA TL

Le emozioni sono profondamente intrecciate con la leadership, sia per quanto riguarda i risultati ottenuti dal leader, sia per gli outcomes ottenuti dai suoi seguaci (Gooty et al., 2010). In tutti gli studi riguardanti la Leadership Trasformativa, le emozioni che più sono state indagate sono quelle positive, rispetto alle negative (Chauhan et al., 2021). Si può infatti pensare che l'umore positivo dei leader generi risultati favorevoli e che l'umore negativo sia dannoso. Non è tuttavia così: non tutte le emozioni positive portano a dei benefici, così come non tutte le negative portano svantaggi (Connelly, Ruark, 2010). Non è necessario che i leader mostrino sempre stati d'animo positivi, ma è sufficiente che imparino a regolarli affinché riescano a guidare al meglio i loro seguaci (Johnson, 2009). Al posto di sopprimere emozioni negative, i leader dovrebbero imparare a sfruttarle a loro favore, in modo tale da ottenere i risultati positivi tipicamente associati alla TL (Chauhan et al., 2021). Un buon leader deve saper usare diversi tipi di emozioni per raggiungere diversi tipi di obiettivi, con la consapevolezza di interagire con persone differenti l'una dall'altra (Connelly, Ruark, 2010). Difatti, l'umore di un leader può avere un impatto su quello dei suoi seguaci, sulle loro valutazioni relativamente allo stile di leadership e sulle performance finali (Johnson, 2009).

Basandosi sull'articolo di Chauhan, Howe, e Soderberg (2021), la parte restante di questo scritto cercherà di evidenziare come sia le emozioni positive che le negative, quando esibite da un leader trasformativo, possano portare dei benefici sia a livello di leadership, che di seguaci e di organizzazione. Secondo gli autori appena citati, le emozioni hanno un ruolo di rilievo a tutti i livelli della TL, e quindi in ognuna delle sue quattro componenti. Andrò ora a soffermarmi su ciascuna di esse.

2.1) Inspirational Motivation - IM

La maggior parte degli studi che indaga la relazione tra le emozioni e la TL si sofferma principalmente sulla componente di Inspirational Motivation (Rafferty e Griffin, 2004). Come già affermato, infatti, secondo Bass (1985) l'obiettivo dell'Inspirational Motivation é di fornire una visione, e "suscitare emozioni tra i seguaci". Bass e Riggio (2006) riferendosi a questo costrutto sottolineano l'elemento di visione, in quanto la IM fa si che "i seguaci immaginino stati futuri attraenti per l'organizzazione" e aumentino il loro impegno verso gli obiettivi prefissati. A tal proposito, Connelly e Ruark (2010) ritengono che la leadership trasformazionale possa istillare una maggior motivazione nei seguaci rispetto a tutti gli altri stili di leadership, grazie alla condivisione di una visione sul futuro dell'impresa.

Se un leader trasformazionale utilizza l'Inspirational Motivation in modo adeguato, rende possibile una comunicazione chiara con i propri subordinati, condivide la sua visione e le idee sull'andamento dell'impresa, prefigge obiettivi stimolanti, impegnativi ma raggiungibili, incoraggiando i lavoratori ad impegnarsi al massimo delle proprie potenzialità, al fine di portare un miglioramento all'organizzazione (Chauhan et al., 2021). Il leader palesa le sue aspettative in modo chiaro, e si adopera in prima persona per raggiungere gli obiettivi e la visione previsti (Stewart 2017). Questa condivisione di aspettative, ispira al lavoro di squadra, e fornisce significato all'impegno dei seguaci (Khasawneh, Omari, Abu-Tineh, 2012).

I leader trasformazionali sono noti per "mostrare forti emozioni positive, come entusiasmo e ottimismo, quando ispirano i loro seguaci" (Bass e Riggio, 2006, in Chauhan, R. S., Howe, D. C., & Soderberg, A. 2021). È infatti possibile correlare l'umore positivo dei leader trasformazionali con con la possibilità di suscitare aspirazione, orgoglio, ed entusiasmo nei seguaci, così come una visione ottimista verso il futuro (Avolio e Yammarino, 2002; Bass, 1990; Gooty et al., 2010). Un leader che vuole impegnarsi nella componente della IM può quindi farlo mostrando ai propri subordinati fiducia nelle loro capacità, nei loro valori, e avendo aspettative positive su come

miglioreranno il futuro dell'impresa, andando oltre la visione posta inizialmente (Bass, 1985). Si è visto che questo può portare alla creazione di una "identità condivisa" con i followers, relazioni più profonde e una visione migliore e più ottimista del futuro (Newcombe e Ashkanasy, 2002). Inoltre, i sentimenti positivi e di entusiasmo vengono ricambiati da parte dei seguaci, i quali vengono contagiati dalle emozioni dei leader, e sperimentano una maggiore autostima (**Connelly e Ruark, 2010**).

Allo stesso modo, anche l'esposizione di emozioni negative da parte dei leader trasformazionali può portare a risultati benevoli per l'organizzazione. Si è visto per esempio che in situazioni difficili, o contesti spiacevoli, le emozioni negative sono valutate come più genuine (**Van Kleef et al., 2009**). I seguaci tendono quindi a preferirle quando si trovano ad affrontare determinate situazioni in cui è necessaria una chiara comprensione del problema. Percepiscono infatti un senso di coerenza tra l'esposizione di sentimenti spiacevoli e il contenuto negativo di un messaggio (Newcombe e Ashkanasy, 2002).

Relativamente a questo, **Lerner e Keltner (2000)** hanno scoperto, attraverso uno studio empirico, che il sentimento di rabbia può portare ad una visione positiva del futuro, e a giudizi ottimisti su ciò che verrà. Ciò permette ai leader trasformazionali di mostrare le loro emozioni negative, in questo caso la rabbia, per portare outcomes positivi all'impresa, motivando e ispirando i seguaci, condividendo con loro una visione ottimista sul futuro dell'organizzazione (Chauhan, Howe, Soderberg, 2020).

Connelly e Ruark (2010), ritengono che le emozioni negative siano un mezzo utile allo scopo di comunicare la necessità di idee innovative, di nuovi obiettivi condivisi e più alti livelli di prestazione. Esse infatti, proseguono gli autori, non vengono percepite come una minaccia, ma come parte del processo di raggiungimento degli obiettivi prefissati. A proposito, è stato difatti dimostrato che le emozioni negative sono percepite meglio da seguaci con una alta motivazione epistemica, e da quelli che desiderano raggiungere una comprensione completa e accurata della

situazione (Van Kleef et al., 2009). Certamente un ruolo fondamentale é anche dato al tipo di relazione che il leader e i follower hanno. Più stretto e profondo sarà il loro rapporto, più le emozioni negative verranno legittimate (Connelly e Ruark, 2010).

Nel complesso quindi, sia le emozioni positive, che le negative, mostrate da parte dei leader trasformativi, possono essere utili quando espresse nelle situazioni adeguate. In ogni caso, indipendentemente dal tipo di emozione espressa, la capacità di suscitare nei propri seguaci dei sentimenti é una componente fondamentale dell'Inspirational Motivation (Bass, 1985).

2.2) Idealized Influence - II

Come é già stato detto, i leader trasformativi vengono percepiti come modelli da imitare, che incarnano la mission dell'impresa e la capacità di superare gli ostacoli incontrati nel cammino per raggiungerla. Difatti, come riporta Bass nel 1990, i seguaci possono contare sui loro leader per fare le scelte più ottimali, anche dal punto etico e morale, e per avere una condotta coerente con la visione dell'impresa. Puntando ai propri obiettivi con determinazione, riescono ad ottenere ammirazione, rispetto e fiducia (Afshari L., 2021); ed è proprio grazie alla capacità di ottenere fiducia, che l'influenza idealizzata sembra essere la componente della leadership trasformativa più efficace a stimolare l'impegno dei follower (Afshari L., 2021).

L'influenza idealizzata é formata da due componenti: il comportamento del leader e le assunzioni fatte su di lui dai suoi seguaci. Il primo corrisponde a ciò che il leader effettivamente fa, il secondo è come viene percepito e vissuto. (Afshari L., 2021). Se un leader viene considerato potente, carismatico e sicuro di sé, allora si può dire che possiede una forte influenza idealizzata (Aydogdu e Asikgil, 2011). Gli studi di Joo e Lim (2013) confermano che i dipendenti si impegnano maggiormente e ottengono migliori risultati quando percepiscono Idealized Influence da parte del loro leader, perché questa componente della leadership trasformativa fa appello al senso di scopo dei seguaci, facendo aumentare , l'impegno organizzativo (Afshari L., 2021).

L'Influenza idealizzata, oltre a creare identificazione con il leader, può suscitare forti emozioni nei seguaci (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Come è già stato detto, grazie a questa componente della TL, i followers si fanno ispirare dal leader: per continuare a essere visto come "role model", quindi, il leader potrebbe voler apparire come una persona positiva, di cui emulare le azioni (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Inoltre, osservandolo si possono dedurre gli stati d'animo più appropriati da provare in una determinata situazione. A tal proposito, i risultati di un esperimento condotto da Bono e Ilies (2006), hanno mostrato che i partecipanti esposti a espressione di emozioni positive da parte di un leader hanno più alti livelli di affetto positivo. Allo stesso modo, Sy, Côté e Saavedra (2005) hanno scoperto che i soggetti hanno riferito di essere di umore positivo se il leader era positivo, e negativo in caso contrario. Inoltre, il contagio emotivo non riguardava solo i singoli individui, ma anche l'umore collettivo del gruppo. In relazione a quanto appena detto, è stato scoperto da George e Bettenhausen (1990) che i leader con umore positivo influenzano l'esecuzione di azioni pro-sociali da parte dei dipendenti, e la diminuzione dei turnover. I comportamenti pro-sociali, a loro volta, sono relazionati ad una migliore performance di vendita.

Le manifestazioni emotive positive comunicano un generale benessere, sia per l'andamento dell'impresa che per il lavoro dei dipendenti (Connelly e Ruark, 2010). Il sorriso, così come segni di felicità e gioia, "segnalano rassicurazione e acquiescenza ai partner di interazione", il che può aumentare una percezione positiva nei confronti del leader (Frijda, 1986). Entusiasmo ed ottimismo, inoltre, sono segno della fiducia del leader nelle capacità dei suoi seguaci di superare barriere e ostacoli (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021).

È stato scoperto che gli stati d'animo positivi di un leader sono positivamente correlati con le valutazioni sul suo carisma: più un leader mostra emozioni positive, più appare carismatico (Johnson, 2009). Non solo, possono anche essere collegati a percezioni di efficacia (Gooty et al., 2010). A tal proposito, è appropriato sottolineare che la valutazione di maggiore efficacia è data

quando l'umore positivo viene espresso in un'occasione in cui viene fornito un feedback positivo (Newcombe e Ashkanasy, 2002). Appare infatti che manifestazioni regolari di sentimenti positivi fanno emergere il leader come coerente in termini di atteggiamenti e comportamenti (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021), e sinceramente impegnato nel lavoro per il bene dell'impresa (Dasborough e Ashkanasy, 2002).

Quando un leader si impegna nella componente dell'influenza idealizzata, è facile che manifesti emozioni positive nella relazione con gli altri. Tuttavia, anche l'espressione di emozioni negative può portare ad outcomes desiderati. Aiutano infatti i seguaci a comprendere il proprio leader, ed a identificarsi in esso (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Per esempio, un leader viene percepito come più onesto, credibile e degno di fiducia quando manifesta emozioni negative in situazioni appropriate, dove risultano quindi necessarie (Bucy, 2000). Questo è vero soprattutto in contesti dove l'espressione di queste emozioni viene percepita come "etica". Un giusto livello di rabbia può far percepire un alto livello di moralità ed eticità, quando espresso in risposta ad azioni ingiuste o immorali. Se queste emozioni sono visibili ai seguaci, il leader può apparire moralmente virtuoso, ed aumenterà il livello di fiducia e rispetto posti in lui (Haidt, 2003, in Chauhan, Howe, Soderberg, 2021).

L'espressione di emozioni negative da parte di un leader trasformazionale, inoltre, può anche motivare i suoi seguaci a rispondere alle richieste e modificare un comportamento scorretto. Per esempio, la rabbia è sintomo di frustrazione, (Kuppens et al., 2003), ed esprimerla può comunicare la necessità di uno sforzo maggiore per lavorare verso il proprio obiettivo, e spingere all'azione. La delusione, invece, segnala il mancato raggiungimento di un obiettivo, e può portare i seguaci a impegnarsi maggiormente nel lavoro (Van Kleef e Van Lange, 2008). La paura di deludere il proprio leader è infatti comune tra i seguaci che aspirano ad emularlo. La paura è un'emozione attivante, e può portare ad alti livelli di sforzo per il miglioramento di una situazione (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Gli stessi outcomes possono avvenire se la persona si sente delusa da sé

stessa: tenterà in tutti i modi di modificare il proprio comportamento in modo tale da sentirsi all'altezza delle aspettative poste su di lei (Zeelenberg et al., 2000).

2.3) Individualized Consideration - IC

La considerazione individualizzata è la terza componente della Transformational Leadership Theory. Ha un orientamento verso lo sviluppo dei seguaci, e prevede una attenzione individuale nei confronti di ognuno di essi, con risposte appropriate e distinte secondo le loro esigenze personali (Bass, 1985). Il leader mostra una considerazione verso il singolo, verso i suoi bisogni, sostenendo i suoi sforzi ed aiutandolo ad avere successo nel lavoro (Bass, 1985).

L'incoraggiamento allo sviluppo e l'attenzione personalizzata sono le 2 componenti principali dell'IC (Rafferty e Griffin, 2006). L'orientamento allo sviluppo lo si può notare quando il leader presta attenzione ai progressi dei suoi seguaci, supportandoli e incoraggiandoli, quando gli da consigli sulla loro carriera, e gli sprona a frequentare corsi tecnici (Bass, 1985). Un'altro modo usato dai leader per incoraggiare lo sviluppo e progresso dei follower è quello di delegare il proprio lavoro, al fine di sfidarli, facendoli lavorare in autonomia. Al contrario, si può notare attenzione individualizzata quando il leader studia le differenze tra i suoi seguaci, i diversi modi di motivarli e supportarli, e si impegna a creare relazioni personali. Così facendo, riesce a familiarizzare con i suoi collaboratori, migliorando la comunicazione (Bass, 1985).

House (1996) sostiene che le persone che seguono questo stile di leadership mostrano un comportamento diretto alla soddisfazione dei bisogni dei subordinati, esibendo interesse verso il loro benessere e creando ambienti di lavoro amichevoli e piacevoli. Assumono un ruolo di mentore, ponendo un'attenzione particolare alla possibilità di sviluppo lavorativo dei seguaci (Bass e Riggio, 2006). Promuovono un clima piacevole, di sostegno, favoriscono occasioni di miglioramento e apprendimento, delegano i loro compiti, e aiutano i subordinati a progredire nella loro carriera (Bass e Avolio, 1994). Questo stile di leadership implica anche una modalità comunicativa aperta e

bidirezionale (Bass e Riggio, 2006). Durante l'interazione, i leader ascoltano attentamente, mostrando interesse, e personalizzando il discorso, ricordando possibili comunicazioni passate (Bass e Riggio, 2006).

Come è facile intuire, le emozioni positive sono molto comuni nella Considerazione Individualizzata, essendo fondamentali nei ruoli di coaching e mentoring (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Questa terza componente della Transformational Leadership infatti prevede, da parte del leader, un supporto nei confronti del follower, dato in modo "amichevole, vicino e paritario" (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021).

Come è già stato detto, una parte dell'IC consiste nell'attenzione individualizzata. Ciò implica un atteggiamento positivo nei confronti del follower, rispetto e preoccupazione (Arnold e Loughlin, 2010, Rafferty e Griffin, 2004). L'individuo poi, sentendosi considerato e seguito, risponderà a sua volta con sentimenti positivi nei confronti del leader, come "felicità, gioia e fiducia" (Popper et al., 2000). Per quanto riguarda la seconda componente dell'IC, cioè l'incoraggiamento allo sviluppo, le emozioni positive possono manifestarsi in orgoglio per i risultati ottenuti, fiducia nelle capacità del subordinato, incoraggiamento a frequentare corsi di sviluppo e in ottimismo ed entusiasmo per le sue possibili occasioni future (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Questi atteggiamenti stimolano a loro volta un riscontro positivo nel follower, il quale prova soddisfazione ed orgoglio per le sue prestazioni e per la conquista dei propri obiettivi, raggiunti anche grazie all'aiuto del leader (Rafferty e Griffin, 2006). Tuttavia, una ricerca svolta da Rafferty e Griffin (2004) dimostra la necessità di prestare particolare attenzione alle modalità con cui si lodano i propri followers. I due autori scoprirono che il riconoscimento personale non è sempre correlato positivamente all'impegno di continuità. Appare infatti che nella misura in cui il leader lodi effettivamente il valore degli individui, essi percepiscano un'opportunità di sviluppo; mentre se l'unica forma di riconoscimento da parte del leader viene effettuata tramite un'incoraggiamento verbale, questo comporterà

frustrazione nel seguace, il quale non si sentirà adeguatamente ricompensato per le proprie prestazioni, e ridurrà l'impegno continuativo nei confronti dell'impresa.

Il ruolo delle emozioni negative nella Considerazione Individualizzata va distinto a seconda che si parli di attenzione personalizzata o di orientamento allo sviluppo. Per quanto riguarda il primo aspetto, infatti, le manifestazioni emotive negative dipendono da come il leader pensa che il follower risponderà (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Conoscendo i suoi seguaci, il leader potrà capire se l'espressione di emozioni quali rabbia o delusione sono funzionali o meno a seconda del soggetto in questione (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Allo stesso modo, l'esternare sentimenti negativi può non essere del tutto appropriato nella comunicazione bidirezionale e nelle interazioni personalizzate. Tuttavia, "sentimenti empatici di tristezza o rabbia" possono portare outcomes positivi (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). In aggiunta, le manifestazioni di emozioni negative possono essere appropriate quando sono date in risposta ad una affermazione da parte di un seguace che dovrebbe scatenare questo tipo di emozioni: questo darà l'impressione di un ascolto attento ed interessato (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021).

La manifestazione di emozioni negative nell'IC può avere un ruolo maggiore nell'aspetto di orientamento allo sviluppo (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Quando si insegna ad un'individuo infatti, la considerazione individualizzata può esternarsi sotto forma di feedback positivo o negativo (Avolio e Bass, 1995). Bisogna tuttavia prestare attenzione: emozioni positive, associate ad un feedback negativo, possono apparire poco sincere, ed è quindi preferibile l'utilizzo di emozioni negative (Kempster et al. 2018). Ad esempio, delusione o frustrazione quando abbinate a feedback negativi appaiono più sincere ed autentiche, ed ottengono così risultati più efficaci (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). La frustrazione di un leader nei confronti di un follower quando questo non sta svolgendo il lavoro al massimo delle sue possibilità, potrebbe essere uno sprono per la sua autostima (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021); mentre la delusione in seguito ad

una prestazione scadente comunicano al seguace che ci si aspettano da lui risultati migliori, perché ne è ritenuto all'altezza (Zeelenberg et al., 2000).

Uno dei compiti dei leader trasformativi è inoltre quello di portare i seguaci a pensare alle loro priorità, ponendo attenzione alla visione collettiva dell'impresa (Avolio e Bass, 1995). Esternare rabbia in modo adeguato potrebbe spingere i seguaci a riesaminare i loro valori, portandoli a pensare al bene del gruppo (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Si è infatti visto che l'espressione di emozioni negative è particolarmente efficace nello spronare i followers a raggiungere traguardi complessi (Connelly et al., 2002). Bisogna però precisare che quando un soggetto è bersaglio del comportamento del leader, è più facile che lo interpreti come sincero, mentre se l'individuo assiste come spettatore potrebbe percepire il leader come egoista e manipolatore (Dasborough, Ashkanasy, 2002).

Anche le reazioni negative da parte dei seguaci possono essere funzionali nell'ambito della considerazione individualizzata. Se per esempio non sfruttano le opportunità di sviluppo dategli, si possono sentire in colpa, o temere di deludere il leader; mentre in seguito ad un feedback negativo è comune provare rabbia auto-diretta, data la consapevolezza di non star raggiungendo l'obiettivo prefissato (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Queste emozioni spingono poi i follower ad agire per migliorare la situazione.

2.4) Intellectual stimulation - IS

La Stimolazione Intellettuale è la quarta ed ultima componente della Transformational Leadership. Prevede una rivalutazione delle proprie idee, sollecitando il pensiero creativo, produttivo e innovativo (Yukl, 2008). Il leader si impegna a migliorare le capacità di problem solving dei subordinati tramite la comprensione del modo in cui essi visualizzano e concettualizzano i problemi (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021), e la proposta di nuovi punti di vista. Infatti, a differenza dei leader transazionali che si concentrano a mantenere lo status quo, i leader trasformativi cercano

di aprire nuovi orizzonti, massimizzando le opportunità future (Bass, 1985), ed incoraggiano i follower a trovare soluzioni innovative e di alta qualità per affrontare le minacce organizzative (Bass, 1985).

Come si può intuire, la creatività non dipende solo dalle doti congenite del follower ma anche dall'influenza del leader (Dasborough, Ashkanasy, 2002). È stato dimostrato che la creatività è maggiore quando associata a pensieri di tipo divergente (Dasborough, Ashkanasy, 2002), e quindi i dipendenti sono più creativi quando si impegnano ad affrontare i problemi con approcci di tipo differente da quelli che sono soliti ad usare. Se gli individui riescono a inquadrare i problemi in più modi originali, il pensiero divergente aumenta, e così anche la creatività (Dasborough, Ashkanasy, 2002). Il compito del leader è quindi quello di stimolare l'adozione di prospettive differenti.

La creatività dei leader si concretizza in quella dei follower (Lingo & O'Mahony, 2010). Tuttavia, non è strettamente necessario che i leader siano particolarmente dotati di creatività per stimolare quella dei loro seguaci: devono semplicemente offrire prospettive diverse da quelle dei dipendenti (Dasborough, Ashkanasy, 2002).

Nella Stimolazione Intellettuale, le emozioni positive possono essere sfruttate in vari modi. Per esempio, possono essere utilizzate dai leader per esprimere fiducia nei confronti dei loro subordinati: questo andrà ad aumentare in loro sentimenti positivi di sostegno e creatività (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). La soddisfazione dei lavoratori sembra essere maggiore quando il loro leader si impegna nella componente dell'IS (Bass, 1985), e questo è probabilmente dovuto all'incremento di idee innovative e compiti variegati, e alla maggiore autonomia dei follower. Possiamo affermare che la soddisfazione, così come altre emozioni positive, è correlata positivamente con la creatività intellettuale (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021). Quando i leader utilizzano emozioni positive per lodare e mostrare approvazione nei confronti dei propri dipendenti, indirettamente portano ad un miglioramento della loro relazione, e quindi conseguentemente anche ad un aumento dell'impegno dei seguaci e dell'investimento nei confronti dell'organizzazione

(Rafferty e Griffin, 2004). In aggiunta, quando i subordinati si sentono supportati dal loro leader, aumenta anche la loro sicurezza nel poter assumere rischi e sfidare lo status quo (Moynihan et al., 2012), per arrivare quindi a prospettive innovative ed originali.

Una ricerca di George e Zhou (2007) riporta che la creatività viene stimolata maggiormente quando anche i seguaci del leader hanno stati d'animo positivi. In accordo con i due studiosi, Fredrickson (2004), nella "teoria dell'ampliamento e della costruzione delle emozioni positive", afferma che le emozioni positive "sembrano ampliare i repertori momentanei di pensieri ed azioni delle persone". Per esempio, secondo l'autore, la gioia stimola l'impulso a superare i limiti ed essere creativi; mentre l'interesse porta ad esplorare e raccogliere nuove idee. L'umore positivo dei lavoratori risulta quindi un indicatore di buon funzionamento dell'organizzazione (George, Zhou, 2007).

Anche le emozioni negative, quando espresse in situazioni appropriate, possono portare a contributi favorevoli nella sfera della Stimolazione Intellettuale. Secondo Connelly e Ruark (2010), sono particolarmente efficaci quando è necessaria una modifica nello status quo di un'organizzazione, e in questa situazione hanno anche un maggior impatto sulle prestazioni creative dei seguaci. In accordo con quanto appena detto, anche le ricerche di George e Zhou (2002) hanno mostrato che alti livelli di affetto negativo possono portare a maggiori livelli di creatività in alcuni contesti. Una situazione di cambiamento può essere difficile per i membri dell'impresa. Per questo, quando i leader esprimono stati d'animo negativi appaiono come più sinceri, genuini (Bucy, 2000), ed efficaci nel comunicare la necessità di cambiamento (Chauhan, Howe, Soderberg, 2021), e mostrano ai loro seguaci che è normale provare questo tipo di emozioni in determinati contesti (Connelly e Ruark, 2010). Inoltre, mostrando emozioni negative come rabbia, delusione o insoddisfazione, i leader riescono a comunicare quali sono i lati dello status quo che vanno modificati, richiedendo ai seguaci un impegno maggiore (Connelly et al., 2002). Appare infatti che, in situazioni ambigue, gli stati d'animo guidano il comportamento (Chauhan, Howe, Soderberg,

2021). Mentre le emozioni positive agiscono come rinforzo positivo, le negative agiscono al contrario, segnalando la necessità di modificare lo stato attuale dell'impresa (Schwarz, 1900).

2.5) Conclusioni e prospettive future

Questo elaborato si è posto l'obiettivo di mettere in luce il ruolo delle emozioni positive e negative nella Leadership Trasformativa. In particolare, ci si è soffermati sull'influenza che tali emozioni hanno sui follower e sugli outcomes aziendali. È stato previsto che l'impatto avvenga su tutti i livelli della TL, e per questo sono state studiate separatamente le sue quattro componenti.

Alla luce della letteratura analizzata, è emerso che quando un leader esprime emozioni positive stimola nei seguaci la partecipazione alla visione condivisa del futuro dell'organizzazione, oltre che la motivazione ad impegnarsi per raggiungere gli obiettivi prefissati. Inoltre, stati d'animo positivi fanno apparire un leader come maggiormente carismatico e testimoniano in modo efficace la relazione di fiducia, di supporto e l'orgoglio che egli ha nei confronti dei suoi follower. Ciò favorisce nei seguaci una maggiore sicurezza nell'assumere rischi e nello sfidare lo status quo per arrivare ad idee originali e creative.

Le emozioni negative, d'altro canto, possono favorire l'identificazione nel proprio leader, aiutare nell'empatizzare con lui e capire quali sono i suoi stati d'animo in determinate situazioni. Per esempio, in occasioni di difficoltà dove risulta necessaria una modifica dell'organizzazione, se il leader esprime emozioni negative può venire percepito come genuino e sincero, oltre che con alti livelli di moralità ed etica. Allo stesso modo, l'esternazione di rabbia e delusione può essere considerata parte del processo verso il raggiungimento dei traguardi desiderati e comunicare, quindi, la necessità di cambiamento spingendo all'azione.

I limiti principali riscontrati nel decorso di questo scritto sono stati dovuti allo scarso materiale di ricerca nell'ambito della relazione tra Transformational leadership ed emozioni positive e negative. La letteratura è ricca di studi sulla relazione tra la TL e le emozioni positive. Questo

perché, da definizione, i leader trasformativi si appoggiano agli ideali dei loro follower al fine di ispirarli e trasformare il loro modo di agire, ed è quindi immediato pensare ad atteggiamenti positivi per avvantaggiare tale processo. Solo pochi autori si sono interrogati sul ruolo delle emozioni negative. Come è naturale che sia, esse vengono esternate in determinate situazioni, e comprendere l'importanza del loro impatto sui follower può solo favorire l'organizzazione.

In conclusione, è possibile affermare che sia le emozioni positive sia quelle negative, se espresse da un leader trasformativo nei contesti e nelle situazioni opportune, possono apportare benefici all'organizzazione. Gli attuali limiti nella ricerca sottolineano quanto sia ancora lunga la strada per capire appieno la relazione tra la Leadership Trasformativa e la qualità delle emozioni espresse dal leader. Pertanto, studi futuri potrebbero andare ad indagare maggiormente tale legame. Per esempio, ci si può interrogare sulle differenze di impatto legate alle personalità di ciascun follower. In questa ricerca infatti, in conseguenza ad una emozione espressa dal leader, sono state prese in considerazione risposte emotive generalizzabili alla maggior parte degli individui. Non ci si è soffermati sullo stile di risposta adottato dal singolo seguace, che tuttavia è importante per comprendere come verranno concretamente interpretati determinati atteggiamenti del leader. Oltre alla personalità dei seguaci, potrebbe essere importante lo studio della relazione tra emozioni e Leadership Trasformativa in diversi contesti e situazioni. Ogni realtà lavorativa è diversa dall'altra, e soprattutto il clima aziendale è differente a seconda che l'impresa stia attraversando un periodo di successo o di fallimento. In sintesi quindi, sarebbe opportuno che gli studi futuri si dedicassero a rispondere all'esigenza di un maggior approfondimento in questo ambito.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

1. Afshari, L. (2021). Idealized influence and commitment: A granular approach in understanding leadership. *Personnel Review*.
2. * Arnold, K.A. and Loughlin, C. (2010), "Individually considerate transformational leadership behaviour and self-sacrifice", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 8, pp. 670-686.
3. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
4. * Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
5. * Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.
6. * Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
7. * Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
8. * Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
9. Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
10. * Bucy, E. P. (2000). Emotional and evaluative consequences of inappropriate leader displays. *Communication research*, 27(2), 194-226
11. * Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
12. Chauhan, R. S., Howe, D. C., & Soderberg, A. (2021). Reviewing and rebalancing the positive skew of emotions in transformational leadership. *Management Research Review*.

13. * Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 689-707.
14. * Connelly, S., Gaddis, B., & Helton-Fauth, W. (2002). A closer look at the role of emotions in charismatic and transformational leadership. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 3-33.
15. Connelly, S., & Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 745-764.
16. Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.
17. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
18. Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
19. * Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.
20. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.
21. George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of applied psychology*, 75(6), 698.

22. * George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of management journal*, 50(3), 605-622.
23. Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.
24. Haidt, J. (2003). The moral emotions.
25. * House, R. J. (1998). Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, and interclass correlations. *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, 24, 23-30.
26. Johnson, S. K. (2009). Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 814-827.
27. * Joo, B. K., & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316-326.
28. * Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology*, 91(1), 202.
29. * Kempster, S., Iszatt-White, M., & Brown, M. (2019). Authenticity in leadership: Reframing relational transparency through the lens of emotional labour. *Leadership*, 15(3), 319-338.
30. Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A. M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 494-508.
31. * Kuppens, P., Van Mechelen, I., Smits, D. J., & De Boeck, P. (2003). The appraisal basis of anger: specificity, necessity and sufficiency of components. *Emotion*, 3(3), 254.

32. * Lerner, J. S., & Keltner, D. (2000). Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice. *Cognition & emotion*, 14(4), 473-493.
33. * Lingo, E. L., & O'Mahony, S. (2010). Nexus work: Brokerage on creative projects. *Administrative science quarterly*, 55(1), 47-81.
34. * McDowelle, J. O. (2009). A contemporary consideration of transformative leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 1.
35. * Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.
36. Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 601-614.
37. Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397.
38. * Popper, M., Maysel, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
39. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
40. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(1), 37-61.
41. * Reich, B. (1995). *Securing the Covenant: United States-Israel Relations after the Cold War* (No. 351). Greenwood Publishing Group.
42. * Schwarz, N. (1990), "Feelings as information: informational and motivational functions of affective states", in Higgins, E.T. and Sorrentino, R.M. (Eds), *Handbook of Motivation and*

Cognition: Foundations of Social Behavior, Vol. 2, Guilford Press, New York, NY, pp. 527-561.

43. * Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of applied psychology*, 90(2), 295.
44. Spector, B. (2014). Flawed from the “get-go”: Lee Iacocca and the origins of transformational leadership. *Leadership*, 10(3), 361-379.
45. Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54).
46. Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). SMR forum: The leadership challenge — A call for the transformational leader. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(1), 59.
47. Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, 52(3), 562-580.
48. * Van Kleef, G. A., & Van Lange, P. A. (2008). What other's disappointment may do to selfish people: Emotion and social value orientation in a negotiation context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(8), 1084-1095.
49. Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.
50. Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
51. Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.

52. * Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
53. * Zeelenberg, M., Van Dijk, W. W., Manstead, A. S., & vanr de Pligt, J. (2000). On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment. *Cognition & Emotion*, 14(4), 521-541.

*=opere non direttamente consultate