



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia, Psicologia
Applicata**

**Corso di laurea Magistrale in Psicologia Sociale, del Lavoro e della
Comunicazione**

Tesi di laurea Magistrale

***Empowering leadership, bisogno di chiusura cognitiva e focus
regolatori. Uno studio degli antecedenti della cultural tightness e dei suoi
effetti su alcuni outcome organizzativi***

*Empowering leadership, need for cognitive closure and regulatory focus. A
study on the antecedents of cultural tightness and its effects on some
organizational outcomes*

Relatore:
Prof. Andrea Bobbio

Laureanda:
Greta Schiavon

Numero matricola:
2048448

Anno Accademico 2022-2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
<u>CAPITOLO 1: LE VARIABILI GENERATRICI DEL MODELLO.....</u>	3
1. LA LEADERSHIP	4
2. EMPOWERING LEADERSHIP	5
2.1 <i>DEFINIZIONE DEL COSTRUTTO</i>	6
2.2 <i>DISTINZIONE DA ALTRI MODELLI DI LEADERSHIP</i>	7
2.3 <i>CORRELATI DELL'EMPOWERING LEADERSHIP</i>	8
2.4 <i>PROCESSI PSICOLOGICI ALLA BASE DELL'EMPOWERING LEADERSHIP</i>	11
2.5 <i>ANTECEDENTI DELL'EMPOWERING LEADERSHIP</i>	14
3. IL BISOGNO DI CHIUSURA COGNITIVA	17
3.1 <i>DEFINIZIONE DEL COSTRUTTO</i>	17
3.2 <i>EFFETTI E CORRELATI DEL BISOGNO DI CHIUSURA COGNITIVA</i>	19
4. RELAZIONE FRA EMPOWERING LEADERSHIP E BISOGNO DI CHIUSURA COGNITIVA	22
<u>CAPITOLO 2: LE VARIABILI IMPLICATE NELLO STUDIO</u>	23
1. PREVENTION E PROMOTION FOCUS	23
2. TIGHTNESS - LOOSENESS	28
3. IDENTIFICAZIONE CON L'ORGANIZZAZIONE	34
4. TURNOVER INTENTION	39
<u>CAPITOLO 3: LA RICERCA.....</u>	45
1. LO SCOPO E LE IPOTESI	45
2. I METODI	47
2.1. <i>PRESENTAZIONE DEL PROGETTO E SPONSORSHIP DELLA AZIENDA</i>	47
2.2. <i>IL QUESTIONARIO</i>	47
2.3. <i>TRATTAMENTO DEI DATI E CONSENSO INFORMATO</i>	50
3. LE SCALE UTILIZZATE	51

3.1. <i>EMPOWERING LEADERSHIP</i>	52
3.2. <i>BISOGNO DI CHIUSURA COGNITIVA</i>	52
3.3. <i>PREVENTION AND PROMOTION FOCUS</i>	53
3.4. <i>INTENZIONI DI TURNOVER</i>	53
3.5. <i>IDENTIFICAZIONE CON L'ORGANIZZAZIONE</i>	53
3.6. <i>TIGHTNESS-LOOSENESS</i>	54
3.7. <i>VARIABILI SOCIODEMOGRAFICHE</i>	54
4. IL CONTESTO DELLO STUDIO	55
5. I PARTECIPANTI.....	56
<u>CAPITOLO 4: I RISULTATI.....</u>	59
1. LE ANALISI.....	59
1.1 <i>ATTENDIBILITÀ DELLE MISURE</i>	59
1.2 <i>STATISTICHE DESCRITTIVE</i>	60
1.3 <i>CORRELAZIONI DI ORDINE ZERO TRA I PUNTEGGI DELLE VARIABILI</i>	63
1.4 <i>PATH ANALYSIS</i>	65
<u>CAPITOLO 5: CONCLUSIONI.....</u>	71
1. DISCUSSIONE DEI RISULTATI	71
2. IMPLICAZIONI PRATICHE	76
3. LIMITI DELLA RICERCA	78
4. DIREZIONI DI RICERCA FUTURE.....	79
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	81

Introduzione

Le aziende di tutto il mondo operano, ad oggi, all'interno di un contesto altamente volatile ed incerto creatosi a partire dalla globalizzazione ed accelerato dagli eventi più recenti quali la pandemia COVID-19, il conseguente rallentamento economico, l'aumento dell'inflazione, la crisi climatica e gli sconvolgimenti geopolitici in atto. Lo scenario economico e sociale presente obbliga i leader aziendali a dover affrontare una serie di cambiamenti organizzativi con implicazioni significative per le strutture, i processi e le persone. Come riportato dal report "The State of Organizations 2023" elaborato da McKinsey, molte aziende si dichiarano non pronte ad affrontare le sfide che il futuro ci presenterà. Secondo la nota azienda di consulenza strategica, dieci sono le principali sfide che le organizzazioni sono chiamate ad affrontare tra cui emergono: l'aumento della velocità e della resilienza dei lavoratori tramite l'instaurazione di meccanismi responsabilizzanti; l'introduzione di nuove strategie di attrazione e ritenzione delle risorse per ridurre le intenzioni di turnover sempre più forti; e la creazione di stili di leadership più consapevoli, in grado di ispirare la forza lavoro. All'interno di questi cambiamenti globali e locali sono coinvolte persone, con le proprie caratteristiche personali, che si relazionano, lavorando congiuntamente per il raggiungimento di obiettivi comuni, creando all'interno delle aziende culture organizzative diverse. La cultura organizzativa, influenzando gli atteggiamenti e i comportamenti dei lavoratori in modo tacito e difficilmente osservabile, diventa un elemento fondamentale di cui tener conto quando l'impresa prova ad intraprendere nuove strategie, poiché in caso di incompatibilità con le norme e i valori della cultura aziendale le conseguenze che ne possono derivare sono ingenti e dannose per l'azienda. La cultura organizzativa costituisce il cuore pulsante dell'organizzazione, invisibile, inesorabile e potente, la cui conoscenza approfondita acquisisce quindi sempre più importanza alla luce della situazione socioeconomica odierna.

Lo studio qui presente ha considerato contemporaneamente variabili individuali, quali il bisogno di chiusura cognitiva e i foci regolatori; elementi di leadership: l'empowering leadership; la cultura organizzativa tightness e due importanti outcomes organizzativi: l'identificazione organizzativa e le intenzioni di turnover. L'obiettivo è stato quello di comporre un quadro complesso e integrato

di come questi aspetti interagiscano all'interno dei contesti organizzativi per poter rispondere alle sfide presenti e future adottando un approccio più ampio e completo. In particolare, si è ipotizzato e poi verificato che l'empowering leadership, il bisogno di chiusura cognitiva e i foci regolatori siano degli antecedenti della cultural tightness che a sua volta influenza l'identificazione organizzativa e le intenzioni di turnover.

La ricerca ha visto il coinvolgimento di una azienda manifatturiera veneta in cui è stato somministrato un questionario online. Successivamente l'analisi dati è stata svolta calcolando i coefficienti di correlazione bivariata di Pearson fra le variabili coinvolte e successivamente utilizzando il metodo della path analysis.

Nel primo capitolo verranno approfondite, alla luce della letteratura presente, le variabili generatrici del modello: empowering leadership e bisogno di chiusura cognitiva.

Il secondo capitolo verterà sulla discussione delle conoscenze ad oggi presenti sulle altre variabili coinvolte nello studio: prevention e promotion focus, cultural tightness, identificazione organizzativa e intenzioni di turnover.

Segue nel terzo capitolo la presentazione dei metodi della ricerca, la descrizione delle scale utilizzate all'interno del questionario, del contesto organizzativo coinvolto e del campione utilizzato.

Nel quarto capitolo verranno discussi i risultati della ricerca commentando le statistiche descrittive, le correlazioni emerse fra le variabili e le evidenze ottenute tramite la path analysis.

Infine, il quinto capitolo sarà dedicato alle conclusioni, in cui saranno riassunti i principali risultati empirici ottenuti dal progetto di ricerca, interpretati alla luce della letteratura e discussi nelle loro possibili implicazioni pratiche. Segue poi l'esposizione dei limiti della presente e delle possibili future direzioni di ricerca.

Capitolo 1: Le variabili generatrici del modello

Lo scopo del presente studio è quello di indagare antecedenti ed effetti della cultura organizzativa e, in particolare, di un suo aspetto specifico: la tightness. La cultura organizzativa è una astrazione comprendente un insieme di opinioni, valori, convinzioni, credenze condivise all'interno di un dato contesto organizzativo che definisce cosa sia accettabile o inaccettabile all'interno di quello specifico ambiente. La cultura organizzativa è un costrutto centrale della psicologia del lavoro in quanto influisce in modo esplicito, implicito e spesso inconscio sulla regolazione di comportamenti e vissuti dei lavoratori all'interno del loro contesto lavorativo. Nel processo di creazione e mantenimento della cultura organizzativa ricopre un ruolo fondamentale la leadership (Bass e Avolio, 1993). Le persone cercano continuamente di comprendere come agire in un dato luogo e per fare questo osservano le persone intorno a loro cercando segnali da cogliere. L'individuo con maggiore capacità di influenzare il comportamento e le idee altrui è il leader che incarna la visione stereotipica del gruppo stabilendo come sia corretto agire all'interno del gruppo stesso (Teoria della categorizzazione di sé - Turner et al, 1987). La leadership ha quindi una funzione culturale poiché rappresenta lo strumento principe per poter creare e mantenere convinzioni, idee e valori. Un altro aspetto fondamentale nella creazione e mantenimento della cultura sono le caratteristiche individuali degli individui che vi ci sono immersi. Le persone interagiscono continuamente con l'ambiente in cui vivono modificandolo tramite le loro azioni. Una azienda è per definizione un insieme di persone che hanno deciso di riunirsi al fine di raggiungere un unico obiettivo comune. Le persone, essendo la vera essenza di un'organizzazione, le cellule che la costituiscono, influiscono nel determinare cosa questa faccia, pensi e come si muova. È presumibile pensare che persone con caratteristiche e valori diversi agiscano in modo diverso e quindi contribuiscano a creare culture organizzative diversificate in accordo con le proprie particolarità.

All'interno del presente studio si è scelto di concentrarsi su uno stile di leadership specifico, l'empowering leadership, e su una caratteristica individuale ancora poco indagata: il bisogno di chiusura cognitiva, considerate come possibili antecedenti della cultural tightness. Segue una descrizione dello stato dell'arte della conoscenza di queste due variabili.

1. La leadership

Come riportato nel testo “The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications” di Bernard M. Bass (2008), il concetto di leadership è un concetto antico in quanto intrinseco alla natura umana (e non solo: anche di alcuni primati, lupi, ed in generale dei mammiferi). Sin da bambini siamo naturalmente spinti a seguire la guida dei nostri genitori ed una volta cresciuti il modello resta pressoché invariato se non per le persone a cui attribuiamo questo ruolo. Nella preistoria affidavamo ad alcuni membri del clan il ruolo di capi tribù in quanto assicuravano la sopravvivenza del gruppo di appartenenza grazie alle spiccate doti fisiche e di caccia. Gli Antichi Egizi avevano elaborato geroglifici diversi per parlare della leadership, del leader e dei suoi followers. Proseguendo Bass evidenzia come anche nei miti e nelle leggende si trovino narrazioni riguardanti i modelli di leadership più accreditati nel periodo storico in cui sono state scritte e presentano, indipendentemente dalla cultura, degli aspetti comuni come l'essere al servizio della comunità, il portare soluzioni ai problemi comuni, l'aver doti sopra la media e il dettare regole.

Il modello di leadership si è poi evoluto con il progredire della civilizzazione fino ad arrivare all'inizio del '900 in cui è nato lo studio scientifico di questo costrutto. Da allora sono stati fatti molti passi avanti e la visione di questo costrutto è cambiata: si è passati dal considerare quali fossero i tratti di personalità che fanno di una persona un buon leader (es. teoria della grande persona), al considerare invece aspetti situazionali e i bisogni dei collaboratori per comprendere quando fossero efficaci i diversi stili di leadership (teorie situazionali), o ancora a considerare l'influenza reciproca fra collaboratori e leaders. Molti modelli sono stati creati, testati e validati, sono state create scale di misurazione e ogni giorno vengono pubblicati articoli sull'argomento.

Nonostante il gran numero di articoli prodotti sul tema della leadership, la definizione di questo costrutto non è ancora univoca. La leadership è stata considerata come il frutto di alcuni tratti di personalità; una abilità di persuasione; la capacità di creare e dare un senso definito e condiviso alla realtà; un esercizio di influenza; un insieme di comportamenti; uno strumento per stabilire obiettivi definiti; un effetto dell'interazione; l'arte di creare conformismo e così via in relazione all'approccio considerato. In via generale, Bass definisce la leadership

come “un’interazione tra due o più membri di un gruppo che spesso include la strutturazione o ristrutturazione di una situazione, delle percezioni e delle aspettative dei membri del gruppo. I leaders sono agenti del cambiamento che agiscono influenzando le altre persone più di quanto le altre persone influenzino loro. La leadership avviene quando un membro del gruppo modifica la motivazione o le competenze di altri membri del gruppo. La leadership può essere considerata come il dirigere l’attenzione degli altri membri del gruppo agli obiettivi e alle modalità per raggiungerli”. Questa definizione, volutamente generale, non vuole dare una risposta definitiva ma piuttosto comprensiva ed evocativa di cosa questo costrutto rappresenti.

In Yammarino (2013), la leadership viene definita come "un processo di interazione leader-follower a più livelli (persona, diade, gruppo, organizzazione/collegamento) che si verifica in una particolare situazione (contesto) in cui un leader (ad es., superiore, supervisore) e i seguaci (ad es., subordinati, riporti diretti) condividono uno scopo (visione, missione) e realizzano congiuntamente cose (ad es., mete, obiettivi, compiti) volontariamente (ad es., senza coercizione)" (p. 150).

Ma cosa rende la leadership così interessante in psicologia sociale e del lavoro?

In ambito organizzativo lo studio dello stile di leadership permette di comprendere molti aspetti legati al contesto organizzativo dal momento che ha impatto sulle performance aziendali e sugli atteggiamenti dei lavoratori nei confronti dell’azienda. Il leader è in qualche modo il volto dell’azienda e con le sue azioni modifica l’immagine che le persone hanno dell’azienda stessa e i significati che in essa si creano. I leader alimentano e diffondono la cultura aziendale e, in questo modo, influiscono sui comportamenti di tutti i lavoratori. Avere uno stile di leadership efficace significa quindi avere lavoratori più allineati alla visione aziendale, soddisfatti e performanti.

2. Empowering leadership

Tra i vari modelli che si sono succeduti negli anni, emerge quello dell’empowering leadership.

2.1 Definizione del costrutto

In Cheong et al. (2019) l'empowering leadership viene definita come un processo di condivisione del potere e di attribuzione di autonomia e responsabilità ai follower e ai team, attraverso una serie specifica di comportamenti del leader nei confronti dei dipendenti, al fine di aumentare la motivazione intrinseca e raggiungere il successo lavorativo.

Possiamo considerarla quindi come un insieme di pratiche manageriali che trovano il loro fulcro all'interno di un insieme di comportamenti del leader che concorrono a creare le dimensioni dell'empowering leadership. In particolare, Arnold et al. (2000) identificano cinque dimensioni principali dell'empowering leadership: guidare tramite l'esempio, prendere decisioni in modo partecipativo, fare da coach, informare e mostrare interesse ai singoli membri dei team. Altri autori hanno teorizzato dimensioni diverse come: in Ahearne et al. (2005) si sono considerate essere dimensioni il migliorare la significatività del lavoro, il promuovere la partecipazione al processo decisionale, l'esprimere fiducia nelle alte prestazioni e il fornire autonomia dai vincoli burocratici; mentre in Amundsen e Martinsen (2015) il sostegno all'autonomia e il sostegno allo sviluppo.

In sintesi, l'empowering leader è quindi un Super Leader (Manz e Sims, 2001) che "guida gli altri a guidare se stessi": il suo compito è quello di far sviluppare ai collaboratori le skills di auto-leadership in modo che possano contribuire al massimo delle loro capacità. Il suo obiettivo è quello di fare in modo che le persone partecipino attivamente, intervengano nei processi decisionali, sviluppino soluzioni ai problemi che incontrano, si fidino delle proprie capacità, apprendano: non dà quindi ordini, ma incoraggia la responsabilità creando e diffondendo una cultura dell'apprendimento. "L'essenza dell'empowering leadership è la sfida di condurre i seguaci a scoprire il potenziale che hanno dentro di sé" (Sims Jr. et al, 2009).

Il leader che adotta questo stile di leadership punta quindi allo sviluppo dei suoi collaboratori credendo in loro, dandogli fiducia e autonomia, sostenendoli ed incoraggiandoli nel trovare le soluzioni ai problemi che incontrano, assumendosene la responsabilità. È quindi un leader che si interessa alle singole persone, che coordina e che punta alla creazione di un ambiente di crescita.

2.2 Distinzione da altri modelli di leadership

Le sue caratteristiche specifiche permettono di differenziare questo stile dagli altri presenti in letteratura e di considerarlo quindi come un modello indipendente (Sharma & Kirkman, 2015). Passeremo ora in rassegna i principali modelli di leadership proposti in modo da evidenziarne le differenze dall'empowering leadership e costruire così una comprensione più approfondita sul modello in questione.

In primo luogo, l'empowering leadership si differenzia dalla leadership partecipativa dal momento che, pur condividendo un aspetto di coinvolgimento dei collaboratori a livello decisionale, l'empowering leadership rappresenta un costrutto più esteso. In sostanza, i comportamenti partecipativi del leader sono una condizione necessaria e non sufficiente per il costrutto di empowering leadership (Cheong et al., 2019, Kim et al., 2018).

Rispetto alla leadership trasformazionale, che ha come principale scopo quello di ispirare i collaboratori in modo che abbiano una visione condivisa e siano motivati a perseguire gli obiettivi organizzativi, lo stile dell'empowering leadership punta maggiormente a far crescere ogni singolo collaboratore trasferendogli potere, cosa non prevista nel caso della leadership trasformazionale (Cheong et al., 2019, Kim et al., 2018).

Continuando, l'empowering leadership si distingue dalla leadership etica in quanto, seppur sia desiderabile che i leaders seguano principi etici nel loro agire, l'eticità non è una delle dimensioni di questo costrutto.

La self-leadership si concentra sull'insieme di strategie che un individuo utilizza per controllare e influenzare i propri comportamenti. Seppur entrambi questi costrutti hanno come possibile conseguenza l'empowerment dell'individuo, perseguono questo obiettivo in modo diverso: da un lato attraverso strategie comportamentali individuali (self-leadership), dall'altro attraverso un insieme di pratiche manageriali (empowering leadership).

Lo stile di leadership che incontra maggiori similitudini con lo stile empowering è la LMX descritta come la qualità della relazione leader-membro, tuttavia, nella LMX le persone possono percepire un'ottima qualità della relazione

seppur non vi sia alcuna condivisione di potere da parte del leader, fondamentale invece nell'empowering leadership (Kim et al., 2018).

Confrontandola con la shared leadership emerge come, pur prevedendo una condivisione del potere, nell'empowering leadership è presente un leader designato che delega il potere piuttosto che un leader che emerge spontaneamente dal gruppo (Cheong et al., 2019).

Infine, l'empowering leadership si distingue dalla path-goal leadership dal momento che prevede una diffusione del potere che nel modello path-goal non è prevista. In quest'ultimo stile di leadership è la prospettiva attiva e direttiva del comportamento del leader, che fornisce ai seguaci i chiarimenti cognitivi necessari per garantire che il loro lavoro e le relative procedure si colleghino al raggiungimento degli obiettivi di lavoro e all'ottenimento delle relative ricompense (Cheong et al., 2019). Pertanto, questa meta-teoria è diversa dal concetto di empowering leadership, che è uno specifico stile di comportamento del leader che mira a migliorare la motivazione interna dei seguaci attraverso la condivisione del potere e la promozione di maggiore autonomia (Cheong et al., 2019).

2.3 Correlati dell'empowering leadership

Le ricerche su questo modello di leadership sono state molte e la maggior parte si sono concentrate nell'indagare le correlazioni esistenti fra questo stile di leadership ed altri costrutti cari alla psicologia del lavoro. Lo studio dei correlati dell'empowering leadership ha portato ad evidenziare quali effetti positivi ha a livello individuale, di team e, di conseguenza, organizzativo.

A livello individuale le evidenze scientifiche mostrano come l'empowering leadership correli positivamente con: la chiarezza di ruolo e il commitment organizzativo affettivo (Harris et al., 2014; Kim et al., 2018; Sharma e Kirkman, 2015); il work engagement (Kim et al., 2018); la soddisfazione lavorativa (Kim et al., 2018; Vecchio, Justin, & Pearce, 2010); i comportamenti di ruolo ed extra-ruolo (Raub e Robert, 2010); la condivisione delle conoscenze (Kim et al., 2018; Wu et al., 2017); la self-leadership (Kim et al., 2018); la creatività e i comportamenti innovativi (Kim et al., 2018); la fiducia nel leader (Kim et al., 2018;

Bobbio et al., 2012); i comportamenti di cittadinanza organizzativa (Auh et al., 2014); lo sviluppo della motivazione e delle risorse dei dipendenti, l'orientamento agli obiettivi, le prestazioni contestuali e l'autoefficacia (Kim et al., 2018). La correlazione esistente fra soddisfazione lavorativa del team e l'empowering leadership emerge anche all'interno dell'articolo Martínez-Córcoles et al (2021): uno studio longitudinale condotto all'interno di una centrale nucleare, in cui si evince come, non sono in presenza dell'empowering leadership si registrino livelli più elevati di soddisfazione lavorativa, ma anche come questa aumenti nel tempo.

Queste evidenze mostrano come l'empowering leadership abbia un'influenza sulla valutazione dei leader, la motivazione, gli atteggiamenti e le prestazioni dei collaboratori.

L'empowering leadership è inoltre considerata un'antecedente dell'empowerment dei dipendenti. Tipicamente l'empowerment è concettualizzato a livello:

- strutturale, secondo cui le pratiche organizzative di delega del potere e di responsabilizzazione danno ai collaboratori maggiore autorità nel definire il proprio lavoro. Questo approccio all'empowerment vede le condizioni dell'organizzazione che facilitano la condivisione del potere come indicatori di empowerment (Kanter, 1977; Kirkman & Rosen, 1999; Spreitzer, 2007).
- psicologico, ovvero uno stato cognitivo e motivazionale determinato da autodeterminazione, significato, competenza e impatto (ad es., l'empowerment psicologico a livello individuale: Amundsen & Martinsen, 2015; empowerment psicologico a livello di gruppo: Lorinkova, Pearsall, & Sims, 2013).

Alla luce di queste definizioni, appare evidente come l'insieme dei comportamenti di un empowering leader costituiscano un esempio di buone pratiche di responsabilizzazione e di diffusione del potere, oltre che uno strumento che genera nei collaboratori capacità e possibilità di avere maggiore autonomia decisionale, impatto sulla propria realtà organizzativa, di mettere al servizio le proprie capacità e competenze, sperimentando maggiormente il significato del proprio lavoro.

La letteratura scientifica evidenzia inoltre come l'empowering leadership abbia effetti positivi non soltanto a livello individuale ma anche di gruppo. In Srivastava, Bartol e Locke (2006) vengono presentate evidenze che dimostrano come l'empowering leadership abbia un effetto indiretto positivo sulle performance dei team mediato dalla condivisione di conoscenze e dalla percezione di efficacia di team. Questo è probabilmente dovuto al fatto che i membri del team, in cui vi è un empowering leader, prendano maggiormente l'iniziativa nel risolvere i problemi, siano più veloci nel rispondere alle sfide e vivano una vita lavorativa di qualità più alta. Lin et al (2022) evidenzia come l'empowering leadership influenzi direttamente l'orientamento cooperativo di team che a sua volta ha un effetto, in combinazione con l'orientamento di team competitivo, sui comportamenti innovativi di team, utili per affrontare le numerose sfide di mercato odierne. Inoltre, la leadership empowering è associata positivamente ai comportamenti del team, come la creazione di conoscenza (Menguc, Auh, & Uslu, 2013), l'apprendimento (Yun, Faraj, & Sims, 2005) e i processi di pianificazione efficaci (Rapp, Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2010). Tutto ciò ad indicare come l'empowering leadership sia uno stile di leadership particolarmente indicato all'interno di aziende organizzate in team.

Molti studi hanno cercato di studiare la relazione esistente fra empowering leadership e performance lavorativa (individuale e di team), ottenendo però risultati contrastanti (Kim et al., 2018; Cheong et al., 2016). La presenza di risultati non omogenei ha fatto sorgere in molti ricercatori l'ipotesi che la relazione esistente fra questi costrutti sia più complessa e probabilmente di natura non lineare. Lee et al. (2017) hanno concettualizzato e testato empiricamente questa ipotesi riscontrando la presenza di una relazione non monotona, a forma di U rovesciata, tra l'empowering leadership e la task performance dei collaboratori. Questo risultato è in linea con l'effetto "Too-Much-of-a-Good-Thing" (Sharma e Kirkman, 2015) secondo cui tra l'empowering leadership e i suoi conseguenti esisterebbe una relazione a U rovesciata piuttosto che lineare. L'empowering leadership porterebbe quindi ad effetti positivi solo se presente a livelli intermedi e ad effetti negativi sia nei casi in cui sia scarsamente presente, che in quelli in cui lo sia eccessivamente. Molti autori sono in linea con questo approccio e ipotizzano quindi che la natura dell'empowering leadership sia più complessa e lo studiare questo costrutto attraverso correlazioni di tipo lineare possa portare a

risultati contrastanti e poco veritieri (come quelli trovati nello studio della relazione con la performance lavorativa). Questo cambiamento nella visione dell'empowering leadership rientra in un cambio di direzione più ampio che coinvolge lo studio della leadership nella sua interezza (vedi per esempio la complexity leadership theory di Uhl-Bien et al., 2007).

2.4 Processi psicologici alla base dell'empowering leadership

Nonostante alcuni risultati contrastanti emersi dallo studio del legame fra l'empowering leadership e la job performance, la letteratura evidenzia come l'adozione di questo stile di leadership abbia effetti generalmente positivi a livello individuale, di team ed organizzativo. Sia le evidenze scientifiche (th, Courtright, & Barrick, 2012) che quelle pratiche (Wirthman, 2014) indicano che le organizzazioni e i team che utilizzano iniziative di empowering leadership performino meglio delle aziende concorrenti che si affidano maggiormente alle strutture gerarchiche tradizionali. Queste evidenze possono essere spiegate in vari modi di cui il primo parte dal chiarire il legame esistente fra l'empowering leadership e la motivazione lavorativa dei collaboratori.

La motivazione al lavoro è uno fra i costrutti più studiati in psicologia del lavoro che potremmo definire, seguendo quanto detto da Kanfer, Chen e Pritchard (2008) e Pinder (2008), come un insieme di forze che determinano la persistenza dell'azione nelle esperienze che caratterizzano la persona in rapporto al proprio lavoro (Sarchielli G. e Fraccaroli F., *Introduzione alla psicologia del lavoro*, 2° ed, 2017). Sin dalla sua nascita, lo studio della motivazione al lavoro ha portato ad individuare due tipi di motivazione diversi: la motivazione intrinseca, che nasce dall'interno dell'individuo (es. lavoro perché mi piace); e la motivazione estrinseca, che nasce in relazione alla presenza di ricompense esterne (es. lavoro perché mi permette di avere un reddito elevato). I due tipi di motivazione generano condotte diverse dovute al valore personale o strumentale che l'individuo attribuisce al suo lavoro.

Latham (2006) e Pinder (2008) hanno evidenziato come i due tipi di motivazione spesso coesistano, agiscano in modo simultaneo e combinato, e abbiano influenza sulla prestazione: in particolare, la motivazione intrinseca ha un maggiore peso nell'influenzare la qualità della prestazione; mentre la

motivazione estrinseca ha un impatto maggiore nel determinare la quantità della prestazione.

Analizzando l'empowering leadership alla luce dei principali modelli che spiegano quali siano gli elementi che provocano un aumento nella motivazione lavorativa, si nota come questo costrutto sia in grado di promuovere la motivazione intrinseca al lavoro (Srivastava et al., 2006). Considerando l'empowering leadership con la lente fornita dalla teoria dell'autodeterminazione (Gagné e Deci 2005) appare evidente come questo stile comportamentale del leader promuova tutti e tre gli elementi considerati promotori della motivazione intrinseca: l'autonomia decisionale, il controllo dei compiti, il senso di competenza e le relazioni. Gli stessi effetti sulla motivazione possono essere confermati dall'utilizzo di un altro approccio teorico, quello del Job Characteristics Model di Hackman e Oldman (1980). I comportamenti descritti all'interno di questo modello di leadership permettono di generare esperienze di apprendimento, di sperimentare responsabilità, grazie alla diffusione del potere, e di sperimentare il significato del proprio lavoro vedendo quale impatto abbiano le proprie azioni e decisioni sul contesto. Considerando l'impatto su questi tre fattori, è quindi possibile affermare che un contesto in cui vengono adottati comportamenti legati al modello dell'empowering leadership, sia un contesto ad alto potenziale motivazionale in cui quindi si ipotizza vi sia alta motivazione intrinseca e, di conseguenza, alta qualità nelle prestazioni, alta soddisfazione lavorativa, basso assenteismo e turnover. L'empowering leadership esercita un effetto potenziante della motivazione intrinseca anche a livello gruppale. In particolare, Kirkman e Rosen (1999) hanno sostenuto come i teams in cui ogni membro del team viene responsabilizzato, sperimentano elevato potere e autonomia, trovano i loro compiti più significativi e considerano l'effetto delle loro azioni impattante e rilevante, il che porta ad una maggiore motivazione intrinseca.

Una seconda possibile spiegazione considera l'impatto dell'empowering leadership sull'autoefficacia. L'autoefficacia è la convinzione o la fiducia dell'individuo di poter svolgere con successo i propri compiti (Bandura, 1997). L'autoefficacia è alla base della motivazione e del raggiungimento degli obiettivi, in quanto un dipendente con alta autoefficacia è convinto che la sua prestazione dipenda dai suoi sforzi, dalle sue azioni, ed è quindi motivato intrinsecamente a

lavorare con impegno per produrre i risultati desiderati (Bandura, 1997). Il senso di autoefficacia si sviluppa in relazione alle azioni che mettiamo in atto ed al risultato che esse portano: più ci mettiamo in gioco e le nostre azioni portano agli effetti positivi desiderati, e più ci convinceremo di avere le capacità per affrontare altre situazioni future simili a quella già affrontata (Soresi, Nota et al., 2020). La possibilità di sperimentarsi fuori dalla propria area di comfort, con il supporto di un leader che guida e dà fiducia, risulta quindi essere una *conditio sine qua non* per aumentare l'autoefficacia percepita e, di conseguenza, la motivazione e le prestazioni.

Un'altra prospettiva che può aiutare a comprendere quali meccanismi psicologici sottendano gli effetti positivi dell'empowering leadership è quella fornita dalla Social Exchange Theory (SET) (Blau, 1964). La SET suggerisce che la qualità delle relazioni instaurate predica le aspettative e i comportamenti dell'interlocutore. Alla base delle relazioni lavorative, vi sarebbero regole di reciprocità: i leaders instaurano buone relazioni di scambio con i loro collaboratori offrendo benefici ricambiati dai collaboratori attraverso comportamenti favorevoli rivolti verso il leader, il team, e l'organizzazione. I leaders empowering offrirebbero quindi opportunità di crescita e sviluppo, maggiore autonomia e responsabilità, ottenendo in cambio maggiore impegno e comportamenti di cittadinanza organizzativa (Wu e Lee 2017).

Infine, come emerge da Wu e Lee (2017), l'empowering leadership è positivamente correlata con il capitale psicologico. Questo stile di leadership contribuisce a potenziare le risorse psicologiche interne positive dei dipendenti: l'ottimismo, la resilienza, l'autoefficacia e la speranza. Lo sviluppo di queste risorse è correlato ad aumenti di performance, comportamenti di cittadinanza organizzativa e benessere (Luthans e Youssef, 2007; Newman et al., 2014). Con lo sviluppo di queste risorse i membri del team sarebbero quindi più motivati, aperti all'apprendimento, efficaci nel trovare soluzioni, avrebbero un atteggiamento più positivo e aperto nell'affrontare i problemi e maggiori capacità di perseguire il successo. Studi precedenti hanno evidenziato che i leader empowering forniscono ai membri del gruppo maggiore sostegno emotivo positivo (attraverso un linguaggio incoraggiante) rispetto ad altri tipi di leader, contribuendo così ad aumentare l'autoefficacia dei subordinati (Ahearne et al.,

2005; Srivastava et al., 2006). Questo aumento del senso di autoefficacia porta i collaboratori ad essere più propensi a provare metodi diversi e ad incoraggiarsi vicendevolmente per raggiungere gli obiettivi prefissati quando si trovano in un ambiente favorevole; allo stesso tempo, sono più inclini a vedere le cose intorno a loro con ottimismo (Luthans et al., 2008). Infine, i leader empowering non solo responsabilizzano i dipendenti, ma danno anche l'esempio e fungono da coach (Arnold et al., 2000). Di conseguenza, quando i dipendenti si trovano ad affrontare delle difficoltà nel proprio lavoro, la guida dei leader può aiutarli a trovare rapidamente soluzioni, migliorando in tal modo il loro livello di resilienza.

Nessuna di queste spiegazioni è di per sé completa ed esaustiva ma è presumibile che gli effetti positivi dell'empowering leadership dipendano da una combinazione di questi elementi: l'aumento nei livelli di motivazione intrinseca, una maggiore autoefficacia percepita, la presenza di principi di reciprocità che regolano gli scambi sociali ed il potenziamento delle risorse psicologiche interne.

2.5 Antecedenti dell'empowering leadership

Seppur brulichino studi empirici che analizzano quali siano i correlati dell'empowering leadership, pochi si sono concentrati sull'individuare quali possano essere gli antecedenti di questo stile di leadership. Sharma et al. (2015) evidenzia come gli antecedenti possano essere di diversa natura: differenze individuali, elementi del contesto organizzativo e l'interazione fra fattori personali e situazionali.

Dal punto di vista delle differenze individuali sono stati studiati principalmente due aspetti:

- Narcisismo;
- Valori culturali del leader.

Il narcisismo è definito come un tratto di personalità che include un senso esagerato di importanza di sé, fantasie di successo illimitato, bisogno di ammirazione, scarsa empatia, sfruttamento degli altri. Ahluwalia (2020) ha studiato la relazione fra narcisismo ed empowering leadership trovando evidenze di un effetto significativamente negativo della prima sulla seconda ($\beta = -.30$).

Questo è probabilmente dovuto al fatto che i narcisisti mancano di integrità a causa di tendenze quali la mancata ammissione degli errori, la colpevolizzazione degli altri per i propri errori, l'autocompiacimento e l'assunzione di meriti ingiustificati per il successo che li portano quindi ad essere dei leaders inefficaci (Kernberg, 1979). Queste caratteristiche rendono improbabile che i leader narcisisti adottino uno stile empowering con i loro collaboratori.

Per quanto riguarda i valori, definibili come “convinzioni durature sui modi di agire e sulle loro conseguenze” (Argentero P., Cortese C. G. (a cura di), *Psicologia delle risorse umane*. 2021), hanno influenza nel determinare le preferenze individuali e guidano il modo di agire in azienda. Hofstede (1984) condusse uno studio che permise di individuare quattro dimensioni culturali di base – distanza di potere, evitamento dell'incertezza, individualismo-collettivismo e mascolinità-femminilità – che permettono di distinguere 53 differenti tipi di culture. Queste differenze culturali, legate alla nazione di appartenenza, contribuiscono a creare teorie implicite di leadership (CLTs) che definiscono quali siano gli attributi, le caratteristiche, le skills e i comportamenti che costituiscono o impediscono una leadership eccellente (Sharma et al., 2015). Sulla base della teoria CLT, Sharma et al. (2015) suggeriscono che i valori culturali determinano la misura in cui i leaders mostrano una leadership responsabilizzante. Il primo valore indagato in letteratura è quello della distanza di potere definita come il grado di disparità di potere, accettabile dall'individuo, fra chi detiene il potere e chi vi è sottomesso (Argentero e Cortese, 2021). Le differenze individuali nella distanza di potere riflettono anche una diversa concezione della leadership in termini di adeguatezza normativa della leadership gerarchica tradizionale rispetto alla leadership incentrata sull'incoraggiamento dell'autodirezione (Tang et al., 2020). Tang et al (2020) ha indagato la relazione esistente fra empowering leadership, distanza di potere e percezione del leader delle capacità del team trovando che ad alti livelli di percezione delle capacità del team da parte del leader, è presente una relazione negativa significativa tra la distanza di potere del leader e l'empowering leadership ($\beta = -.50$). Quindi, la convinzione del leader che il suo team sia in grado di performare quando autodiretto - poiché possiede le capacità tecniche e di lavoro adeguate - unita ad una bassa tolleranza della distanza di potere, aumenta le probabilità di mettere in atto comportamenti in linea con il modello dell'empowering leadership. La convinzione di inaccettabilità

di alta distanza di potere porta infatti i leaders a costruire relazioni meno formali e più strette con i collaboratori, a credere maggiormente nel valore dell'equità, distribuendo maggiormente il potere decisionale che detengono in modo da abbattere la presenza di strutture gerarchiche percepite come inadeguate.

Il secondo valore studiato è quello dell'individualismo-collettivismo che distingue persone che dedicano più tempo e si concentrano maggiormente sulla dimensione individuale e altre che attribuiscono maggiore valore alle relazioni sociali e si impegnano per il benessere collettivo piuttosto che il proprio. La prevalenza di un orientamento collettivista a livello organizzativo porta ad una maggiore attitudine a lavorare collettivamente (Sharma et al., 2015). I leader con orientamento collettivista ritengono che la collaborazione con i subordinati sia una caratteristica della leadership efficace, per cui si autoregolano per impegnarsi nei confronti del gruppo, dando priorità ad un ambiente di lavoro armonioso, preoccupandosi del benessere dei loro subordinati. L'orientamento collettivista correla quindi positivamente con l'adozione dell'empowering leadership (Ahluwalia, 2020).

Ulteriori studi sono necessari per approfondire quali siano altri possibili antecedenti all'empowering leadership a livello individuale (es. il ruolo dell'evitamento dell'incertezza), situazionale (es. il ruolo giocato dalla presenza di fattori stressanti o dalla presenza di altri senior leaders empowering) e di interazione fra fattori personali e situazionali (es. il ruolo delle relazioni di scambio instauratesi fra leaders e collaboratori, la proattività dei collaboratori, ecc.) così come indicato in Sharma et al. (2015).

3. Il bisogno di chiusura cognitiva

3.1 Definizione del costrutto

Quando acquisiamo informazioni dal mondo esterno, il nostro cervello ha la tendenza, apparentemente determinatasi per via evolutiva, ad utilizzare le rilevanti per valutare e categorizzare la realtà che ci circonda. Questo processo si basa sulla generazione di ipotesi ed il loro successivo test in modo continuo e potenzialmente senza fine. La continua ricerca di maggiori informazioni è di per sé un processo infinito, soprattutto nel mondo dell'informazione in cui viviamo oggi. Le persone, seguendo la teoria del *motivated information processing*, variano notevolmente nel grado in cui i loro giudizi, le loro decisioni e le loro azioni sono guidate da un'attenta e approfondita analisi o piuttosto dal desiderio di raggiungere rapidamente una conclusione (Kruglanski, 1989; Kruglanski & Webster, 1996). In particolare, questa differenza si baserebbe sul diverso grado di motivazione posseduto nel valutare i propri giudizi, decisioni e azioni. Il bisogno di chiusura cognitiva si inserisce all'interno di questo quadro teorico e costituisce un meccanismo di blocco che crea delle pause nel processo epistemico e permette la creazione di giudizi cristallizzati (Kruglanski, 1989; Kruglanski e Fishman, 2009).

Il bisogno di chiusura cognitiva (BCC) è stato definito da Kruglanski nel modo seguente: "desire for a firm answer to a question, any firm answer as compared to confusion and/or ambiguity" (Kruglanski, 2004, p. 6). Questo concetto è stato sviluppato all'interno della teoria del bisogno di chiusura (Kruglanski 1989; Kruglanski & Webster, 1996) per spiegare il desiderio dell'individuo di giungere a una chiusura relativamente rapida nelle decisioni e nei giudizi, preferendo la certezza all'ambiguità. Il bisogno sotteso da questo costrutto è quindi di natura epistemica in quanto regola i processi conoscitivi e successivamente valutativi degli individui. Il bisogno di chiusura cognitiva è caratterizzato dalla presenza di cinque fattori: il desiderio di ordine e struttura; il disagio in presenza di ambiguità; la risolutezza; il desiderio di previsione del futuro e la mentalità chiusa (Webster e Kruglanski, 1994).

Kruglanski in "The Psychology of Closed Mindedness" (2004) teorizza che il bisogno di chiusura cognitiva si collochi all'interno di due continua motivazionali

legati al bisogno di ricerca o evitamento della chiusura cognitiva da un lato, e dall'altro alla necessità o meno di chiusura cognitiva per un ambito definito o generalizzato. Questo framework definisce quattro tipologie motivazionali alla ricerca di chiusura cognitiva da quella più forte e specifica a quella più debole e generalizzata.

Il bisogno di chiusura cognitiva, come riportato in Roets A. et al (2006), si fonda sul sentimento di urgenza e successiva permanenza del giudizio che porta alla creazione di un processo articolato in due fasi: la prima riguarda il processo di raccolta delle informazioni che permettono di generare un giudizio (fase di *seizing*). Un individuo con alto bisogno di chiusura desidera arrivare ad una chiusura immediata e ogni ulteriore rinvio viene vissuto come fastidioso motivo per cui la ricerca delle informazioni resta limitata e circoscritta ad un momento specifico. La seconda si fonda invece sulla cristallizzazione (fase del *freezing*) in cui il giudizio diventa relativamente impermeabile ad ulteriori informazioni rilevanti. Questo passaggio si rivela essere fondamentale in quanto protegge la risposta acquisita mantenendo la chiusura e garantisce che l'intero processo non si debba ripetere. Il termine "bisogno" è utilizzato per intendere uno stato motivazionale piuttosto che una mancanza, motivo per cui esso può variare nel tempo in relazione al contesto (Kruglanski e Webster, 1996). Il bisogno di chiusura cognitiva è infatti una caratteristica considerabile sia situazionale, ovvero mutevole in relazione alla situazione che l'individuo sta affrontando, che disposizionale, un tratto individuale stabile nel tempo. Molti possono essere gli aspetti situazionali che esercitano un'influenza in questo processo: la pressione temporale; la richiesta di un giudizio opposta alla libertà di potersi astenere; la difficoltà di formulazione di un giudizio legata per esempio alla complessità dell'argomento. Quando il processo di formulazione di un giudizio è complesso e laborioso, il procedere crea vissuti di noia, frustrazione, fatica, scarsa energia che contribuiscono a rendere l'atto del pensare ancora più complesso (Kruglanski e Fishman, 2009) ed aumentare quindi la volontà di giungere ad una chiusura. Un altro aspetto situazionale rilevante è la presenza di una conseguente valutazione altrui sul giudizio formulato; questo elemento provoca un aumento del bisogno di chiusura cognitiva a causa dell'impatto che il giudizio potrebbe esercitare in termini di autostima e apprezzamento (Mayseless e Kruglanski, 1987). Tuttavia, appaiono differenze individuali stabili nel tempo nel grado in cui ognuno valuta la

chiusura, ad indicare come il bisogno di chiusura sia considerabile anche come un tratto disposizionale.

Gli individui che si collocano all'estremità del continuum del bisogno di chiusura possono mostrare una notevole impazienza cognitiva o impulsività: sono rigidi, saltano alle conclusioni sulla base di prove inconcludenti, sono riluttanti nel prendere in considerazione punti di vista differenti, si sentono a disagio nell'ambiguità e hanno una mentalità chiusa. Al polo opposto troviamo invece persone che sono a loro agio nell'incertezza ed evitano di crearsi un'opinione definitiva sospendendo il giudizio (Kruglanski & Webster, 1996).

3.2 Effetti e correlati del bisogno di chiusura cognitiva

Come sottolineato da Kruglanski e Fishman (2009), la formazione della conoscenza è un processo pervasivo nella vita di ognuno di noi e per questo motivo il bisogno di chiusura cognitiva influenza il nostro modo di pensare e molti aspetti del nostro comportamento quali per esempio: i processi di relazione interpersonali, come la formazione di impressioni e giudizi sociali; la persuasione; l'empatia; i processi di gruppo, come il favoritismo per l'ingroup e l'assimilazione.

A livello cognitivo si è notato come persone con alto bisogno di chiusura siano maggiormente influenzati dall'effetto primacy nella formulazione di impressioni sociali. In particolare, l'effetto primacy rappresenta la tendenza a formarsi giudizio sull'altro basandosi principalmente sulle prime impressioni e informazioni raccolte, tralasciando le seguenti. Questa tendenza appare in linea con gli effetti di seizing e freezing tipici del bisogno di chiusura cognitiva, dal momento che permette di formare velocemente un giudizio e congelarlo subito dopo (Webster e Kruglanski, 1994). Anche altri bias cognitivi risultano essere amplificati dalla presenza di bisogno di chiusura cognitiva quali l'errore fondamentale di attribuzione (Webster, 1993), secondo cui tendiamo ad attribuire la ragione di un comportamento altrui a fattori disposizionali sottovalutando l'influenza di fattori situazionali; e l'effetto recency (Richter e Kruglanski, 1999), ovvero la tendenza a ricordare e considerare maggiormente le informazioni raccolte al termine di un'esperienza. Anche questi effetti risultano in linea con le caratteristiche del bisogno di chiusura cognitiva: l'errore fondamentale di

attribuzione permette di formulare velocemente giudizi senza dover analizzare approfonditamente influenze situazionali; allo stesso modo l'effetto recency prevede di considerare solo le ultime informazioni raccolte permettendo una chiusura rapida. In aggiunta, gli stereotipi rappresentano un esempio di atteggiamento perpetuato maggiormente da persone con elevato bisogno di chiusura cognitiva dal momento che essi si fondano su giudizi sommari, non fondati su dati ma facilmente accessibili e trasmessi culturalmente. Quest'ultima evidenza è stata supportata da diversi studi così come riportato in Kruglanski e Fishman (2009). Infine, sempre restando sul livello cognitivo, la chiusura nei confronti di nuove informazioni, da parte di persone caratterizzate da alto bisogno di chiusura cognitiva, è stata confermata da varie evidenze quali la minore sensibilità ad ipotesi alternative, la preferenza di giudizi semplificati, una maggiore resistenza alla persuasione e una ricerca meno estesa di informazioni (come riportato in Roets A. et al, 2006).

Ad un livello di analisi interpersonale, è stato dimostrato empiricamente (Webster-Nelson et al, 2003) come il bisogno di chiusura cognitiva limiti l'atto empatico del "mettersi nei panni" dell'interlocutore nel caso in cui sia visto come diverso piuttosto che simile a sé, in quanto questo caso richiede un maggiore sforzo cognitivo. Come riportato in Viola et al (2015), il bisogno di chiusura cognitiva identifica la motivazione alla base dello sforzo cognitivo: una persona con un elevato bisogno di chiusura cognitiva è motivata a raggiungere una risposta definitiva il prima possibile e, per questo motivo, è meno disposta ad impegnarsi in analisi approfondite che implicano sforzo cognitivo. Nel complesso, la letteratura ha mostrato che gli individui con bisogno di chiusura cognitiva elevato sono meno motivati a sforzarsi cognitivamente in un compito rispetto agli individui con basso. Per questo stesso motivo l'interazione con l'altro, anche a livello comunicativo, ne sarà inficiata dal momento che gli individui con alto bisogno di chiusura cognitiva si impegnano meno nel ricercare una base comune su cui costruire il dialogo (Richter e Kruglanski, 1999). Si focalizzano quindi sul loro punto di vista rendendo più difficile agli altri la comprensione. Inoltre, tendono ad utilizzare termini più astratti poiché possono essere applicati ad un numero maggiore di concetti e situazioni e richiedono quindi meno sforzo nella scelta lessicale (Kruglanski, Shaha, Fishbach et al., 2002). Infine, sono maggiormente propensi ad estendere schemi precedentemente appresi su persone conosciute

superficialmente, producendo potenzialmente errori sostanziali nella percezione degli altri (Pierro e Kruglanski, 2008).

All'interno dei gruppi gli individui mossi da un alto bisogno di chiusura cognitiva tendono ad essere maggiormente orientati ai compiti, in quanto permettono di definire chiaramente la situazione sfuggendo a possibili ambiguità (De Grada, Kruglanski, Mannetti e Pierro, 1999). Ricerche precedenti hanno dimostrato inoltre come questo tratto sia connesso ad una maggiore ricerca di consenso all'interno di un gruppo (Festinger, 1950; Kruglanski, Pierro, Mannetti, & De Grada, 2006), perseguendolo tramite l'allontanamento di chi mostra idee divergenti (Festinger, 1950) e la condivisione di informazioni (Webster, 1993). In aggiunta, lavoratori con alto bisogno di chiusura cognitiva sono maggiormente propensi a creare omogeneità all'interno del gruppo impegnandosi in attività che permettano di mantenere la stabilità del gruppo stesso. Inoltre, in Van Kenhove, Vermeir e Verniers (2001) si è evidenziato come gli individui con alto bisogno di chiusura cognitiva tendano ad avere convinzioni etiche più forti rispetto alle loro controparti con basso bisogno di chiusura, sostenendo l'idea che il bisogno di chiusura rifletta un desiderio di chiarezza e conformismo.

4. Relazione fra Empowering Leadership e bisogno di chiusura cognitiva

Nel rapporto con la leadership è stato dimostrato che individui con alto bisogno di chiusura cognitiva tendano a preferire stili di leadership caratterizzati da stili decisionali risoluti e veloci, quale per esempio lo stile autocratico. In Pierro e Kruglanski (2008) emerge come individui con alto bisogno di chiusura cognitiva tendano a preferire stili di influenza decisi, mentre persone con bisogno di chiusura cognitiva basso preferiscono stili più morbidi con maggiore concessione di autonomia e minor controllo. Sulla scia di queste evidenze è stato studiato l'effetto che il bisogno di chiusura cognitiva ha sull'adozione dello stile empowering leadership da parte del leader quando considerato come suo antecedente. In particolare, in van Knippenberg et al (2021) emerge come il bisogno di chiusura cognitiva moderi la relazione fra la fiducia nel team e l'empowering leadership. All'interno di questo studio viene confermata l'ipotesi per cui la fiducia del leader nel team è più fortemente correlata alla empowering leadership quando il bisogno di chiusura del leader è basso. Questo accade poiché i leaders sono disponibili a delegare parte del loro potere solamente ai collaboratori ritenuti competenti e di cui si fidano, l'atto di delega presuppone quindi una attenta valutazione delle competenze e capacità delle singole persone facenti parte del team che richiede sforzo cognitivo a cui i leader con elevato bisogno di chiusura cognitiva sono avversi. In conclusione, emerge quindi come persone con alto bisogno di chiusura preferiscano leader più autocratici e, quando investiti del ruolo di leader, tendano ad evitare l'adozione di uno stile empowering. Sembra quindi che le persone sperimentino maggiore benessere nel momento in cui le strategie adottate dal leader siano in corrispondenza con le loro preferenze e caratteristiche. È presumibile pensare che nel caso di corrispondenza anche l'organizzazione risulti essere più efficiente. Di conseguenza uno stile di leadership empowering non sembra essere efficace nella gestione di persone con alto bisogno di chiusura. Ipotizziamo quindi che:

H1: Empowering leadership e bisogno di chiusura cognitiva correlino negativamente.

Capitolo 2: Le variabili implicate nello studio

Oltre all'empowering leadership e al bisogno di chiusura cognitiva, considerate in qualità di variabili indipendenti generatrici del modello, lo studio ha visto coinvolte le seguenti altre variabili:

1. Prevention e promotion focus, come variabili mediatrici;
2. Tightness-looseness, come variabile mediatrice;
3. Identificazione con l'azienda, come variabile dipendente prossimale;
4. Intenzioni di turnover, come variabile dipendente distale.

Queste variabili verranno definite facendo riferimento alla letteratura esistente e verranno presentate nelle relazioni esistenti con le altre variabili incluse nello studio.

1. Prevention e promotion focus

La Regulatory Focus Theory (RFT), sviluppata in Higgins (1997), vede il suo fondamento nel principio edonico di base secondo cui le persone ricercano il piacere e rifuggono il dolore. In virtù di questo assunto Higgins ha individuato due mentalità di autoregolazione opposte: il prevention e il promotion focus. Il privilegiare la ricerca del piacere corrisponde all'orientamento alla promozione, mentre la maggiore attenzione ad evitare il dolore corrisponde all'orientamento alla prevenzione (Higgins, 1997). In particolare, questi diversi foci regolatori sono composti da tre fattori che li distinguono: (a) i bisogni che le persone cercano di soddisfare, (b) la natura dell'obiettivo che le persone cercano di raggiungere e (c) le situazioni salienti a livello psicologico per le persone (Brockner e Higgins 2001). Gli individui mossi dal focus alla prevenzione sono attenti ad evitare le perdite, motivo per cui adottano strategie vigili, evitanti, avverse al rischio, rispettano le norme e cercano di allineare costantemente il proprio sé attuale con il proprio "sé del dovere", rappresentato dalle convinzioni proprie e altrui sui propri doveri o obblighi (Higgins 1997). Questa preoccupazione per la sicurezza e la responsabilità fa sì che, in ambito lavorativo, gli individui con un focus sulla prevenzione aderiscano maggiormente alle regole del luogo di lavoro (Kark, R.; Katz-Navon, T.; Delegach, M. 2015) e preferiscano stili di leadership che forniscono regole chiare su come agire per ottenere ricompense ed evitare

punizioni (Hamstra, M.R.W. et al. 2011). Ciò è probabilmente dovuto al fatto che notano e ricordano maggiormente le informazioni relative a perdite, costi, punizioni e fallimenti (Higgins & Tykocinski, 1992), e che emotivamente si muovono sull'asse quiescenza-agitazione (Lanaj et al 2012). In modo opposto gli individui guidati dalla promozione ricordano maggiormente le informazioni legate ai successi e ai risultati positivi (Higgins & Tykocinski, 1992) focalizzando di conseguenza l'attenzione su bisogni di crescita piuttosto che di sicurezza (Higgins et al., 1994), aspirano al "sé ideale" piuttosto che a quello del dovere (Brockner e Higgins 2001), si concentrano su speranze e aspirazioni piuttosto che regole e responsabilità (Higgins et al., 1994), sui guadagni piuttosto che sulle perdite (Shah, Higgins, & Friedman, 1998), allontanano l'energia dal mantenimento dello status quo e si muovono sull'asse emotivo allegria-sconforto (Lanaj et al 2012). È probabile che in presenza di questa mentalità si manifestino comportamenti più esplorativi, cooperativi e creativi che vanno oltre alle aspettative di ruolo nel caso in cui si considerasse il contesto lavorativo (Neubert et al 2008).

La diversa attenzione prestata a stimoli di valenza positiva o negativa è stata anche confermata da un punto di vista neurale, Cunningham et al. (2005), hanno verificato tramite un esperimento, condotto tramite l'utilizzo di una fMRI, che i due foci regolatori condividono le stesse basi neurali. In particolare, l'attivazione di zone limbiche (amigdala, e corteccia cingolata) e percettive (corteccia extra striata) sembra essere maggiore per gli stimoli negativi in presenza di orientamento alla prevenzione, e per gli stimoli positivi in presenza di orientamento alla promozione. Condividendo le stesse basi neurali, i due orientamenti potrebbero essere determinati da bias attentivi verso stimoli negativi o positivi. Una volta identificato uno stimolo rilevante dal punto di vista motivazionale, l'attenzione verrebbe diretta su di esso per ulteriori elaborazioni. In questo contesto, la mancanza di uno stimolo potenzialmente positivo è più importante per il promotion focus, mentre la mancanza di uno stimolo potenzialmente negativo è più importante per il prevention focus.

Entrambi gli orientamenti sono finalizzati al raggiungimento degli obiettivi ma si differenziano per le diverse strategie attivate per raggiungerli con successo. Nello specifico, gli individui mossi dall'orientamento alla promozione adottano una strategia finalizzata a massimizzare i risultati positivi, mentre le persone con

orientamento prevalente alla prevenzione tendono ad adottare strategie che minimizzano i risultati negativi (Wallace e Chen 2006). Tuttavia, in situazioni diverse, l'attivazione di un focus piuttosto che il suo opposto potrebbe rivelarsi più adeguata. Per esempio, in contesti con alta presenza di sostanze pericolose, l'attivazione del prevention focus è funzionale poiché porta i dipendenti ad essere maggiormente orientati all'evitamento del danno e quindi a rispettare maggiormente le norme di sicurezza (Wallace e Chen 2006). In situazioni in cui è invece richiesta la creatività e l'accettazione di un certo livello di rischio, il focus alla promozione potrebbe portare a risultati migliori. L'adeguatezza di un focus regolatore piuttosto che un altro è in parte determinata dall'influenza che l'adozione di quello specifico orientamento ha sulla performance, date le condizioni presenti. In particolare, Förster et al., 2003 evidenzia come l'attenzione alla prevenzione aumenti l'accuratezza a scapito della velocità, mentre la promozione aumenta la velocità a scapito dell'accuratezza. Sulla stessa scia Wallace et al. (2005) hanno recentemente riscontrato, in un contesto lavorativo, che l'attenzione alla prevenzione è correlata positivamente alle prestazioni di sicurezza, mentre la promozione è correlata positivamente alle prestazioni di produttività. Situazioni diverse possono quindi richiedere l'attivazione di focus diversi in relazione alle richieste ambientali e ai criteri salienti per la valutazione della performance specifica. Anche i bisogni enfatizzati dagli aspetti situazionali possono avere un'influenza: le situazioni che enfatizzano i bisogni di crescita, il raggiungimento degli ideali e i potenziali guadagni tendono a indurre una mentalità di promozione, mentre quelle che enfatizzano i bisogni di sicurezza, l'adempimento degli obblighi e le potenziali perdite tendono a indurre una mentalità di prevenzione (Higgins, 1997). Vista la natura opposta dei due foci, ci aspettiamo quindi che:

H2: Prevention focus e promotion focus siano negativamente correlati.

Tra gli aspetti situazionali si riconosce come anche i leader giochino un ruolo fondamentale nell'indurre, attraverso le loro azioni, uno specifico focus regolativo (Neubert et al 2008). Il leader è la persona che influenza maggiormente il contesto nel determinare, attraverso il suo modello comportamentale, quale orientamento sia il più adeguato al contesto (Brockner, Higgins, & Low, 2004). All'interno di ogni contesto lavorativo, le persone possono quindi trovare più o

meno allineamento rispetto alla propria personale predominanza di focus normativo e di conseguenza dover fare più o meno sforzo per adeguarvisi. Higgins (2000, 2005) ha proposto che il "sentirsi nel giusto", e quindi il conseguente benessere, degli individui aumenti quando si permetta loro di perseguire un obiettivo seguendo modalità in linea con il proprio orientamento. Questo suggerisce che quanto più un leader si comporta in modo coerente rispetto all'orientamento normativo prevalente dei suoi collaboratori, tanto più i suoi collaboratori sperimenteranno benessere. In Neubert et al. (2008) è stato evidenziato come lo stile di leadership del initiating structure, focalizzato sulla definizione dei compiti, delle aspettative di performance e sul rispetto delle regole, correla positivamente con il prevention focus; mentre la servant leadership, focalizzata sull'importanza morale di fare del bene agli altri, correla positivamente con l'orientamento alla promozione, segnalando così una corrispondenza fra questi stili di leadership e il relativo focus regolatore correlante. Li et al. (2022) hanno esaminato la relazione presente fra foci regolatori ed empowering leadership trovando che, da una prima analisi correlazionale, l'empowering leadership risulta positivamente correlata con entrambi i foci regolatori. In aggiunta Li et al. (2022) hanno verificato che l'empowering leadership può portare ad una diminuzione dello stress percepito negli individui con alto promotion focus attivando processi di motivazione intrinseca. I risultati relativi alla possibile moderazione del prevention focus sull'effetto di mediazione della motivazione estrinseca tra empowering leadership e stress percepito dai dipendenti sono risultati invece non significativi. Altri studi, come Lang et al. (2022), hanno confermato ulteriormente la relazione positiva esistente fra empowering leadership e promotion focus. È emerso anche come il promotion focus medi la relazione fra questo stile di leadership ed importanti outcomes dei lavoratori: creatività (Lang et al., 2022) e il far sentire la propria voce (Wang et al., 2022). L'empowering leader incoraggia i propri collaboratori a prendere decisioni in autonomia, ad esprimere il proprio punto di vista e a condividere informazioni facendo sì che aumenti il senso di autoefficacia, la motivazione e il senso di sicurezza dei lavoratori. Questo set di comportamenti potrebbe portare quindi, in linea con le evidenze citate sopra, ad un maggiore orientamento alla promozione nei collaboratori, ossia all'attivazione di uno stato motivazionale in cui le persone sono desiderose di massimizzare i successi

anche assumendosi qualche rischio. Anche in termini di corrispondenza fra caratteristiche personali e stile di leadership, ci aspettiamo che persone focalizzate all'evitamento del rischio si sentano maggiormente a disagio quando investite di maggiore autonomia e incoraggiate alla sperimentazione, come previsto da questo stile di leadership, piuttosto che le controparti orientate alla promozione. Ci aspettiamo quindi che:

H3: L'Empowering Leadership correli positivamente con il promotion focus e negativamente con il prevention focus.

Tuttavia, i foci regolatori nel contesto lavorativo si sono rivelati essere moderatamente stabili (Brockner & Higgins, 2001) a suggerire la possibile influenza non solo di aspetti situazionali (Friedman & Förster, 2001) ma anche individuali sulla probabilità di attivazione di un orientamento piuttosto che l'altro (Wallace & Chen, 2006; Higgins, 1997). Lanaj et al. 2012 hanno indagato i possibili antecedenti di questi due orientamenti ottenendo i seguenti risultati: l'estroversione, l'affettività positiva, l'orientamento all'apprendimento e alla prestazione, la coscienziosità, l'apertura all'esperienza, la gradevolezza, l'autostima e l'autoefficacia sono tutti positivamente correlati al promotion focus. Dall'altro lato, il nevroticismo, l'affettività negativa, e la coscienziosità sono apparsi positivamente correlati al prevention focus. Il promotion focus correla quindi positivamente con tutte quelle tendenze di personalità che spingono l'individuo ad aumentare la propria esperienza (sia fattuale che relazionale) mentre il prevention focus sembra essere correlato con aspetti che portano gli individui a concentrarsi su aspetti negativi e potenzialmente problematici della realtà. La coscienziosità correla invece con entrambi gli orientamenti in quanto consente all'individuo di adattarsi alla situazione considerando sia le opportunità di apprendimento che i possibili rischi. Gli stessi risultati sono stati ottenuti anche da Gorman et al (2012). La ricerca sugli antecedenti dei foci regolatori è tuttavia ancora limitata e questo studio si pone come obiettivo quello di ampliarla andando ad indagare quale possa essere la relazione che intercorre con il bisogno di chiusura cognitiva. Essendo il bisogno di chiusura cognitiva anche una tendenza disposizionale, può essere considerato paragonabile ad un tratto di personalità. Le persone caratterizzate da alto bisogno di chiusura si caratterizzano per la bassa tolleranza all'incertezza e all'ambiguità da cui

fuggono attraverso la creazione di giudizi cristallizzati. L'incertezza e l'ambiguità sono sempre connesse all'aumento di possibilità di commettere un errore. È quindi ipotizzabile pensare che chi rifugge l'incertezza, possa rifuggire anche il rischio ad essa legato. È quindi presumibile pensare che persone con alto bisogno di chiusura cognitiva ricerchino situazioni che garantiscono la sicurezza piuttosto che soddisfino i bisogni di crescita. Per questo motivo ci aspettiamo solo che:

H4: Il bisogno di chiusura cognitiva correla positivamente con il prevention focus e negativamente con il promotion focus.

2. Tightness - looseness

La teoria della tightness-looseness è stata formulata per la prima volta dall'antropologo Pelto (1968) al fine di spiegare l'ampia varietà esistente fra culture diverse nella forza delle norme sociali (cioè la chiarezza e la pervasività delle norme) e delle sanzioni (cioè la quantità di tolleranza per la devianza dalle norme). Questa distinzione ha permesso di classificare le culture presenti in culture tightness, come per esempio la Cina e il Giappone, da culture looseness, come per esempio il Brasile e la Spagna (Contu et al. 2023). Inizialmente questo costrutto è stato individuato e studiato a livello di culture nazionali mentre ad oggi ha iniziato a raccogliere interesse anche in ambito organizzativo. La cultura, infatti, è un concetto molto ampio che concerne aspetti molto diversi tra cui anche quello della cultura organizzativa. Come definita da Schein (1990) la cultura organizzativa è "ciò che un gruppo apprende in un periodo di tempo in cui risolve i suoi problemi di sopravvivenza in un ambiente esterno e i suoi problemi di integrazione interna." La cultura organizzativa permea il contesto a tal punto da influenzare azioni, parole, pensieri e vissuti delle persone che lo vivono. L'emergere di una cultura organizzativa è spiegabile attraverso l'evidenza, supportata dalla teoria dei sistemi, dalla teoria del campo lewiniana e dalla teoria cognitiva, per cui i sistemi e le persone tendono a ridurre la dissonanza portando le categorie o gli assunti di base ad allinearsi tra loro, creando in sostanza consenso e coerenza. Schein (1990) definisce quindi la cultura come "un modello di assunti di base, inventati, scoperti o sviluppati da un dato gruppo, mentre impara a far fronte ai suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione

interna, che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e, quindi deve essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi". Quanto più una cultura organizzativa è forte e coerente, tanto più il gruppo sarà stabile e durevole. Una volta che la cultura si è diffusa, questa regola il comportamento, il pensiero e il sentito di ognuno, riducendo l'incertezza e l'ansia.

Schein individua tre differenti livelli attraverso cui è possibile analizzare la cultura organizzativa: il primo livello è quello degli artefatti: è il livello più superficiale fatto aspetti fisici quali i luoghi, il vestiario, gli odori, i prodotti, i report annuali, i siti internet, ecc. Il secondo livello è costituito dai valori composto dai valori dichiarati, le norme, l'ideologia; ed il terzo invece è rappresentato dagli assunti di base: questo livello è solitamente inconscio ed emerge solo dopo aver vissuto il contesto organizzativo e parlato con le persone che lo popolano. La comprensione profonda delle assunzioni di base permette di comprendere le incoerenze presenti nel contesto e i significati taciti che i comportamenti e gli artefatti hanno.

Inevitabilmente la cultura organizzativa è legata alla cultura della società in cui si colloca (Ozeren et al. 2013) motivo per cui l'estensione del concetto di tightness – looseness anche al contesto organizzativo è supportata non solo a livello teorico ma anche a livello sperimentale. Cosa si intende quindi con cultura organizzativa tightness o looseness? In pratica, le culture di team tightness prevedono l'esistenza di norme forti e rigide che prescrivono quali siano i comportamenti accettabili e quali no, e la deviazione da tali norme è punita severamente. Al contrario culture looseness si presentano come più flessibili, le norme sono meno chiare e rigide, e i componenti del gruppo sono liberi di deviare dalle norme senza subire sanzioni (Mula 2023; Mula e Pierro 2022; Gedik et al. 2020; Gelfand et al. 2006). Come ipotizzato da Gelfand et al. 2006 più una cultura organizzativa è tightness e più le persone tenderanno a convergere verso cognizioni e comportamenti simili riducendo la possibile variabilità interna al gruppo. Di conseguenza quindi, come ipotizzato dallo stesso autore, i risultati chiave associati alla tightness includono l'ordine e l'efficienza, la conformità e i bassi tassi di cambiamento; mentre i risultati chiave associati alla looseness includono la disorganizzazione sociale, la devianza, l'innovazione e l'apertura al cambiamento.

La presenza di una cultura tightness innesca processi top-down preposti a mantenere e diffondere la cultura come, per esempio, meccanismi selettivi fondati sul ricercare persone in linea con le norme esistenti, processi di socializzazione iniziali ben strutturati ed estesi nel tempo, così come programmi di sviluppo definiti chiaramente (Gelfand et al. 2006). In aggiunta, le persone che vivono l'azienda tendono a sentirsi maggiormente responsabilizzati all'interno di una cultura tightness piuttosto che looseness, dal momento che sanno che le proprie azioni sono soggette a valutazione e possono esserci potenziali punizioni in caso di mancato adempimento agli standard. Gelfand et al. 2006 ipotizza inoltre che all'interno di una cultura tightness le persone abbiano una maggiore capacità di autoregolazione rispetto agli individui immersi in culture looseness in quanto il mancato monitoraggio delle loro attività li potrebbe portare al mancato rispetto delle norme. Di conseguenza, vista l'attenzione marcata verso il rispetto delle norme, i lavoratori immersi in culture tightness tendono ad avere un approccio puntato alla prevenzione e all'avversione al rischio. Ricerche precedenti (Mula e Pierro 2022) hanno infatti dimostrato che prevention focus e cultural tightness non solo sono fortemente correlate ma le persone caratterizzate da alto prevention focus tendono a desiderare maggiore rigidità nelle norme e sono meno tolleranti in caso di devianze. Pertanto, è probabile che gli individui focalizzati sulla prevenzione non solo evitino di impegnarsi in comportamenti devianti, ma siano anche meno tolleranti nei confronti dei comportamenti che violano le norme.

La relazione presente fra tightness e prevention focus è stata confermata anche da Contu et al 2023 in cui si conferma il ruolo mediatore del prevention focus nella relazione fra cultura tightness e la soddisfazione per la propria vita. Queste evidenze sottolineano congiuntamente come una persona con alto prevention focus tenda da un lato a cercare, creare e supportare contesti caratterizzati dalla cultural tightness e dall'altro sia in una condizione migliore di benessere nel momento in cui vi è immersa a suggerire come la variabile individuale puntata sulla prevenzione trovi la sua perfetta corrispondente a livello gruppale nella rigidità normativa. Per questo motivo ci aspettiamo di confermare anche nel presente studio che:

H5: Prevention focus e cultural tightness siano positivamente correlate.

H6: Prevention focus sia un antecedente della cultural tightness.

In modo opposto, persone con alti livelli di promotion focus tenderanno maggiormente a creare contesti looseness piuttosto che tightness (Gelfand et al., 2006). Individui mossi dal bisogno di crescita apprezzeranno e cercheranno ambienti più flessibili, con regole meno stringenti, in cui poter sperimentare nuove modalità di lavoro, essere creativi e poter così soddisfare le proprie aspirazioni. Ipotizziamo quindi che:

H7: Promotion focus e cultural tightness siano negativamente correlati.

Rimanendo sulle variabili individuali il bisogno di chiusura cognitiva e la cultural tightness-looseness sono due costrutti connessi (Mula 2023). Le persone con alto bisogno di chiusura cognitiva (Kruglanski, 2004) hanno una bassa tolleranza all'ambiguità e all'incertezza e di conseguenza tendono ad opporsi a contesti scarsamente definiti e che modificano le situazioni stabili. Allo stesso modo, persone appartenenti a contesti caratterizzati da culture rigide tendono a rispettare le norme, creare struttura e ordine preservando così lo status quo (Gelfand et al. 2006). Inoltre, la relazione tra bisogno di chiusura e violazione delle norme è ben consolidata. Quando le persone hanno un alto bisogno di chiusura, non solo sembrano affidarsi maggiormente alle norme (Kruglanski & Webster, 1996), ma hanno anche risposte emotive più dure alle violazioni delle norme (Pierro et al., 2004) e sostengono punizioni severe per chi infrange le regole. Mula 2023 ha dimostrato empiricamente come il bisogno di chiusura correli positivamente e in modo significativo con la cultural tightness e ne sia un antecedente nel determinare una minore tolleranza alla devianza organizzativa. In accordo con i precedenti dati presenti in letteratura ci aspettiamo quindi che:

H8: Il bisogno di chiusura cognitiva e la cultural tightness siano positivamente correlati.

H9: Il bisogno di chiusura sia un antecedente della cultural tightness.

Le caratteristiche individuali delle persone che vivono l'azienda contribuiscono a creare, promuovere e mantenere una certa cultura organizzativa. Tuttavia, anche altri elementi influenzano la cultura aziendale tra cui tutte le azioni intraprese dall'organizzazione in campo di selezione del

personale, formazione, amministrazione, gestione dei processi e soprattutto in termini di leadership. Il leader ha per natura forte impatto nell'ambiente in cui vive e contribuisce al processo di creazione e mantenimento della cultura organizzativa attraverso le sue azioni. Ancora pochi studi al momento hanno indagato quali relazioni esistano fra i vari stili di leadership e la cultural tightness. Mula 2023 ha per esempio dimostrato la presenza di una correlazione positiva fra initiating structure leadership e tightness, a sottolineare ancora una volta come le persone immerse in una cultura tightness ricerchino struttura e regole chiare. Aktas e colleghi (2016) hanno condotto uno studio in cui hanno misurato la percezione di efficacia della leadership dei dipendenti basandosi sulle sei dimensioni sovraordinate di leadership individuate dal team di ricercatori del GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) (House et al., 2004). La prima dimensione individuata è stata quella della leadership partecipativa secondo cui il leader coinvolge i collaboratori nel processo di presa di decisione contrapposta alla leadership autocratica in cui il processo decisionale si concentra nelle mani del leader che struttura i compiti e chiarisce le aspettative richieste. La seconda dimensione individuata è la leadership autonoma, in cui il leader crede nelle sue capacità e svaluta quelle dei collaboratori, contrapposta alla terza dimensione identificata dalla leadership carismatica il cui leader fissa standard di performance molto alti, ispira e motiva i collaboratori a raggiungere i propri obiettivi in modo innovativo. La quarta dimensione è la leadership auto-protettiva puntata alla salvaguardia della sicurezza di singoli e del gruppo. Troviamo poi la leadership orientata al team che promuove collaborazione, l'integrazione del team, la diplomazia ed infine la leadership orientata all'uomo che si fonda sulla modestia e sull'umanità (Hanges & Dickson, 2004). I risultati dello studio hanno mostrato come la leadership autocratica e autonoma siano percepite come più efficaci all'interno di una cultura di tipo tightness piuttosto che looseness. Nel caso della leadership carismatica la relazione si è rivelata negativa, mentre non si sono trovate correlazioni significative con la percezione di efficacia della leadership partecipativa e auto-protettiva.

Vista l'assenza di ricerche che studino la relazione esistente fra cultural tightness ed empowering leadership, questa ricerca si pone lo scopo di indagare la natura di questa relazione. L'empowering leadership costituisce un costrutto

autonomo separato dalle dimensioni individuate dal team del GLOBE; tuttavia, possiamo ritrovare somiglianza con la dimensione partecipativa e carismatica. È presumibile pensare che la presenza di uno stile di leadership empowering, caratterizzata da diffusione di potere, responsabilizzazione, fiducia e attenzione verso le persone possa portare all'instaurarsi di una cultura looseness in cui le persone sperimentano nuove modalità di lavoro indipendentemente dal risultato, piuttosto che tightness. Mittal (2015) sostiene invece che - definendo rispettivamente la leadership carismatica come una leadership caratterizzata dalla presenza di un leader con doti eccellenti in grado di infondere sicurezza e motivazione nei collaboratori, e la leadership trasformativa come caratterizzata dalla presenza di un leader che punta allo sviluppo delle proprie risorse - le società looseness propendano a preferire leadership carismatiche, mentre quelle tightness, stili trasformativi, più vicini all'approccio dell'empowering leadership. Questo sarebbe spiegabile in quanto società ricercanti regole definite non potrebbero tollerare le modalità, spesso fuori dagli schemi e propense al rischio, attuate da un leader carismatico, ma preferirebbero piuttosto stili fondati sul rispetto dei ruoli assegnati quali quelli trasformativi. In Yam et al. (2022) è stata trovata evidenza di come l'empowering leadership aumenti i livelli di devianza nei contesti lavorativi nel caso in cui i collaboratori mostrino bassa moralità e alto desiderio di dominanza, a dimostrazione di come l'empowering leadership possa generare quindi una cultura organizzativa in cui la devianza è tollerata piuttosto che il contrario. Vista la mancanza di letteratura specifica sull'argomento e la presenza di dati ambigui rispetto alla possibile influenza dell'empowering leadership sulla tightness ci poniamo l'obiettivo di analizzare questa relazione ipotizzando che:

H10: L'empowering leadership correla negativamente con la cultural tightness.

3. Identificazione con l'organizzazione

L'identificazione con l'organizzazione, qui considerata come equivalente al commitment affettivo, costituisce uno dei costrutti cardine della psicologia del lavoro. Il commitment affettivo è stato definito come il livello di attaccamento emotivo e di identificazione di un individuo alla propria organizzazione (Mercurio, 2015; Meyer and Allen, 1991). Le aziende si trovano sempre più a dover affrontare un ambiente caratterizzato da incertezza, cambiamenti rapidi e continui, in cui la forza lavoro si sente sempre meno coinvolta e diventa più difficile da attrarre e trattenere. Pangarkar e Kirkwood (2013) hanno dichiarato come il commitment dei dipendenti sia fondamentale all'interno delle organizzazioni poiché investendo pienamente a livello emotivo, mentale e fisico, contribuiscono pienamente al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione (par. 1). Questo accade poiché il livello di identificazione ha influenza nel determinare i comportamenti individuali, le emozioni e le percezioni del singolo lavoratore (Mercurio, 2015). Tuttavia, nel 2014 Gallup ha pubblicato un sondaggio secondo il quale solo tre dipendenti su dieci si sentono ingaggiati nel loro lavoro e si impegnano nelle loro organizzazioni (Clifton, 2014), a suggerire quindi la necessità di comprendere meglio quali strategie possano essere adottate per aumentare l'identificazione all'interno delle organizzazioni.

Il costrutto ha visto il susseguirsi nel tempo di definizioni e approcci diversi dovuti in parte all'apporto di diverse discipline, come per esempio: psicologia, sociologia e management, che lo hanno studiato seguendo linee di ricerca differenti. Tra gli approcci che hanno tentato di spiegare cosa sia e come nasca il commitment troviamo quello comportamentale secondo cui il commitment organizzativo è una conseguenza delle azioni che un individuo compie: sarebbe quindi l'individuo stesso a creare, con il suo comportamento, le condizioni attraverso le quali raggiungere uno stato psicologico di impegno (Salancik, 1977; Mowday, Porter & Steers, 1982). Un altro approccio presente in letteratura è quello transazionale, teorizzato da Becker (1960), secondo cui un lavoratore resta all'interno di un'organizzazione per il rischio di perdere investimenti precedentemente fatti (es. tempo, impegno, denaro) e la mancanza di altre alternative occupazionali. La prospettiva transazionale vede quindi l'impegno in modo strumentale. Infine, sono state proposte delle teorie attitudinali che prevedono che lo stato di commitment organizzativo sia influenzato dal desiderio

dei lavoratori di restare all'interno di quello specifico contesto lavorativo. Meyer e Allen (1991), unendo tutte queste prospettive, hanno proposto una classificazione del commitment organizzativo con tre sottodimensioni: il commitment affettivo (il desiderio di rimanere nell'organizzazione), il commitment per continuità (il bisogno di rimanere nell'organizzazione) e il commitment normativo (la mentalità dell'obbligo di rimanere nell'organizzazione). Queste tre tipologie di commitment sono interrelate e possono essere sperimentate dagli individui contemporaneamente. Fra queste tre tipologie, quella che sembra avere conseguenze individuali e organizzative migliori, è quella del commitment affettivo. In particolare, studi hanno confermato come il commitment affettivo abbia influenza positiva sulle performance, sui comportamenti di cittadinanza organizzativa, sulla disponibilità ad aiutare gli altri, sul portare avanti compiti extra ruolo, sulla condivisione di informazioni; e negativa sull'assenteismo (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Riketta, 2005; Solinger et al. 2008). Ricerche precedenti hanno evidenziato come l'identificazione organizzativa diminuisca le intenzioni di turnover (Albrecht & Andretta, 2011; Meyer et al., 2002; Payne & Huffman, 2005; Riketta, 2005); l'assenteismo (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1982; Solinger et al., 2008); lo stress (Meyer et al., 2002; Schmidt, 2007) e aumenti la messa in atto di comportamenti di cittadinanza organizzativa (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1982; Solinger et al., 2008).

Il commitment affettivo con l'azienda sembra essere facilitato dalla presenza all'interno del contesto organizzativo di alto supporto sociale e da sistemi di HR management finalizzati ad aumentarlo. In particolare, studi precedenti hanno dimostrato come processi selettivi accurati e approfonditi, uniti a processi di prima socializzazione puntati alla definizione chiara dei ruoli organizzativi e ad accompagnare i nuovi ingressi all'interno dell'organizzazione, permettano di diminuire in livello di ansia iniziale e favoriscono livelli più elevati di commitment affettivo (Allen and Meyer, 1990). Per la stessa ragione, percorsi di mentoring interno hanno la stessa influenza (Payne and Huffman, 2005). Anche la formazione, sebbene gli studi al riguardo siano al momento ancora scarsi, sembrerebbe avere un impatto positivo nell'aumentare il livello di identificazione organizzativa attraverso un innalzamento dei livelli di autoefficacia e autostima (Vance, 2006). Allo stesso modo, anche lo stile di leadership ha un'influenza nel determinare i livelli di commitment affettivo, in particolare, studi

hanno evidenziato come comportamenti di leadership positiva abbiano effetti positivi sull'identificazione organizzativa indipendentemente da fattori culturali (Bono e Judge, 2003). L'empowering leadership, includendo comportamenti di fiducia, supporto, interessamento, incoraggiamento e di diffusione del potere decisionale, con conseguente aumento di autonomia, fa in modo che i dipendenti si sentano più emotivamente coinvolti e personalmente responsabili nei processi di lavoro, rendendoli quindi più profondamente e affettivamente impegnati nell'organizzazione (Chen et al., 2007; Zhang e Bartol, 2010; Chen et al, 2011). Questa evidenza appare in linea con quanto previsto dalla teoria dello scambio sociale e del contratto psicologico secondo cui rispettivamente, il dipendente ripagherebbe i comportamenti di supporto dei leader empowering mostrando maggiore impegno e fedeltà all'organizzazione (Kim e Beehr, 2018) da un lato, e dall'altro invece interpreterebbe il comportamento supportivo del leader come espressione di supporto organizzativo sentendosi quindi maggiormente legato emotivamente all'organizzazione (Rousseau, 1998). In aggiunta, Hassan et al. 2013 hanno evidenziato come nella relazione fra l'empowering leadership e il commitment affettivo, abbia un ruolo di mediatore la qualità dello scambio relazionale fra leader e collaboratore (LMX): i comportamenti di un empowering leader permetterebbero quindi di creare un rapporto di fiducia e mutuo rispetto in grado di aumentare i livelli di identificazione del collaboratore con l'azienda di appartenenza. La relazione positiva esistente fra empowering leadership e commitment affettivo è stata inoltre confermata all'interno di contesti culturali orientali (Bharadwaja e Tripathi, 2020) dimostrando così l'esistenza di questa relazione indipendentemente da fattori culturali. Ipotizziamo quindi che:

H11: L'empowering leadership correla positivamente con l'identificazione organizzativa.

Anche altri aspetti organizzativi hanno un'influenza nel determinare i livelli di commitment affettivo, quali per esempio la cultura organizzativa. La presenza di una cultura tightness è stata dimostrata avere un effetto positivo su molti outcomes organizzativi come la soddisfazione lavorativa, l'impegno, ed anche il commitment affettivo (Di Santo et al, 2021). Questo risultato è stato spiegato dagli autori ipotizzando che la presenza di norme chiare e definite contribuisca ad

alleviare lo stress provocato dalla presenza di ambiguità e incertezza. Segue quindi l'ipotesi:

H12: La cultural tightness correla positivamente con l'identificazione organizzativa.

H13: La cultural tightness determina un aumento nei punteggi dell'identificazione organizzativa.

Un ulteriore livello di analisi con potenziale impatto sul processo di identificazione con l'organizzazione è quello individuale. In generale, si può presumere che più un individuo si senta in linea con il contesto organizzativo in termini di valori, norme, ecc, e più dovrebbe provare senso di appartenenza per esso: è questo il tema del fit persona-ambiente di lavoro definito da Kristof-Brown, Zimmerman, e Johnson 2005 (p. 281) come "la compatibilità tra un individuo e un ambiente di lavoro che si verifica quando le loro caratteristiche sono ben combinate". Le caratteristiche individuali possono quindi esercitare un'influenza sul commitment affettivo solo in termini di compatibilità o incompatibilità con le caratteristiche personali dei colleghi o con la cultura organizzativa. Pierro et al. (2015) hanno evidenziato come tanto più il livello di bisogno di chiusura cognitiva è condiviso all'interno di un team e tanto più ci sarà identificazione con il gruppo stesso, mentre non sono state rintracciate correlazioni significative fra il bisogno di chiusura cognitiva individuale e l'identificazione. Ci aspettiamo quindi che:

H14: Il bisogno di chiusura cognitiva individuale e il livello di identificazione organizzativa non correlino in modo significativo.

Per quanto concerne i foci regolatori, pur essendo considerabili come variabili individuali, studi precedenti hanno ipotizzato come gli individui che sono affettivamente legati all'organizzazione (cioè che si sentono emotivamente legati, identificati e coinvolti nell'organizzazione) abbiano un maggiore orientamento alla promozione, mentre gli individui che hanno un forte sentimento di commitment normativo (cioè che i dipendenti si sentono obbligati a rimanere in un'organizzazione) o di commitment di continuità (cioè che i dipendenti valutano i costi associati all'abbandono di un'organizzazione) abbiano un maggiore orientamento alla prevenzione (Meyer et al., 2004). Tuttavia, Markovits et al.

(2008) hanno verificato empiricamente come entrambi gli orientamenti correlino positivamente con tutte e tre le tipologie di commitment evidenziando però come il focus alla promozione sia più fortemente correlato al commitment affettivo rispetto all'orientamento alla prevenzione; mentre il focus alla prevenzione sia più fortemente correlato al commitment per continuità rispetto all'orientamento alla promozione, ed infine entrambi abbiano effetti altrettanto forti sull'impegno normativo. Ipotizziamo quindi che:

H15: Promotion focus correli positivamente con l'identificazione organizzativa.

H16: Prevention focus correli negativamente con l'identificazione organizzativa.

4. Turnover intention

Il concetto di turnover è un costrutto molto studiato nella psicologia del lavoro per l'importanza che ricopre all'interno dei contesti organizzativi. Molte sono state le definizioni proposte: Harkins 1998 lo ha definito come "l'entrata di nuovi lavoratori all'interno delle organizzazioni e l'uscita di quelli esistenti", Kaur et al. 2013 ne parla in termini del cambiamento della forza lavoro nel tempo. Ellett et al. 2007 ha classificato il turnover in tre categorie differenti: il turnover desiderabile, indesiderabile e inevitabile. Quello inevitabile è dovuto al pensionamento, alla malattia o ad altri aspetti incontrollabili su cui non si può avere influenza. Il turnover desiderabile è invece quello che vede coinvolti dipendenti poco competenti opposto a quello indesiderabile in cui le persone che lasciano l'azienda sono le più competenti e talentuose, portando così un danno all'organizzazione. Altri autori (Wiley 1993, Gill et al. 2013) lo hanno classificato come volontario o involontario.

Il turnover è un elemento di preoccupazione per le aziende dal momento che può portare non solo alla perdita di talenti, ma anche ad impatti negativi sull'immagine aziendale, ad un generale abbassamento del morale nella forza lavoro, interrompe il lavoro di squadra, comporta il rallentamento di attività e ha, in ultima istanza, effetti negativi sul fatturato (Ngo-Henha, 2017). Le persone decidono di lasciare l'organizzazione per molteplici ragioni: stress, bassa soddisfazione lavorativa, poche possibilità di crescita professionale, poca autonomia, stili di leadership inadeguati (Ngo-Henha, 2017). In generale, a monte del fenomeno del turnover ci sono aspetti sociali, economici e psicologici le cui interazioni sono ancora in parte da scoprire (Ngo-Henha, 2017). Il processo di presa di decisione della volontà di cambiare organizzazione è un processo ben ponderato che parte dal pensiero di lasciare il proprio lavoro, passa per l'intenzione di cercare delle alternative per poi concludersi con l'intenzione di turnover e il conseguente licenziamento. L'intenzione di lasciare il proprio luogo di lavoro è infatti il principale predittore di turnover effettivo dal momento che il pensiero si traduce poi naturalmente in comportamento agito (Ngo-Henha, 2017). La generazione dell'intenzione di lasciare la propria organizzazione e il successivo turnover vero e proprio dipendono da vari fattori individuali, di leadership e di cultura organizzativa. Un fattore determinante è per esempio la sensazione di corrispondenza e compatibilità fra il contributo che il singolo offre

all'azienda e quello che l'azienda invece offre alla vita del singolo (Teoria dell'equilibrio organizzativo – March e Simon 1958); a cui si unisce la sensazione di equità fra input offerti e output restituiti (Teoria dell'equità – Adams 1965) in virtù del rispetto di un patto di reciprocità in cui lo sforzo di ognuno viene ripagato in modo uguale e contrario (Teoria dello scambio sociale – Homans 1958). Un altro aspetto rilevante riguarda la coerenza fra le aspettative personali e quelle organizzative (Teoria della conferma delle aspettative – Vroom 1964). Oppure ancora, secondo alcuni autori l'intenzione a lasciare la propria organizzazione dipenderebbe da quanto una persona si senta parte integrante dell'azienda in termini relazionali (Job Embeddedness Theory – Mitchell et al 2001). In aggiunta, in relazione agli aspetti individuali, Guan et al. (2010) ha rintracciato che la corrispondenza che una persona esperisce fra se stessa e il contesto organizzativo – in termini di competenze/abilità possedute e richieste lavorative (fit D-A), e di richieste lavorative e valori personali (fit N-S) (Edwards, 1996) – ha grande influenza sugli atteggiamenti dei lavoratori verso il proprio contesto lavorativo. In particolare, Guan e colleghi (2010) hanno dimostrato come l'alto bisogno di chiusura cognitiva moderi la relazione fra fit D-A e le intenzioni di turnover, in modo che in presenza di alto bisogno di chiusura cognitiva la relazione fra D-A fit e intenzioni di turnover sia significativamente negativa. Le persone con un alto bisogno di chiusura tendono quindi a basarsi maggiormente sulla percezione di corrispondenza tra il proprio lavoro e se stessi quando valutano il proprio lavoro. Inoltre, secondo la prospettiva offerta dalla teoria dell'autoverifica (Swann 1983, 1990) il fit fra individuo e organizzazione convalida le caratteristiche personali dei dipendenti proteggendo così la loro chiusura cognitiva. Il bisogno di chiusura cognitiva fa sì quindi che le persone considerino maggiormente rilevante la corrispondenza fra loro e il contesto e, nel caso in cui essa sia presente, abbiano meno intenzione di lasciare l'azienda. Il bisogno di chiusura cognitiva potrebbe però esercitare anche un effetto diretto sulle intenzioni di turnover: l'aspetto principale del bisogno di chiusura è quello di rifuggire l'incertezza. Il pensiero di cambiare organizzazione pone l'individuo in una situazione di incertezza poiché sa quel che lascia ma non sa quello che lo attende. È quindi ipotizzabile che persone con alto bisogno di chiusura cognitiva tendano a rimanere maggiormente nelle organizzazioni poiché rifuggono l'ambiguità che questo comportamento creerebbe. Si ipotizza quindi che:

H17: Il bisogno di chiusura cognitiva correla negativamente con le intenzioni di turnover.

Un altro aspetto che potrebbe influire sulle intenzioni di turnover è quello dei foci regolatori. In generale, la letteratura evidenzia che l'orientamento alla promozione determina livelli più elevati di outcome positivi, tra cui l'impegno, la soddisfazione sul lavoro, le prestazioni e i comportamenti di cittadinanza organizzativa, rispetto all'orientamento alla prevenzione (Gorman et al., 2012; Lanaj et al., 2012). Tuttavia, ci sono delle eccezioni in cui si rivela vero il contrario. Ad esempio, i soggetti con orientamento alla prevenzione hanno un maggiore orientamento agli obiettivi di performance (Gorman et al., 2012) rispetto ai soggetti con orientamento alla promozione. I possibili effetti dei foci regolatori sugli outcomes organizzativi non sono ancora del tutto chiari soprattutto nel caso delle intenzioni di turnover dei dipendenti. Si potrebbe però sostenere chi si concentra sulla promozione è più propenso a lasciare l'organizzazione in quanto, mosso dal bisogno di crescita, cerca anche altrove opportunità migliori per raggiungere gli obiettivi desiderati. La relazione fra prevention focus e turnover intention risulta essere più ambigua. Si potrebbe sostenere che chi si focalizza sulla prevenzione è più propenso ad andarsene: ricerche precedenti hanno dimostrato che gli individui focalizzati sulla prevenzione sono tendenzialmente meno soddisfatti (Gorman et al., 2012; Lanaj et al., 2012) e di conseguenza potrebbe sorgere in loro, con più facilità, il pensiero di lasciare l'organizzazione. Dall'altro lato, questo orientamento identifica uno stile decisionale e comportamentale puntato all'evitamento del rischio e, la decisione di cambiare il proprio lavoro espone ogni lavoratore al rischio di poter fare scelte sbagliate dovute all'intrinseca incertezza che questo atto concerne. Studi precedenti (Andrews et al., 2014) hanno indagato questa relazione ottenendo però risultati non significativi. Vista l'ambivalenza della letteratura precedente sull'argomento, in accordo con la definizione del costrutto, nel presente studio ipotizziamo che:

H18: L'orientamento alla prevenzione, o prevention focus, sia correlato negativamente con le intenzioni di turnover.

Un altro fattore individuale che ha impatto sulle intenzioni di turnover è il livello di identificazione che il lavoratore esperisce nei confronti della azienda di appartenenza. In particolare, i lavoratori che provano emozioni positive all'interno

del luogo di lavoro saranno meno intenzionati a lasciare quel contesto. Chi si sente emotivamente legato e si identifica con l'azienda sarà motivato maggiormente a rimanere in quanto il luogo di lavoro non solo viene visto positivamente, ma assume anche un valore personale rilevante. La correlazione negativa fra commitment affettivo e intenzioni di turnover è stata confermata empiricamente da diversi studi quali per esempio: Kim e Beehr (2018); Griffeth et al. (2000); Tett e Meyer (1993); Chen et al. (2011). Ipotizziamo quindi quanto segue:

H19: L'identificazione organizzativa correla negativamente con le intenzioni di turnover.

Le intenzioni di turnover sono influenzate non solo da aspetti personali individuali ma anche da fattori contestuali come la leadership. In particolare, l'empowering leadership diffondendo responsabilità e concedendo autonomia, porta con sé un aumento della soddisfazione lavorativa (Kim et al., 2018; Vecchio, Justin, & Pearce, 2010) che si traduce con una diminuzione delle intenzioni di turnover. Studi precedenti - come Albrecht and Andreetta, 2011; Chen et al., 2011; de Klerk e Stander, 2014 - hanno indagato questa relazione confermando la presenza di una correlazione negativa fra questi due costrutti, parzialmente mediata da: l'empowerment psicologico, il work engagement e il commitment affettivo. Una leadership empowering porta quindi a sviluppare un senso di controllo e significato del proprio lavoro, e maggior soddisfazione lavorativa. I collaboratori si sentiranno maggiormente ingaggiati all'interno dei loro compiti lavorativi sperimentando livelli più alti di energia che si tradurranno in una riduzione dell'intenzione di cambiare luogo di lavoro. Per questo motivo ipotizziamo che:

H20: L'Empowering Leadership correla negativamente con le intenzioni di turnover.

H21: L'effetto negativo dell'empowering leadership sulle intenzioni di turnover sia mediato dall'identificazione organizzativa.

Un altro aspetto contestuale risulta essere importante all'interno dell'intero processo di turnover: la cultura organizzativa. Il grado di rigidità delle norme di

una cultura organizzativa ha dimostrato avere valore in qualità di fattore predittore di alcune variabili organizzative come la percezione di efficacia della leadership (Aktas et al., 2016) e la soddisfazione lavorativa (Huang e Ren, 2017). Una cultura si fonda sull'esistenza di norme e di aspettative condivise sui comportamenti ritenuti opportuni e no; per questo motivo permette di poter "controllare" l'ambiente riducendo così lo stress connesso all'incertezza di un mondo governato dalla casualità (Di Santo et al., 2021). Di Santo e colleghi (2021) hanno ipotizzato e successivamente confermato empiricamente che le persone che vivono all'interno di un gruppo le cui regole sono chiare e ben definite, si impegnino maggiormente nel proprio lavoro, siano più soddisfatte, meno stressate, si identifichino maggiormente con l'organizzazione di appartenenza e di conseguenza abbiano anche basse intenzioni di turnover. Ci aspettiamo quindi di replicare il seguente risultato:

H22: La cultural tightness è negativamente correlata con le intenzioni di turnover.

Capitolo 3: la ricerca

1. Lo scopo e le ipotesi

La ricerca si pone, in primo luogo, lo scopo di ampliare la conoscenza delle relazioni esistenti fra le variabili implicate nello studio, attraverso la verifica delle ipotesi precedentemente formulate. Riassumo di seguito tutte le ipotesi precedentemente sviluppate nei capitoli 1 e 2.

H1: Empowering leadership e bisogno di chiusura cognitiva correlano negativamente.

H2: Prevention focus e promotion focus sono negativamente correlati.

H3: L'empowering leadership correla positivamente con il promotion focus e negativamente con il prevention focus.

H4: Il bisogno di chiusura cognitiva correla positivamente con il prevention focus e negativamente con il promotion focus.

H5: Prevention focus e cultural tightness sono positivamente correlate.

H6: Il prevention focus è un antecedente della cultural tightness.

H7: Promotion focus e cultural tightness sono negativamente correlati.

H8: Il bisogno di chiusura cognitiva e la cultural tightness sono positivamente correlati.

H9: Il bisogno di chiusura è un antecedente della cultural tightness.

H10: L'empowering leadership correla negativamente con la cultural tightness.

H11: L'empowering leadership correla positivamente con l'identificazione organizzativa.

H12: La cultural tightness correla positivamente con l'identificazione organizzativa.

H13: La cultural tightness determina un aumento nell'identificazione organizzativa.

H14: Il bisogno di chiusura cognitiva e il livello di identificazione organizzativa non correlano in modo significativo.

H15: Promotion focus correla positivamente con l'identificazione organizzativa.

H16: Prevention focus correla negativamente con l'identificazione organizzativa.

H17: Il bisogno di chiusura cognitiva correla negativamente con le intenzioni di turnover.

H18: L'orientamento alla prevenzione, o prevention focus, è correlato negativamente con le intenzioni di turnover.

H19: L'identificazione organizzativa correla negativamente con le intenzioni di turnover.

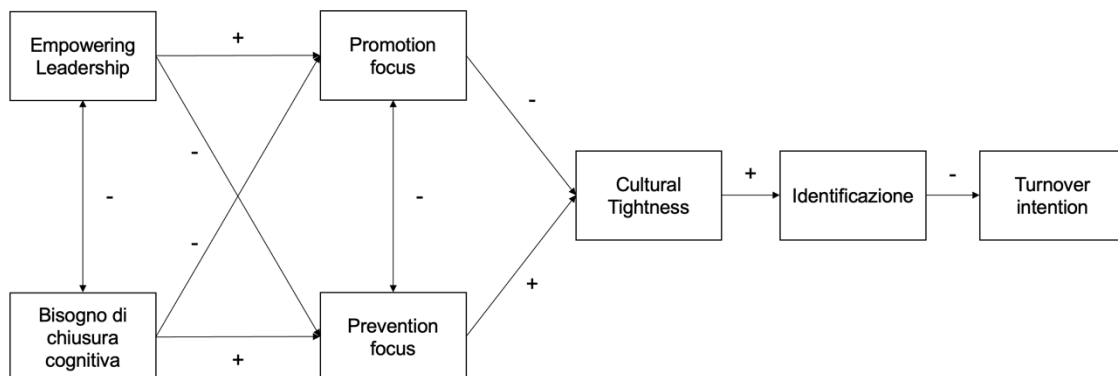
H20: L'empowering leadership correla negativamente con le intenzioni di turnover.

H21: L'effetto negativo dell'empowering leadership sulle intenzioni di turnover è mediato dall'identificazione organizzativa.

H22: La cultural tightness è negativamente correlata con le intenzioni di turnover.

In secondo luogo, lo studio si pone l'obiettivo di indagare quali siano le possibili mediazioni presenti considerando il complesso delle variabili coinvolte. Nel fare ciò si è cercata conferma del modello presente in Figura 1. Si ipotizza quindi che la cultural tightness possa derivare dagli effetti congiunti dell'empowering leadership, del bisogno di chiusura cognitiva e dei foci regolatori, e a sua volta generare una catena di conseguenze che vedono coinvolte l'identificazione con l'organizzazione e le intenzioni di turnover. In questo modo la cultura organizzativa si configurerebbe come punto di snodo del modello e delle organizzazioni, in quanto collettore degli effetti derivanti dallo stile di leadership e dalle caratteristiche personali dei collaboratori, e variabile cruciale nel determinare importanti outcomes organizzativi.

Figura 1. Modello proposto



2. I metodi

2.1. *Presentazione del progetto e sponsorship della azienda*

Prima dell'inizio dell'indagine sono stati presentati gli obiettivi della ricerca e le principali variabili coinvolte nello studio alla direzione delle risorse umane e al CEO dell'azienda in modo da assicurarsi il loro consenso alla diffusione interna dell'indagine.

Una volta ottenuto il consenso, si è ritenuto necessario, in accordo con la direzione delle risorse umane, che quest'ultima presentasse il progetto alle persone che sarebbero poi state coinvolte nell'indagine tramite l'invio di una mail, il cui testo è stato preparato insieme. In una fase successiva, prima dell'invio del questionario online, ho presentato il progetto a tutti i team leader dell'azienda in modo che fossero a conoscenza delle finalità della ricerca e che potessero diffondere le informazioni, all'interno dei propri team, in modo corretto, motivando i collaboratori alla partecipazione. In ogni caso, quest'ultima è stata completamente su base volontaria e anonima.

2.2. *Il questionario*

Una volta confermata la disponibilità da parte dell'azienda a partecipare all'indagine, si è scelto il metodo per la raccolta dei dati. Si è optato per lo strumento del questionario online in quanto facilmente e velocemente distribuibile a molte persone, efficiente per la codifica e il salvataggio dei dati.

Sono state create e diffuse due diverse versioni del questionario: la prima diretta solo ai team leader (autovalutazione), la seconda ai collaboratori (eterovalutazione). Ogni risultato di team è stato ottenuto comprendendo una risposta del team leader al questionario autovalutativo e le risposte individuali dei vari i membri del gruppo alla versione per loro predisposta.

In particolare, la versione autovalutativa (Questionario TL) è risultata composta dalle seguenti variabili, misurate per mezzo di scale self-report:

- Variabili sociodemografiche;
- Empowering Leadership;
- Bisogno di chiusura cognitiva;
- Prevention and promotion focus.

Ogni team leader (TL) è stato chiamato a rispondere agli item contenuti facendo riferimento unicamente a se stessa/o, alle proprie percezioni e al proprio vissuto.

La versione etero valutativa (Questionario dei collaboratori) ha visto invece incluse un numero maggiore di variabili:

- Variabili sociodemografiche;
- Empowering Leadership;
- Bisogno di chiusura cognitiva;
- Prevention e promotion focus;
- Intenzioni di turnover;
- Identificazione con l'organizzazione;
- Tightness-looseness.

Ogni collaboratore ha risposto agli item presenti mutando il soggetto di riferimento in relazione al tipo di variabile con cui si stava interfacciando:

- Nel caso delle variabili sociodemografiche ha risposto in riferimento ai propri dati anagrafici e lavorativi;
- Per le variabili individuali (bisogno di chiusura cognitiva; prevention e promotion focus; intenzioni di turnover; identificazione con l'organizzazione) ogni partecipante ha risposto sulla base degli atteggiamenti, delle opinioni e delle esperienze individuali;
- Le variabili di team (tightness-looseness) hanno raccolto risposte sulla base delle convinzioni e delle esperienze di ogni partecipante in riferimento al team di appartenenza;
- Infine, per la scala dell'empowering leadership le risposte sono state date facendo riferimento ai comportamenti messi in atto dal proprio team leader.

Visto il numero ridotto di team leader rispondenti rispetto alle variabili implicate nello studio, l'analisi dei dati ha utilizzato i soli dati delle etero valutazioni in modo da poter garantire una migliore robustezza e affidabilità del risultato.

I questionari sono stati creati grazie alla piattaforma Google Moduli che permette di costruire indagini facilmente di diffonderle tramite link di accesso.

Per controllare possibili effetti di ordine degli item, sono state inoltre create due versioni alternative, variando l'ordine di presentazione delle misure. In particolare, queste sono state le configurazioni proposte:

- Per i Team Leader

Ordine 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabili sociodemografiche; 2. Empowering Leadership; 3. Bisogno di chiusura cognitiva; 4. Prevention and promotion focus.
Ordine 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabili sociodemografiche; 2. Bisogno di chiusura cognitiva; 3. Prevention and promotion focus; 4. Empowering Leadership.

- Per i collaboratori

Ordine 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabili sociodemografiche; 2. Empowering Leadership; 3. Bisogno di chiusura cognitiva; 4. Prevention and promotion focus; 5. Intenzioni di turnover; 6. Identificazione con l'azienda; 7. Tightness-looseness;
Ordine 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabili sociodemografiche; 2. Bisogno di chiusura cognitiva; 3. Prevention and promotion focus; 4. Intenzioni di turnover; 5. Identificazione con l'azienda; 6. Tightness-looseness; 7. Empowering Leadership.

In totale il questionario è risultato composto da 70 item nella versione autovalutativa e 82 in quella eterovalutativa, così suddivisi:

- Empowering Leadership (38 items);
- Bisogno di chiusura cognitiva (14 items);
- Prevention e promotion focus (12 items);
- Intenzioni di turnover (3 items);
- Identificazione con l'azienda (3 items);
- Tightness-looseness (6 items);
- Variabili di sociodemografiche (6 items).

La fase di raccolta dati ha preso avvio il 29/03/2023, tramite l'invio di una mail ad ogni partecipante contenente il link di accesso al questionario specifico per il proprio team di appartenenza, e si conclusa il 28/04/2023. Il 12/04/2023 è stata inviata una mail di remind da parte della direzione del personale dell'azienda e il 20/04/2023 ho personalmente inviato una mail di estensione della deadline dal 14/04/2023 al 28/04/2023 (data di effettiva chiusura della fase di raccolta dei dati).

2.3. *Trattamento dei dati e consenso informato*

Ogni partecipante è stato informato delle finalità della ricerca e che tutte le informazioni raccolte in questa ricerca sarebbero state trattate nel rispetto delle vigenti leggi sulla protezione dei dati personali (D.Lgs.196/2003 sulla privacy e UE GDPR 679/2016) e dell'art. 9 del Codice Deontologico degli Psicologi Italiani. I dati sono stati analizzati in modo aggregato e anonimizzato, rispettando tutti i criteri che garantiscono la massima riservatezza, e utilizzati unicamente ai fini della ricerca medesima. Il responsabile della ricerca, del trattamento e della conservazione dei dati è il Prof. Andrea Bobbio, afferente al Dipartimento di FISPPA, supervisore del lavoro di tesi della scrivente. Il responsabile della ricerca si è impegnato a adempiere agli obblighi previsti dalla normativa vigente in termine di raccolta, trattamento e conservazione di dati sensibili. Ogni partecipante ha avuto in ogni momento facoltà di esercitare i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs.196/2003. È stato specificato come i dati potranno eventualmente essere inseriti in pubblicazioni e/o presentati a congressi o seminari scientifici. In nessun modo le aziende coinvolte hanno avuto accesso alle risposte individuali; soltanto i dati raggruppati per team e area potranno essere condivisi con l'azienda.

Infine, ogni partecipante ha dichiarato:

- di essere maggiorenne;
- di aderire volontariamente alla realizzazione della ricerca in qualità di partecipante;
- di essere a conoscenza degli obiettivi e delle finalità di tale progetto di ricerca;
- di essere a conoscenza che i dati ricavati, nell'assoluto anonimato, saranno trattati esclusivamente per fini didattici e di ricerca;
- di essere consapevole che sarà prevista una restituzione dei dati raccolti una volta analizzati.

3. Le scale utilizzate

Le risposte agli item del questionario relativi alla scala dell'empowering leadership sono state registrate su scala Likert a cinque punti con etichette verbali: 1 "Mai"; 2 "Raramente"; 3 "Qualche volta"; 4 "Spesso" e 5 "Sempre". Tutte le altre variabili presentavano invece scale di risposta a sei punti con ancore: 1 "Completamente in disaccordo"; 2 "In disaccordo"; 3 "Leggermente in disaccordo"; 4 "Leggermente in accordo"; 5 "D'accordo"; 6 "Completamente d'accordo". Visto il numero elevato di variabili coinvolte, per ridurre la lunghezza del questionario risultante, si è ricorso, ove ritenuto opportuno e praticabile per mantenere un'attendibile misurazione delle variabili dipendenti, a scale ridotte con item selezionati per essere rappresentativi della scala più ampia. La selezione si è basata su evidenze già raccolte in letteratura, come ad es. la limitazione agli item saturi almeno .500 del rispettivo fattore latente.

Tutti i materiali sono stati presentati in italiano.

Ogni sezione del questionario è stata preceduta da un paragrafo introduttivo indicante le istruzioni da seguire per poter rispondere agli item in modo corretto (es.: "Le frasi riportate di seguito descrivono comportamenti, modi di agire o di essere di chi generalmente guida un gruppo nei contesti lavorativi. Facendo riferimento all/alla tuo/a team leader e al rapporto che intrattiene con il gruppo di lavoro che fa riferimento a lui/lei, indica, per ognuno dei comportamenti descritti qui sotto, la frequenza con cui viene messo in atto.

Per rispondere, utilizza la seguente scala di risposta: 1 = Mai; 2 = Raramente; 3 = Qualche volta; 4 = Spesso; 5 = Sempre”).

3.1. *Empowering Leadership*

Per la misurazione dell'empowering leadership è stato utilizzato l'adattamento italiano, realizzato da Bobbio et al. (2007), della scala dell'Empowering Leadership Questionnaire sviluppata da Arnold et al. (2000). Con tre campioni diversi, Arnold e colleghi (2000) hanno costruito e validato empiricamente una scala per misurare i comportamenti di empowering leadership comprendente cinque sottodimensioni: guidare tramite l'esempio ($\alpha = 0.63$ per il questionario dei TL e 0.88 per il questionario dei collaboratori), prendere decisioni in modo partecipativo ($\alpha = 0.75$ e 0.90), fare da coach ($\alpha = 0.76$ e 0.92), informare ($\alpha = 0.66$ e 0.88) e mostrare interesse ai singoli membri dei team ($\alpha = 0.82$ e 0.93). Complessivamente l'Alpha di Cronbach per la versione somministrata ai TL si attesta a 0.91 , mentre per la versione dei collaboratori a 0.98 .

Seguono alcuni item di esempio per ognuna delle cinque dimensioni: “Attraverso le sue azioni stabilisce standard elevati di performance lavorativa per il gruppo” (essere d'esempio); “Incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti” (presa di decisioni in modo partecipativo); “Aiuta il gruppo a prendere consapevolezza delle aree in cui ci sarebbe bisogno di maggiore formazione” (fare da coach); “Spiega le decisioni prese dall'azienda” (informare); “Si interessa ai problemi personali dei membri del gruppo” (mostrare interesse).

3.2. *Bisogno di chiusura cognitiva*

I partecipanti hanno completato la scala Need for Cognitive Closure a quattordici item (Pierro e Kruglanski, 2005). Gli item di questa scala misurano sia la tendenza “seizing” (ad es., "In caso di incertezza, preferisco prendere una decisione immediata, qualunque essa sia") sia quella “freezing” (ad es., "Generalmente, non cerco soluzioni alternative a problemi per i quali ho già una soluzione disponibile"). Nello studio attuale l'attendibilità della scala è risultata essere $\alpha = 0.70$ per il questionario somministrato ai team leader e 0.76 nel caso della versione per i collaboratori.

3.3. *Prevention and promotion focus*

Il prevention e il promotion focus dei dipendenti sono stati valutati con la scala Work Regulatory Focus Scale, sviluppata da Neubert et al. (2008), ridotta a dodici item. Gli item utilizzati sono stati: "Al lavoro mi concentro sull'esecuzione corretta dei miei compiti per aumentare la mia sicurezza lavorativa"; "Al lavoro focalizzo la mia attenzione sul completamento dei compiti che mi vengono assegnati"; "Adempiere ai miei doveri lavorativi è molto importante per me"; "Al lavoro, sono spesso concentrato/a sull'esecuzione di compiti che sosterranno il mio bisogno di sicurezza"; "Faccio tutto il possibile per evitare perdite sul lavoro"; "Focalizzo la mia attenzione nell'evitare fallimenti lavorativi"; "Colgo tutte le occasioni sul lavoro per massimizzare i miei obiettivi di avanzamento di carriera"; "Tendo a correre dei rischi sul lavoro al fine di ottenere successo"; "Se il mio lavoro non permettesse un avanzamento, probabilmente ne cercherei uno nuovo"; "La possibilità di crescere è un fattore importante per me quando cerco un lavoro"; "Le mie priorità di lavoro sono influenzate da un quadro chiaro di ciò che aspiro ad essere"; "Al lavoro, sono motivato/a dalle mie speranze e aspirazioni". L' α di Cronbach per la scala ridotta è risultato essere di $\alpha = 0.84$ per la sottodimensione del prevention e 0.79 per la dimensione promotion, nella versione per i team leader; mentre per i collaboratori gli alpha di Cronbach corrispondono rispettivamente a 0.76 e 0.81.

3.4. *Intenzioni di turnover*

I partecipanti hanno risposto ai seguenti tre item ($\alpha=0.89$) derivati dal modello di intenzioni di turnover di Mobley (1977): "Ho spesso preso seriamente in considerazione la possibilità di cercare un altro lavoro"; "Penso spesso di lasciare il mio lavoro"; "Non appena avrò una buona alternativa, lascerò la mia organizzazione".

3.5. *Identificazione con l'organizzazione*

L'identificazione con l'azienda è stata misurata con i seguenti tre item ($\alpha=0.73$) della Affective Commitment Subscale of Organizational Commitment Scale sviluppata da Meyer et al. (1993): "Sarei molto felice di trascorrere il resto della mia carriera con questa organizzazione"; "Non sento un forte senso di

appartenenza a questa organizzazione (item reverse)"; "L'organizzazione in cui lavoro ha un grande significato personale per me".

3.6. *Tightness-looseness*

La variabile tightness-looseness è stata misurata con la versione adattata al contesto lavorativo della scala Tightness-Looseness percepita sviluppata da Gelfand et al. (2011). La scala originale comprende dieci affermazioni relative alla chiarezza e al numero di norme sociali, al grado di tolleranza per le violazioni delle norme e al rispetto complessivo delle norme sociali nell'unità lavorativa. Per questioni di lunghezza complessiva del questionario si è optato per inserire soltanto sei dei dieci item: "Nel mio gruppo di lavoro ci sono molte norme sociali alle quali attenersi strettamente", "Nel mio gruppo di lavoro se qualcuno si comporta in modo inappropriato gli altri disapprovano fortemente", "Nel mio gruppo di lavoro ci sono regole chiare e ben definite che si devono rispettare", "Nel mio gruppo di lavoro se qualcuno infrange le regole viene punito", "Nel mio gruppo di lavoro c'è un generale consenso sui comportamenti considerati appropriati o inappropriati", "Nel mio gruppo di lavoro le persone rispettano quasi sempre le regole esistenti". L'alpha di Cronbach della scala ridotta ottenuta è stato pari a 0.72.

3.7. *Variabili sociodemografiche*

Al fine di poter controllare possibili effetti legati a variabili di natura sociodemografica o di anzianità lavorativa, si sono introdotti i seguenti item: "Genere" (tre opzioni di risposta: "Maschile", "Femminile", "Preferisco non specificarlo"); "Età (in anni compiuti)" (risposta aperta); "Livello di istruzione" (cinque opzioni di risposta: "Licenza media", "Diploma di scuola superiore", "Laurea triennale", "Laurea magistrale", "Altro... (specificare)"); "Anni di esperienza lavorativa (se lavori da più di 1 anno, selezionare Altro e specificare il numero di anni)" (opzioni di risposta: "Meno di un anno", "Altro...specificare"); "Da quanto tempo lavori in *nome azienda*? (se lavori da più di 1 anno, selezionare Altro e specificare il numero di anni)" (opzioni di risposta: "Meno di un anno", "Altro...specificare"); "Riporta qui il tuo Job Title (come da HRMS)" (risposta aperta).

4. Il contesto dello studio

La realtà coinvolta nello studio è una azienda manifatturiera veneta, attiva con propri uffici e filiali commerciali in 42 Paesi nel mondo, i cui prodotti vengono distribuiti in più di 110 Nazioni (il 90% di produzione è destinato all'export). L'azienda conta 30 anni di storia in cui ha saputo rinnovarsi e innovarsi stando al passo con i tempi. Nata intorno agli anni '90 la società oggi conta più di 1100 dipendenti distribuiti sul territorio mondiale, di cui 311 in Italia.

Internamente la società è organizzata in team divisi per area che comprendono figure distribuite su tre livelli gerarchici (ad esclusione del Consiglio di Amministrazione): collaboratori, team leader e manager.

L'azienda ha costruito percorsi di crescita interni strutturati e supportati dalla presenza di formazione e coaching ad ogni livello dell'organigramma: a partire dall'ingresso lavorativo fino a diventare manager. Chiunque entri in questa realtà ha quindi sin da subito un percorso ben definito di formazione e supporto che lo porterà nel tempo a crescere personalmente e professionalmente. Il tutto è retto dalla presenza di feedback continui, scambiati fra pari, fra pari e superiori in entrambe le direzioni, che spingono ogni lavoratore a migliorarsi e a crescere.

Il modello di leadership adottato dall'azienda, e che ogni coordinatore di persone è chiamato a seguire, è basato sul coaching. In particolare, i team leader e i manager vengono formati per ascoltare attivamente i collaboratori, stimolarli a riflettere, a generare idee e a sviluppare piani di azione tramite l'uso di domande. Ogni team leader è responsabile della crescita delle proprie risorse rendendole sempre più autonome e competenti.

All'interno di questa realtà è presente una cultura organizzativa basata sul feedback, l'innovazione ed il pensiero fuori dagli schemi. L'azienda ha adottato, sviluppato e mantenuto nel tempo una cultura orientata alla semplificazione e al miglioramento continuo seguendo e ispirandosi ai principi della Lean Production. All'interno del contesto esistono quindi procedure codificate per rendere efficiente ogni processo interno in modo da ridurre quanto più possibile gli sprechi. Nulla è lasciato al caso in modo da poter garantire una strategia agile e definita.

In relazione alla cultura organizzativa, al modello di leadership interno e alla organizzazione delle persone e del lavoro in team, si è ritenuto essere un contesto aziendale opportuno su cui condurre uno studio sugli effetti dell'empowering leadership, del bisogno di chiusura cognitiva e dei foci regolatori sulla cultural tightness, l'identificazione organizzativa e le intenzioni di turnover.

5. I partecipanti

L'azienda oggetto dello studio conta un organico di più di 1100 dipendenti di cui 311 nello stabilimento italiano. L'età media dei lavoratori si aggira complessivamente intorno ai 35 anni. Il 71% dei dipendenti sono uomini mentre il 29% sono donne.

Il campione per l'indagine è composto da 197 persone appartenenti a 28 team diversi, composti in media da 7 persone, ognuno con un proprio team leader, suddivisi in 8 aree organizzative: Design & Industrialization, Operations, Information Technology (IT), Service & Inside Sales, Ricerca, Amministrazione, Marketing e Vendite. Le persone che hanno partecipato alla ricerca ricoprono ruoli impiegatizi, a tempo pieno.

Il campione è stato creato rispettando i seguenti principi:

- solo dipendenti presenti nella sede italiana ed in particolare nella sede centrale, al fine di: creare un campione in cui le possibili variabili confondenti di natura ambientale e culturale potessero essere ignorate in quanto comuni, e coinvolgere un campione in cui è maggiormente radicata la cultura organizzativa e l'empowering leadership (a causa di formazioni e interazioni più frequenti).
- Solo dipendenti con ruoli impiegatizi per ragioni di opportunità, in quanto più facilmente raggiungibili tramite e-mail, e perché più simili tra loro per responsabilità e compiti, al fine di ridurre al minimo possibili interferenze legate al ruolo organizzativo ricoperto.
- Solo i dipendenti maggiormente coinvolti in indagini organizzative in quanto più abituati e disponibili a rispondere a questionari simili a quello utilizzato nello studio, e per la possibilità di confrontare i risultati di questa indagine con altri precedentemente ottenuti.

Alla chiusura della fase di raccolta dati sono state registrate 119 risposte: 97 provenienti da collaboratori (81,51% delle risposte) e 22 fornite dai team leader (18,49% delle risposte). Il tasso di risposta dei collaboratori si attesta al 57,74%, mentre quello dei team leader al 78,57%.

I rispondenti presentano le seguenti caratteristiche:

- età: media = 31,76; dev.std = 6,4;
- 59,66% uomini, 38,66% donne e l'1,68% ha preferito non specificarlo.

Le risposte raccolte possono considerarsi rappresentative della porzione di dipendenti coinvolti nell'indagine in quanto il tasso di risposta si attesta intorno al 60%. Inoltre, i rispondenti presentano caratteristiche comparabili rispetto alla realtà organizzativa, in termini di età media e percentuale uomini/donne, rappresentando così un campione che può essere ritenuto adeguato all'analisi. Il campione così formato rappresenta il 38,3% del totale dei dipendenti presenti nella sede italiana e il 10,6% del totale dei lavoratori a livello mondiale, per tale ragione non può essere considerato rappresentativo dell'intera popolazione organizzativa ma del solo gruppo coinvolto nell'indagine.

La Tabella 1 che segue descrive la distribuzione delle risposte suddivise per area e per team, specificando il tasso di risposta dei team leader e dei collaboratori in riferimento al team di appartenenza.

Tabella 1. Tassi di risposta suddivisi per area e per team

AREA	Tasso di risposta AREA	TEAM LEADER e tasso di risposta	Numero COLLABORATORI e tasso di risposta
Design & Industrialization	59,88%	Team 1 (100%)	8 (62,50%)
		Team 2 (100%)	7 (57,14%)
		Team 3 (100%)	5 (60,00%)
Operations	61,67%	Team 4 (100%)	21 (33,33%)
		Team 5 (100%)	4 (25,00%)
		Team 6 (100%)	5 (100,00%)
		Team 7 (100%)	6 (83,33%)
Team 8 (100%)	9 (66,67%)		
Information Technology (IT)	100,00%	Team 9 (100%)	3 (100,00%)
Service & Inside Sales	53,50%	Team 10 (100%)	13 (15,38%)
		Team 11 (100%)	5 (100,00%)
		Team 12 (0%)	8 (87,50%)
		Team 13 (100%)	9 (11,11%)
Ricerca	93,33%	Team 14 (100%)	2 (100,00%)
		Team 15 (0%)	6 (66,67%)
		Team 16 (100%)	6 (100,00%)
		Team 17 (0%)	3 (100,00%)
		Team 18 (100%)	2 (100,00%)
Amministrazione	50,00%	Team 19 (100%)	2 (50,00%)
Marketing	67,50%	Team 20 (100%)	8 (75,00%)
		Team 21 (0%)	10 (60,00%)
Vendite	55,00%	Team 22 (100%)	5 (20,00%)
		Team 23 (100%)	3 (33,33%)
		Team 24 (100%)	4 (50,00%)
		Team 25 (0%)	4 (75,00%)
		Team 26 (100%)	5 (40,00%)
		Team 27 (100%)	2 (100,00%)
		Team 28 (0%)	3 (66,67%)
Media/Totale:		78,57%	65,67%

Capitolo 4: I risultati

1. Le analisi

Le analisi sono state effettuate utilizzando SPSS e LISREL 8.8. Le statistiche descrittive e l'attendibilità delle misure sono presentate in Tabella 2.

Tabella 2. Sottogruppo dei collaboratori. Statistiche descrittive e l'attendibilità delle misure (eterovalutazioni. N = 97)

	<i>M</i>	<i>DS</i>	<i>α</i>
1. ELQ.LBE	4.26	.82	.88
2. ELQ.PDM	4.24	.79	.90
3. ELQ.COA	4.19	.72	.92
4. ELQ.SHC	4.24	.79	.93
5. ELQ.INF	4.15	.76	.88
6. ELQ.G	4.22	.71	.98
7. BCC	3.21	.67	.76
8. WPREF	5.08	.67	.76
9. WPRMF	4.53	.89	.81
10. TURN	2.23	1.20	.89
11. IDENT	4.63	1.06	.73
11. TIGHT	3.93	.89	.72

Nota. ELQ.LBE = Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) - Leading by Example; ELQ.PDM = ELQ - Participative Decision Making; ELQ.COA = ELQ - Coaching; ELQ.SHC = ELQ - Showing Concern; ELQ.INF = ELQ - Informing; ELQ.G = ELQ - General score; BCC = Bisogno di chiusura cognitiva; WPREF = Prevention Focus; WPRMF = Promotion Focus; TURN = Turnover Intention; IDENT = Identificazione con l'organizzazione; TIGHT = Tightness. Per ELQ la scala di risposta è a 5 punti; per tutte le altre variabili a 6 punti. I coefficienti Alpha di Cronbach sono riportati nell'ultima colonna.

1.1 Attendibilità delle misure

Come è possibile vedere dalla Tabella 2, le scale utilizzate hanno tutte mostrato una buona attendibilità, in particolare, gli alpha di Cronbach calcolati nello studio, per la versione del questionario eterovalutativa, sono stati: empowering leadership $\alpha=.98$; bisogno di chiusura cognitiva $\alpha=.76$; work prevention focus $\alpha=.76$; work promotion focus $\alpha=.81$; intenzioni di turnover $\alpha=.89$; identificazione organizzativa $\alpha=.73$; cultural tightness $\alpha=.72$. Vari studi hanno proposto criteri per valutare l'adeguatezza del coefficiente α , tra questi DeVellis (1991) ha individuato come valori superiori al .90 indichino la necessità di accorciare la scala, valori

compresi fra .65 e .90 siano accettabili. Nunnally (1978) ha invece proposto che valori intorno a .95 siano da considerarsi standard desiderabile; $\alpha > .90$ siano adeguati in contesti applicativi e per prendere decisioni a livello individuale; mentre per ricerche di tipo esplorativo siano sufficienti valori superiori a .70. Seguendo queste indicazioni, riteniamo quindi l'insieme delle scale utilizzate nello studio attendibili e adeguate alle finalità previste.

1.2 Statistiche descrittive

Per ogni variabile, i punteggi sono stati calcolati come media delle risposte agli item che componevano la misura e/o le sue sottodimensioni. Il calcolo di media e deviazione standard delle variabili coinvolte nello studio è stato ottenuto aggregando la totalità delle risposte raccolte nella versione eterovalutativa ($N=97$), non tenendo conto delle divisioni interne in aree e team. Per meglio qualificare i punteggi medi delle variabili implicate, abbiamo calcolato la significatività della differenza dal punto centrale della scala teoricamente calcolato. Da questa analisi è emerso che il test sulla media del punteggio di tutte le variabili è statisticamente significativo ($t(96)$; $p < .001$; p bilaterale), così come riportato in Tabella 3. Il punteggio medio dell'empowering leadership ($t(96) = 16,89$) è quindi significativamente più elevato del punto centrale (3) ed essendo pari a 4,22 rispetto ad un massimo teorico di 5, è descrivibile come "elevato" (più di "medio-elevato" e meno di "molto elevato"). Allo stesso modo, prevention focus ($M = 5,08$; $t(96) = 23,41$; $p < .001$); promotion focus ($M = 4,53$; $t(96) = 11,40$); $p < .001$) e identificazione organizzativa ($M = 4,63$; $t(96) = 10,45$); $p < .001$) sono risultati significativamente maggiori del punto centrale (3,5/7) e quindi descrivibili anch'essi come "elevati". Il punteggio medio della cultural tightness ($M = 3,93$; $t(96) = 4,73$; $p < .001$) è risultato anch'esso significativamente maggiore del punto centrale teorico (3,5/7), ma mostrando un punteggio medio più moderato, è descrivibile come "medio-elevato". Infine, due punteggi medi sono risultati significativamente inferiori al punto centrale (3,5/7), in particolare quello relativo al bisogno di chiusura cognitiva ($M = 3,20$; $t(96) = -4,31$; $p < .001$) si attesta come "medio-basso" e quello delle intenzioni di turnover ($M = 2,23$; $t(96) = -10,45$; $p < .001$) è considerabile "basso".

Tabella 3. Sottogruppo dei collaboratori. T-test differenza dal punto centrale (eterovalutazioni. N = 97)

	t	gdl	p (una coda)	p (due code)
ELQ.G	16,886	96	<,001	<,001
BCC	-4,312	96	<,001	<,001
WPREF	23,407	96	<,001	<,001
WPRMF	11,402	96	<,001	<,001
TIGHT	4,726	96	<,001	<,001
IDENT	10,451	96	<,001	<,001
TURN	-10,454	96	<,001	<,001

Nota. ELQ.G = ELQ - General score; BCC = Bisogno di chiusura cognitiva; WPREF = Prevention Focus; WPRMF = Promotion Focus; TURN = Turnover Intention; IDENT = Identificazione con l'organizzazione; TIGHT = Tightness.

Inoltre, dalle analisi svolte è emerso come il punteggio medio complessivo (N = 119, compresi i TL) di prevention focus sia significativamente superiore al punteggio medio ottenuto nella dimensione del promotion focus ($t(118) = 5,864$; p bilaterale $<,001$), a segnalare un contesto organizzativo in cui prevale la tendenza a rifuggire possibili punizioni piuttosto che ricercare opportunità di crescita.

Tuttavia, i risultati aggregati calcolati hanno l'effetto di appiattare le valutazioni dei singoli lavoratori non evidenziando differenze rilevanti tra team e tra aree funzionali. Suddividendo le risposte ottenute per area, le medie per misura mostrano una maggiore variabilità. Come è possibile notare dalla Tabella 4, che presenta i punteggi medi e le deviazioni standard delle variabili suddivise per area, soprattutto la variabile delle intenzioni di turnover vede delle variazioni importanti inter-area. Un caso interessante è rappresentato dall'area Information Technology (IT), che, pur contando soli tre rispondenti, ha punteggi più estremizzati rispetto alle altre aree: presenta i punteggi medi più alti inter-area nelle dimensioni di empowering leadership, work prevention e promotion focus, e i punteggi medi più bassi inter-area per bisogno di chiusura cognitiva, intenzioni di turnover e cultural tightness.

Tabella 4. Sottogruppo dei collaboratori – divisione per Area. Statistiche descrittive delle eterovalutazioni (N = 97)

Area	ELQ.G		BCC		WPREF		WPRMF		TURN		IDENT		TIGHT		N
	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	
1	3.93	.61	3.38	.76	5.03	.64	4.40	.80	2.92	1.59	3.89	1.10	3.65	.68	12
2	4.05	1.15	3.25	.64	5.20	.73	4.39	.88	2.24	1.05	4.76	1.14	3.71	.89	24
3	4.56	.57	2.55	1.20	5.61	.54	4.89	.69	1.44	.51	4.56	.69	2.61	.42	3
4	4.18	.43	3.02	.75	4.88	.79	4.41	1.11	1.87	1.16	5.02	.86	4.01	.75	15
5	4.47	.38	3.13	.41	4.77	.65	4.52	.81	2.31	.99	4.35	1.10	3.76	.85	17
6	3.68		3.57		5.17		3.00		4.33		5.00		3.83		1
7	4.38	.35	3.34	.66	5.03	.45	4.64	.85	2.19	1.12	4.58	1.05	4.19	.82	12
8	4.30	.52	3.27	.75	5.47	.43	5.00	.83	1.92	1.31	5.00	.91	4.77	.81	13

Nota. 1 = Design & Industrialization; 2 = Operations; 3 = Information Technology; 4 = Service & Inside sales; 5 = Ricerca; 6 = Amministrazione; 7 = Marketing; 8 = Vendite; ELQ.G = ELQ - General score. La scala di risposta è a 5 punti. BCC = Bisogno di chiusura cognitiva; WPREF = Prevention Focus; WPRMF = Promotion Focus; TURN = Turnover Intention; IDENT = Identificazione con l'organizzazione; TIGHT = Tightness. La scala di risposta è a 6 punti.

Considerando le stesse statistiche descrittive e suddividendo il campione dei rispondenti per team di appartenenza, il quadro complessivo risulta essere ancora più variegato. La Tabella 5 riporta i punteggi medi minimi e massimi emersi dal confronto fra i team.

Tabella 5. Sottogruppo dei collaboratori – divisione per Team. Punteggio medio minimo e massimo osservato tra team (N team = 28, N = 97)

PUNT.MEDIO	ELQ.G	BCC	WPREF	WPRMF	TURN	IDENT	TIGHT
MINIMO	2,52	2,21	4,3	2,33	1,00	3,33	2,61
MASSIMO	4,94	3,7	5,83	5,83	4,33	5,67	5,5

Nota. ELQ.G = ELQ - General score. La scala di risposta è a 5 punti. BCC = Bisogno di chiusura cognitiva; WPREF = Prevention Focus; WPRMF = Promotion Focus; TURN = Turnover Intention; IDENT = Identificazione con l'organizzazione; TIGHT = Tightness

In aggiunta, si segnala come alcuni dei punteggi medi di team si distanzino molto dai punteggi medi riportati in altri gruppi: è questo il caso del team 4 nella dimensione dell'empowering leadership ($M= 2,52$); del team 13 ($M=2,33$) e del team 23 ($M=5,83$) nel work promotion focus; del team 9 nella cultural tightness ($M = 2,61$) e dei team 19 ($M=4,33$), 25 ($M= 1,00$) e 28 ($M= 4,17$) per la variabile intenzioni di turnover. Tutto ciò evidenzia come il contesto in cui ci muoviamo sia variegato, con differenze a livello gruppale e di settore di appartenenza. Analisi più approfondite, coinvolgendo un maggior numero di soggetti, potrebbero risultare utili per comprendere meglio le differenze puntuali. Infine, stante la ridotta numerosità del dataset e la natura preliminare della presente indagine, abbiamo preferito non indulgere nella considerazione di differenze tra punteggi medi che implicassero le informazioni sociodemografiche.

1.3 Correlazioni di ordine zero tra i punteggi delle variabili

In Tabella 6 sono riassunti i coefficienti di correlazione bivariata (r di Pearson) che legano i punteggi composti di tutte le variabili considerate nella ricerca. All'interno di questa analisi si è deciso di considerare i dati ottenuti dalle risposte dei collaboratori, aggregati a livello organizzativo, non considerando possibili differenze presenti a livello di area o di team a causa del numero ridotto di rispondenti una volta effettuata questa suddivisione. Inoltre, si è optato per restringere l'analisi correlazionale all'indicatore generale dell'empowering leadership calcolando un unico punteggio aggregato di tutte le sottodimensioni, tale scelta è stata fatta per riassumere maggiormente i dati e ottenere risultati più attendibili nonostante il campione ridotto.

Tabella 6. Sottogruppo dei collaboratori. Correlazioni tra i punteggi composti (eterovalutazioni. N = 97)

VARIABILI	1	2	3	4	5	6	7
1. ELQ.G	.98						
2. BCC	-.16	.76					
3. WPREF	-.16	.31**	.76				
4. WPRMF	.03	-.01	.37**	.81			
5. TURN	-.11	-.04	-.07	.11	.89		
6. IDENT	.14	.08	.17	.05	-.51**	.73	
7. TIGHT	.16	.18	.26*	.16	-.29**	.37**	.72

Nota. ELQ.LBE = Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) - Leading by Example; ELQ.PDM = ELQ - Participative Decision Making; ELQ.COA = ELQ - Coaching; ELQ.SHG = ELQ - Showing Concern; ELQ.INF = ELQ - Informing; ELQ.G = ELQ - General score; BCC = Bisogno di chiusura cognitiva; WPREF = Prevention Focus; WPRMF = Promotion Focus; TURN = Turnover Intention; IDENT = Identificazione con l'organizzazione; TIGHT = Tightness. Per ELQ la scala di risposta è a 5 punti; per tutte le altre variabili a 6 punti. I coefficienti Alpha di Cronbach sono riportati in corsivo lungo la diagonale principale. * $p < .05$; ** $p < .01$.

Seguendo le ipotesi dichiarate all'inizio di questa trattazione, dall'analisi correlazionale effettuata si evidenzia come l'empowering leadership correli in modo negativo ma non significativo con il bisogno di chiusura cognitiva. H1 risulta smentita dal nostro studio.

Al contrario di quanto ipotizzato in H2, dall'analisi correlazionale emerge una correlazione positiva fra prevention e promotion focus ($r = .37, p = .01$).

Anche l'ipotesi H3 viene smentita dal momento che non si sono rintracciate correlazioni significative fra empowering leadership e i due possibili orientamenti al lavoro: prevention e promotion focus.

L'ipotesi H4 viene parzialmente confermata dall'evidenza di una correlazione positiva significativa fra bisogno di chiusura cognitiva e prevention focus ($r = .31, p < .01$). La correlazione fra bisogno di chiusura cognitiva e promotion focus non è invece risultata significativa.

Proseguendo, si evidenzia una correlazione positiva significativa ($r = .26, p < .05$) tra prevention focus e tightness: l'ipotesi H5 è quindi confermata. La

cultural tightness non risulta essere correlata significativamente con il promotion focus, smentendo così H7. Continuando ad analizzare le relazioni che intercorrono fra cultural tightness e le altre variabili notiamo che, al contrario di quanto previsto, tightness e bisogno di chiusura cognitiva non risultano essere correlate in modo significativo. H8 risulta quindi essere smentita dai dati raccolti. Nessuna relazione significativa è stata evidenziata fra la tightness e l'empowering leadership (H10 non confermata).

L'identificazione organizzativa, messa in relazione con le altre variabili, ha mostrato una correlazione negativa significativa con le intenzioni di turnover ($r = -.51, p < .01$), confermando l'ipotesi H19, e una positiva con la cultural tightness ($r = .37, p < .01$), confermando H12. H14 è confermata non essendoci alcuna relazione significativa tra l'identificazione organizzativa e il bisogno di chiusura cognitiva, mentre risultano smentite le ipotesi H11 (identificazione ed empowering leadership), H15 e H16 (identificazione e focus regolatori).

Le intenzioni di turnover sono risultate non essere correlate in modo significativo con il bisogno di chiusura cognitiva (H17 smentita), l'orientamento alla prevenzione (H18 smentita) e l'empowering leadership (H20 smentita). Le intenzioni di turnover sono invece risultate correlate negativamente in modo significativo con la cultural tightness ($r = -.29, p < .01$), confermando l'ipotesi H22.

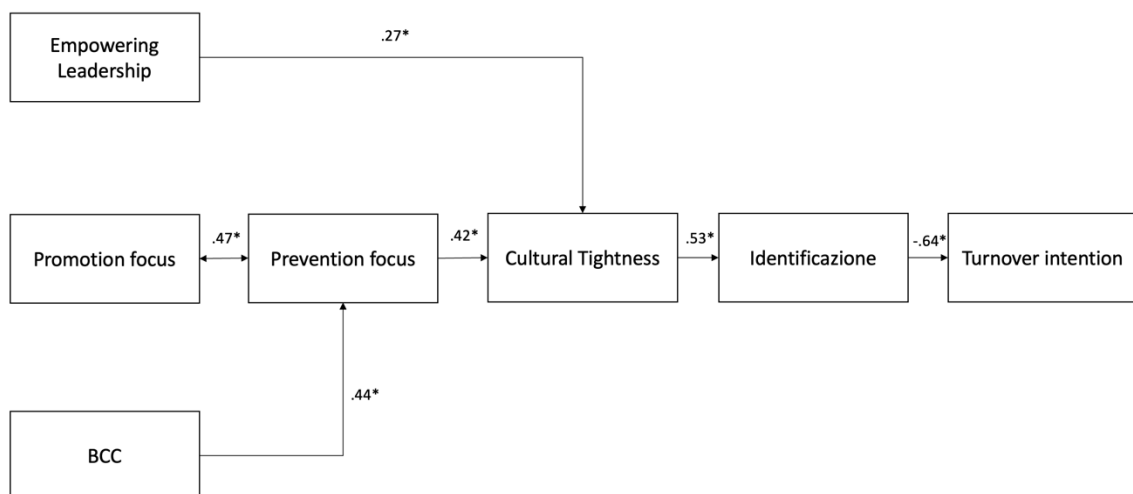
Molte delle ipotesi formulate sono state smentite: H1, H2, H3, H4 (in parte), H7, H8, H10, H11, H15, H16, H17, H18, H20. Questo può essere spiegato dalla scarsa numerosità del campione che potrebbe aver influenzato le analisi portando a risultati falsati. Un'altra ipotesi è che le relazioni esistenti fra le variabili siano in realtà più complesse di quanto immaginato in prima istanza, abbiamo così proceduto con la verifica del modello proposto precedentemente per comprendere meglio le possibili relazioni esistenti fra le variabili coinvolte.

1.4 Path Analysis

Per verificare il complesso delle possibili relazioni esistenti all'interno dell'insieme di variabili coinvolte nello studio, si è deciso di testare l'adattamento ai dati di una serie di modelli di Path Analysis per mezzo del software LISREL 8.8. Come riportato da Billings e Wroten (1978), la path analysis è una tecnica basata sulla regressione multipla che permette di verificare le conseguenze delle

relazioni causali proposte tra un insieme di variabili. La varianza di errore di ogni misura è stata sempre fissata a un valore noto (*starting value*), calcolato con la formula $ST = (1-\alpha)(DS)^2$, in cui α è il coefficiente di attendibilità di Cronbach, e $(d.s.)^2$ è la varianza della variabile. L'adattamento dei modelli ai dati è stato valutato grazie ai seguenti indici: χ^2 , rapporto χ^2/df , *RMSEA* (Root Mean Square Error of Approximation), *CFI* (Comparative Fit Index) e *SRMR* (Standardized Root Mean Square Residual). Solitamente un modello soddisfacente è caratterizzato da χ^2 non significativo, rapporto χ^2/df è inferiore a 3,00, *RMSEA* \leq .06, *CFI* \geq .95 e *SRMR* \leq .08 (Hu e Bentler, 1999; Kline, 2005). Il risultato ottenuto è rappresentato in Figura 2. Il fit ottenuto è risultato soddisfacente poiché caratterizzato da: $\chi^2(14) = 7.00$, $p = .93$, $\chi^2/df = .50$, *RMSEA* = .00, 90% CI: [.00, .00], *CFI* = 1.00, *SRMR* = .04 (n = 97).

Figura 2. Risultati emersi dalla path analysis (eterovalutazioni. N = 97)



Il quadro emerso grazie alla path analysis rivela la presenza di relazioni diverse e in certa misura più complesse rispetto a quanto potesse essere dedotto dal quadro teorico di riferimento e dall'analisi delle correlazioni bivariate, da me condensato nelle ipotesi H1-H22 a pp. 47-48. Verosimilmente, alcuni esiti risentono sia della numerosità campionaria, sia della specificità del contesto.

Come ipotizzato, la cultural tightness sembra essere un collettore efficace ed efficiente degli effetti esercitati dall'empowering leadership, dal bisogno di chiusura cognitiva e dai foci regolatori, nel determinare l'identificazione

organizzativa e, conseguentemente, le intenzioni di turnover. In particolare, i risultati ottenuti dalla path analysis mostrano come i punteggi di empowering leadership influenzano in modo diretto quelli della cultural tightness; mentre nel caso del bisogno di chiusura l'effetto su di essa è indiretto (.18, $p < .01$).

Inoltre:

- L'empowering leadership ha mostrato di esercitare un effetto indiretto significativo, mediato dalla cultural tightness, sull'identificazione (.14, $p < .01$) e, da entrambe queste, sull'intenzione di lasciare l'organizzazione (-.09, $p < .01$).
- L'effetto indiretto del bisogno di chiusura cognitiva sull'identificazione - mediato da prevention focus e cultural tightness - è risultato significativo (.10, $p < .01$), così come quello sull'intenzione di lasciare l'organizzazione (.06, $p < .01$): in questo caso è chiamato in causa anche il ruolo 'ponte' esercitato dall'identificazione.
- Il prevention focus ha mostrato un effetto indiretto significativo su: identificazione (.22, $p < .01$) e intenzioni di turnover (-.14, $p < .01$), mediato dalla cultural tightness.
- La cultural tightness influenza indirettamente l'intenzione di turnover (-.34, $p < .01$), tramite l'azione dell'identificazione organizzativa.

Considerando l'empowering leadership si nota come questa variabile influenzi direttamente la tightness (.27, $p < .01$) contrariamente a quanto ipotizzato (H10). Questo potrebbe essere spiegabile alla luce dell'organizzazione interna e della funzione che questo stile di leadership assume a livello aziendale. L'organizzazione del lavoro per team, la presenza di alta autonomia e diffusione del potere promossi dall'empowering leadership – uno stile riconosciuto essere messo in atto in azienda, almeno a giudicare dai punteggi medi già illustrati – creano la necessità di organizzare la compagine di lavoratori in modo efficiente, così da assicurare alti livelli di performance mantenendo chiarezza e ordine all'interno del contesto. Questa possibile spiegazione della relazione positiva fra empowering leadership e tightness, che vede un ruolo cruciale della chiarezza delle norme nell'assicurare l'efficientamento del lavoro in gruppi, appare però essere in contrasto con alcune evidenze emerse in letteratura (Tata e Prasad, 2004) secondo cui la presenza di norme rigide non permetterebbe una agile

presa di decisioni e sarebbe quindi incompatibile con stili di leadership caratterizzati dalla diffusione di potere e dalla responsabilizzazione dei collaboratori. Tutto naturalmente dipende da come, operativamente, siano declinati sia l'esercizio del potere sia dell'autonomia. In seguito ad osservazioni qualitative effettuate "sul campo", il contesto organizzativo studiato appare caratterizzato dalla presenza di procedure e standard comportamentali definiti in grado di garantire, allo stesso tempo, spazi di innovazione ed autonomia in relazione al proprio ruolo specifico. Vi è quindi la possibilità di "libero movimento" del singolo, seppur sempre e comunque entro un recinto normativo che esiste, ma non è percepito come troppo stringente. A livello di leadership, le persone che ricoprono ruoli di coordinamento sono invitate a far crescere i propri collaboratori attraverso l'uso di domande e promuovono la sperimentazione di nuove modalità di lavoro seppur dopo attente valutazioni quantitative, basate su dati e fatti oggettivi. Ogni persona ha la libertà, la possibilità e anche il dovere di contribuire al miglioramento del contesto organizzativo proponendo nuove modalità e soluzioni da testare. L'empowering leadership viene quindi perseguito, esercitato e potrebbe portare in questo contesto specifico ad un aumento di norme rigide per poter gestire la complessità che ne deriverebbe dalla presenza di autonomia illimitata e diffusa. Le persone potrebbero gestire e ricambiare la maggiore autonomia concessa (Teoria dello scambio sociale - Blau, 1964) con la creazione di norme rigide per assicurare una maggiore regolazione del comportamento dei singoli lavoratori al fine di agire collettivamente a favore dell'organizzazione. Questa azione collettiva di regolazione comportamentale al fine di garantire maggiore efficienza porta i lavoratori a rispettare le regole e a non tollerare le deviazioni in quanto possibili cause di inefficienze e perdite, promuovendo e mantenendo così una cultura tightness.

Dalla path analysis emerge inoltre un secondo "percorso" di influenza sulla cultural tightness che vede coinvolti il bisogno di chiusura cognitiva e i foci regolatori. Il bisogno di chiusura cognitiva sembra avere effetti sulla tightness in modo indiretto attraverso la mediazione del prevention focus. Il bisogno di chiusura determina quindi un aumento del prevention focus (.44, $p < .01$) che a sua volta porta a maggiore tightness (.42, $p < .01$): la necessità (del singolo) di fuggire l'ambiguità e l'incertezza può portare le persone ad essere maggiormente focalizzate all'evitamento del rischio. Lavoratori mossi dall'orientamento alla

prevenzione, come riportato da Hamstra et al. (2011) e Mula e Pierro (2022), preferiscono e ricercano stili di leadership che forniscono regole chiare su come agire per ottenere ricompense ed evitare punizioni. Forse essi potrebbero essere anche meno disposti a cogliere l'incitamento a 'osare' strade migliori – pur sempre entro un perimetro definito dal mantenimento di efficacia ed efficienza – implicito nella delega di potere intrinseca all'empowering leadership.

Il prevention focus risulta inoltre essere correlato con il promotion focus ($b = .47, p < .01$). Questa correlazione di natura positiva, non sempre rilevata in letteratura, comunque non compromette la distinguibilità fra i due foci regolatori.

La cultural tightness, raccogliendo gli effetti esercitati da empowering leadership, bisogno di chiusura cognitiva e foci regolatori, influenza positivamente l'identificazione organizzativa ($b = .53, p < .01$), che, a sua volta, tende a ridurre le intenzioni di turnover ($b = -.64, p < .01$). La cultural tightness assume quindi il ruolo di mediatore principale in grado di spiegare gli effetti delle variabili indipendenti su quelle dipendenti. La chiarezza e la rigidità delle norme sembrerebbero quindi aumentare l'identificazione dei singoli con l'organizzazione e, in virtù di questo, diminuire conseguentemente le intenzioni di lasciare l'organizzazione.

La porzione di più complessa interpretazione e non priva di aspetti ambivalenti della dinamica organizzativa, che si è potuta rilevare empiricamente attraverso la stima dei modelli di path analysis, è quella relativa alla "interazione" tra stile di leadership empowering, messo in atto dai team leader (secondo la percezione dei collaboratori), bisogno di chiusura cognitiva dei collaboratori e prevention focus nella determinazione dei punteggi di cultural tightness.

Capitolo 5: Conclusioni

1. Discussione dei risultati

L'obiettivo dello studio qui presentato è stato quello di analizzare quali fossero gli antecedenti e i possibili outcomes della cultural tightness, un argomento ancora poco approfondito in letteratura. In particolare, ci si è concentrati nel considerare gli effetti dell'empowering leadership (variabile per lo più "di contesto"), del bisogno di chiusura cognitiva e dei foci regolatori (variabili per lo più "individuali") quando considerate come variabili antecedenti della cultural tightness. Inoltre, si sono considerati i possibili effetti di quest'ultima sull'identificazione organizzativa e sulle intenzioni di turnover, collocate in sequenza una dopo l'altra in un'ipotetica catena "causale" già sufficientemente corroborata in letteratura.

Lo studio è stato condotto all'interno di una azienda manifatturiera veneta caratterizzata dalla presenza di gruppi di lavoro organizzati per area. La realtà organizzativa è stata considerata appropriata per l'indagine per la promozione, in essa presente, all'adozione di uno stile di leadership assimilabile all'empowering leadership e una cultura organizzativa basata sul feedback, il miglioramento continuo, l'innovazione e il rispetto di standard interni ben definiti.

La raccolta dati è avvenuta tramite un questionario online somministrato ad una porzione della popolazione organizzativa: 197 persone, che ricoprono un ruolo impiegatizio a tempo pieno, appartenenti a 28 team diversi, suddivisi in 8 aree organizzative: Design & Industrialization, Operations, Information Technology (IT), Service & Inside Sales, Ricerca, Amministrazione, Marketing e Vendite.

Alla chiusura della fase di raccolta dati sono state registrate 119 risposte: 97 provenienti da collaboratori (81,51% delle risposte) e 22 fornite dai team leader (18,49% delle risposte). Il tasso di risposta generale è del 60,40%, quello dei collaboratori si attesta al 57,74%, mentre quello dei team leader al 78,57%. Il gruppo di rispondenti è rappresentato per il 59,66% da uomini, per il 38,66% da donne e l'1,68% preferisce non specificarlo. L'età media del gruppo di partecipanti è di 31,76 anni. Per ragioni di numerosità e potenza statistica, non è stato possibile analizzare le risposte "per team" e si è scelto di concentrarsi solo sulle risposte dei collaboratori (N=97).

L'analisi dati si è basata su una prima analisi correlazionale e successivamente sulla path analysis per testare l'adattamento ai dati del modello proposto in Figura 1 (pp.48).

Dall'analisi correlazionale sono emersi i seguenti legami principali:

- Bisogno di chiusura cognitiva e work prevention focus ($r = .31, p < .01$) – H4;
- Work prevention e work promotion focus ($r = .37, p < .01$) – H2 (non sostenuta);
- Cultural tightness e intenzioni di turnover ($r = -.29, p < .01$) – H20;
- Cultural tightness e identificazione organizzativa ($r = .37, p < .01$) – H12;
- Cultural tightness e work prevention focus ($r = .26, p < .01$) – H5;
- Identificazione organizzativa e intenzioni di turnover ($r = -.51, p < .01$) – H19.

Tutte le correlazioni rivelatesi significative hanno sorretto alcune delle nostre ipotesi iniziali ad esclusione di H2, “smentita” dalla presenza di una correlazione positiva, e non negativa, fra work prevention e work promotion focus. Questa correlazione rappresenta di per sé una parziale sovrapposizione dei due foci regolatori, almeno per quanto registrato in questo contesto e nell'interpretazione degli item da parte dei collaboratori coinvolti. La relazione significativa fra i due foci regolatori pone alcuni potenziali quesiti sulla validità del costrutto, da approfondire in studi successivi. Tuttavia, anche in Cunningham et al. (2005), Neubert et al. (2008) e Li et al (2022) è già stata rintracciata una correlazione positiva tra i due orientamenti rispettivamente di $r = .21$; $r = .52$; $r = .76$.

Molte delle nostre ipotesi precedentemente formulate – sulla base della letteratura esistente – non hanno ricevuto supporto dai risultati dell'analisi correlazionale, quali: H1, H2, H3, H4 (in parte), H7, H8, H10, H11, H15, H16, H17, H18, H20. Questo può essere spiegato dalla non ottimale numerosità del campione, soprattutto in rapporto alla capillare suddivisione interna di gruppi e funzioni, che potrebbe aver influenzato i risultati. Un'altra ipotesi è che le relazioni esistenti fra le variabili siano in realtà più complesse di quanto immaginato in prima istanza e che quindi sia necessario considerare altre variabili.

Dalla path analysis è emerso, paradossalmente, un quadro di relazioni fra le variabili coinvolte sia più semplificato sia complesso rispetto a quanto atteso,

che evidenzia molte direzioni di possibile approfondimento. In particolare, è emersa la presenza di una struttura di mediazioni sequenziali che ha confermato le seguenti ipotesi: H6, H9 (relazione mediata dal prevention focus), H13 e H21 (relazione mediata dalla cultural tightness). Il modello ottenuto presenta buoni indici di adattamento del modello ai dati nei termini di: χ^2 , χ^2/df , *RMSEA*, *CFI* e *SRMR*.

Il modello di relazioni emerso origina da due variabili esogene distinte, non correlate fra loro: empowering leadership e bisogno di chiusura cognitiva. Al “centro” del modello (variabili endogene) troviamo la cultural tightness che viene influenzata direttamente dall’empowering leadership, e indirettamente, tramite la mediazione del work prevention focus, dal bisogno di chiusura cognitiva. Quindi, la cultural tightness influisce positivamente sulla identificazione organizzativa che a sua volta ha effetto negativo sulle intenzioni di turnover.

La cultural tightness quindi “capitalizza” su un insieme di fattori di leadership (empowering leadership) e individuali (bisogno di chiusura cognitiva e i foci regolatori).

L’empowering leadership, seguendo l’approccio teorico della teoria dello scambio sociale (Blau, 1964), potrebbe agire sulla cultural tightness attraverso meccanismi di riconoscenza: le persone potrebbero gestire e ricambiare l’autonomia concessa e il supporto personale fornito dal team leader, con la creazione e il rispetto di norme generali solide e riconosciute – non necessariamente per questo rigide e “bloccanti” –, per assicurare una maggiore regolazione del comportamento dei singoli lavoratori al fine di agire collettivamente a favore dell’organizzazione. Sempre seguendo questa “scia” orientata alla reciprocità, i lavoratori rispetterebbero quindi le norme create permettendo alla cultura tightness di mantenersi e prosperare, da un lato vincolando in parte la “creatività” dei singoli, ma dall’altro garantendo confini chiari e protettivi dell’appartenenza di gruppo. La regolazione formale del comportamento prescritta dalla presenza della cultura tightness permetterebbe in questo modo di garantire l’efficacia e il coordinamento del lavoro fra team, creando una base comune su cui poter basare interazioni, aspettative di risposta, e strutturare progetti intergruppo, garantendo quindi il buon funzionamento aziendale tramite il mantenimento dell’ordine e della prevedibilità.

Il bisogno di chiusura cognitiva, come precedentemente verificato empiricamente in Mula (2023), appare essere collegato alla cultural tightness. Dal nostro studio emerge che la relazione fra queste due variabili non è diretta ma mediata dall'orientamento alla prevenzione. Il bisogno di chiusura cognitiva genererebbe una maggiore propensione all'orientamento alla prevenzione, il quale sarebbe, a sua volta, responsabile della "creazione" di una cultura tightness. Il meccanismo di blocco di ricerca di nuove informazioni al fine di formulare giudizi stabili e cristallizzati per fuggire alla frustrazione creata da ambiguità e incertezza, promosso dal bisogno di chiusura cognitiva, produrrebbe quindi un aumento della tendenza a prendere decisioni ponendo attenzione all'evitamento delle perdite e del dolore. L'essere connotati da alto bisogno di chiusura porterebbe quindi gli individui ad essere maggiormente avversi al rischio. Un individuo motivato alla chiusura, ricerca strategie che richiedano basso sforzo cognitivo e permettano di giungere nel minor tempo possibile ad una decisione precisa e stabile. Lo stile decisionale adottato sarà quindi centrato sull'essere veloce, pratico, definito e difficilmente contestabile, la decisione che ne deriverà deve essere difendibile e impermeabile a possibili ripensamenti. Adottare uno stile decisionale puntato all'evitamento del rischio e alla valutazione delle opzioni in termini di evitamento delle perdite, si rivela quindi essere per un individuo con alto bisogno di chiusura cognitiva, uno stile efficace, in quanto permette di avere decisioni stabili e supportate da fatti (ovvero la presenza di possibili punizioni future). Le persone con alto bisogno di chiusura cognitiva, inoltre, sono mosse da un bisogno di sicurezza delle informazioni e dei giudizi che formano in modo da poter evitare l'ambiguità. Higgins (1997) sottolinea come aspetti situazionali che evidenzino il bisogno di sicurezza inneschino strategie puntate alla prevenzione piuttosto che alla promozione, è quindi presumibile pensare che la stessa cosa accada, in modo probabilmente ancora più accentuato, nel caso in cui tale bisogno non sia determinato da fattori situazionali ma piuttosto individuali e disposizionali. È poi il prevention focus a portare le persone a creare, scegliere e mantenere culture organizzative tightness. Ricerche precedenti, come Mula e Pierro (2022) e Contu et al (2023), hanno già indagato questa relazione confermando empiricamente come prevention focus e cultural tightness non solo sono fortemente correlate, ma le persone caratterizzate da alto prevention focus tendono a desiderare maggiormente

rigidità nelle norme e ad essere maggiormente soddisfatte nel momento cui si trovino in un ambiente culturale rigido. È infatti logico pensare che individui avversi al rischio e orientati all'evitamento di perdite e punizioni, propendano per creare e supportare contesti in cui sia definito chiaramente quali siano gli standard da rispettare e le punizioni che ne conseguono in caso di violazioni.

Infine, il work prevention focus correla positivamente con il work promotion focus, questo risultato, conferma i risultati dell'analisi correlazionale precedente. Ulteriori studi sono necessari per comprendere il legame esistente fra i due orientamenti.

La cultura aziendale tightness, che tesaurizza almeno in parte – come nel nostro caso – sull'influenza dello stile di leadership e di caratteristiche individuali dei collaboratori, ha effetto indiretto sulle intenzioni di turnover, tramite la mediazione dell'identificazione organizzativa. Una cultura ben definita ed "esigente" tende quindi ad aumentare il livello di identificazione organizzativa. Come precedentemente verificato e ipotizzato da Di Santo et al. (2021), la presenza di norme chiare e definite potrebbe contribuire ad alleviare lo stress provocato dalla presenza di ambiguità e incertezza aumentando così il commitment affettivo. Un livello alto di identificazione è sinonimo di presenza di un legame affettivo e identitario con l'organizzazione che causa, di conseguenza, la diminuzione delle intenzioni di turnover.

Guardando l'intera "catena di ipotetica causazione" che parte dal bisogno di chiusura fino alle intenzioni di turnover, appare chiaro come persone rifuggenti ambiguità e incertezza, adottino strategie puntate alla prevenzione creando, di conseguenza, all'interno dei contesti organizzativi, una cultura centrata su norme rigide e chiare. Questo tipo di cultura permette alle persone coinvolte di soddisfare il loro bisogno di sicurezza (tutto è definito e facilmente controllabile), portandole a identificarsi maggiormente con l'organizzazione, che culturalmente e strutturalmente appare in linea con le loro caratteristiche personali, e a voler quindi rimanere nell'organizzazione. Caratteristiche personali (bisogno di chiusura cognitiva e prevention focus) e cultura organizzativa (cultural tightness) risultano quindi essere in linea e supportarsi vicendevolmente. È questo il concetto del fit fra persona e ambiente sviluppato e definito da Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson (2005, p. 281). La presenza di fit fra individuo e gruppo

di lavoro è un aspetto che è stato dimostrato avere influenza su molti outcomes organizzativi fra cui anche il commitment e quindi l'identificazione con l'azienda (Greguras & Diefendorff, 2009; Pierro et al, 2015) e di conseguenza le intenzioni di turnover.

Dall'altro lato, la "catena" che vede la sua origine nella percezione della messa in atto di un stile di leadership empowering da parte dei superiori diretti o team leader e la sua fine nella diminuzione delle intenzioni di turnover, potrebbe sottendere i meccanismi sopra discussi di reciprocità previsti dalla teoria dello scambio sociale. Alla tendenziale apertura verso la concessione di maggiore autonomia e potere decisionale, alla dimostrazione di fiducia e supporto da parte del leader, corrisponderebbero iniziative individuali e di gruppo atte a migliorare la funzionalità del lavoro di ogni lavoratore e al mantenimento dell'ordine, attraverso la creazione di un sistema di norme condivise, capaci di generare un clima di fiducia fondato sulla prevedibilità. Un contesto sicuro ed efficiente, nel quale è relativamente facile coordinarsi con team diversi perché la base normativa è comune, produce maggiore identificazione con l'azienda, sentimento di appartenenza e minore intenzione a lasciarla.

2. Implicazioni pratiche

Una maggiore conoscenza dei processi di creazione e degli effetti della presenza di una cultura organizzativa e di team tightness può potenzialmente migliorare le strategie manageriali. Basandoci sui risultati della presente ricerca, per quanto certamente provvisori per molti aspetti, mantenere una cultura tightness favorisce l'identificazione dei lavoratori con l'azienda e di conseguenza diminuisce le intenzioni di lasciare l'organizzazione.

Ad oggi uno dei problemi che le aziende si trovano ad affrontare è proprio legato all'aumento del tasso di turnover, come dichiarato da Michela Finizio, in un articolo del Sole24Ore del 25 marzo 2023, "in Italia nel 2022 sono state registrate quasi 2,2 milioni di dimissioni, il 13,8% in più rispetto al 2021". Il problema non risulta essere circoscritto alla sola realtà italiana ma coinvolge il mondo delle organizzazioni a livello globale, così come dichiarato nel report annuale del 2023 della società di consulenza McKinsey. Una prima possibile applicazione è quindi quella di impegnarsi nella creazione di una cultura

organizzativa caratterizzata da norme chiare e stabili. Grazie al nostro studio abbiamo in particolare verificato che due aspetti possono rivelarsi efficaci, per quanto apparentemente distanti l'uno dall'altro, nel supportare la creazione di questo tipo di cultura organizzativa: lo stile di leadership empowering e il bisogno di chiusura cognitiva dei collaboratori. Da queste evidenze emergono quindi due possibili direzioni di azioni che il dipartimento delle risorse umane può mettere in atto per aumentare il livello di tightness e di conseguenza identificazione con l'azienda, diminuendo così il tasso di turnover.

Da un lato sembra essere efficace, per creare e mantenere una cultura tightness, adottare uno stile di leadership empowering. Alla luce di queste evidenze, impegnarsi nel supportare, tramite azioni formative specifiche e altre politiche di gestione delle risorse umane, l'adozione, da parte di chi ricopre ruoli di coordinamento di persone, di comportamenti riconducibili all'empowering leadership, si rivela essere una strategia utile. Questo porterebbe, oltre che alla creazione di una cultura aziendale rigida, all'aumento dell'autonomia delle proprie risorse e di conseguenza delle loro possibilità di crescita personale e professionale, identificata come uno dei fattori chiave che influisce nel determinare la scelta di lasciare il proprio lavoro (report 2023 McKinsey).

Dall'altro lato, il dipartimento delle risorse umane dovrebbe prestare attenzione alle caratteristiche individuali delle persone che vivono l'azienda. Favorire il fit fra persona e ambiente lavorativo permette di aumentare il benessere e la produttività dei lavoratori, assicurando un clima aziendale positivo e di crescita. Questa attenzione potrebbe essere incrementata tramite meccanismi di selezione dei candidati basati sulla verifica della presenza di caratteristiche disposizionali in linea non solo con la posizione scoperta, ma anche con la cultura organizzativa promossa internamente. Nel caso di cultura tightness, selezionare candidati con bisogno di chiusura e orientamento alla prevenzione elevati può portare ad una maggiore corrispondenza tra individuo e ambiente aumentando così l'identificazione con l'azienda e diminuendo le intenzioni di turnover. Un altro aspetto rilevante è quello della creazione di situazioni che promuovano il bisogno di chiusura e l'orientamento alla prevenzione, come la pressione temporale e la valutazione delle performance. Questo potrebbe essere creato attraverso la strutturazione di compiti, la

creazione di obiettivi sfidanti e la creazione di processi valutativi che sostengano l'attivazione di queste caratteristiche.

Un altro aspetto rilevante è la coerenza interna nelle strategie di gestione delle risorse umane. In particolare, l'adozione di una cultura organizzativa tightness comporta non solo la creazione di norme chiare ma anche il controllo sul loro rispetto. Politiche di sviluppo e di richiamo, in linea con la cultura tightness, devono quindi essere elaborate e messe in atto per garantire il mantenimento di questo tipo di cultura organizzativa.

Ognuna di queste azioni dovrà quindi essere portata avanti in modo coerente rispetto alle altre azioni messe in atto, riflettendo su quali possano essere le conseguenze nel contesto specifico. Il limite fra cultura tightness e clima del terrore può essere molto sottile, il dipartimento delle risorse umane è quindi chiamato a considerare le specificità del proprio contesto per valutare se le azioni proposte possano essere migliorative o peggiorative. Ulteriori studi sono necessari per comprendere in quali specifici contesti queste azioni possano ritenersi desiderabili e quali possibili altre combinazioni di stili di leadership, caratteristiche individuali e cultura organizzativa possano portare a miglioramenti del benessere dei lavoratori e del clima aziendale.

3. Limiti della ricerca

Il presente studio presenta diverse limitazioni. In primo luogo, il campione utilizzato presenta numerosità ridotta, questo comporta possibili problematiche nella generalizzazione dei risultati. Inoltre, il questionario è stato somministrato ad una sola parte dell'organizzazione, escludendo la divisione produttiva, fornendo così una visione parziale e potenzialmente falsata della realtà organizzativa in oggetto. A livello di generalizzabilità dei risultati, un altro importante punto di attenzione è l'inclusione nello studio di una sola azienda, ulteriori ricerche che includano un maggior numero di aziende, con sede geografica diversificata, sono necessarie per poter considerare i risultati ottenuti rappresentativi.

Rimanendo sulla composizione del gruppo dei rispondenti, essendo la partecipazione all'indagine completamente volontaria e il campione raggiunto limitato, le persone che hanno deciso di prendere parte alla ricerca potrebbero

presentare caratteristiche personali o atteggiamenti nei confronti dell'azienda di appartenenza specifici che potrebbero aver influenzato i risultati ottenuti (auto-selezione).

In secondo luogo, i dati sono stati raccolti tramite un questionario unico e ciò potrebbe prestare il fianco al noto problema del common method bias. Inoltre, le misure utilizzate sono state principalmente di natura self-report e potrebbero quindi risentire di effetti di falsificazione della risposta attuati in modo volontario o involontario. Il questionario, contenendo item relativi a raccogliere informazioni sulla situazione sociodemografica del campione, può aver creato nei rispondenti la sensazione di essere identificabili, e quindi averli potenzialmente portati a rispondere restituendo un'immagine organizzativa e personale falsata (bias della desiderabilità sociale).

In aggiunta, nel presente studio si è optato, ai fini di riduzione della lunghezza del questionario e di conseguente aumento del tasso di risposta, per l'utilizzo di scale di misurazione ridotte. Questo, anche se non ha determinato una riduzione dell'attendibilità delle misurazioni, ha comunque esposto i singoli a un numero minore di item rispetto all'ideale.

Infine, potrebbero essere presenti variabili contestuali specifiche ed esterne al modello, la cui influenza è per definizione non colta dalle scale incluse nello studio. Questo potrebbe potenzialmente aver inficiato sulla validità dei risultati ottenuti.

4. Direzioni di ricerca future

Il modello proposto e verificato all'interno del presente studio rappresenta un primo passo di approccio integrato allo studio delle organizzazioni e della loro cultura organizzativa. In relazione alla nostra conoscenza, pochi studi hanno ad oggi indagato in modo approfondito e integrato l'effetto congiunto dello stile di leadership e delle caratteristiche individuali dei collaboratori sulla cultura organizzativa. Ulteriori studi sono quindi necessari per comprendere meglio quali meccanismi intervengano nella creazione della cultura organizzativa e quali outcomes ne derivino. Questo potrebbe portare a maggiore conoscenza di quali siano i meccanismi di interazione e mediazione esistenti in modo da fornire

indicazioni utili alle organizzazioni su quali stili di leadership promuovere, quali strategie di gestione delle risorse umane e meccanismi selettivi attuare per poter promuovere e mantenere la cultura organizzativa desiderata.

Ulteriori studi sono necessari per validare il modello proposto replicandolo con un campione più ampio ed includendo un maggior numero di aziende appartenenti a settori e territori diversificati.

Studi futuri potrebbero indagare gli effetti dell'interazione fra empowering leadership e bisogno di chiusura cognitiva sulla cultural tightness al fine di comprendere se la formazione di una cultura rigida costituisca una strategia difensiva attuata da individui con alto bisogno di sicurezza e definizione quando sottoposti ad uno stile di leadership che invece li spinge a maggiore autonomia e, conseguentemente, minor definizione e maggiore ambiguità.

In aggiunta, successive ricerche empiriche potrebbero indagare quali altre combinazioni fra stili di leadership e caratteristiche individuali causino la cultural tightness o looseness. Nel nostro caso, abbiamo verificato, senza successo, l'esistenza di effetti di interazione tra empowering leadership e foci regolatori.

Alcune variabili presenti in questo lavoro, quali looseness-tightness, prevention e promotion focus, sono costrutti piuttosto recenti e poco indagati nell'ambito della psicologia del lavoro. Future ricerche potrebbero approfondire quali siano gli antecedenti e i correlati di queste variabili a livello organizzativo per comprendere meglio la loro influenza all'interno dei gruppi di lavoro.

Infine, vista la presenza di evidenze per certi versi opposte, ulteriori studi sono necessari per chiarire le relazioni esistenti fra prevention e promotion focus in modo da verificare o smentire la loro ortogonalità.

Bibliografia

Adams, J.S., 1965. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, pp.267-299.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945-955.

Ahluwalia L. (2020). Empowerment leadership and performance: antecedents. *Journal TECHNOBIZ Vol. 3, No. 2, 2020, 35-39.*

Aktas, M., Gelfand, M. J., & Hanges, P. J. (2016). Cultural tightness–looseness and perceptions of effective leadership. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(2), 294-309, <https://doi.org/10.1177/0022022115606802>

Albrecht, L.S., Andreetta, M. (2011), “The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model”, *Leadership in Health Services*, Vol. 24 No. 3, pp. 228–237. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17511871111151126>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22, 304- 323.

Andrews, M.C., Kacmar, K.M., Kacmar, C., 2014. The mediational effect of regulatory focus on the relationships between mindfulness and job satisfaction and turnover intentions. *Career Development International Vol. 19 No. 5, 2014.* pp. 494-507. DOI 10.1108/CDI-02-2014-0018

Argentero P., Cortese C. G. (a cura di), *Psicologia delle risorse umane*. Milano: Raffaello Cortina Editore, 2021.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.

Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. (2014). Unpacking the relationship between empowering Leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 558-579.

Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, NY.

Bass, B. M. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Bennett, R. J., and Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *J. Appl. Psychol.* 85, 349–360. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.349

Bharadwaja, M.; e Tripathi, N., 2020. Linking empowering leadership and job attitudes: The role of psychological empowerment. *Journal of Asia Business Studies*. Vol. 15 no. 1 2021, pp. 110-127. DOI 10.1108/JABS-03-2020-0098

Billings, R. S., & Wroten, S. P. (1978). Use of path analysis in industrial/organizational psychology: Criticisms and suggestions. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 677–688. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.6.677>

Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.

Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, 37, 77-87.

Bobbio, A., Manganelli Rattazzi, A. M., & Muraro, M. (2007). Empowering Leadership Style in ambito sanitario. Uno studio sul coordinatore infermieristico. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia – Supplemento di Psicologia*, 29, 37-49.

Bono, J.E. and Judge, T.A. (2003), “Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders”, *Academy of Management Journal*, Vol. 46 No. 5, pp. 554-571.

Brayfield, A. H., and Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *J. Appl. Psychol.* 35, 307–311. doi: 10.1037/h0055617

Brockner J, Higgins ET. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 35–66.

Brown, S. P., and Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *J. Appl. Psychol.* 81, 358–368. doi: 10.1037/0021-9010.81.4.358

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.

Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D. and Rosen, B. (2007), “A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 2, pp. 331-346.

Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S., Shapiro, D.L., Farh, J.L. (2011), “Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of

empowering leadership and relationship conflict". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 3, pp. 541–557. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0021886>

Cheong M., Yammarino F.J., Dionne, Spain S.M., Tsai C.Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly* 30 34–58.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>.

Clifton, J. (2014, 8 October). Why being engaged at work isn't as simple as being happy. Gallup: The Chairman's Blog. Retrieved from <http://thechairmansblog.gallup.com/2014/10/why-being-engaged-at-work-isnt-as.html>

Cohen, S., Kamarck, T., and Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *J. Health Soc. Behav.* 24, 385–396. doi: 10.2307/2136404

Contu, F.; Di Santo, D.; Baldner, C.; Pierro, A. (2023). Examining the Interaction between Perceived Cultural Tightness and Prevention Regulatory Focus on Life Satisfaction in Italy. *Sustainability* 2023, 15, 1865. <https://doi.org/10.3390/su15031865>

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.

Cunningham, W. A., Raye, C. L., & Johnson, M. K. (2005). Neural correlates of evaluation associated with promotion and prevention regulatory focus. *Cognitive, Affective & Behavioral Neuroscience*, 5(2), 202–211. <https://doi.org/10.3758/CABN.5.2.202>

De Grada, E., Kruglanski, A. W., Mannetti, L., Pierro, A., & Webster, D. M. (1996). Un'analisi strutturale comparative delle versioni USA e italiana della scala di "Bisogno di chiusura cognitive" di Webster and Kruglanski [A comparative structural analysis of the U.S. and Italian versions of the " Need for Cognitive

Closure" Scale of Webster and Kruglanski]. *Testing, Psicometria, Metodologia*, 3, 5-18.

De Klerk, S., Stander, M. W., 2014. Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: the role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*. Vol. 5, No. 3, 2014, pp. 28–45. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2014.018>

Den Hartog, D.N. and De Hoogh, A.H.B. (2009), "Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 18 No. 2, pp. 199-230.

DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications* (Applied Social Research Methods Series, Vol. 26). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Di Santo D, Talamo A, Bonaiuto F, Cabras C and Pierro A (2021) A Multilevel Analysis of the Impact of Unit Tightness vs. Looseness Culture on Attitudes and Behaviors in the Workplace. *Front. Psychol.* 12:652068. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.652068

Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person–environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39, 292–339.

Ellett, A.J., Ellis, J.I., and Westbrook, T.M., 2007. A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. *Children and youth services review*, 29(2), pp. 264-281.

Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-282.

Finizio, M., 25/03/2023. Lavoro, in Europa record di posti vacanti e dimissioni. È il «grande turnover». Retrieved from <https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-europa-record-posti-vacanti-dimissioni-e-grande-turnover-AEyHA34C>

Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 148–164. doi:10.1016/S0749-5978(02)00509-5

Friedman, R. S., & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality & Social Psychology*, 81(6), 1001–1013.

Gagné, M., Deci, E.L., (2005), Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 331-362.

Gedik, Y., Ozbek, M. F., 2020. How cultural tightness relates to creativity in work teams: Exploring the moderating and mediating mechanisms. 2020 John Wiley & Sons Ltd wileyonlinelibrary.com/journal/caim *Creat Innov Manag.* 2020;29:634–647. DOI: 10.1111/caim.12409

Gelfand, M. J., Nishii, L. H., & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1225–1244. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1225>

Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C., et al. (2011). Differences between tight and loose cultures: a 33-nation study. *Science* 332, 1100–1104. doi: 10.1126/science.1197754

Gill, H., Ahmed, I., Rizwan, M., Farid, S., Mustafa, M., Saher, S. and Tanveer, M.A., 2013. The antecedents of turnover intention: A comprehensive model to predict the turnover intentions. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(12), pp.392-402.

Gill, H., Ahmed, I., Rizwan, M., Farid, S., Mustafa, M., Saher, S., and Tanveer, M.A., 2013. The antecedents of turnover intention: A comprehensive model of predict the turnover intentions. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(12), pp. 392-402.

Gorman, C., Meriac, J.P., Overstreet, B.L., Apodaca, S., McIntyre, A.L., Park, P. and Godbey, J.N. (2012). A meta-analysis of the regulatory focus

nomological network: work-related antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 No. 1, pp. 160-172.

Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person- environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94, 465-477. <http://dx.doi.org/10.1037/a0014068>

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.

Guan, Y., Deng, H., Bond, M. H., Chen, X. S., & Chan, C. C. H. (2010). Person-job fit and work-related attitudes among Chinese employees: Need for cognitive closure as moderator. *Basic and Applied Social Psychology*, 32(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/01973533.2010.495664>

Hackman, J.R., Oldman, G.R. (1980), *Work Redesign*, Reading, Mass., Adison-Wesley.

Hamstra, M.R.W.; Van Yperen, N.W.; Wisse, B.; Sassenberg, K. Transformational-transactional leadership styles and followers' regulatory focus. *J. Pers. Psychol.* 2011, 10, 182–186.

Hanges, P. J., & Dickson, M. W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Harkins, P.J., 1998. Why employees stay or go. *Workforce* 77(10), pp.74-78

Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67, 567-604.

Hassan, S., Mahsud, R., Yulk, G., Prussia, G. E., 2013. Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 28 No. 2, 2013 pp. 133-146. DOI 10.1108/02683941311300252

Henry P. Sims Jr., Samer Faraj, Seokhwa Yun (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons* (2009) 52, 149—158.

Higgins, E. T., & Tykocinski, O. (1992). Self-discrepancies and biographical memory: Personality and cognition at the level of psychological situation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(5), 527–535.

Higgins, E. T., Roney, C. J. R., Crowe, E., & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 276–286.

Higgins, E.T. Beyond pleasure and pain. *Am. Psychol.* 1997, 52, 1280–1300.

Higgins, E.T. Making a good decision: Value from fit. *Am. Psychol.* 2000, 55, 1217–1230.

Higgins, E.T. Value from regulatory fit. *Curr Dir Psychol Sci* 2005, 14, 209–213.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. Sage, London.

Homans, G.C., 1958. Social behavior as exchange. *Annual review of sociology*, 2(1), pp. 335-362.

House, R. J., & Hanges, P. J. (2004). Research design. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 91-101). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hu, L., Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, pp. 1–55.

Huang, B., and Ren, X. (2017). The effect of tightness-looseness on well-being: Residential mobility as a moderator. In 2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM); December 10-13, 2017. IEEE. 2189–2193.

James, L., James, L., & Ashe, D. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 40–84). San Francisco: Jossey-Bass.

Kanfer, R., Chen, G., e Pritchard, R. (2008) (a cura di) *Work Motivation: Past, Present and Future*, Mahwah, N.J.; Erlbaum.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.

Kark, R.; Katz-Navon, T.; Delegach, M. The dual effects of leading for safety: The mediating role of employee regulatory focus. *J.Appl. Psychol.* 2015, 100, 1332–1348.

Kaur, B., and Mohindru, P.D., 2013. Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), pp. 1219 – 1230.

Kernberg, O. (1979). Regression in organizational leadership. *Psychiatry*, 42, 29-39.

Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1985). *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kim, M. and Beehr, T.A. (2018), Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 25 No. 2, pp. 184-196.

Kim, M., Beehr, T. A., and Prewett, M.S., (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2018, Vol. 25(3) 257–276.

Kim, M., e Beehr, T.A. (2018): Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2018.1424017

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.

Kline, R. (2005), *The Principles and Practices of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York, NY.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Kruglanski, A. W. (1989). *Lay epistemic and human knowledge: Cognitive and motivational bases*. New York: Plenum Press.

Kruglanski, A. W. (2004). *The psychology of closed-mindedness*. New York: Psychology Press.

Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: "Seizing" and "freezing." *Psychological Review*, 103, 263–283.

Kruglanski, A. W., Pierro, A., Mannetti, L., & De Grada, E. (2006). Groups as epistemic providers: Need for closure and the unfolding of group centrism. *Psychological Review*, 113, 84–100. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.113.1.84>

Kruglanski, A. W., Shah, J. Y., Fishbach, A., Friedman, R., Chun, W., & Sleeth-Keppler, D. (2002). A theory of goals systems. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.34, pp. 331-378). New York: Academic Press.

Kruglanski, A.M., Fishman, S., (2009). The need for cognitive closure. In Leary M. R. & Hoyle R. H.. Handbook of individual differences in social behavior. (pp. 343 – 353) Guilford Press.

Lanaj, K., Chang, C. and Johnson, R.E. (2012), “Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, Vol. 138 No. 5, pp. 998-1034. DOI: 10.1037/a0027723

Lang, Y., Huang, M., & Tian, G. (2022). Empowering leadership, promotion focus, and creativity: Gender matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95, 798–820. <https://doi.org/10.1111/joop.12404>

Latham, G.P. (2006), *Work Motivation: History, Theory, and Practice*, Thousand Oaks, Calif., Sage; trad. it. *Motivare al lavoro: Modelli e tecniche di intervento*, Milano, Angeli, 2009.

Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management*, 42(1), 11–38. <https://doi.org/10.1177/1059601116646474>.

Li, L., Zhang, Y., & Zheng, X. (2022). Burden or opportunity? The role of employees' regulatory focus in shaping the motivational processes of empowering leadership. *Baltic Journal of Management*.

Lin, M., Zhang, X., Ng, B. C. S., & Zhong, L. (2022). The dual influences of team cooperative and competitive orientations on the relationship between empowering leadership and team innovative behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 102. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103160>

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56, 573-596.

Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. and Avey, J.B. (2008), “The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 No. 2, pp. 219-238.

Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J. (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, Oxford.

Manczak, E.M.; Zapata-Gietl, C.; McAdams, D.P. Regulatory focus in the life story: Prevention and promotion as expressed in three layers of personality. *J. Pers. Soc. Psychol.* 2014, 106, 169–181.

Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.

March, J.G., and Simon, H.A., 1958. *Organizations*. Wiley.

Markovits, Y., Ullrich, J., van Dick, R., Davis, A.J., 2008. Regulatory foci and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 73 (2008) 485–489. doi:10.1016/j.jvb.2008.09.004

Martínez-Córcoles, M., Tomás, I., Gracia, F.J., Peiró, J.M., (2021). The power of empowering team leadership over time: A multi-wave longitudinal study in nuclear power plants. *Safety Science* 133 (2021) 105015. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105015>

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Mayseless, O., Kruglanski, A.W., (1987). The role of language in the persistence of stereotypes. In G. Semin e K. Fiedler (Eds.), *language, interaction and social cognition* (pp. 129 – 143). Newbury Park, CA: Sage.

McKinsey & Company, 2023. *The state of organizations 2023*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>

Menguc, B., Auh, S., & Uslu, A. (2013). Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 19-39.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *J. Appl. Psychol.* 78, 538–551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Mitchell, T.R., Holtom, B. C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., and Erez, M., 2001. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), pp. 1102 – 1021.

Mittal, R. (2015). Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective. *International Journal of Business and Management*, 10, 26-33. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p26>

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *J. Appl. Psychol.* 62, 237–240. doi: 10.1037/0021-9010.62.2.237

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York, NY: Academic Press.

Mula, S. (2023). Antecedents and consequences of desire for cultural tightness in organizations. (<https://hdl.handle.net/11573/1663520>)

Mula, S., and Pierro, A., (2022) I don't care why you do it, just don't! Reactions to negative and positive organizational deviance partly depend on the desire for tightness of prevention-focused employees. *Front. Psychol.* 13:951852. doi: 10.3389/fpsyg.2022.951852

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., and Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *J. Appl. Psychol.* 93, 1220–1233. doi: 10.1037/a0012695

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. and Hirst, G. (2014), "Psychological capital: a review and synthesis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No. 1, pp. S120-S138.

Ngo-Henha, P.E., 2017. A review of existing Turnover Intention Theories. *World Academy of Science, Engineering and Technology. International Journal of Economics and Management Engineering.* Vol:11, No:11, 2017.

Nunnally, J.C. (1978) *Psychometric theory*. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.

Ouyang, Y.; Zhu, Y.; Fan, W.; Tan, Q.; Zhong, Y. People higher in self-control do not necessarily experience more happiness: Regulatory focus also affects subjective well-being. *Pers. Individ. Differ.* 2015, 86, 406–411.

Ozeren, E., Ozmen, O. N. T., Appolloni, A., 2013. The Relationship between Cultural Tightness–Looseness and Organizational Innovativeness: A Comparative Research into the Turkish and Italian Marble Industries. *Transit Stud Rev* (2013) 19:475–492 DOI 10.1007/s11300-013-0262-x

Pangarkar, A., & Kirkwood, T. (2013). Four ways to gain employees commitment. Association for Talent Development.

Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48, 158-168.

Pelto, P. (1968), The difference between "tight" and "loose" societies. *Trans. Actions* 1968, 5, 37–40.

Pierro, A., & Kruglanski, A. W. (2005). Revised Need for cognitive closure Scale. Unpublished manuscript, Università di Roma La Sapienza, Roma, Italia.

Pierro, A., & Kruglanski, A. W. (2008). "Seizing and freezing" on a significant-person schema: Need for closure and the transference effect in social judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 1492-1503.

Pierro, A., De Grada, E., Mannetti, L., Livi, S., & Kruglanski, A. W. (2004). Bisogno di chiusura cognitiva e risposta a violazioni normative di carattere quotidiano. *Giornale Italiano di Psicologia*, 31(1), 129-140. <https://doi.org/10.1421/13216>

Pierro, A., Sheveland, A., Livi, S., Kruglanski, A. W., (2015). Person-Group Fit on the Need for Cognitive Closure as a Predictor of Job Performance, and the Mediating Role of Group Identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 2015, Vol. 19, No. 2, 77-90 <http://dx.doi.org/10.1037/gdn000022>

Pinder, C. (2008), *Work Motivation In Organizational Behaviour*, II ed.; Hove, Psychology Press.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B, Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, T. (2010). Managing sales teams in a virtual environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27, 213-224.

Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological

empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743–1770. <https://doi.org/10.1177/0018726710365092>.

Richter, L., & Kruglanski, A. W. (1999). Motivated search for common ground: Need for closure effects on audience design in interpersonal communication. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(9), 1101-1114.

Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

Roets A., Van Hiel A., and Cornelis I., (2006). The dimensional structure of the need for cognitive closure scale: relationships with “seizing” and “freezing” processes. *Social Cognition*, Vol. 24, No. 1, 2006, pp. 22-45

Rousseau, D.M. (1998), “The ‘problem’ of the psychological contract considered”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 No. S1, pp. 665-671.

Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). Chicago, IL: St. Clair-Press.

Sarchielli, G., Fraccaroli, F. (2017), *Introduzione alla psicologia del lavoro*, II ed., Bologna, Il Mulino.

Schein, Edgar H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

Shah, J., Higgins, T., & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285–293.

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group &*

Organization Management, 40(2), 193–237.
<https://doi.org/10.1177/1059601115574906>.

Sims Jr., H. P. & Faraj, S., & Yun, S., 2009. "When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership," *Business Horizons*, Elsevier, vol. 52(2), pages 149-158.

Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70-83.

Soresi S., Nota L. et al., L' Orientamento e la progettazione professionale. Per un futuro inclusivo e sostenibile. Bologna: Il Mulino, 2020. (p. 27 -29).

Spreitzer, G. M. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper & J. Barling (Eds.), *The handbook of organizational behavior* (pp. 54-72). Thousand Oaks, CA: Sage.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>.

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Barrick, M. R. (2012). Peer-based control in self-managing teams: Linking rational and normative influence with individual and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 97, 435-447.

Swann, W. B., Jr. (1983). Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self. In J. Suls & A. G. Greenwald (Eds.), *Social psychological perspectives on the self* (Vol. 2, pp. 33–66). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Swann, W. B., Jr. (1990). To be adored or to be known: The interplay of self-enhancement and self-verification. In R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition* (Vol. 2, pp. 408–480). New York: Guilford.

Tang, G., Chen, Y, van Knippenberg, D, Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader

perception of team capability, and team innovation. *J Organ Behav.* 2020; 41: 551–566. <https://doi.org/10.1002/job.2449>

Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team Self-management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 248–265. <http://www.jstor.org/stable/40604457>

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>.

Van Kenhove, P., Vermeir, I., & Verniers, S. (2001). An empirical investigation of the relationships between ethical beliefs, ethical ideology, political preference and need for closure. *Journal of Business Ethics*, 32, 347–361. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1010720908680>

van Knippenberg D, Giessner SR, Sleebos E, van Ginkel WP., (2021). A motivated information processing perspective on the antecedents of empowering leadership. *J Appl Soc Psychol.* 2021; 51:79–89. <https://doi.org/10.1111/jasp.12718>

Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21, 530-542.

Viola V, Tosoni A, Brizi A, Salvato I, Kruglanski AW, Galati G, et al. (2015) Need for Cognitive Closure Modulates How Perceptual Decisions Are Affected by Task Difficulty and Outcome Relevance. PLoS ONE 10(12): e0146002. doi:10.1371/journal.pone.0146002

Vroom, V.H., 1964. Work and motivation. New York: John Wiley & Sons. Capitalizing on Descriptive Power. Handbook of research on contemporary theoretical models in information systems, pp.384-401.

Wallace J.C., Chen G, Kanfer R. (2005). Development and validation of a work-specific measure of regulatory focus. Paper presented at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, Los Angeles, CA.

Wallace, J.C., & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59, 529–557.

Wang, S., De Pater, I. E., Yi, M., Zhang, Y., & Yang, T.-P. (2022). Empowering leadership: Employee-related antecedents and consequences. *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 457–481.

Webster-Nelson, D., Klein, C. F., & Irvin, J. E. (2003). Motivational antecedents of empathy: Inhibiting effects of fatigue. *Basic and Applied Social Psychology*, 25, 37-50.

Webster, D. M. (1993). Motivated augmentation and reduction of the overattribution bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 261-271.

Webster, D.M., Kruglanski, A.W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1049-1062.

Wiley, C., 1993. Employee turnover: Analyzing employee movement out of organization. Washington, DC: SHRM.

Wiley, C., 1993. Employee turnover: Analyzing employee movement out of the organization. Washington, DC: SHRM.

Wirthman, L. (2014). Is flat better? Zappos ditches hierarchy to improve company performance. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/sungardas/2014/01/07/is-flat-better-zappos-ditches-hierarchy-to-improve-company-performance/>

Wu, W.L., Lee, Y.C. (2017), Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management* Vol. 21 No. 2 2017, pp. 474-491, Emerald Publishing Limited, DOI 10.1108/JKM-08-2016-0318.

Yam, K. C., Reynolds, S. J. Zhang, P., Su, R. (2022). The Unintended Consequences of Empowering Leadership: Increased Deviance for Some Followers. *Journal of Business Ethics* (2022) 181:683–700 <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04917-x>

Yammarino, F. J. (2012). Leadership. In V. S. Ramachandran (Vol. Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (2nd ed.). Vol. 2. *Encyclopedia of human behavior* (pp. 517–524). Oxford, UK: Academic Press (Elsevier).

Yammarino, F. J. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(2), 149–155. <https://doi.org/10.1177/1548051812471559>.

Yun, S., Faraj, S., & Sims, H. P., Jr. (2005). Contingent leadership and effectiveness of trauma resuscitation teams. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1288-1296.

Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 1, pp. 107-128.