



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN MANAGEMENT DEI SERVIZI
EDUCATIVI**

E FORMAZIONE CONTINUA

LM-50-Classe delle lauree magistrali in Programmazione e gestione dei servizi
educativi

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

CHIAMATA DEL LEADER E DEL FOLLOWER:

EFFETTI A CASCATA E DI MEDIAZIONE

LEADER'S AND FOLLOWER'S CALLING:

TRICKLE-DOWN AND MEDIATION

Relatore: Professor Michelangelo Vianello

Laureanda: Silvia Pesaresi

Matricola: 1208897

Indice

	Abstract.....	3
1	La chiamata professionale: origini e significato.....	4
1.1	Evoluzione storica del significato di lavoro.....	4
1.2	Dal lavoro alla vocazione professionale.....	11
1.3	La Work as a calling theory.....	13
1.4	Limiti e sfide della ricerca sulla chiamata	17
2	La leadership.....	21
2.1	Leadership.....	21
2.2	La teoria dello scambio sociale.....	30
2.3	Evoluzioni recenti della teoria LMX.....	38
3	Leadership e chiamata.....	46
3.1	Stili di leadership e chiamata del follower.....	46
3.2	Il supporto percepito dal leader favorisce lo sviluppo della chiamata	59
3.3	Il Trickle-down effect	63
3.4	Ipotesi di ricerca.....	71
4	Conclusioni.....	81
5	Bibliografia.....	82
	Ringraziamenti.....	104

Abstract

Il termine Vocazione è stato fin dagli albori usato per descrivere l'insieme delle motivazioni che portano una persona ad intraprendere una determinata scelta di vita.

Applicando questo termine alla sfera del lavoro, la parola Vocazione prende il nome di 'chiamata professionale'.

Nel corso del tempo la chiamata professionale è stata connotata a nuovi approcci teorici, al fine di poterne studiare la validità per favorire la produttività dei lavoratori.

Questa tesi cerca di indagare tutti gli aspetti della chiamata professionale dei lavoratori, al fine di comprendere le effettive possibilità di alimentare o incrementare il senso di chiamata in essi e quali potrebbero essere i metodi più appropriati.

A questo scopo, viene affiancato lo studio della leadership, in particolar modo della Teoria LMX (scambio leader-membro), fino ad arrivare allo studio del modello Trickle-down.

La relazione tra le variabili Teoria LMX e chiamata professionale costituirà argomento centrale del presente lavoro.

Nella parte finale verranno poi ulteriormente affrontate le dinamiche della Teoria LMX grazie all'affiancamento del modello Trickle-Down.

1. La chiamata professionale: origini e significato

1.1 Evoluzione storica del significato del lavoro

Prima di partire dal concetto di “chiamata” o “vocazione”, potrebbe essere opportuno partire dal concetto di “lavoro”. La definizione della parola “lavoro”, o *labor*, ha infatti subito nel corso del tempo diverse connotazioni, avendo la parola, fino a tempi recenti, mantenuto i connotati della fatica e della pena. Bisogna arrivare all’età moderna perché il labor ottenga piena dignità culturale, mutando infine forme e sostanza negli ultimi due secoli in virtù dell’ascesa delle organizzazioni sindacali (Miegge, 2010, p. 7).

Il concetto di vocazione collegato al lavoro ha origini relativamente antiche. La più comune corrente di pensiero intende per “lavoro” quel tipo di attività erogata in tempo personale e fatiche in cambio di una quota di denaro per potersi permettere i beni essenziali al fine di condurre vita dignitosa: il lavoro visto come un fardello da affrontare. E’ probabilmente la visione più antica, risalente agli albori della storia umana. E sembrerebbe la corrente più condivisa dai non addetti ai lavori. Del resto la comune esperienza porta a pensare a tutti coloro che appartengono ad un *background* socio-culturale tale da non consentire una piena soddisfazione dei propri bisogni primari senza ricorrere a varie mansioni lavorative, troppo spesso saltuarie e non regolamentate e remunerate adeguatamente per poter vivere con dignità. Questa visione del lavoro è anche stata a lungo alimentata dalla tipologia di lavoro praticata dalla maggior parte della popolazione nel quadro della storia italiana.

Di Tullio (2009) individua, tramite studi demografici del contesto lombardo del Cinquecento, una maggioranza di famiglie che lavoravano nel settore agricolo, divise a loro volta in massari, fittabili, braccianti e

pigionanti. Tra queste tipologie, i braccianti e i pigionanti erano coloro che dovevano fare affidamento sulle proprie “fatiche” per poter vivere, mentre i massari e i fittabili avevano la fortuna di disporre di terreni e poderi da poter affittare, nonché di sementi, preziosi elementi per poter contrattare col proprietario del fondo e ottenere un’autosufficienza alimentare. La famiglia contadina del Cinquecento era poi vista come un “aggregato di lavoro”, ovvero come un insieme di persone legate da legami familiari, fortemente influenzate nel loro futuro lavorativo.

Queste caratteristiche riportate da Di Tullio mettono in luce due importanti variabili sul tipo e sulla concezione di lavoro che un individuo o un gruppo sociale possa avere dall’alba dei tempi: la classe sociale di appartenenza e la concezione familiare di trasmissione dei saperi. Riguardo il caso delle famiglie contadine in Lombardia, già il fatto di pensare a una fetta di popolazione che per il semplice sostentamento aveva bisogno di lavorare nei campi per tutta la propria esistenza può far percepire quanto possano essere usuranti certe condizioni di vita, soprattutto in mancanza di altre risorse e di libero accesso all’istruzione e alla formazione a portata di tutti.

La storia dell’uomo, del resto, è stata segnata sostanzialmente in ogni epoca dalla distinzione in classi sociali, ciascuna ovviamente con proprie regole e diritti. Prima della rivoluzione francese, per i nobili dell’*ancien regime* il lavoro era visto come semplice imposizione per le persone dei ceti più bassi. Anche il lavoro c.d. intellettuale era malvisto, poiché vi era la convinzione che gli aristocratici fossero puri solo per il fatto di avere un titolo nobiliare, per cui non servisse nessun tipo di attività che comportasse una qualsiasi fatica di tipo fisico o mentale per poter dare un senso alla propria esistenza.

Bozza (2010) individua in radici ancor più antiche forme di disprezzo per il lavoro. Come esempio viene riportato il racconto mesopotamico di Atrahasis, che narra dell'esistenza degli dèi prima dell'uomo. Essi erano divisi in due caste: gli Annunaku e gli Igigu. Questi ultimi costituivano la casta inferiore, ed erano costretti a lavorare per la libertà degli Annunaku. Un giorno gli Igigu, stanchi di lavorare, bruciarono i loro strumenti di lavoro e si riunirono a protestare di fronte al tempio di uno degli dèi maggiori. Fu così che venne presa la decisione di creare l'uomo, individuando una creatura di origine inferiore agli dèi che dovesse lavorare per tutta la sua esistenza liberando gli dei da questo fardello.

In ambito filosofico, Scandella (2011) identifica in Aristotele e Nietzsche i precursori del pensiero sul lavoro. Aristotele, nella trattazione della *Politica*, riprende il pensiero di Platone sulla necessità della schiavitù per il funzionamento della società, facendo però una distinzione tra schiavitù *tout court* e buona schiavitù. Per buona schiavitù Aristotele intende la naturale tendenza di una persona ad assoggettarsi perché lo schiavo stesso riconosce che è un bene per lui stesso assoggettarsi. In poche parole, per Aristotele una buona società è costituita da una parte di popolazione che esegue degli ordini per far funzionare la città alla base, e un'altra parte che deve dedicarsi alla sola attività riflessiva per poter comprendere appieno la verità. Nietzsche si concentra invece sul termine *labor*: all'inizio il filosofo attribuirà a questa parola un significato negativo, individuandolo quale strumento oppressivo della persona. In seguito troverà una diversa declinazione, distinguendo tra lavoro di sussistenza e lavoro artistico, ovvero di libera scelta. Fatto che, ovviamente, presuppone una forte distinzione tra classe povera e classe ricca, laddove la scelta rimane di fatto prerogativa esclusivamente della seconda. La scelta dei

plebei si riduce al diventare (o restare per nascita) servi di un padrone facendo i lavori più umili, patire la fame o finire ai margini.

Anche gli intellettuali, secondo Scandella (2011), hanno sempre dovuto fare i conti limiti precisi nelle proprie scelte al fine di conservare rispettabilità agli occhi degli altri membri del proprio circolo sociale. Schopenhauer, in *Sulla filosofia delle università*, distingue e separa nettamente la filosofia dalla professione della filosofia, ritenendo addirittura i due concetti antinomici.. Per Schopenhauer coloro che professano la filosofia sono praticamente impuri in confronto a chi contempla la filosofia, e Croce definisce “operai filosofi” tutti coloro che si dedicano alla filosofia e al tempo stesso svolgono un lavoro intellettuale.

Il peso del “doppio standard” è però principalmente ricaduto sulle spalle dei più poveri, storicamente. Dall’alba dei tempi la figura della persona senza nessun tipo di risorsa, né vincolo familiare, né lavoro è stata vista con disprezzo, salva la possibilità di affrancarsi per mezzo del lavoro, per quanto potessero essere usuranti le sue condizioni. Ed è il motivo principale per cui ancora oggi il pensiero comune tollera maggiormente la classe dei *Working Poor* rispetto ai poveri che fanno continuamente affidamento a forme di assistenza.

Vero è che questo doppio standard presenta anche un rovescio della medaglia. nella divisione tra plebei e aristocratici. Se lo svolgimento di lavori usuranti è considerata fonte di elevazione (o ancor meglio legittimazione) per i plebei, per le classi dominanti è viceversa ritenuto degradante essere costretti ad affidarsi a proprie fatiche fisiche per provvedere ai propri bisogni.

La stessa appartenenza di classe segnava le modalità di trasmissione dei saperi professionali. Nelle famiglie aristocratiche, il sapere trasmesso era di mero stampo intellettuale, e la formazione e l’apprendimento delle

competenze sociali era completamente delegato a figure esterne al nucleo familiare, come precettori e governanti. Per le fasce più povere invece, vi era la tendenza a trasmettere la conoscenza del proprio lavoro ai figli, o in alcuni casi ad affidare a dei mastri il compito di addestrare i giovani ad un mestiere presso la propria bottega.

Capitolo a parte merita la differenza di genere nell'educazione e nella formazione delle persone. Alle donne della plebe erano e sono sempre stati affidati i lavori domestici e di cura, sia presso il proprio nucleo familiare che presso la dimora di una famiglia aristocratica o quantomeno abbiente. Qualsiasi donna, per potersi legittimare socialmente, doveva sposarsi o dedicare la propria vita al culto di una religione: su ciò la differenza di classe non produceva effetti. Basti pensare alle ragazze di buona famiglia, che per dedicare la propria vita agli studi dovevano necessariamente diventare monache, conducendo una vita scandita da regole assai rigide. Stessa sorte che peraltro toccava a chi non riuscisse ad accasarsi.. Alle donne poi sempre rimaneva preclusa (o fortemente ostacolata) la scelta di quasi tutte le professioni, salvo quelle cosiddette minori o di cura alla persona.

Per individuare il lavoro come massima espressione della persona dal punto di vista sociale ed individuale occorre arrivare ai riformisti protestanti del XVI secolo, in primis Martin Lutero e Giovanni Calvino. Lutero stesso (citato in Thompson e Bunderson, 2019, p. 422) affermò che il lavoro secolare costituisce una chiamata nella vita, attribuendo quindi ad esso un significato religioso. Secondo Hardy (in Thompson et al., 2019), Calvino, nel riprendere le tesi di Lutero, vede nella vocazione il frutto dei talenti unici ed innati.

Prendendo quindi quale riferimento storico il pensiero dei riformisti protestanti, il termine chiamata ha origini ufficiali all'incirca verso la seconda metà del Cinquecento.

Alessandrini (2012) riconosce un passaggio fondamentale nel Seicento, ovvero nell'affermarsi della borghesia operosa in paesi al tempo più ricchi come i Paesi Bassi e La Francia. Con la borghesia si afferma infatti il valore umanizzante del lavoro, e comincia a farsi strada una nuova corrente filosofica, i cui precursori sono Rousseau e Locke.

Locke attribuisce al lavoro un posto fondamentale nell'educazione del giovane *gentleman*, mentre per Rousseau il lavoro è fonte di educabilità e individuazione della vocazione personale.

In realtà il lavoro aveva significato positivo già durante il basso medioevo (1200-1300), in seguito alla rivoluzione commerciale e alla scoperta della conoscenza come strumento di arricchimento e ascesa sociale. In quel tempo nacquero le banche e le università

Nell'epoca illuminista, il valore del lavoro come strumento di autodeterminazione viene rafforzato insieme alla diffusione della scienza e altri tipi di conoscenza. Alle persone più povere viene gradualmente riconosciuta la possibilità di imparare un mestiere per poter garantirsi maggiore autonomia e dignità. Le prime iniziative di formazione professionale per i poveri in Inghilterra si individuano nel secolo XVI, mentre si affermavano le prime forme di lavorazione per i giovani bisognosi presso ordini religiosi nel Centro Europa.

Nel secolo XVIII nascono le prime scuole professionali orientate alla formazione dei nuovi tecnici in grado di sviluppare quel tipo di lavoro necessario alla nascente società moderna (Alessandrini, 2012, p. 57). Queste potrebbero essere considerate le primissime forme di politiche

attive in materia di formazione e lavoro organizzate dal terzo settore, in questo caso gestite dal mondo ecclesiastico.

Come si diceva, la trasmissione dei saperi è stato fin da sempre competenza della sfera familiare, sotto influenza del proprio status sociale. La eradicazione di un pensiero fatalistico della povertà come affossamento della persona e inevitabilità del suo destino è quindi un passaggio fondamentale nella storia del lavoro.

Altrettanto importante è il progressivo indebolimento del divario sociale, dovuto alla nascita della classe media, ovvero di coloro che sono benestanti per merito delle proprie attività. Come rileva Alessandrini (2012), Adam Smith nel 1776 teorizzò la divisione del lavoro come anello di congiunzione tra struttura economica e struttura sociale.

Nel contesto italiano, storicamente influenzato dalla presenza vaticana, grande importanza assumono le encicliche di Leone XIII, soprattutto la *Laborem Exercens* che individua la duplice identità di lavoro quale dovere/diritto, la distinzione tra datore di lavoro diretto e datore di lavoro indiretto, la triplice dimensione del lavoro e il contenuto del lavoro.

Il primo caposaldo individua il lavoro come dovere poiché fonte di mantenimento e di progresso, e al tempo stesso diritto perché mezzo necessario per poter condurre una vita dignitosa.

Il secondo caposaldo riguarda la distinzione tra “datore di lavoro diretto” e “datore di lavoro indiretto”. Per Leone XIII il datore di lavoro diretto è la persona o istituzione verso cui il lavoratore stipula un contratto, mentre il “datore di lavoro indiretto” riguarda sia le persone, sia le istituzioni di vario tipo, sia i principi di comportamento condizionati da persone e istituzioni.

Il terzo caposaldo riguarda le tre dimensioni del lavoro, ovvero la dimensione personale-esistenziale, la dimensione sociale e la dimensione teologica, alla quale il Papa attribuisce la vera essenza.

Il quarto caposaldo riguarda i contenuti essenziali del lavoro, che sono:

1. In ordine all'oggetto: il lavoro è fonte prima di ogni bene prodotto;
2. In ordine alla sua stessa natura: come momento di vita umana
3. In ordine al soggetto: è una crescita in umanità.

1.2 Dal lavoro alla vocazione professionale

In Italia il termine “vocazione” associato al lavoro nasce e mantiene quindi una forte connotazione religiosa, usato essenzialmente per definire l'operato di alcuni mestieri, come quello dell'infermiere, del medico, dell'insegnante, spesso peraltro in modo improprio.

La parola “vocazione” viene infatti intesa come “sacrificio virtuoso” di fronte a certe scelte di vita, generando spesso da parte della società pretese di sacrificio continuo e incondizionato da parte degli operatori, senza dare importanza a tutta la sfera dei diritti lavorativi e alle competenze necessarie da acquisire per poter svolgere quel lavoro.

Oltretutto, la parola “vocazione” ha una sua concezione elitaria, spesso utilizzata in sinergia con comportamenti discriminatori verso coloro che esercitano lavori “indegni”: nell'armamentario delle persecuzioni ebraiche tale visione ha esercitato da sempre il suo peso.

Il motivo di tale concezione elitaria in Italia può essere forse considerato, almeno in parte, conseguenza dell'impronta religiosa data dalla Chiesa Cattolica, sostanziale *dominus* di tutto il terzo settore fino a pochi lustri orsono.

Sul progressivo allontanamento da tale modello, molto ha influito il percorso di riconoscimento di alcune professioni tramite corsi professionali o università nel settore dell'aiuto alla persona. Un esempio è costituito dalla figura dell'educatore, ancora oggi spesso screditato o anche solo confuso con altre figure, come quello degli insegnanti, degli psicologi o degli assistenti sociali.

Altro passaggio assai importante per poter garantire questo distacco dalla sfera religiosa può vedersi nell'affermazione delle cosiddette Scienze dell'organizzazione, intese quali insieme di conoscenze sotto forme di teorie che studiano il funzionamento dell'organizzazione in ambito lavorativo.

Il progressivo passaggio storico lavorativo dal settore primario, al settore secondario e successivamente terziario ha messo in luce l'esigenza di riconsiderare le conoscenze dei lavoratori, per garantire il funzionamento di queste nuove realtà.

Un passaggio molto importante è riportato dal Nicoli (2016). Citando la fine del "Medioevo lungo" di Le Goff, racconta del progressivo passaggio dal mondo agricolo a quello industriale, con cambiamenti epocali che impattano sul nucleo familiare, con il passaggio dal clan familiare al singolo nucleo, e l'affermarsi di un linguaggio specifico.

Il passaggio dalla campagna alla città porta ad una divisione tra abitazione e sede lavorativa, e con l'industria si afferma l'esigenza di suddividere il lavoro in mansioni affidate a singoli lavoratori.

La parola "mansione" si afferma con l'"organizzazione scientifica del lavoro", intesa quale metodologia di divisione del lavoro, così individuata e descritta dal Taylor (citato in Nicoli, 2016, p. 56). Il lavoro in azienda, secondo lo studioso, deve essere diviso in tre fasi: analisi delle

caratteristiche della mansione, creazione del prototipo del lavoratore ideale, selezione del lavoratore ideale.

Oltre a ciò, si fa strada l'esigenza di trovare un nuovo modello di gestione delle dinamiche operative e relazionali dell'ambiente lavorativo. Dalla rivoluzione industriale fino ai tempi odierni, infatti, si è affermato un movimento teso a valorizzare i principi dell'affidabilità, della sostenibilità e dell'innovazione, forse per rispondere ad una inconscia richiesta di aiuto da parte della persona ad una società sempre più liquida, caratterizzata da imprese che esigono estrema flessibilità da parte dei lavoratori, e di conseguenza della ricerca da parte di questi ultimi di sempre maggiore ricerca d'identità in fatto di esperienze piacevoli. Questo modello prende il nome di "qualità totale", ed è suddiviso da tre principi: orientamento ai clienti, orientamento alle persone, orientamento al sistema e alla conoscenza. Da qui si può intuire l'attenzione a trecentosessanta gradi della persona, sia come cliente che come lavoratore.

Secondo Beltrambini (2004) l'etica religiosa del Protestantesimo nella sfera lavorativa è andata progressivamente in declino per la maggior parte delle persone, abbracciando sempre di più la valorizzazione dei principi sociali. Non più una fede religiosa alla base dell'etica del lavoro, ma l'autorealizzazione e la liberazione dalla povertà, così come il progresso economico e sociale, quali presupposti culturali di fondo.

1.3 La Work as a calling theory

Nonostante i progressi fatti nello studio della "vocazione lavorativa", ancora oggi si fatica a trovare una definizione unanime e certa in letteratura. Thompson e Bunderson (2019) affermano infatti che i ricercatori tendono ad attribuire alla parola "vocazione" la propria versione,

nonché ad attribuire ad essa un campo diverso, che rifletta varie ipotesi sugli elementi fondamentali.

Pur con queste premesse, possono comunque individuarsi due principali visioni della definizione di “vocazione”: la visione neoclassica e la visione moderna.

Per visione neoclassica s’intende una visione ancorata alla definizione più antica di “vocazione”, ovvero quella attribuita dalla riforma protestante. Per la precisione, la visione neoclassica è una declinazione della visione classica. Se per la visione classica l’uomo è destinato ad un lavoro, ha il dovere di trovare la propria chiamata grazie alla fede, e deve esaminare i propri talenti e le opportunità di vita per trovare la propria vocazione, la visione neoclassica abbraccia tutto ciò, senza però dover fare riferimento al culto di una religione.

Per visione moderna s’intende invece una condivisione di valori basati su una società moderna, in un certo senso ‘liquida’. Se per la visione neoclassica i riferimenti di base sono il rispetto dei principi del destino, del dovere e della scoperta, per la visione moderna è indispensabile poggiarsi sui principi di auto-riflessione e auto-realizzazione. Non essendo recepita dall’individuo la presenza di una dimensione comunitaria, diventa importante valorizzare al massimo le proprie ambizioni e le proprie passioni, cercare l’appagamento vero e proprio assumendo il punto di vista personale.

Va sottolineato, peraltro, che la maggior parte delle concettualizzazioni si orientano in un continuum tra visione neoclassica e visione moderna.

I vari tentativi di attribuzione di significato collegati alla parola “chiamata” hanno dato linfa all’esigenza di sviluppare alcuni strumenti di indagine.

Il primissimo modello è collegabile a quello del 1986 di Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler e Tipton (citati in Duffy, Dik et. Al, 2018, p. 425), articolato in tre orientamenti, ovvero lavoro come mezzo per beni materiali, carriera e chiamata. Il più noto è però quello di Duffy, Dik, Douglass, England e Velez (citati in Duffy, Douglass, Gensmer, England e Kim, 2018, p. 328); Duffy, Autin, England, Douglass, & Gensmer, (citati in Duffy, Douglass, et al., 2018, p. 324) chiamano questo modello *Work as Calling Theory* (WCT).

Scopo di questo modello è la concettualizzazione della chiamata come approccio al lavoro, tramite tre variabili:

- A) ricerca di un significato individuale e uno scopo generale in quel lavoro;
- B) contributo al bene comune o l'aiuto al prossimo;
- C) senso di costrizione (esterno o interno) verso quel lavoro.

La completezza di questo strumento è caratterizzata dalla spiegazione tra predittori e risultati di vivere una chiamata al lavoro, la separazione in due variabili diverse la percezione e il vivere la chiamata lavorativa, e la distinzione tra risultati positivi e negativi nel vivere la chiamata.

I modelli proposti precedentemente al W.C.T tendevano perlopiù all'analisi di schemi isolati o piccoli sottoinsiemi di variabili predittive, rischiando così di avere una visione molto ristretta della vocazione.

Il W.C.T è presentato in tre parti:

- A) Predittori del vivere una chiamata;
- B) Variabili che moderano e mediano la relazione tra percepire una chiamata e vivere una chiamata;

C) Risultati positivi (soddisfazione sul lavoro, prestazione lavorative) e potenzialmente negativi (burnout, maniaco del lavoro, sfruttamento) che derivano dal vivere una chiamata (Duffy, Dik et al., 2018).

In questo modello viene operata la distinzione tra percepire e vivere una chiamata. La prima definizione si riferisce appunto alla percezione della vocazione, dovuta a delle variabili che ne limitano le opportunità. La seconda definizione si riferisce invece ad una chiamata vissuta in modo profondo, ovvero ad una passione per il proprio lavoro. Intuitivamente verrebbe da considerare quest'ultima come la concezione più pura di chiamata, anche se ovviamente emergono risvolti negativi, quali il workaholism, il burnout e lo sfruttamento organizzativo.

Scopo di questo modello è quello di sviluppare un quadro teorico sulle variabili percepire e vivere.

Gli autori si premurano di porre una distinzione tra il percepire e vivere una chiamata, basata su dati empirici emersi dalla loro ricerca (Duffy, Dik et al, 2018). Come anticipato nel terzo punto del WCT, alcune di queste riguardano situazioni in cui alcune persone non vivono la chiamata pur percependola, a causa di varie situazioni che ne limitano le opportunità.

Inoltre, Duffy et al. (2018) discutono le differenze fra il modello WCT e i precedenti modelli empirici di chiamata. Se per la precedente letteratura empirica le tre parti del modello erano analizzate singolarmente, la chiamata era il predittore diretto, ed erano considerati solo i risultati positivi, il WCT analizza nel complesso le tre parti, considera la chiamata vivente come risultato desiderato e analizza anche il lato oscuro nei risultati della chiamata.

Un modello più articolato è quello che assume la definizione di *Unified Multidimensional Calling Scale* (UMCS, Vianello, Dalla Rosa,

Anselmi & Galliani, 2018). Questo modello misura la chiamata attraverso sette aspetti: Passione, Intenzionalità, Sacrificio, Pervasività, Orientamento prosociale, Evocazione trascendente e Identità. A differenza del WCT, il modello UMCS considera la chiamata sia nelle sue componenti neoclassiche (ad es. Evocazione, Scopo, prosocialità) sia moderne (ad es. passione, pervasività, destino). Altre importanti caratteristiche della misura sono l'invarianza del modello nel tempo e attraverso i domini della chiamata e il fatto che gli aspetti della chiamata abbiano relazioni molto diverse con misure concorrenti.

1.4 Limiti e sfide della ricerca sulla chiamata

Inutile affermare come la ricerca sulla chiamata abbia mostrato anche dei limiti.

Thompson e Bunderson (2019) hanno riscontrato a questo proposito qualche criticità nella loro ricerca sul lavoro intesa come chiamata. Base di questa ricerca è stata la consultazione di alcuni articoli tramite il database PsycINFO, mettendo delle parole chiave come “chiamata”, “lavoro”, “vocazione” o “significato”. Così facendo, e applicando anche il filtro dell'impatto SSCI (*Social Science Citation Index*), sono stati individuati 84 articoli. Tra questi articoli, solo 18 esaminavano i predittori di chiamata.

Inoltre, non è stata trovata da questo studio una definizione standard di chiamata, poiché, sempre dagli ottantaquattro articoli, sono stati trovati solo 14 dichiarazioni formali.

Oltretutto, sono stati identificati pochissimi studi che controllano i seguenti costrutti (impegno organizzativo, significatività, impegno lavorativo, soddisfazione, coinvolgimento nel lavoro e autoefficacia), nell'esame dell'effetto della chiamata.

Nella loro ricerca sono poi state individuate quattro questioni :

- a) La questione della definizione. Come specificato nel paragrafo precedente, non esiste una definizione chiara e consensuale alla chiamata. Seppur infatti vi sia l'esistenza di due capisaldi del termine vocazione, non vi sono praticamente mai dei confini netti tra le due visioni.

Un esempio chiave di una visione ibrida è quella dello studioso Abraham Maslow (citato in Thompson and Bunderson, 2019, p. 431), al quale potrebbe essere riconosciuto il merito di aver scoperto la coesistenza in ogni persona dei due aspetti: il valore della 'missione' e il valore dell'autorealizzazione. E secondo il pensiero di Maslow, la coesistenza delle due visioni permetterebbe appieno di vivere e riconoscersi nel proprio lavoro.

- b) La questione della differenziazione. Come base di indagine, i due studiosi hanno preso di riferimento la letteratura della psicologia dell'organizzazione e del comportamento organizzativo, detti anche OP/OB. Purtroppo l'analisi di questo campo ha portato ad esaminare troppi costrutti collegati allo stesso fenomeno sottostante. Pur avendo alcuni autori, come Dik and Duffy, trovato definizioni distinte dal concetto di 'chiamata', come impegno personale, flusso e motivazione intrinseca al lavoro, ancora c'è parecchia strada da fare. Sempre ritornando alle due visioni, anche il campo OP/OP è sbilanciato nell'attribuzione dei suoi costrutti, attribuiti unicamente alla visione neoclassica o alla visione moderna.

- c) La questione della generalizzabilità. Nell'esaminare i possibili ostacoli, è sorta spontanea la domanda: "Qualsiasi lavoratore può davvero trovare un significato in quello che fa ogni giorno nel suo contesto lavorativo?". Vi sono infatti tre possibili ragioni per cui gli studiosi si sono posti questa domanda. La prima deriva dall'attribuzione religiosa

della riforma protestante al termine ‘vocazione’. Bisogna ovviamente tenere conto dei cambiamenti della società nel corso del tempo e dell’esistenza di altre culture al di fuori dell’Europa cristiana. A questo proposito, sono stati individuati sei studi in un contesto di lavoro asiatico, i quali hanno confermato che il senso di chiamata nel proprio lavoro è prima di tutto universale. La seconda deriva dal fatto di aver condotto la ricerca sulla ‘chiamata’ solo in determinati contesti lavorativi, come istruzione, sanità, organizzazioni no profit. Finché non vi saranno ulteriori studi su ‘contesti alternativi’, come banche o uffici, difficilmente si riuscirà ad accedere ad un’altra prospettiva. Ulteriore domanda: “Quanto influisce il settore lavorativo nelle variabili della chiamata?”. La terza ragione riguarda la concezione popolare del lavoro come mezzo per l’accesso ai beni essenziali, come un tetto, del cibo e dell’acqua. Parrebbe chiaro quindi riconoscere in coloro che hanno maggior possibilità di scelta la possibilità di vivere davvero il proprio lavoro. Questa situazione è dovuta all’esclusione dei lavoratori poveri dalla letteratura OP/OB. Secondo la letteratura psicologica, difficilmente un individuo può sentire davvero il bisogno di autorealizzazione se non ha soddisfatto i bisogni di base. Una persona si sentirebbe quindi costretta a fare qualcosa che non piace, che odia pur di guadagnarsi un pezzo di pane. Thompson e Bunderson riconoscono però che anche le persone più svantaggiate sono in grado di trovare il loro senso di chiamata, attribuita perlopiù alle proprie qualità personali.

- d) La questione della rilevanza. “Il lavoro visto come vocazione ha impatto sul comportamento di manager e professionisti?”. Ancora non c’è una risposta chiara al quesito. La maggior parte degli studi empirici sulla vocazione si concentra perlopiù sui risultati attitudinali

(soddisfazione, impegno, significato). Vi sono poi due sottoinsiemi di studi, che indagano rispettivamente l'associazione tra comportamenti e scelte di carriera e i risultati correlati alle prestazioni. Purtroppo questi risultati correlati alle prestazioni sono stati misurati tramite l'auto-segnalazione, per cui sarebbe corretto ribadire che questi risultati riguardano le prestazioni percepite, ovvero la visione soggettiva di una prestazione. I due autori non hanno trovato studi che esaminassero la relazione tra chiamata e misure oggettive delle prestazioni lavorative. Oltretutto, la ricerca sulla chiamata è stata bloccata da un'attenzione ai risultati piuttosto che agli antecedenti. Vi sono davvero poche ricerche sull'attenzione agli antecedenti della chiamata, e questi pochi studi sono perlopiù predittivi anziché comportamentali. Fra i pochi esempi del secondo tipo, Dobrow-Riza e Heller (ibidem) si sono occupati di uno studio di 11 anni e 5 onde sullo sviluppo di musicisti, basato sull'analisi longitudinale che traccia le esperienze con le chiamate nel tempo.

2. La leadership

2.1 Leadership

Agli albori degli studi relativi all'area lavorativa, sia a livello di micro che macrosistema, troviamo l'opera di Abraham Maslow (1956), appartenente alla c.d. corrente della Teoria dei bisogni e teorizzatore del nota Piramide che porta il suo nome. Si tratta di studi tuttora fondamentali per la comprensione dei bisogni della singola persona, in ordine alla tematica dell'aumento della produttività sul lavoro e del benessere del lavoratore.

Il suo modello è costruito appunto come una piramide. In basso troviamo i bisogni primari, ovvero quelli essenziali alla nostra esistenza (nutrizione, protezione, riproduzione). Gli scalini superiori costituiscono i bisogni più elevati, come stima e appartenenza. L'ultimo gradino è costituito dal bisogno di autorealizzazione.

La regola della soddisfazione di questi bisogni è molto semplice: non si può accedere ai bisogni superiori se non si sono soddisfatti appieno i bisogni primari, la cui mancata o parziale realizzazione incide sulla autorealizzazione ed in ultima analisi sulla produttività.

Sotto il profilo empirico, l'invenzione del *weekend* da parte di Henry Ford costituisce uno dei primi tasselli pratici finalizzati sotto questo profilo all'aumento della produttività aziendale. L'esperimento della concessione di un breve lasso di riposo lavorativo, pari ad un minimo di 24 ore, lungi dal danneggiare la produttività aziendale si rivela viceversa come un efficace volano della stessa.

Dagli esempi della Piramide di Maslow e dal modello di Ford, si evince come la qualità del lavoro discenda in maniera diretta dall'attività e responsabilità di chi il lavoro è chiamato a supervisionare e guidare.

A questo proposito, pare opportuno parlare del costrutto di Leadership.

La leadership è definita da Yukl (citato in Tosi, 2017, p. 269) come un processo di influenza, il cui scopo è la comprensione e l'accettazione delle decisioni da prendere e delle azioni da intraprendere, facilitando gli sforzi individuali per il raggiungimento di obiettivi comuni.

A differenza dell'influenza, del potere, dell'autorità e della politica, essa rappresenta un'esigenza organizzativa e la miglior forma di controllo sociale, poiché comporta l'influenza interpersonale, la guida delle persone e l'assunzione di ruoli di responsabilità.

A questo proposito Bellandi (2006) ne "*Il talento del leader*", opera un'importante distinzione tra *management* e *leadership*.

Seppur entrambe le definizioni riportino alla responsabilità di guidare il cambiamento, al decidere cosa si deve fare e al creare delle reti costituite da persone con diverse competenze, Bellandi ravvisa differenze sostanziali.

Con l'attuazione del potere manageriale, si ha una visione organizzativa perlopiù improntata sul presente, o per meglio dire sul futuro prossimo: gli obiettivi da raggiungere vengono concordati in anticipo, risorse e performance vengono organizzate in maniera meticolosa, il cambiamento viene gestito attraverso politiche definite.

Vi è inoltre una trasmissione dall'alto verso il basso, o per meglio dire *top-down*, delle idee e dell'approccio alle strategie.

Con la leadership invece vengono richieste responsabilità diverse, tra cui lo sviluppo di una visione, l'uso di finalità auspicate per il raggiungimento di obiettivi, la formazione completa delle persone.

È evidente quindi che la visione in questo caso è sul lungo periodo. La trasmissione delle idee e dell'approccio alle strategie è su base *bottom-up*.

Pare evidente quindi che la preferenza implicita da parte dell'autore sia la condivisione dei principi di leadership riguardo una visione ideale del funzionamento di un'organizzazione di lavoro.

Possiamo collocare la nascita delle teorie della leadership attorno agli anni '40 del secolo scorso. In questi anni si parla di teorie comportamentiste e innatiste.

Riguardo le prime, ragione di tale connotazione è la base dello studio della corrente comportamentista in psicologia. Il comportamentismo affronta tutti quei meccanismi che influenzano le scelte degli individui, di modo di costruire un modello di apprendimento, anche solo su breve termine, basato sugli stimoli. Affiancando le teorie comportamentiste alla leadership, la spiegazione di un leader 'efficace' consisterebbe nell'acquisizione di comportamenti virtuosi tramite l'osservazione delle abilità da acquisire e sviluppare. In questo pensiero, la prima teoria fu quella di White e Lippit nel 1943 (citati in Siro S., 2015, p. 27), i quali teorizzano i seguenti stili di leadership: autoritario, democratico e permissivo.

La colonna portante però delle teorie comportamentiste è McGregor (1960), autore della teoria della X e della Y.

Merito di questo autore è il fatto di aver formulato due ipotesi per poter dare una spiegazione al comportamento dei propri dipendenti nel contesto lavorativo, in ragione del quale orientare l'atteggiamento del leader.

Secondo la Teoria X, il lavoratore medio è da considerarsi una figura passiva, in quanto non prova in alcun modo piacere per quello che fa, per

cui avrebbe bisogno di una figura che lo sproni a fare il proprio dovere e che lo guidi. L'unica motivazione a svolgere il proprio lavoro è la ricompensa economica.

Sul versante diametralmente opposto è la Teoria Y. In questo caso vi è una considerazione più accurata della sfera psicologica del lavoratore. Viene riconosciuto il fatto che ognuno è portatore di un proprio bagaglio di competenze e interessi, che possono emergere o rimanere nascosti a seconda dell'ambiente che lo circonda. Va da sé che per McGregor la via seguire è proprio questa, sicché il leader ideale dovrebbe considerare appieno i bisogni del lavoratore per far sì che sia veramente motivato a svolgere il proprio lavoro. La teoria X e Y è ancora oggi considerata come un caposaldo nella gestione delle risorse umane.

Coeva della teoria di McGregor è la teoria dei “quattro sistemi” di Rensis Likert, secondo i quali i sistemi di organizzazione del lavoro possono suddividersi in quattro categorie:

- a) Autoritario - sfruttatorio;
- b) Autoritario - benevolo;
- c) Consultivo ;
- d) Partecipativo.

Likert spiega la possibilità di un coinvolgimento significativo dei followers grazie al passaggio dalla forma autoritaria - sfruttatoria di leadership alla forma partecipativa.

In questo modo, la pressione esercitata dall'alto verrebbe affievolita, a fronte di una maggior responsabilizzazione dei followers. Inutile dire che la leadership partecipativa costituisca la via preferenziale secondo Likert. Anche questa teoria mantiene tuttora un suo apprezzamento in ambito organizzativo.

Altro rilevante modello della teoria comportamentista è quello di Blake e Mouton (1964), e prende il nome di *managerial grid*, o griglia manageriale. In esso vengono individuati cinque stili di leadership che si differenziano grazie a due variabili: produttività d'impresa e persone che la circondano:

- a) Stile lassista;
- b) Stile autoritario;
- c) Stile metà strada;
- d) Stile partecipativo;
- e) Stile team.

Al contrario, per la corrente innatista il leader è tale grazie alle sue innate doti di leadership. Precursore di tale corrente fu Stogdill nel 1948 (citato in Siro S., 2015, p. 22), il quale ha evidenziato numerosi tratti che differenziano un leader dalla media dei followers, tra cui la propensione ai rapporti interpersonali, bravura tecnica, capacità amministrativa, efficacia direttiva e fiducia in se stessi.

Base della teoria innatista è la teoria dei Tratti di Jung nel 1970, la quale identifica le persone per appartenenza ad una precisa categoria psicologica, dalla quale discende uno specifico comportamento coerente, per l'appunto, con la tipologia di appartenenza.

La teoria di Jung si basa innanzitutto sulla distinzione tra introversione ed estroversione. Suddivide poi ulteriormente in quattro funzioni psichiche, così identificate:

- a) Pensiero;
- b) Sentimento;
- c) Sensazione ;
- d) Intuizione.

Queste quattro funzioni sono poi sistemate tra loro per antipodi: ad esempio, può capitare che la funzione pensiero sia appoggiata all'intuizione o alla sensazione, ma non al sentimento che rappresenta la funzione opposta. Allo stesso tempo le funzioni opposte hanno un elemento importante in comune. La coppia Pensiero-Sentimento è di carattere razionale, mentre la coppia Intuizione-Sensazione è di carattere irrazionale.

È possibile poi distinguere in quattro tipi funzionali:

- a) Estroverso - Introverso;
- b) Analitico - Intuitivo;
- c) Emotivo - Razionale;
- d) Flessibile - Decisorio.

Dagli anni '60 comincia a delinearsi un altro tipo di teorie di leadership: si tratta delle teorie relativiste, ovvero un tipo di teoria basata sulla relazione comportamento - situazionale. Presupposto di tali teorie è il fatto che non esiste uno stile di leadership unico e migliore degli altri sempre e in ogni situazione. Come per le teorie comportamentiste, esse dipendono dai fattori ambientali.

In questo ambito, nel 1965 viene teorizzato il modello di Fiedler, basato su tre elementi:

- a) Relazioni tra leader e dipendenti;
- b) Struttura del compito;
- c) Potere del leader.

A seconda della combinazione tra i tre elementi, vi è un *continuum* definito da otto gradi, che vanno da una situazione di massimo sfavore in cui tutti e tre gli elementi sono negativi, ad una situazione di massimo favore.

Il costrutto è riassunto nell'acronimo di LPC (ovvero *Last Preferred Coworker*). Tra le altre teorie relative vi è il modello di Vroom e Yetton

(1973), che ha perlopiù lo stesso meccanismo del precitato modello, con la differenza di un *continuum* tra leadership autocratica e leadership partecipativa, la “Path-Goal Theory”(1974), che ha il merito di far leva sulla motivazione dei subordinati, e il modello di Hersey e Blanchard (1982), che ha il merito di valorizzare la dimensione della maturità dei subordinati.

Per quanto autorevoli ed innovative (per l’epoca) possano essere queste tre tipologie di teorie, tutte a vocazione “esaustiva”, esse con il tempo hanno dimostrato diversi limiti.

La teoria innatista ha infatti il difetto di non tenere in considerazione i fattori dell’ambiente esterno, mentre la teoria comportamentista ignora completamente le caratteristiche del leader, ovvero carisma, personalità, bisogno di emergere e di condurre. E anche le teorie relativiste hanno i loro punti deboli. Il modello di Fiedler ad esempio ancora ha bisogno di conferme in ambito empirico per il suo funzionamento, e il costrutto LPC è stato oggetto di diverse critiche non dimostrando una validità statistica significativa.

Oltretutto, gli elementi che definiscono la situazione sono difficilmente utilizzabili nella realtà lavorativa. Il modello di Vroom e Yetton difetta di precisione nella definizione della qualità di una decisione, poiché l’impatto di quest’ultima non è rilevabile necessariamente nell’immediato. Infine, sia la *Path-Goal Theory* che la *Situational leadership theory* non prendono mai in considerazione le relazioni tra leader e membri del gruppo.

A questo proposito, è il caso di citare le “*new leadership theories*”, ovvero le nuove teorie di leadership.

Esse vengono chiamate “nuove”, poiché la caratteristica principale è l’attenzione sulla interazione tra leader e membri di un gruppo di lavoro. La

maggior differenziazione tra queste tipologie di leadership è quella relativa alla leadership trasformazionale e leadership transazionale. Inizialmente possiamo presumere che sia nato per primo il costrutto di leadership trasformazionale elaborato da Downtonnel 1973, per poi svilupparsi a partire dagli anni '80. Una versione ancor più recente spiega invece i processi mediante i quali si articolano i legami che intercorrono tra i leader e i follower.

I successivi sviluppi hanno poi portato, secondo gli studiosi degli anni '90 Bass e Stogdill (citati in Siro, 2015, p. 44) alle seguenti elaborazioni categoriali:

a) *leadership* transazionale:

In questo processo, il leader deve avere la capacità di valutare le buone performance ed il raggiungimento o meno di un obiettivo. Per esercitare questa tipologia di leadership, viene richiesta al leader la capacità di gestire gli imprevisti in caso di segnali di una performance negativa.

b) *Leadership* trasformazionale:

Processo di leadership il cui potere si basa su valori come autostima, fiducia e impatto motivazionale ad avere una performance sopra la media. Ulteriore caratteristica è il fatto di trovare una direzione per un cambiamento di valori individuali, a favore di un nuovo modello.

Bernard Bass nel 1990 delinea un'ulteriore schematizzazione del concetto di leadership trasformazionale. Tale modello prende il nome delle 4 "I" di Bass:

a) Considerazione individuale (o prima I):

Essa costituisca il primo "step", a cui fa riferimento la comunicazione personalizzata verso l'obiettivo di crescita. È da considerarsi come il tratto distintivo della relazione e tramite uno sguardo

attento ai bisogni dei singoli è possibile moltiplicare le opportunità di apprendimento associandole ad esperienze concrete.

b) Stimolazione intellettuale (o seconda I):

Questa fase è caratterizzata dalla stimolazione di valori come l'innovazione e la creatività, mettendo in discussione le credenze consolidate e le abitudini desuete. La creatività ha molta rilevanza in questa fase, per cui è necessario che i collaboratori abbiano sempre nuove idee e soluzioni originali. Inoltre, le idee dei follower vengono messe in risalto, insieme a quelle del leader.

c) Motivazione ispirazionale (o terza I):

In questa fase viene messa in evidenza l'azione di dotare il lavoro di un significato, dare un senso al quotidiano in prospettiva, delineando sfide per il futuro e obiettivi cui tendere. Il leader s'impegna a realizzare obiettivi prefissati, verso un visione condivisa.

d) Influenza idealizzante (o quarta I):

In quest'ultima fase, viene affrontata la dimensione della fiducia. La fiducia è molto importante, perché permette ai membri di potersi identificare in un modello di ruolo da seguire. È necessario che il leader s'impegni a coltivare questo valore, tramite la valorizzazione dei bisogni di ciascuno.

La relazione tra leader e membri, in tutte le sfumature come affrontate e teorizzate da Bass, è alla base delle più recenti e accreditate visioni del concetto stesso di leadership, come vedremo di seguito.

2.2 La teoria dello scambio sociale (Leader-Member Exchange, LMX)

Dalla teorizzazione e dall'evoluzione del costrutto di Leadership, si verificò la necessità di teorizzare un modello nuovo, affinché si potesse trovare una spiegazione e possibili soluzioni alle dinamiche relazionali tra leader e subordinati.

Il paragrafo precedente ha affrontato la nascita delle teorie di leadership, fino ad arrivare alle “*new leadership theories*” degli anni ‘90, basate proprio sullo studio della relazione leader-membro. In realtà possiamo collocare la nascita di questa tipologia di leadership molto prima degli anni ‘90: questo è il caso della teoria dello scambio sociale (SET).

La teoria dello scambio sociale può essere considerata uno dei paradigmi concettuali più influenti per la comprensione del comportamento sul posto di lavoro.

Essa nasce all'incirca negli anni '20 del secolo scorso, attingendo alle conoscenze di discipline come l'antropologia, la psicologia sociale e la sociologia. Caratteristica della teoria dello scambio sociale è l'implicazione di una serie di interazioni che generano obblighi, viste come interdipendenti e contingenti alle azioni di un'altra persona. Scopo di queste interazioni è la generazione di relazioni di alta qualità, intese in valori come fiducia, rispetto e stima.

La sua struttura è articolata in tre capisaldi:

a) Regole e norme di scambio:

Per la creazione di relazioni di alta qualità, ci si affida appunto a valori come fiducia, rispetto e sincerità autentici. Per garantire la presenza di questi valori è necessario delineare delle regole, che prendono il nome di “regole di scambio”. Tra queste vi sono i principi di reciprocità, le regole negoziate e minori regole di scambio ricercate.

b) Risorse di scambio:

Come si diceva, tra le discipline responsabili della nascita della teoria SET vi è lo studio dell'antropologia classica. Essendo l'antropologia lo studio dell'uomo, uno dei concetti affrontati fin da subito è lo studio degli scambi, intesi sia come materiali che simbolici.

La teoria delle risorse di Foa e Foa delinea le risorse di scambio in sei tipi: amore, stato, informazioni, denaro, beni e servizi. A loro volta, queste risorse sono articolate in due variabili: basso particolarismo e alto particolarismo. Nel basso particolarismo vengono classificati i beni che sono perlopiù concreti, mentre nell'alto particolarismo vengono classificati i beni che costituiscono dei valori.

La versione però più "popolare" nelle scienze organizzative è quella composta dal binomio risultati economici e socio-emotivi, che classifica le risorse di Foa e Foa proprio in queste due variabili.

c) Relazioni di scambio:

Questa variabile è considerata l'aspetto più importante della teoria dello scambio. Per relazioni di scambio si intende delle connessioni interpersonali tra datori di lavoro e dipendenti grazie a degli antecedenti sul posto di lavoro. Le relazioni di scambio possono evolversi quando i datori di lavoro dimostrano attenzione e fiducia nei confronti dei dipendenti. Di conseguenza, una relazione di scambio "evoluta" genererà maggiori benefici sul clima psicologico del dipendente e maggior produttività sul lavoro.

Blau (citato in Cropanzano, Mitchell, 2005, p. 882) ha contribuito sostanzialmente allo sviluppo di questa teoria, tanto da divenire il riferimento diretto della spiegazione della relazione di scambio. Egli, in particolare, opera una distinzione tra scambio economico e sociale.

Mentre lo scambio economico comporta degli obblighi ben specifici e contrattualizzati, quello sociale comporta molta responsabilità: in questo tipo di scambio vi sono degli obblighi ‘inconsci’, a cui bisogna saper dare una giusta interpretazione per poter far funzionare appieno tale tipo di scambio. È riconosciuto inoltre come lo scambio più autentico, poiché è l’unico a generare valori, come fiducia e gratitudine.

La teoria SET ha avuto molto impatto in varie aree, come il potere sociale, reti, indipendenza dal consiglio, organizzazione, giustizia, contratti psicologici e leadership.

Tuttavia, questo costrutto ha presentato fin da subito molti limiti.

Per quanto riguarda le regole di scambio, sono state postulate tre tipologie di regole: regole di reciprocità, regole di negoziazione, e minori regole di scambio. Gran parte della letteratura scientifica proveniente dagli scienziati del management si è concentrata sulla reciprocità e sugli accordi negoziati. Tra i due, quello sulla reciprocità sembrerebbe quello più completo, mentre sugli accordi negoziati pare ci sia ancora qualcosa da studiare e postulare. Le altre regole di scambio sono state definite da studiosi di altre discipline, come sociologi e antropologi, i quali hanno fornito altri importanti teorie, tra cui la teoria di Meeker (1971).

Lo studioso in questione offre un quadro più complesso, costituito da sei regole per il funzionamento dello scambio sociale: reciprocità, razionalità, altruismo, guadagno di gruppo, coerenza di status e competizione.

Per quanto possa essere considerata un’importante risorsa per lo studio dello scambio sociale, il modello di Meeker è stato in qualche modo trascurato dalle scienze dell’organizzazione. Oltretutto, vi sono pochissimi lavori sullo studio diretto delle regole di scambio sociale, e i pochi studi si rivolgono principalmente alla variabile “reciprocità”. Non è stata nemmeno

considerata l'ipotesi di poter usare più regole di scambio contemporaneamente, come ad esempio la possibilità per le persone di competere con un gruppo esterno per ottenere risorse per un gruppo interno.

Passando invece ai limiti del postulato delle risorse dello scambio, nella teoria delle risorse di Foa e Foa (citati in Crapanzano, Mitchell, 2005, pp. 880-881) c'è ancora diffidenza da parte degli scienziati organizzativi riguardo il funzionamento e la quantità dell'effettivo numero di risorse. Gli stessi autori specificano che alcuni benefici vengano scambiati in diversi modi. Nella versione invece dei risultati economici e socio-emotivi, la conoscenza è piuttosto limitata, poiché non si capisce a quali regole di scambio si applichi ogni risorsa.

Bisogna quindi considerare l'evoluzione di altri modelli teorici per poter formare un quadro il più possibile attendibile di studio.

Blake e Mouton (citati in vanBreukelen et al., 2006, p. 296) individuano tra il 1950 e il 1980 il periodo più fruttuoso sullo studio dei comportamenti sull'efficacia del leader o del gruppo. Questa ricerca è andata di pari passo con l'identificazione dei tratti di leadership, poiché non è stato facile individuare dei comportamenti universalmente critici. Tuttavia, sono state individuate due classi di comportamento del leader, ovvero comportamenti orientati al compito e comportamenti orientati alla relazione.

Secondo Van der Vlist e Yukl (citati in Van Breukelen et al., 2006, p. 296) utile è l'aggiunta di una terza classe di comportamenti: quelli orientati al cambiamento.

E' del 1970 la teoria LMX (*Leader-Member Exchange*), ovvero la cosiddetta teoria dello scambio. Il suo nome originario era VDL '*in-group-out-group approach*', laddove VDL è l'acronimo di '*Vertical Dyad*

Linkage’ (in italiano “Collegamento della diade verticale”). È nata in contrapposizione alla ALS, ovvero ‘*Average Leadership Style*’ (in italiano, “Stile di leadership media”), poiché quest’ultima considera l’adozione di un solo stile di leadership nei confronti di tutti i membri.

Presupposto della teoria VDL è la necessità da parte dei leader di sviluppare un gruppo di assistenti fidati per gestire al meglio l’unità di lavoro. In questo modo, i leader hanno la possibilità di avere un rapporto di scambio di “alta qualità” con questo gruppo di subordinati. In questo modello può facilmente verificarsi la scissione tra un “gruppo esterno”, costituito da dipendenti con cui il leader ha una bassa comunicazione, e un “gruppo interno”, ovvero l’unità di lavoro “eletta” dal leader, che gode di maggior fiducia, rispetto e lealtà. Il VDL consiste quindi nell’adozione di più stili di leadership, al fine di corrispondere ai bisogni di ciascun componente.

Nel 1980, la conversione di questo modello nella teoria LMX riguarda la divisione in due approcci: il primo rappresenta lo sviluppo della teoria LMX come una visione completa e alternativa rispetto all’approccio ALS, il secondo rappresenta invece la creazione di un altro approccio, ovvero quello della “Leadership Individualizzata” (IL).

Il primo approccio, teorizzato da Graen e associati (citati in Van Breukelen et al. 2006, p. 298), spiega lo sviluppo delle relazioni diadiche differenziate e della loro combinazione, al fine di formare sistemi di relazione diadiche interdipendenti. Viene quindi indagato il modo in cui si sviluppano le relazioni diadiche differenziate e la loro combinazione, al fine di garantire la formazione di reti diadiche interdipendenti o assemblaggi di rete.

Viene anche affrontata la questione del come le persone interpretano personalmente i loro ruoli formali. Dansereau e colleghi, invece, spiegano

l'approccio della IL, che consiste nell'attribuzione alla leadership di un'identità di processo interpersonale diadico, in cui le diadi siano indipendenti. Questo modello spiega il modo in cui i superiori riescono a garantire prestazioni soddisfacenti da un particolare subordinato.

Scopo principale della teoria LMX è la differenziazione di relazioni di qualità tra leader e ogni follower attraverso diversi tipi di scambio.

Graen e Uhl-Bien (1995) individuano il processo Leadership making, detta anche “costruzione del partenariato diadico”. Questo modello è progettato in tre fasi:

a) Fase estranea:

Gli individui si incontrano come “estranei”. Si tratta di persone che ricoprono ruoli organizzativi interdipendenti. L'interazione è su base formale, la tipologia di scambio è di tipo contrattuale: i leader si concentrano su una comunicazione orientata al compito. Non vi è quindi margine di presenza, né tantomeno di durata di uno scambio sociale

In questa fase dovrebbe avvenire un importante passaggio, ovvero uno scambio sociale orientato alla carriera. Questo scambio può essere “attivato” dal leader, ma anche dai followers. Una volta verificato tale scambio, gli attori sociali possono considerarsi pronti per lo step successivo.

1. Fase della conoscenza:

È da considerarsi la fase intermedia del processo. In essa vi è maggior frequenza di scambi sociali tra i membri e non tutti gli scambi sociali sono contrattuali. Tuttavia, c'è ancora molto da lavorare su questi scambi per poter raggiungere la maturità. Inoltre, la durata degli scambi è ancora molto limitata nel tempo

2. Fase matura:

Viene anche chiamata fase della “partnership matura”. Gli scambi sono al massimo del loro sviluppo: si tratta di scambi in natura . Gli scambi sono sia di tipo comportamentale, ma anche emotivi: sono presenti infatti i valori della rispetto reciproco, della fiducia e dell’obbligo E questi scambi durano sul lungo periodo, se non per un periodo determinato. É in questa fase che si avrebbe una coesione vera e propria delle diadi.

Scopo di questo modello è quello di fornire una dimostrazione di quanto sia importante far sì che i leader siano formati per offrire lo sviluppo di rapporti di alta qualità con tutti i loro subordinati. A tal proposito, Graen e Uhl-Bien considerano il processo di Leadership making come terza fase del processo di evoluzione della teoria LMX. I due studiosi avevano infatti cominciato a delineare un processo evolutivo di quattro fasi, dal modello VDL per passare al modello ideale di Team-Making Competence Network. La teoria VDL è stata infatti fin da subito criticata per il fatto di concentrarsi esclusivamente sulle diadi lavorative e non sul collegamento tra di esse.

Nonostante la Leadership making possa considerarsi un modello piuttosto esplicativo e avanzato per quegli anni, quello più conosciuto ed utilizzato è quello LMX7.

Teorizzato attorno agli anni ‘80, si tratta di uno schema con la stessa matrice della teoria LMX, articolato però in 7 items. Dienesch e Liden(citati in Graen e Uhl-bien, 1995, p. 236) riportano infatti il seguente quesito: LMX è di natura unidimensionale o multidimensionale?

La domanda è legittima, proprio perché nel tempo, le ricerche si sono focalizzate dall’uso di 2 item fino all’uso di 16 item. Numerose ricerche nel tempo hanno concordato nell’ attribuzione di 7 elementi al modello LMX, proprio perché la correlazione continuava ad essere forte con gli stessi elementi di ricerca. La potenzialità di LMX-7 è infatti quella di concentrarsi

sulla natura del rapporto di lavoro tra leader e membro, piuttosto che sulla quantità di libertà negoziale.

Di conseguenza, gli stessi autori del quesito hanno ricavato da queste ricerche la seguente risposta: LMX è multidimensionale, e i suoi valori sono contributo percepito, lealtà e affetto.

Le dimensioni “cardine” di LMX sono quindi il rispetto, la fiducia e l’obbligo.

Un altro quesito, stavolta posto da Graen e Uhl-Bien (1995, p. 238), riguarda la tipologia di leadership usata: LMX è trasformativa o transazionale?

Secondo gli stessi, infatti, il modello di Bass (1990) ha creato una sorta di ambiguità nel modo in cui la teoria del *Leader Member Exchange* dovrebbe essere classificata in termini di questi approcci.

Graen e Uhl-bien però arrivano allo stesso tempo a trarre questa conclusione: sebbene alcuni aspetti di LMX siano transazionali a causa della sua posizione di approccio alla leadership transazionale , LMX è al tempo stesso trasformativa.

Ciò perché LMX inizia come scambio transazionale e finisce come scambio trasformativa.

Secondo Bass (citato in Graen e Uhl-Bien, 1995, p. 238) la leadership transazionale si riferisce ad uno scambio materiale, seppur comunque possa riguardare anche scambi di tipo sociale (come fiducia, rispetto, etc.).

Lo sviluppo della teoria LMX avverrebbe tramite una fase iniziale, in cui gli individui sono estranei e si impegnano in scambi sociali limitati. Alcune di queste relazioni avanzerebbero poi fino alla fase di conoscenza, con una maggiore quantità di scambio sociale. Queste ultime vengono definite “*Transformational Leadership*”.

2.3 Evoluzioni recenti della teoria LMX

Ovviamente, come la maggior parte degli studi empirici, la teoria LMX ha mostrato alcuni limiti.

Uno di questi, secondo Schyns e Day (2010) consiste nel non aver affrontato a sufficienza le prescrizioni della teoria LMX, ovvero le componenti “alto consenso”, “alto livello” e “alto accordo”. Questo perché non venivano considerate le variabili dell’accordo e del consenso. Di conseguenza, l’enfasi è sempre stata posta a livello individuale e diadico.

L’approccio attuale porta ulteriormente queste prescrizioni nel raccomandare che l’eccellenza LMX consista in tre parti:

a) Relazione di scambio di alta qualità:

Per relazione di scambio di alta qualità si intende una relazione in cui il valore predominante è la reciprocità, ovvero uno scambio sociale equo tra leader e follower. Uhl-Bien e Maslyn (citati in Schyns e Day, 2010, p. 5) fanno tre differenziazioni nel comportamento reciproco, ovvero “immediatezza”, “equivalenza”, “motivo di interesse”. Seppur le dimensioni “immediatezza” ed “equivalenza” siano risultate in uno studio empirico come negativamente correlate alle percezioni LMX, l’equivalenza è stata positivamente correlata ad esse.

b) Accordo leader - follower:

Troviamo molti studi sull’analisi della diade leader - follower. Quasi tutta la letteratura scientifica ha analizzato una sola diade per volta, escludendo quindi una serie di relazioni che potessero influire sulla diade.

Con questa singola unità, si è sempre tenuto conto di uno scambio sociale esclusivo tra leader e follower, considerandola addirittura come unità indipendente da altre relazioni, come leader - followers o follower - follower. Lo studio di Offstein, Madhavan e Gnyawali (citati in Schyns e Day, 2010, p. 7) introduce un livello di analisi della triade, ovvero un tipo

di studio dove il leader negozia scambi di qualità con più follower, e dove gli stessi followers hanno relazioni di alta qualità tra loro.

Viene quindi considerata l'unione tra le molteplici diadi relazionali, che potrebbero essere presenti in un contesto lavorativo sotto forma di rete.

c) Consenso tra i followers di un gruppo di lavoro:

Per consenso ci si riferisce alla variabilità che determina le valutazioni della relazione tra i followers e il leader in un determinato gruppo di lavoro. Un consenso vero e proprio consisterebbe nell'allineamento assoluto nella qualità LMX tra le diadi all'interno di un gruppo di lavoro.

Un punto di vista alternativo consisterebbe però nell'inclusione delle prospettive dei followers di diverse diadi all'interno dello stesso gruppo. In questo caso, la varianza nelle valutazioni dei followers è trattata come un'informazione significativa nella ricerca LMX, ma dal punto di vista prescrittivo è caldamente raccomandata la collaborazione dei leader per poter consolidare la relazione coi followers.

Ciò significa che il modo più efficace di garantire una direzione sia una combinazione di un consenso elevato (ovvero una bassa varianza) e una qualità della relazione positiva (media alta). Quando si valutano i risultati LMX, bisogna prestare attenzione alle questioni di consenso, perché solitamente la modalità di considerazione delle relazioni Leader - membro è l'isolamento di questa diade dalle altre o dal contesto organizzativo. Il rischio infatti è di permettere un'influenza impropria tra due diadi nel caso siano interdipendenti.

Inoltre, seppur diversi studi confermano la possibilità di comprendere appieno sul processo di influenza di LMX sui vari risultati, Martin e associati (2016) fanno notare la presenza di alcune questioni teoriche che rimangono senza risposta rispetto alla relazione LMX e

prestazioni lavorative che potrebbero essere affrontate attraverso una revisione meta-analitica.

Le tre questioni riguardano:

a) Tipologia di prestazioni.

Sebbene sia stata affrontata la relazione tra LMX e prestazioni contestuali, nessuna meta-analisi precedente si è concentrata sulla relazione tra LMX e comportamenti negativi nei confronti di altri individui in un'organizzazione.

Secondo Rotundo e Sackett (citati in Martin e associati, 2016, p. 70), i comportamenti controproducenti sono la terza variabile del modello multidimensionale di performance, preceduta da compito e cittadinanza. Le prestazioni controproducenti hanno delle somiglianze con le prestazioni di cittadinanza, ma tendono a concentrarsi maggiormente sui comportamenti negativi, piuttosto che su quelli positivi.

La scoperta di Rotundo e Sackett mette in luce l'importanza dei giudizi sulle prestazioni lavorative complessive, e ha rivelato come per alcuni manager le prestazioni controproducenti fossero le più efficaci per una previsione complessiva dei giudizi sulle prestazioni.

Ulteriore vantaggio di queste prestazioni, è il fatto di essere l'unica variabile in grado di basarsi su comportamenti negativi dei followers. È molto importante la valutazione di tutte le variabili del modello tridimensionale, sia per valutare appieno la teoria LMX sia per avere una prospettiva pratica con le organizzazioni sempre più interessate alla condotta etica.

b) Mediatori tra LMX e prestazioni.

Anche se ci sono delle forti basi teoriche per la teoria LMX, non è chiaro quali siano i meccanismi di mediazione specifici tra LMX e performance. Vi sono molte teorie in merito, che però sono discordi sulla

qualità del proprio insieme di mediatori. Lo studio di Martin e associati offre la possibilità di testare alcuni meccanismi sottostanti che spiegano come LMX influisca sulle prestazioni, grazie ad una serie di mediatori teoricamente proposti.

Per trovare questi mediatori, gli autori della ricerca prendono in esame gli approcci teorici più comuni, ovvero la teoria dei ruoli, la teoria dello scambio sociale e la teoria dell'autodeterminazione. Secondo la teoria dei ruoli, il mediatore della relazione LMX con le prestazioni è la chiarezza di ruolo. Nella teoria dello scambio sociale, il mediatore più importante è la fiducia nel leader. Infine, la teoria dell'autodeterminazione, fa leva sul mediatore della motivazione, sia in forma intrinseca che estrinseca, nonché sull'empowerment.

c) Direzione effetto tra LMX e prestazioni

La teoria LMX presuppone l'ipotesi che la qualità della relazione abbia un effetto diretto sulle prestazioni, ma raramente ne verifica il funzionamento. L'esame della suddetta direzione è importante per poter consentire un test d'ipotesi nella teoria LMX che la qualità della relazione determina i risultati o se esiste l'altra direzione degli effetti.

Un fattore da non sottovalutare è il fatto che i risultati possono influire la qualità di LMX, così come LMX influisce sulle prestazioni. Il legame generale atteggiamento-comportamento è stato messo in discussione per fare spazio a modelli alternativi di direzione degli effetti. In poche parole, la relazione LMX con le prestazioni opera in reciprocità. Probabilmente la questione della direzione dell'effetto tra LMX e prestazioni non è stata precedentemente esaminata per il fatto di destinare la maggior parte degli studi ad una progettazione trasversale. Tuttavia sono stati svolti molti studi riguardanti altri punti temporali, come la causalità inversa o la causalità reciproca.

Riguardo le “soluzioni” di tali criticità del costrutto LMX, Graen e Uhl-Bien (1995) avevano già cominciato a delineare una fase di sviluppo dal modello VDL.

Come già anticipato nel paragrafo precedente, lo sviluppo del modello ideale di leadership è composto in quattro fasi. Il quarto è da collocarsi intorno agli anni ‘90, e prende il nome di *Team-Making Competence Network*, ovvero “espansione del partenariato diadico a livello di gruppo e di rete”.

Questa fase si occupa delle aggregazioni delle diadi, poiché, secondo Graen e Scandura (citati in Graen e Uhl-Bien, 1995, p. 233), LMX dovrebbero essere visti come sistemi di relazioni diadiche interdipendenti o assenti di rete. Viene quindi adottata una prospettiva a livello di sistema, nonché perseguita la questione di come le relazioni diadiche differenziate si combinino per formare sistemi più ampi di assieme.

Nel *Team-Making Competence Network*, la costruzione della leadership è correlata dall’emanazione di ruoli formalmente definiti dai membri dell’organizzazione. Per far ciò, i membri dell’organizzazione sviluppano una rete di relazioni basata su dipendenze reciproche. La modalità di sviluppo delle relazioni dipende dalla struttura dei compiti e dalle caratteristiche individuali dei membri dell’organizzazione.

Tentativo della fase 4 è di “mappare” la struttura della leadership sulla struttura dei compiti dell’organizzazione. Vengono esaminate le interdipendenze tra i compiti e la qualità delle relazioni che si sviluppano tra i partecipanti all’organizzazione come risultato di quelle interdipendenze.

Il completamento dei requisiti dei compiti sarebbe direttamente correlato all’efficacia dei rapporti di leadership, cui sarebbero direttamente correlati. È però rilevante il fatto che alcune relazioni siano più critiche

nell'influenzare il successo/fallimento delle attività lavorative rispetto ad altre.

Inoltre, la qualità della relazione in alcune parti della struttura della leadership probabilmente influenzerà lo sviluppo della relazione e l'efficacia di essa in alcune parti della struttura.

Viene quindi prevista l'indagine dei modelli di qualità della relazione all'interno della struttura di leadership.

In questa fase verrebbero poi affrontati diversi problemi, fra i quali la questione di come gli scambi di qualità superiore e di qualità inferiore siano aggregati all'interno di una singola unità di lavoro e quale sia il loro effetto combinato sui processi e sui risultati del lavoro a livello di gruppo.

Tuttavia, Graen e Uhl-bien hanno riconosciuto che, per quanto lo schema *Team-Making Competence Network* potesse rappresentare un modello ideale, su di esso ancora era necessario fare ricerca, proprio perché non erano state condotte ulteriori indagini.

È utile tenere presente che la base empirica è predominante anche con riferimento alla presente materia ed alle scienze umane in generale. Per quanto possa permettere di fornire delle importanti prove documentabili sui fenomeni indagati, l'empirismo ha bisogno di continuità in studi e risultati al fine di mantenere autorevolezza ed attendibilità scientifica.

Allo stato, la vera sfida pare identificarsi nel modello di Schyns del 2010, composto da Relazione di scambio di alta qualità, Accordo leader - follower e Consenso tra i followers di un gruppo di lavoro.

Sulla variabile "relazione di scambio di alta qualità" pare sia stata condotta maggiore ricerca rispetto alle variabili "accordo leader - follower" e "consenso tra i followers". Nello studio condotto da Derindag e Demiras sull'influenza della teoria LMX sulle organizzazioni, pubblicato nel 2021, troviamo voci discordanti sulla distinzione tra LMX basso e LMX alto. Ad

esempio, Thomas e Lankau (citati in Derindag e Demiras, 2021, p. 35) affermano che i leader che adottano comportamenti basati su un'elevata socializzazione e una bassa tensione di ruolo possono far sì che vi sia una riduzione del burnout, mentre altri autori affermano esattamente il contrario.

Lee (citato in Derindag e Demiras, 2021, p. 35) afferma che il valore LMX non impatta in alcun modo sul fenomeno del burnout nel settore dell'ospitalità in Corea, ed addirittura, secondo Jiang, Law e Sun (citati in Derindag e Demiras, 2021, p. 35), un LMX con alto valore presenta le sue criticità, poiché significa maggior richiesta di lavoro, che porta appunto maggiormente i dipendenti a rischio burnout.

Risultati opposti sono stati osservati da Killenberg e Volmer (2022). Sulla base della teoria della conservazione delle risorse (COR) e del modello delle risorse dello stress lavorativo, le due studiose hanno prefissato come scopo il ruolo dei comportamenti del leader nel contesto degli scambi leader - membri come indicatore di benessere correlato al lavoro di leader, ipotizzando in particolare la competenza percepita come potenziale meccanismo di miglioramento della soddisfazione lavorativa.

A loro dire, infatti, la ricerca in materia di percezione del leader è rimasta piuttosto scarsa.

Altro scopo è indagare gli aspetti intra-individuali e interindividuali dei leader che si impegnano in comportamenti LMX offrendo implicazioni per la pratica e la ricerca futura.

Seguendo il ragionamento della teoria COR, ovvero la teoria delle risorse integrate, il presupposto sarebbe il fatto che gli individui dotati di risorse siano più resilienti di fronte alla perdita di esse e che entrino con maggior facilità in spirali di guadagno delle risorse. Inoltre, le risorse non

sarebbero stabili, ma fluttuerebbero tra fasi di conservazione e di acquisizione.

Secondo invece il ragionamento della teoria SRM, per risorsa può essere inteso il successo lavorativo soggettivo, diviso in successo correlato al compito e successo prosociale. Per successo correlato al compito si intende il progresso di obiettivi personali o obiettivi legati alle prestazioni. Per successo prosociale si intende invece il momento in cui le persone riescono a migliorare la vita degli altri.

Sulla base di questa visione, chi sta a capo dell'organizzazione avrebbe soprattutto il compito di favorire il successo prosociale.

Tra i risultati della ricerca, è emerso infatti che, nei giorni in cui i leader hanno affermato di impegnarsi in più comportamenti LMX, si verificava maggiormente la possibilità di sperimentare un maggior effetto positivo sul lavoro, dovuta proprio ad un maggior livello di coinvolgimento nei comportamenti LMX nelle interazioni con i *followers*.

Dalla discussione di questi risultati, possiamo rilevare, oltre all'importanza dell'uso della leadership LMX, anche l'influenza della base comportamentista da parte del leader. Come parte responsabile del processo di *leadership*, pare sia logico quindi l'attribuzione al leader della responsabilità del funzionamento organizzativo.

3. Leadership e chiamata

3.1 Stili di leadership e chiamata del follower

Dalla nascita della nozione di Leadership, sono state formulate molte teorie sul costrutto. Le principali teorie della leadership sono state raggruppate in quattro tipologie: Innatiste, Comportamentiste, Relativiste e “*the new theories of leadership*”.

Tra queste quattro tipologie, pare che le nuove teorie, ovvero quella tipologia legata alla relazione tra leader e membro, risulti la più appropriata per spiegare la motivazione della chiamata al lavoro.

Abbiamo visto infatti come la teoria LMX dia una spiegazione sufficientemente concreta della motivazione dei dipendenti nei confronti del proprio lavoro. La costruzione delle teorie della leadership ha però ha fin da subito rilevato un limite nella tendenza a costruire nuove teorie completamente distaccate da quelle precedenti.

Un’ipotetica spiegazione potrebbe essere collegata all’utilizzo di strumenti di misurazione classici riguardo la valutazione della leadership, ritenuti spesso obsoleti, poiché, a differenza dei test situazionali, l’osservazione e la descrizione degli scenari organizzativi è riportata in modo piuttosto monodimensionale, senza considerare le diverse risposte comportamentali che potrebbero essere presenti in un contesto lavorativo.

Una possibile soluzione a tale criticità è stata individuata nell’adozione del modello L’IJI-Leadership Judgement Indicator.

Si tratta di un test a carattere situazionale per la valutazione della leadership, stilato da Lock, Wheeler, Burnard e Cooper nel 2005 e da Faraci nel 2011 (citati in Faraci, 2013, p. 1-2), suddiviso in 16 scenari che riflettono la leadership decisionale a diversi livelli organizzati e attraverso un ampio raggio di contesti professionali e occupazionali. Scopo di tale

valutazione è l'esame della qualità delle strategie di gestione delle situazioni problematiche rappresentate, poiché viene richiesto un giudizio sull'adeguatezza dei quattro diversi modi di risolvere il problema.

Questo modello è principalmente influenzato dalle teorie relativiste, in particolar modo dalla visione di Vroom e Yetton (1973) e dall'ipotesi situazionale di Hersey, Blanchard e Johnson (2000). In particolare, viene indagato il comportamento del leader in rapporto alle modalità di gestione delle situazioni decisionali. Per quanto riguarda gli stili di riferimento su cui è basato il modello, ne troviamo quattro:

a) *Leadership* direttiva:

Si tratta di uno stile molto utile nei confronti di un gruppo di recente costituzione, ma anche in situazioni in cui il leader deve fare fronte a tante decisioni. Può a sua volta suddividersi in leadership direttiva senza assistenza e leadership direttiva con assistenza.

b) *Leadership* consultiva:

È adatta per trarre informazioni e idee da un gruppo in sviluppo e lo è soprattutto quando il leader ha bisogno di esaminare i diversi punti di vista. È necessario però non sovrautilizzare questo stile, poiché potrebbe portare alla percezione da parte del gruppo di lavoro di una sorta di manipolazione da parte del leader. La suddivisione riguarda lo stile individuale e quello di gruppo.

c) *Leadership* consensuale:

Lo stile consensuale è utile per suscitare un senso di appartenenza laddove il gruppo è alle prese con situazioni che richiedano diversi punti di vista e che abbiano la stessa esperienza del leader. È quindi particolarmente valido nel caso di gruppi eterogenei. Si divide in leadership consensuale guidata e leadership consensuale del giocatore di squadra.

d) *Leadership* delegativa:

Questo stile è particolarmente utile nel caso in cui il gruppo mostra competenza ed è perciò capace di crescere in grande autonomia. La sua applicazione può comportare un innalzamento dei livelli di motivazione e dell'umore. È da adottare soprattutto quando i collaboratori hanno una preparazione superiore rispetto al leader. La divisione di questo stile riguarda: informata e balistica.

In relazione agli stili del test LJI vi sono poi i seguenti orientamenti:

- a) Orientamento al compito (stile direttivo + stile delegativo);
- b) Orientamento al coinvolgimento (stile consultivo + stile consensuale);
- c) Orientamento al potere (stile direttivo + stile consultivo);
- d) Orientamento allo sviluppo del potenziale (stile consensuale + stile delegativo);
- e) Orientamento all'assertività (stile direttivo + stile consensuale).

Un'ulteriore criticità potrebbe riguardare una suddivisione degli stili di leadership "a grosse maglie" in alcuni dei modelli delle teorie finora citate, oppure una suddivisione fin troppo netta.

Nelle "*new theories of leadership*" ad esempio vengono delineati solo tre stili di leadership nel modello di Burns del 1978 e nel modello di Bass del 1985, ovvero Leadership trasformazionale, Leadership transazionale e Leadership Laissez-fair, disposti su un *continuum* guidato da alcuni fattori.

Nelle teorie relativiste invece ogni modello è suddiviso in stili diversi, poiché la concezione del funzionamento della leadership è proprio il tipo di stile usato.

La caratteristica comune riguardo a tutti e quattro i modelli è il fatto che ogni stile di leadership sia influenzato da fattori quali le peculiarità dei collaboratori, il contesto ambientale, la cultura dell'organizzazione, etc.

Nel modello della contingenza di Fiedler (1965), l'efficacia dello stile della Leadership dipende da tre fattori, ovvero:

- a) Relazioni tra leader e dipendenti;
- b) Struttura del compito;
- c) Potere del leader.

La combinazione di questi elementi determina un *continuum* di otto gradi che va da una situazione di massimo favore della situazione data da un buon clima affettivo e di fiducia a una situazione di massimo sfavore in cui tutti e tre questi elementi sono negativi. Fiedler riconosce inoltre la variabile "stile leadership", la quale viene operazionalizzata dall'autore tramite una scala in cui si chiede di dare una valutazione al collaboratore meno preferito. Questa scala prende il nome di LPC (*Least Preferred Coworker*).

Nel modello di Vroom e Yetton (1973), lo stile di leadership è da collocarsi nella presa di decisione su un *continuum* tra due estremi: stile di leadership autocratico e stile di leadership partecipativo.

Questo *continuum* è così delineato in:

- a) Autocratico;
- b) Autocratico con richiesta di informazioni;
- c) Consultivo individuale;
- d) Consultivo di gruppo;
- e) Partecipativo.

Il modello della "Path-Goal Theory" del 1974 è divisa in quattro stili diversi a seconda del compito e delle caratteristiche dei subordinati:

- a) Leadership direttiva;
- b) Leadership supportiva;
- c) Leadership orientata alla riuscita;
- d) Leadership partecipativa.

Infine il modello di Hersey e Blanchard è influenzato da tre dimensioni, ovvero:

- a) Orientamento al compito;
- b) Orientamento alla relazione;
- c) Grado di maturità dei subordinati.

Sulla base poi di queste quattro variabili vengono inquadrati quattro stili di leadership in cui può prevalere una dimensione rispetto all'altra, o ad entrambe:

- a) Telling, ovvero in caso di bassa maturità psicologica e basse capacità;
- b) Selling, in caso di alta maturità psicologica e scarse abilità;
- c) Participating, in caso di bassa maturità psicologica, intesa anche come insicurezza;
- d) Delegating, in caso di alta maturità psicologica e alta competenza professionale.

Solo facendo il confronto tra le teorie relativiste e le nuove teorie si può quindi percepire la difficoltà nel poter considerare la suddivisione più consona degli stili da poter applicare in ricerca. Seppur la leadership trasformazionale sia da considerarsi la tipologia più autorevole e innovativa rispetto alle teorie relativista, bisogna riconoscere che la sua suddivisione è piuttosto scarna in materia di stili di leadership.

Facendo riferimento alla suddivisione degli approcci, il metodo più semplice è quello di considerare due linee: tradizionale e relazionale.

Nel filone tradizionale potrebbero classificarsi tutte quelle teorie che si concentrano unicamente sulla figura del leader, come l'innatismo e il comportamentismo. Potrebbe anche essere possibile inserire le teorie contingenti come chiave di volta a una visione aperta alla relazione leader-membro, poiché in esse vengono considerate variabili come tipo di compito, esperienza lavorativa e maturità del seguace.

Nel filone relazionale è opportuno invece considerare le teorie a stampo relazionale, tra cui leadership transazionale, trasformativa e teoria LMX.

Riguardo invece alla questione della suddivisione degli stili, si può trovare una soluzione considerando il modello dei sei stili di Goleman. Nel 2013 infatti, lo studioso delinea nell'opera "Intelligenza emotiva" sei stili di leadership, che avrebbero il merito di migliorare il clima organizzativo.

I sei stili di Leadership sono delineati secondo sei fattori che influenzano l'ambiente di lavoro e la qualità della vita lavorativa delle persone:

- a) Flessibilità (grado di libertà concesso ai collaboratori);
- b) Senso di responsabilità nei confronti dell'organizzazione;
- c) Standard qualitativi e quantitativi autoimposti dai collaboratori;
- d) Equità;
- e) Percezione dei valori dell'organizzazione
- f) Livello di impegno da parte dei collaboratori per il perseguimento di un obiettivo comune.

I sei stili di leadership vengono articolati da Goleman in :

- a) Leader autorevole o visionario:

Secondo Goleman, questo stile sarebbe quello più efficace. Il leader autorevole riesce a motivare i propri dipendenti, facendo comprendere ai dipendenti il significato del loro lavoro, e a stimolare lo spirito di partecipazione e adesione alle strategie e agli obiettivi dell'intera organizzazione.

Viene garantita maggiore flessibilità, poiché viene concesso ai collaboratori un ampio margine di manovra.

Il leader visionario ha la capacità di ispirare ed agire in modo da guidare i collaboratori verso nuove mete.

Tuttavia, lo stile di leader autorevole-visionario non sempre risulta congeniale. Ad esempio, nel caso il leader dovesse gestire un team di professionisti, questo stile rischierebbe di risultare troppo invadente.

b) Leader-coach:

La caratteristica principale di questo stile di leadership è il fatto di avere a cuore la sfera personale dei propri dipendenti. Questo tipo di leader ha infatti il merito di esaminare i punti di forza e di debolezza, al fine di poter valorizzare al meglio le loro capacità e di offrire aiuto e supporto in modo di poter lavorare sui loro limiti.

Si tratta di uno stile di leadership il cui funzionamento è inevitabilmente strutturato sul lungo periodo. È probabilmente per questo motivo che si tratta di stile non troppo frequentato.

c) Leader federatore:

In questo stile di leadership il leader tende a concentrarsi sulle emozioni dei collaboratori piuttosto che sui compiti e obiettivi. Viene così incrementata la costruzione di forti legami affettivi e la flessibilità.

È da tenere però in considerazione il fatto che l'uso esclusivo di questo stile di leadership potrebbe intaccare lo standard qualitativo dei collaboratori, per cui è molto importante alternare questo stile con la leadership autorevole.

d) Leader democratico:

Il leader sollecita i suoi collaboratori al consenso e crea un clima basato sulla fiducia e sul rispetto. Questo stile è consigliato soprattutto quando il leader ha bisogno di idee e suggerimenti per prendere la decisione più adeguata. In questo caso però è necessario che i membri del proprio team abbiano un certo grado di autonomia e siano in grado di fornire idee e suggerimenti. Anche questo, insieme allo stile autorevole e lo stile coach, è uno stile che genera risonanza.

e) Leader incalzante:

Il leader tende ad autoimporsi degli standard molto elevati, per poi esercitare la stessa pressione sui suoi collaboratori, senza tenere in considerazione la loro sfera emotiva o le loro capacità. Questa tipologia di leader inoltre tende a non concedere fiducia ai propri collaboratori, per cui non lascia loro margine di flessibilità.

Seppur lo stile di leadership incalzante possa essere funzionale in alcuni casi, ad esempio quando c'è necessità di dover gestire un team di esperti molto determinati in grado di rispettare degli standard impegnativi, spesso è considerato deleterio in plurime occasioni, poiché viene a mancare la soddisfazione di quasi tutti valori sopraccitati. È quindi da considerarsi come uno stile che crea dissonanza.

f) Leader coercitivo:

Questo è lo stile di leadership che più di tutti crea dissonanza. Il leader considera i propri membri come meri “subordinati”, ovvero persone che hanno il dovere di incassare passivamente gli ordini, senza concedere nessuna condivisione di idee o iniziative.

Viene così annullata –ed anzi neppure può avviarsi- qualsiasi forma di coinvolgimento, sia nei confronti della propria mansione che in riferimento agli obiettivi e alle strategie della propria organizzazione. Di conseguenza, i propri collaboratori proveranno un grande senso di alienazione, con un abbassamento generale del clima organizzativo. In questo stile tutti valori finora sopraccitati sono trascurati.

Sempre riguardo al modello astrattamente più consono da adottarsi in relazione agli stili di leadership, una soluzione probabilmente più convincente, e per certo più recente, parrebbe quella di Sims e colleghi (citati in Esteves et al, 2018, p. 249), ovvero di un modello che raccoglie diverse teorie di leadership.

Pearce e Sims (citati in Esteves et al., 2018, p. 249), hanno concretizzato il lavoro di Sims e colleghi sviluppando un modello di Leadership composto da cinque tipi:

a) Leadership avversiva:

Questa forma di leadership è fondata sulla ricerca della punizione e sul comando della paura. Il leader tende ad usare l'autorità per far prevalere la sua idea. In poche parole, si tratta di un leader dispotico, che prevarica su coloro che sono suoi subordinati, senza considerare i loro bisogni. Se si intendesse classificasse i cinque tipi di leadership del modello di Pearce e Sims in una scala, la leadership avversiva occuperebbe lo scalino più basso.

b) Leadership direttiva:

Base di questa tipologia è la teoria della gestione X, basata sull'emissione di istruzioni e comandi e nella definizione unidirezionale degli obiettivi. Poiché la teoria X è portavoce della percezione dell'uomo medio come una persona che è alla ricerca di fattori igienici, di conseguenza la percezione di una leadership adeguata sarà quella di uno stile che controlli direttamente i propri collaboratori, in quanto privi di iniziativa e di responsabilità organizzativa.

c) Leadership transazionale

La leadership transazionale è basata sulla teoria dello scambio, sulla teoria dell'aspettativa, sulla teoria dell'equità e sulla teoria degli obiettivi del percorso. La sua divisione consiste nella gestione per eccezione e comportamenti gratificanti.

d) Leadership trasformativa:

Prende il nome di "trasformativa" proprio perché il leader fornisce al gruppo di lavoro una visione ideale per poter rendere il clima organizzativo il più possibile funzionale. Il leader si prefigge di apportare un cambiamento in ciò che è da migliorare. Base di questa teoria è la

sociologia del carisma, la leadership carismatica e la leadership trasformante. Le dimensioni di questa tipologia sono quattro: influenza idealizzata (o carisma), motivazione ispiratrice, stimolazione intellettuale e considerazione individualizzata.

e) Leadership responsabilizzante:

Questo tipo di leadership è da considerare come il gradino più alto della scala. L'aggettivo "responsabilizzante" indica una tipologia che tende a promuovere in ciascun soggetto l'*empowerment*. È quindi un tipo di leadership attiva, dove anche i *followers* hanno una loro influenza.

A questo proposito, pare opportuno esaminare la dimensione della *followership*.

Il termine *followership* è riferito alla dimensione del gruppo di coloro che seguono un loro capo, o che comunque fanno parte di un gruppo alla pari, dove ognuno ha lo stesso grado di responsabilità.

In letteratura, la dimensione della *followership* è stata a lungo trascurata, proprio perché lo studio della leadership ha riscosso fin da subito l'attenzione dei ricercatori per capire i meccanismi interni di un'organizzazione.

Un importante contributo sul punto è attribuibile a Shamir, Crossman e Crossman (citati in Cortese et al., 2013, p. 16).

Il merito del primo studioso è quello di aver suddiviso la leadership in cinque categorie a seconda del ruolo dei followers:

- a) Destinatari dell'influenza del leader;
- b) Moderatori dell'impatto del leader;
- c) Sostituti della leadership;
- d) Costruttori della leadership;
- e) Follower come leader.

Le prime tre teorie riguardano una prospettiva “leader-centrica”, la quarta riguarderebbe una dimensione “follower-centrica” e l’ultima costituirebbe il cambiamento più radicale.

Riprendendo il lavoro di Pearce e Sims, queste cinque teorie sembrerebbero direttamente associate alle cinque fasi della leadership. Un ipotetico schema di rappresentazione di queste diadi potrebbe essere quindi così formulato:

- a) Leadership avversiva- Followership destinaria dell’influenza della leadership;
- b) Leadership direttiva- Followership moderatrice dell’impatto della leadership;
- c) Leadership transazionale - Followership sostituta della leadership;
- d) Leadership trasformativa - Followership costruttrice della leadership;
- e) Leadership responsabilizzante - Followership intesa come leadership.

Crossman e Crossman invece circoscrivono una teoria che riguarda esclusivamente la dimensione della *followership*.

Il loro principale merito è quello di aver proposto una griglia interpretativa nella letteratura della *followership* distinguendo tra:

- a) Tipologie comportamentali descrittive;

Il contributo più importante è dato da Kelley nel 1992 con *The Power of Followership*. Kelley affronta nel suo studio la dimensione della followership come strumento di potere, delineando un *continuum* tra Indipendenza/Dipendenza di pensiero (ICT). Vengono individuate cinque profili:

- Passive follower (basso ICT e basso AE);
- Alienated follower (alto ICT e basso AE);
- Conformist follower (basso ICT e alto AE);

- Pragmatic survivor follower (medio ICT e medio AE);
- Effective follower (alto ICT e alto AE).

Come strumento d'indagine viene usato il *Followership Questionnaire* .

b) Tipologie comportamentali prescrittive;

Secondo Crossman e Crossman (citati in Cortese et al, 2013, p. 20) per comportamento prescrittivo s'intende lo studio di comportamenti ideali che i follower dovrebbero esibire piuttosto che su quelli che effettivamente mettono in atto.

Il contributo probabilmente più rilevante sul punto arriva nel 1995 da Chaleff, secondo cui la principale qualità soggettiva che un collaboratore deve possedere è il coraggio.

Chaleff delinea uno schema composto in cinque dimensioni, a cui se ne aggiunge una sesta nel 2009:

- Coraggio di fornire supporto al leader;
- Coraggio di assumersi la responsabilità per la meta condivisa;
- Coraggio di sfidare costruttivamente il leader, il gruppo e le politiche organizzative;
- Coraggio di partecipare a ogni trasformazione costruttiva;
- Coraggio di prendere una chiara posizione ;
- Coraggio di rivolgersi alla gerarchia rendendo noti il proprio pensiero e le proprie convinzioni.

c) Teorie situazionali:

Per teorie situazionali s'intende quel gruppo ristretto che si occupa di descrivere la followership rispetto alle caratteristiche del contesto in cui la relazione leader - follower prende forma.

Il primo a dare il suo contributo è Wortman nel 1982, il quale riconosce l'importanza di un'organizzazione funzionale al fine di garantire l'iniziativa dei propri dipendenti.

Nel 2006, Bjugstad, Tach, Thompson e Morris propongono un modello integrato che unisce il modello di Hersey e Blanchard sulla leadership situazionale e quello di Kelley sugli stili di followership.

È importante precisare che questo modello funziona con l'associazione dei due "quadranti" dei due modelli in modo da massimizzare il potenziale dei diversi stili di leadership e followership.

Questo schema è quindi perlopiù suddiviso in:

- Stile partecipativo:

Il leader condivide le idee e facilita la presa di decisione. Utile per i follower alienati;

- Stile *selling*:

Utile per follower passivi che necessitano di guida o direzione;

- Stile *telling*:

Utile per potenziare il pensiero critico dei collaboratori conformisti.

Alla luce di tutte le teorie di followership finora descritte e considerate, ciò che emerge come costante tale da costituire un fatto è la considerazione che segue: i followers non hanno solo una dimensione passiva.

Di più: i *followers* sono anch'essi a tutti gli effetti parte attiva del funzionamento del comportamento organizzativo.

Baker (citata in Cortese et al, 2013, p. 23) individua nell'anno 2007 quattro tematiche fondamentali:

- a) Identificazione di un ruolo da parte di *leader* e *follower*;
- b) Condivisione di uno scopo comune;
- c) Considerazione dei followers come parte attiva;
- d) *Leadership* e *followership* intese come concetti intrinsecamente relazionali.

Considerando le nuove teorie della leadership, tra cui la teoria LMX e la leadership trasformazionale, non si può pensare alla leadership come un soggetto scollegato dal gruppo di lavoro che attua il potere su di esso: per far sì che i membri continuino a co-esistere in un gruppo di lavoro e a avere dei rapporti anche con i leader, è necessario considerare anche la dimensione della followership.

Un gruppo, o un *team*, non è una semplice matassa di contatti, ma è un insieme di soggetti, ognuno dotato della propria sfera emotiva, delle proprie capacità, delle proprie insicurezze. Ognuno di essi ha un proprio grado di maturità psicologica, un proprio stile lavorativo, un insieme di bisogni diversi da soddisfare.

Inoltre, non sempre il capo può essere presente nel contesto lavorativo. Può quindi considerarsi fisiologico che vi siano delle forme di presa di controllo da parte di alcuni membri nei confronti dell'organizzazione in casi di necessità.

Lo svolgimento di queste dinamiche però potrebbero dipendere da un certo grado di maturità del gruppo di lavoro, spesso dettato dal lavoro precedente effettuato dal colui che sta al vertice di un'organizzazione.

Per cui, possiamo dire che è soprattutto una leadership funzionante a far funzionare il gruppo di lavoro.

Nel prossimo paragrafo affronteremo a proposito questa dimensione: il *commitment*, ovvero il grado di coinvolgimento.

3.2 Il supporto percepito dal leader favorisce lo sviluppo della chiamata

Come anticipato nel primo capitolo, la vocazione può davvero avere molto impatto nella dimensione lavorativa di una persona.

Wrzesniewski (citato in Kolodinsky, 2018, p. 409) ha potuto constatare che in un gruppo di lavoro è molto importante la presenza di lavoratori con un orientamento di chiamata, poiché grazie ad essi vi è più identificazione col gruppo, meno conflitto e maggior impegno. Si è cominciato quindi a fare ricerca con un nuovo importante costrutto: il grado di impegno legato ai lavoratori.

È bene precisare che il grado di impegno da parte di un dipendente è sicuramente determinato da parte delle proprie motivazioni intrinseche, traducibili in valori come senso del dovere, ambizione, passione.

Tuttavia, alcuni studi hanno messo in luce la dimensione del *commitment*, ovvero del coinvolgimento lavorativo da parte del leader.

Tra questi vi è la ricerca di Kolodinsky condotta nel 2018, il cui oggetto è infatti il coinvolgimento significativo, in cui viene analizzato l'impatto di un orientamento al lavoro "chiamante" e del supporto alla leadership percepito.

Secondo Kolodinsky, lo studio sulla dimensione del coinvolgimento ha avuto inizio all'incirca dal 1998, tant'è che ha potuto predisporre il proprio studio sulla base del presupposto che il grado di coinvolgimento abbia correlazione sia in risultati organizzativi di valore, traducibili in soddisfazione lavorativa, impegno organizzativo comportamenti pro-sociali, fidelizzazione dei lavoratori, soddisfazione della propria dimensione personale, che risultati organizzativi negativi nei confronti del proprio lavoro, come comportamenti di ritiro e burnout.

Al tempo stesso, Kolodinsky mette in luce il fatto che nello studio dell'impegno organizzativo vi siano delle lacune, tra cui la poca conoscenza in materia di percezione dei dipendenti sul fatto che la leadership sia favorevole riguardo ai loro sforzi, anche se poi si smentirà riportando uno studio condotto su un campione di 297 lavoratori millennial

impiegati in alcune industrie degli Stati Uniti, in cui sono state esaminate due variabili: il grado di coinvolgimento e la percezione del grado di supporto da parte del leader.

Questo studio, condotto da Gallup, ha messo in luce il fatto che anche la dimensione generazionale può influire sulla motivazione lavorativa: i millennial si sono dimostrati infatti molto più desiderosi di trovare un significato al loro lavoro rispetto alle generazioni precedenti.

Successivamente, Kolondisky esamina la successiva dimensione del proprio studio, ovvero la relazione tra chiamata e coinvolgimento.

Nel 2015, Gazica e Spector (citati in Kolodinski, 2018, p. 410) hanno rilevato che coloro che percepivano e rispondevano ad una chiamata avevano molta più probabilità di avere un maggior impegno lavorativo rispetto a coloro che non avevano modo di rispondervi.

Nel 2016 è stato condotto uno studio sui lavoratori cinesi in una grande impresa da studiosi Xie, Xia, Xin e Zhou (citati in Kolondisky, 2018, p. 410) prendendo come base la teoria della costruzione della carriera.

La teoria della costruzione della carriera è basata su quattro punti cardine:

- a) prontezza adattiva;
- b) risorse di adattabilità;
- c) risposte di adattamento;
- d) risultati di adattamento.

Avendo quale riferimento questa struttura, l'azione della propria chiamata sembrerebbe corrispondere ad una combinazione di adattabilità e risposte di adattamento.

Successivamente, sono stati condotti degli studi sulla leadership collegati all'impegno lavorativo, in particolar modo sulla leadership trasformativa.

Nel 2010, Babcock-Roberson e Strickland (citati in Kolondiski, 2018, p. 411) hanno constatato che la leadership trasformativa è correlata sia all'impegno che ai comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Ancora una volta, si ha la conferma del fatto che una leadership improntata alla relazione leader-membro porti a dei risultati organizzativi quantomeno discreti.

Anche se il risultato, inteso come mera produttività aziendale, non può essere sempre e solo l'unico criterio di riferimento. Ed è su tale presupposto che si innesta il concetto di Leadership etica.

Secondo Trevino et al (citati in Riuz & Martinez, 2010, p. 590), un leader etico nasce dallo sviluppo di due pilastri necessari, ovvero:

- a) Manager moralmente buono;
- b) Persona moralmente buona.

Motivo di tale suddivisione è il fatto di fare una distinzione tra sfera personale del superiore e ruolo di superiore.

Come persona, o meglio come personalità, vi è necessità di dispensare valori come giustizia, onestà, integrità, cura per gli altri da parte di una persona che sia a capo di un'organizzazione per far sì che il team continui ad essere motivato sul lungo termine.

Le dimensioni attitudinali però non bastano, per cui è necessario che il leader sia un buon gestore.

Per essere un buon gestore, al leader viene richiesto:

- a) Di far percepire il proprio comportamento etico ai propri seguaci;

- b) Far sì che le conseguenze del comportamento etico/non etico del follower vengano premiati/sanzionati;
- c) Comunicare al massimo ai propri seguaci l'etica e la sua rilevanza per le decisioni/azioni.

Avendo a mente i principali approcci di leadership suddivisi in tradizionale e relazionale di cui abbiamo parlato in precedenza, considerata la dimensione della leadership etica potremmo collocarla sotto tale punto di vista nella dimensione relazionale, poiché la stessa è considerata in relazione alla leadership trasformativa.

E in un approccio dotato di forti scambi sociali, è più che importante considerare la dimensione etica del trattamento nei confronti dei propri dipendenti.

Nello studio delle scienze dell'organizzazione, si è soliti usare il termine “contratto psicologico” per indicare quell'insieme di aspettative riguardanti diritti e doveri da entrambe le parti, spesso correlati al contratto formale di lavoro.

La percezione di un contratto psicologico è spesso più forte da parte dei dipendenti, almeno per coloro che lavorano o hanno il desiderio di lavorare per quell'organizzazione sul lungo periodo.

Garantendo quindi l'attuazione di una leadership etica in un'organizzazione, si avranno sicuramente maggiori probabilità di soddisfare i requisiti di uno o più contratti psicologici.

3.3 Il Trickle-down effect

In italiano, il significato della parola *trickle-down effect* è “effetto a cascata”. La parola *trickle-down effect* si riferisce infatti a uno schema dove

le dinamiche sociali sono rappresentate tramite un collegamento verticale, che parte dall'alto ed è diretto verso il basso.

In sociologia, il termine *trickle-down* fu introdotto per la prima volta dal filosofo tedesco George Simmel per spiegare il fenomeno sociale della moda, a cui subito dopo contribuì il suo contemporaneo statunitense Thornstein Veblen.

In particolare, Veblen, con il suo scritto *The Theory of the Leisure Class* nel 1899, affronta il meccanismo di competizione sociale basato sulla vistosità del consumo e dello spreco per indicare la propria posizione sociale.

La teoria del *trickle-down* nasce quindi come sintesi per la rappresentazione delle disparità delle classi socio-culturali, in cui ovviamente vengono individuata una classe "alta" (ovvero i ricchi) e una classe "bassa" (i poveri). E per entrambi gli autori, la maggior influenza nella dimensione della desiderabilità sociale e materiale sarebbe competenza delle classi più alte. In poche parole, questo è uno dei primissimi esempi di influenza da parte di un'autorità nei confronti di alcuni subordinati.

Applicando la parola *trickle-down* allo studio delle scienze dell'organizzazione, ci riferiamo allo studio di un fenomeno sociale riguardante attori sociali come i manager e i subordinati che segue una dinamica *top-down*, ovvero che parte dalle azioni del capo e che influenza quelle dei suoi membri.

Seppur vi siano stati casi di studio in cui si è cercato di dare valore alla dimensione *bottom-up* di un'organizzazione, il modello *top-down* ancora oggi è considerato come base importante per il funzionamento di essa. Come già spiegato in precedenza, lo studio della *leadership* è stata fin da subito affiancata al costrutto di *management*, in quanto entrambi i

termini avrebbero in condivisione, secondo alcuni studiosi, lo stesso denominatore comune: un individuo che sta al vertice di un'organizzazione, che ha quindi un certo grado di influenza su altre persone. E come riportato nei paragrafi precedenti, l'etimologia della parola *leadership* è da considerarsi più "antica" rispetto a quella di *followership*, o quantomeno più studiata. Di conseguenza, se è consono fare una correlazione *Leadership/top-down* e *Followership/bottom-up*, quest'ultima prospettiva rischia di non ricevere lo stesso riconoscimento della dinamica *top-down* se non si continuerà a fare ricerca.

Possiamo quindi ritenere la dinamica *top-down*, o per meglio dire *trickle-down*, come una modalità di analisi più efficace di osservazione di un gruppo di lavoro, rispetto alla dinamica *bottom-up*.

Secondo Xie, Zhou, Xia e Gu (2019) il processo *trickle-down* segue una linea causale nel loro studio, ovvero segue queste tre fasi:

a) Orientamento alla chiamata del supervisore:

La percezione di un senso di chiamata da parte del leader è da considerarsi *input* del processo. Facendo riferimento alla teoria della leadership trasformazionale, è necessario che il leader abbia una visione ideale dell'organizzazione per poter attuare un cambiamento. L'orientamento alla chiamata del supervisore è positivamente correlato all'orientamento a chiamata dei subordinati.

b) Percezione dei subordinati sulla modellazione dei ruoli:

Questa variabile funge da mediatrice tra l'orientamento alla chiamata tra i supervisori e i subordinati e riflette gli esiti della fase precedente. Se il leader ha una percezione "sana" del senso di chiamata, essa probabilmente si rifletterà sulla percezione dei dipendenti. Viceversa, se il leader non percepirà o avrà una visione distorta del senso di chiamata, vi saranno grandi rischi per il clima psicologico dell'organizzazione.

c) Orientamento alla chiamata dei subordinati:

È da considerarsi come esito dell'intero processo. In poche parole, i subordinati raccolgono i frutti della fase iniziale, grazie all'influenza del leader.

Lo stato organizzato del supervisore funge da moderatore tra la percezione dei subordinati e tra l'orientamento alla chiamata dei subordinati. Per stato di supervisione è intesa la percezione da parte dei subordinati dello stato organizzativo informale del supervisore.

Il giudizio dei *followers* sullo stato organizzativo informale del proprio supervisore è spesso basato su:

- Valutazione positiva del supervisore e attenzione al benessere del supervisore;
- Influenza del supervisore su importanti decisioni organizzative;
- Autorità e autonomia attribuite al supervisore per lo svolgimento delle proprie responsabilità lavorative.

Campo d'indagine del modello *trickle-down effect* è l'analisi della teoria dell'apprendimento sociale, secondo la quale l'apprendimento è un processo cognitivo che si verifica in un contesto sociale ed avviene esclusivamente a causa dell'osservazione o dell'istruzione.

Quando sentono la vocazione per il proprio lavoro, i supervisori spesso hanno un chiaro senso di scopo e missione personale che li spinge ad impegnarsi in attività di creazione di senso ed a esprimere le loro opinioni su questioni lavorative quando interagiscono con i membri del team. Inoltre, secondo il costrutto della teoria dell'apprendimento sociale, ovvero la modellazione dei ruoli, i supervisori vengono percepiti da subordinati come fonti legittime di informazioni legittime e come obiettivi

di apprendimento osservazionale, poiché hanno uno status più elevato rispetto a quelli a livelli organizzativi inferiori.

La particolare efficacia del modello *trickle-down effect* è illustrata nella ricerca di Chen, Friedman e Simons (2014).

In particolare, vi è un'applicazione del modello *trickle-down* ai seguenti attori sociali: senior manager, middle manager e subordinati. Scopo di questa ricerca era l'indagine dei meccanismi di *turnover* correlati alla *leadership*. Secondo gli autori, il maggior limite alla ricerca precedente in materia di *turnover* consisteva nel fatto di concentrarsi unicamente sul ruolo dei *top manager*, avendo così dei risultati molto più scarni riguardo la correlazione tra leadership usata e prevenzione del turnover.

Considerando invece anche la figura dei *middle manager*, è stato possibile avere un quadro più completo della situazione, e soprattutto una miglior applicazione del modello *trickle-down*. Proprio grazie a questa integrazione, si è scoperto che una cattiva relazione con il supervisore dell'alta dirigenza può esser il motore ultimo tra subordinato e supervisore. E in questo caso, per avere più attendibilità nei risultati di ricerca, la soluzione più efficace consisterebbe nell'esame della relazione tra *senior manager* e *middle manager*.

Altro oggetto di ricerca è stata la questione di genere: viene infatti affrontato il discorso della parità di trattamento delle dipendenti donne rispetto ai dipendenti uomini, e dei *manager* donna rispetto ai *manager* uomini.

È emerso infatti che l'effetto gocciolamento verso il basso è amplificato per i dipendenti donna in relazione col *senior manager*, anche se è da considerare che tale relazione è soprattutto influenzata dal fatto che solitamente le donne incontrano problemi di pari opportunità in ambito lavorativo. Risulterebbe inoltre che le donne *middle manager* diano più

importanza ai rapporti di alta qualità con i *senior manager*, rispetto alle loro controparti maschili.

Le donne sono ancora oggi considerate “un gruppo minoritario” nel mercato del lavoro, non tanto intese in variabili come semplice presenza in esso, bensì in variabili qualitative, come distribuzione sociale in alcuni settori, trattamento economico, opportunità lavorative. È quindi logico considerare la questione di genere come amplificatrice della percezione di bisogni quali l’affidamento a valori come fiducia e stima tramite scambi relazionali.

Sono, infatti, soprattutto le donne *middle manager* ad essere colpite dall’effetto a cascata, tant’è che si potrebbe ipotizzare uno schema concettuale in cui vi sia un effetto a cascata generale nell’ambiente organizzativo, a sua volta suddiviso in vari sottogruppi di attori sociali.

Con l’effetto cascata, la presenza di una *leadership* etica è ancor più determinante per la soddisfazione del clima organizzativo.

La stessa ricerca di Riuz e Martinez ha indagato, oltre alla dimensione della *leadership* etica, la stessa composizione degli attori sociali della ricerca di Chen e associati, ovvero *top manager*, supervisori e dipendenti.

Considerando soprattutto i *top manager* e i supervisori, Riuz e Martinez hanno coniato due termini che mettessero in relazione la *leadership* etica con entrambe le figure: TMEL, ovvero *leadership* etica del top manager e SEL, ovvero *leadership* etica del supervisore.

Nel caso della *leadership* etica del *top manager*, l’impatto è maggiore, poiché la figura che sta al vertice di un’organizzazione e che ha una buona moralità come *manager*, è percepita dai livelli gerarchici inferiori come “organizzazione buona”.

Di conseguenza, i dipendenti che percepiscono un certo grado di moralità dall'Alta direzione si sentiranno maggiormente considerati, e saranno portati probabilmente a sviluppare contratti psicologici relazionali al fine di rafforzare il grado di impegno reciproco da entrambe le parti.

Secondo il punto di vista della *Role-Set Theory* di Merton (citato in Riuz & Martinez, 2010, p. 592), il livello di autorità formale della persona considerata come referente sviluppa un ruolo chiave nell'influenza di atteggiamenti e del comportamento dell'individuo, per cui il "gocciolamento dall'alto" avrebbe un notevole impatto sul resto dell'organizzazione.

Nel caso invece della *leadership* etica del supervisore, l'impatto è diverso. Per supervisore intendiamo il *middle manager*, ovvero la figura intermedia tra il *senior manager* e il *follower*.

Si tratta quindi di una figura con una distanza relazionale più breve rispetto a quella del *senior manager*, per cui la percezione della moralità da parte dei follower è sia a livello di persona che a livello di ruolo. A livello di impatto, si potrebbe considerare SEL come effetto di mediazione tra TMEL e la risposta al lavoro tra i dipendenti.

Riuz e Martinez affermano però che questo effetto non può essere totale, poiché si possono verificare casi di suddivisione di piccoli gruppi informali guidati da un sistema di valori e norme diverse dal gruppo formale.

Mettendo a confronto le due ricerche finora citate, pare emerga la necessità di esaminare la figura del *middle manager*.

Middle manager in italiano è traducibile come "manager intermedio". Secondo Mintzberg, Uytterhoeven e Dopson (citati in Harding et al. 2014, p. 2) il *middle manager* è da intendersi come una figura collocabile tra il nucleo operativo e l'apice, i cui occupanti sono

responsabili di una particolare unità aziendale a questo livello intermedio dell'azienda gerarchica che comprende tutti coloro che sono al di sotto del livello più alto della gestione strategica e al di sopra della supervisione di primo livello.

Riguardo ai compiti relativi a questa figura, vi sono più opinioni a riguardo. Vi sono infatti tre corpus di ricerca che indagano tre dimensioni:

- Cosa dovrebbero fare?
- Cosa fanno effettivamente?
- Come influisce il ruolo del manager intermedio sulle persone che lo occupano?

Riguardo al quesito “*Cosa dovrebbero fare?*”, i compiti richiesti riguarderebbero la risoluzione dei problemi tramite la gestione degli stati emotivi dei propri dipendenti, al fine di garantire il successo di cambiamenti radicali. anche se un'altra voce sostiene che altro non sono che un semplice tramite, ovvero dei mediatori, dei compiti affidati ai subordinati da parte dell'alta dirigenza, proprio come nella ricerca di Riuz e Martinez.

La risposta a “*Cosa fanno effettivamente?*” può quindi risultare ovvia: nella realtà hanno un ruolo di dirigenza “passivo” nell'organizzazione, poiché altro non sarebbero che “para-subordinati”.

Di conseguenza, alla domanda “*Come influisce il ruolo del manager intermedio su coloro che lo occupano?*” si potrebbe rispondere che la posizione di manager intermedio può scatenare dei sentimenti di ambiguità riguardo alla propria identità lavorativa.

È importante considerare che la risposta a questi quesiti non ha una valenza definita, proprio perché le opinioni in merito sono tante e la base di ricerca è appunto la ricerca qualitativa. Tuttavia, ci si può fare un'idea sulle funzioni del *middle manager* all'interno di un'organizzazione.

Questa figura ha particolarmente importanza secondo Detert e Trevino (citati in Fulmer & Ostroff, 2017, p. 6). Nello studio di carattere qualitativo dei modelli a cascata, comprendenti *top manager*, supervisor e dipendenti, gli autori hanno rilevato una difficoltà da parte dei *top manager* ad incoraggiare i dipendenti rispetto ai supervisor, poiché i dipendenti tendono a mostrare meno confidenza con i *top manager*. C'è infatti più distanza relazionale rispetto ai supervisor, per cui il ruolo dei supervisor consiste nella mediazione tra i due ruoli.

3.4 Ipotesi di ricerca

Da quanto abbiamo sinora esaminato, si evince l'importanza di una forte correlazione tra l'uso di una determinata forma di leadership e la presenza di un determinato tipo di vocazione in un contesto lavorativo.

Ne ricaviamo la centralità di una domanda, per la quale cercheremo di ipotizzare alcuni elementi di ricerca empirica in tema di mediazione di trust e pss nella relazione tra chiamata del leader e chiamata del follower.

Sul punto, pare coerente prendere quale riferimento di partenza la teoria LMX, in particolare la tipologia LMX Alta Qualità, nonché considerare come base gran parte di quanto esaminato nel precedente capitolo, ovvero il tema del supporto percepito da parte del leader in relazione al commitment affrontato nella ricerca di Kolondinsky e il modello Trickle down effect.

È infatti emerso quanto la condivisione di valori come fiducia, stima e rispetto reciproco fossero predominanti nella relazione LMX già dalla teorizzazione del modello dello scambio sociale negli anni '20 del secolo scorso, ovvero il modello SET (Malinowsky, 1922; Mauss, 1925), ripresi poi nel modello LMX, in particolar modo nel modello LMX-7, teorizzato

negli anni '80 del medesimo secolo (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; Seers & Graen, 1984).

In particolare, nella relazione LMX Alta Qualità sono enunciati i seguenti valori: rispetto, fiducia e obbligo reciproco (Graen & Uhl-Bien, 1995; Richter-Killenberg & Volmer, 2022).

Dal confronto dei modelli SET e del modello LMX-7, si evince la persistenza del valore della fiducia reciproca, ovvero della presenza della fiducia tra leader/leaders e follower/followers.

Il valore della fiducia è inoltre amplificato nel modello del Trickle down, in correlazione all'uso della leadership etica. In alcuni lavori di indagine sulla leadership etica, è stato appurato una sorta di effetto "a cascata" da Mayer e colleghi (2009), Ruiz e colleghi (2011a, b) e Schaubroeck e colleghi (2012), dei comportamenti virtuosi adottati dai top manager sui middle manager.

In poche parole, l'adozione di uno stile di leadership etica da parte dei top manager porterà i middle manager ad adottare a loro volta lo stesso tipo di leadership.

Di conseguenza, i middle manager trasmetteranno gli stessi valori dei senior manager ai subordinati, favorendo in essi comportamenti atti allo sviluppo di un clima organizzativo, alla performance lavorativa, a comportamenti di cittadinanza organizzativa.

È corretto considerare in questo caso una sorta di "fiducia verticale", poiché il modello Trickle down ha una valenza di tipo top-down, ovvero un tipo di influenza esercitata dai livelli gerarchici superiori di un'organizzazione. Dalle citate ricerche, parrebbe evidente l'importanza della fiducia nutrita nei confronti delle figure apicali da parte dei subordinati, al fine di garantire un buon clima organizzativo e la messa in atto di comportamenti di cittadinanza organizzativa da parte di essi.

Riguardo invece il valore della PSS (*Perceived Supervisor Support*), si riscontra forse un po' di difficoltà a trovare la stessa validazione del valore fiducia in letteratura.

Facendo un confronto cronologico tra il valore *trust* e il valore PSS, il valore della fiducia è stato studiato fin dagli albori del novecento nel modello SET, considerato da sempre antenato del modello LMX nell'ambito degli studi delle scienze dell'organizzazione.

Diverso invece è il caso di PSS. In italiano, PSS è l'acronimo di Supporto del supervisore percepito. Esso è spesso correlato al POS, ovvero Supporto organizzativo percepito. La teoria di riferimento dei costrutti POS e PSS è la teoria del supporto organizzativo.

Il periodo di nascita e di postulazione di essa fa riferimento all'incirca tra gli anni ottanta e gli anni duemila del secolo scorso, con gli scritti di Eisenberg e associati e di Shore e Shore (citati in Rhoades e Eisenberger, 2002, p. 698).

Secondo questa teoria, è necessario che i dipendenti sviluppino convinzioni globali sulla misura in cui l'organizzazione apprezza i loro contributi e mostra preoccupazione per il loro benessere per poter determinare la disponibilità dell'organizzazione a premiare l'aumento dell'impegno lavorativo e a soddisfare i bisogni socioemotivi.

In poche parole, è necessaria la percezione positiva o negativa di uno o più dipendenti per poter determinare il grado di disponibilità di supporto da parte del sistema organizzativo.

L'insieme di queste percezioni condivise è raccolto appunto nell'acronimo di POS. Pensando ai possibili processi di influenza che possono avvenire tra i diversi livelli gerarchici, si considera POS come influenza bottom-up.

Di conseguenza, potrebbe essere logico associare POS a uno stile di Followership attiva.

Per il quanto riguarda il valore PSS, pare vi sia difficoltà a riscontrare una valenza indipendente dal valore POS in letteratura.

Prendendo come riferimento la ricerca condotta dagli studiosi Rhoades e Eisenberger (2002), il supporto del supervisore altro non è che una variabile del valore complessivo POS. In questo caso, l'influenza del supporto del supervisore sarebbe appunto associata alle figure che ricoprono un ruolo apicale all'interno di un'organizzazione.

L'atteggiamento da parte del supervisore nei confronti dell'organizzazione costituisce infatti l'*input* per la percezione condivisa del supporto organizzativo. Si può quindi intuire che vi sia una valenza top-down in PSS, presente però all'interno di una dinamica di causalità circolare.

Il leader è considerato portatore di valori come fiducia, rispetto, stima, viceversa i followers dimostrano di percepire un certo grado di supporto da parte della figura direzionale.

Einsenberg e colleghi (2022) affrontano nel loro lavoro l'indagine delle variabili PSS e POS al fine di esaminare il fenomeno del *turnover* dei dipendenti. In particolare, l'accento è posto su PSS inteso come valore di influenza su POS. La ricerca è stata svolta attraverso lo studio di tre casi.

Il primo riguarda lo studio di 314 dipendenti provenienti da diverse organizzazioni. Lo studio di PSS e POS è avvenuto in due momenti diversi, a tre mesi di distanza, esaminando dapprima il PSS iniziale correlato a un cambiamento temporale nel POS, per poi passare la relazione tra POS e cambiamento temporale in PSS.

Da questo caso è emerso che PSS è positivamente correlato al cambiamento temporale di POS, dove PSS porta direttamente a POS.

Il secondo caso riguarda 3000 addetti alle vendite al dettaglio, ed ha come oggetto l'effetto moderatore dello stato percepito del supervisore nell'organizzazione sulla relazione PSS-POS.

Il terzo caso, invece, prende in esame 493 negozi, considerando POS come mediatore di una relazione negativa tra PSS e turnover dei dipendenti.

Prendendo invece in rassegna la ricerca di Kolondisky (2018), l'accento è posto sul supporto percepito dal leader.

Come prima evidenziato, lo studioso ha affrontato l'argomento del *commitment*, ovvero il grado di coinvolgimento da parte del leader nei confronti dei lavoratori. Secondo il pensiero di Kolondisky, il *commitment* è da considerarsi un valido indicatore del grado di orientamento alla chiamata da parte dei lavoratori, sia in termini positivi che negativi. Facendo riferimento al primo capitolo, la chiamata professionale può essere percepita anche come variabili stress, burnout e turnover, per cui pare logico che possano esserci conseguenze sul grado di coinvolgimento da parte del leader.

Da questa ricerca, pare che l'influenza provenga soprattutto dal *commitment* per lo sviluppo dell'orientamento alla chiamata, anche se è da considerare perlomeno una dinamica di causalità circolare riguardo la percezione da parte del leader. L'interpretazione delle due singole variabili, ovvero il *commitment* e il grado di supporto percepito dal leader, potrebbe portare a considerare rispettivamente ad una dinamica top-down riguardo il *commitment* e ad una dinamica bottom-up riguardo il grado di supporto percepito.

Ritornando sul precedente confronto tra la variabile *trust* e la variabile PSS, una delle due differenze più evidenti è il divario temporale di nascita dei due costrutti. Come già spiegato prima, *trust* è collocabile

perlomeno all'incirca degli inizi del Novecento, mentre PSS è nato all'incirca dagli anni ottanta.

Un'altra importante differenza è il maggior vincolo per PSS al modello *trickle-down* rispetto a Trust. Dalle ricerche finora citate, PSS è strettamente correlato a POS, di conseguenza è fortemente associabile POS e PSS alla dinamica di un modello *trickle-down*, ovvero un modello a dinamica relazionale verticale. È stata quindi riscontrata una forte interdipendenza tra la percezione del leader e la percezione dei followers.

Ulteriore differenza a cui dare importanza è la ricorrenza della parola 'fiducia' nelle ricerche sinora condotte nell'ambito delle scienze dell'organizzazione rispetto alla parola chiave PSS.

Parrebbe chiaro, anche ai 'non addetti ai lavori', quanto sia di facile intuizione la ricorrenza della parola fiducia nello studio dei fenomeni in ambito delle scienze umane, quali la psicologia e la pedagogia. Di conseguenza, è ancor più frequente l'uso della parola 'fiducia' nelle ricerche condotte nel campo della teoria dello scambio sociale, nonché nell'ambito della percezione del supporto organizzativo.

Si può quindi considerare la fiducia come la 'matrice' dello studio del PSS. Per riconoscere invece il valore dell'acronimo PSS, bisogna considerare che l'analisi della variabile 'fiducia' non applicata ad un specifico setting costituisce il rischio di una dispersione di significato.

Grazie invece a PSS, si ha la possibilità di avere un quadro di ricerca utile ad una visione scientifica più accurata sullo studio della teoria LMX, in particolar modo collegata al modello *trickle-down*. Si è visto infatti dal precedente capitolo quanto questo modello sia utile per lo studio dell'orientamento di chiamata del leader in relazione a quello dei dipendenti.

Tornando alla domanda di partenza, ovvero quali siano le ipotesi di mediazione di trust e pss nella relazione tra chiamata del leader e chiamata del follower, si possono quindi formulare le seguenti ipotesi:

Ipotesi 1: La chiamata lavorativa vissuta e percepita dai followers è positivamente influenzata da un orientamento di chiamata da parte dei senior manager tramite la mediazione del valore trust nella relazione dello scambio leader-follower, e della leadership etica del top manager (TMEL).

Prendendo come base di riferimento il modello *trickle-down*, è stato rilevato come un effetto a gocciolamento verso il basso di valori come fiducia, stima e rispetto costituiscano un'influenza positiva sulla soddisfazione lavorativa e sulla performance dei lavoratori. Cohen (2015), riconosce infatti il valore della fiducia come strumento per il funzionamento dell'organizzazione, poiché ha rilevato nei suoi studi come la componente 'alta fiducia' influisca sulla percezione di vicinanza con i propri colleghi e sulla disponibilità ad impegnarsi nelle relazioni di lavoro.

Sempre riguardo la variabile fiducia, Paille e colleghi (2013) affrontano nel loro lavoro d'indagine sulla percezione dei dipendenti nel supporto dei loro superiori il rapporto tra fiducia nei dirigenti e teoria LMX. Secondo gli autori, la fiducia verso i superiori ha carattere prioritario rispetto alla teoria LMX, poiché secondo Brower et al. (citati in Paille et. al, 2013, p. 685) negli studi LMX vi sono maggiori evidenze empiriche riguardo la teoria della fiducia rispetto alla teoria LMX.

Go'mez e Rosen (citati in Paille et. al, 2013, p. 685), considerano la fiducia dei superiori come antecedente della teoria LMX.

Considerando come attori sociali i senior manager e i dipendenti per la verifica del valore 'fiducia', è utile infatti prendere come base di riferimento la teoria dello scambio sociale, soprattutto considerando i rapporti 'Alta qualità'.

Considerando come attori sociali i senior manager e i dipendenti per la verifica del valore 'fiducia', è utile prendere come base di riferimento la teoria dello scambio sociale, soprattutto considerando i rapporti 'Alta qualità'.

Riguardo la figura del senior manager, Dietz e colleghi (2009) hanno riscontrato un graduale aumento del livello di coinvolgimento da parte dei dipendenti grazie a una forte relazione con il senior manager. Korsgaard e colleghi (1995), affermano infatti quanto l'atteggiamento positivo del senior manager possa far sentire i dipendenti riconosciuti e apprezzati.

Come indicato nel terzo capitolo, si è rilevata positiva l'adozione di una leadership etica da parte del senior manager applicata al modello trickle-down, identificata con l'acronimo TMEL, poiché si verificherebbe la percezione di un'organizzazione buona grazie alla figura del top manager.

Ipotesi 2: La chiamata lavorativa vissuta e percepita dai followes è positivamente influenzata da un orientamento di chiamata lavorativa da parte dei supervisori tramite la mediazione di trust nella relazione dello scambio leader-follower, pss e la leadership etica del supervisore (SEL).

Come nella prima ipotesi, un orientamento di chiamata da parte di una figura di riferimento superiore ai subordinati favorisce un buon livello di coinvolgimento da parte dei followers nello svolgimento del proprio lavoro. Anche nella relazione supervisore-dipendente è importante la condivisione della fiducia reciproca all'interno di una relazione di scambio sociale leader-follower, in particolar modo negli scambi di Alta qualità. Wat e Schaffer (citati in Paille et al, 2013, p. 685), considerano il funzionamento della teoria LMX ad Alta qualità come antecedente per il verificarsi della fiducia verso il supervisore.

Riguardo invece la seconda variabile, ovvero PSS, la si può considerare come costrutto per poter circoscrivere la fiducia all'interno della Teoria del supporto organizzativo.

Secondo Malatesta (1995), il PSS dovrebbe aumentare gli obblighi nei confronti del supervisore e dell'organizzazione sulla base della norma di reciprocità. Lo studioso ha infatti trovato prove per entrambe le relazioni: PSS ha aumentato le prestazioni extra-ruolo vantaggiose per i supervisori e PSS ha aumentato il POS, che, a sua volta, ha portato a maggiori prestazioni extra-ruolo vantaggiose per l'organizzazione.

Anche per la figura del supervisore è importante l'applicazione della leadership etica, che in questo caso prende il nome di SEL. Peculiarità di SEL è il fatto di far percepire ai followers il ruolo del supervisore come moralmente buono sia a livello di ruolo che di persona, nonché di fungere da mediazione tra TMEL e la risposta al lavoro tra i dipendenti.

Ipotesi 3: La figura del middle manager è positivamente e fortemente correlata allo sviluppo della fiducia nell'organizzazione da parte dei subordinati.

In riferimento al modello *trickle-down*, tra la figura del manager e del follower è possibile riscontrare la presenza di una figura intermedia, identificabile grossomodo con la figura di un vice-capo a cui vengono delegati dei compiti.

Considerando la prossimità con i subordinati, è più facile presupporre un maggior grado di confidenza tra supervisore-follower, piuttosto che tra top manager-follower. Detert e Trevino (2010), sostengono la difficoltà del top manager nel poter avere un rapporto di confidenza con i propri subordinati rispetto a loro capi diretti.

L'importanza del capo diretto è fortemente riconosciuta dagli studiosi Davis & Rothstein (2006), Smidt, (1998), Stajkovic & Luthans

(2001), ribadendo la possibilità per i subordinati di avere maggior confidenza con questa figura proprio grazie alla variabile della prossimità.

La seconda ipotesi tende a verificare che l'applicazione della leadership etica al supervisore garantisce una visione da parte dei dipendenti di un leader moralmente buono anche a livello personale, proprio perché è percepito più vicino ai bisogni dei dipendenti. Pare inoltre, secondo la letteratura, che PSS sia correlato unicamente alla figura del supervisore. Le ricerche sinora condotte sulla teoria del supporto organizzativo si concentrano perlopiù sullo studio di POS, ovvero il supporto percepito dell'organizzazione, di conseguenza il significato dell'acronimo PSS, ovvero supporto sociale del supervisore percepito, suggerisce lo studio di questo fenomeno associato alla figura del supervisore.

Pur essendo presente una piccola distinzione nel rapporto tra fiducia e supporto percepito i dipendenti riguardo la figura del superiore e del supervisore nel lavoro di Paille e colleghi (2013), risulta di difficile interpretazione l'identificazione di due figure distinte.

Di conseguenza, parrebbe opportuno considerare gli studi riguardo la variabile PSS in stretta correlazione con la figura del supervisore, ovvero di quella figura intermedia presente in un'organizzazione che funge da mediatore tra le direttive dei livelli gerarchici superiori ai bisogni socio-emotivi dei livelli gerarchici inferiori.

4. Conclusioni

Da quanto abbiamo sinora esaminato, si evince l'importanza di una forte correlazione tra l'uso di una determinata forma di leadership e la presenza di un determinato tipo di vocazione in un contesto lavorativo.

Nel primo capitolo è stato affrontato il significato del costrutto di "chiamata professionale", a confronto con il significato del costrutto di "lavoro".

Nel secondo capitolo è stato invece affrontato il tema della leadership, facendo leva in particolare sull'evoluzione della teoria dello scambio sociale.

Il terzo capitolo argomenta infine la correlazione tra stili di leadership e chiamata professionale.

Si è infine tentato di ipotizzare una ricerca in ordine alla rilevata centralità della domanda che riguarda le ipotesi di mediazione di trust e PSS nella relazione tra chiamata del leader e chiamata del follower.

Trattandosi di ipotesi di ricerca teorica, non si è proceduto alla individuazione specifica del metodo necessario, rimandando necessariamente ad un eventuale successivo lavoro empirico tale individuazione

BIBLIOGRAFIA

Akram, A., Kamran, M., Shahid Iqbal, M., Habibah, U. & Atif Ishaq, M. (2018). The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust. *Cogent Business & Management*, 5, 1-17.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493902>

Alessandrini, G. (2012). La pedagogia del lavoro. Questioni emergenti e dimensioni di sviluppo per la ricerca e la formazione. *Education Sciences And Society*, 3(2), 55-72.

<https://riviste.unimc.it>

Basheer, M. F., Saleem, M, Hameed, W.U. & Hassan, M.M. (2021). Employee Voice Determinants And Organizational Innovation: Does The Role Of Senior Manager Matter? *Psychology and education*, 58(3), 1624-1638

www.psychologyandeducation.net

Bellandi, G. (2006). *Il talento del leader*, FrancoAngeli;

Beltramini, E. (2004). Ripensare il lavoro. *Scuolasuperiorectis.it*

<https://www.yumpu.com/it/scuolasuperiorectis.it>

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H., Giles, W. F., & Walker, E.H. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational*

Behavior, 28, 979–1003.

<https://doi.org/10.1002/job.443>

Bezzina, C. & Bufalino, G. (2014). Dove sono finiti i leader? Alla ricerca della leadership necessaria. *Sviluppo & Organizzazione*, 257, 34-40.

https://www.researchgate.net/publication/321532708_Dove_sono_finiti_i_leader_Alla_ricerca_della_leadership_necessaria

Bonafè, B. (2011). *Stili di leadership e relazioni industriali. Il caso Olivetti nella memoria aziendale(1945-200)*[Tesi di laurea, Università degli studi di Milano].

Bozza, G. (2010). *Il lavoro nella Dottrina Sociale della Chiesa*. FISP, Formazione all’Impegno Sociale e Politico

<https://fisp.diocesipadova.it/2010/10/09/9-ottobre-2010>

Bullough, R. V. Jr. & Hall-Kenyon, K. M. (2012). On teacher hope, sense of calling, and commitment to teaching. *Teacher Education Quarterly*, 39(2), 7-27.

Bunderson, J. S., Thomson, J. A. (2009). The call of the wild: zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1):32-57.

Butt, H. P., Tariq, H., Weng, Q., & Sohail, N. (2019). I see you in me, and me in you. The moderated mediation crossover model of work

passion. *Personnel Review*, 48, 1209-1238.

<https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0176>

Cardador, M. T., Dane, E., and Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal Vocational Behavior*. 79, 367–378.

[doi: 10.1016/j.jvb.2011.03.009](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.009)

Ciminello, R. (2005, 1 agosto). *Il significato del lavoro per un cristiano* [Relazione a convegno]. Villa Nazareth, Dobbiaco, BZ, Trentino-Alto Adige.

Chen, J., May, D. R., Schwoerer, C. E., & Augelli, B. (2018). Exploring the boundaries of career calling: The moderating roles of procedural justice and psychological safety. *Journal of Career Development*. Advance online publication. 45(2), 103-116.

Chen, Y., Friedman, R. & Simons, T. (2014). The gendered trickle-down effect. How mid-level managers' satisfaction with senior managers' supervision affects line employee's turnover intentions. *Career Development International*, 19, 836-856.

<https://doi.org/10.1108/CDI-02-2014-0031>

Cohen, A. (2015). *Fairness in the Workplace: A Global Perspective*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory:

An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Cushman, B. (2022). Toxic and Nontoxic Leadership: Examining the Relationships Among Variables in the Toxic Triangle. *Doctoral Dissertations and Projects*, 3434.

<https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/3434>

Czarniawska, B. (2011). Introduction to the Special Themed Section: Fashion in Research and in Management. *Organization Studies*, 32, 599-602.

<https://doi.org/10.1177/0170840611405422>

Davis, A. L., & Rothstein, H. R. (2006). The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67, 407- 419.

<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9034-4>

De Cremer, D., van Dijke, M., Schminke, M., De Schutter, L., & Stouten, J. (2018). The trickle-down effects of perceived trustworthiness on subordinate performance. *Journal of Applied Psychology*, 103, 1335–1357.

<https://doi.org/10.1037/apl0000339>

Derindag, O. F., Demirtas, O., & Bayram A. (2021). The Leader-Member Exchange (LMX) Influence at Organizations: The Moderating

Role of Person- Organization (P-O) Fit. *Review of Business*, 41(2), 32–48.

<https://www.researchgate.net/publication/357836085>

Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skiplevel leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21, 249-270.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>

Dietz, G., Wilkinson, A. & Redman, T. (2009). Involvement and Participation. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman and S. Snell, London (Cur.), *The Sage Handbook of Human Resource Management*, (pp. 243–266).

Dirks, K. T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.

<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>

Di Ruzza, P. (2021). *L'evoluzione dei modelli di Leadership in contesti organizzati* [Tesi di laurea, LUISS, Guido Carli];

Di Tullio, M. (2009). La famiglia contadina nella Lombardia del Cinquecento: dinamiche del lavoro e sistemi demografici. *SIDeS, «Popolazione e Storia»*, 10, 19-37.

<https://doi.org/10.4424/ps2009-1>

Dobrow Riza, S. D. & Heller, D. (2015). Follow your heart or your head? A longitudinal study of the facilitating role of calling and ability in the pursuit of a challenging career. *Journal of Applied Psychology, 100*, 695-712.

Douglass, R. P., Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2016). Living a calling, nationality, and life satisfaction: A moderated, multiple mediator model. *Journal of Career Assessment, 24*, 253–269.

<http://dx.doi.org/10.1177/1069072715580324>

Duffy R. D., Allan, B. A., Autin K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it; it's about living it. *Journal of Counseling Psychology, 60*, 42-52.

Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology, 60*, 605-615.

Duffy, R. D., Allan, B. A., & Bott, E. M. (2012). Calling and life satisfaction among undergraduate students: Investigating mediators and moderators. *Journal of Happiness Studies, 13*(3), 469-479.

Duffy, R. D., Allan, B. A., Bott, E. M., & Dik, B. J. (2014). Does the source of a calling matter? External summons, destiny, and perfect fit. *Journal of Career Assessment, 22*(4), 562-574.

Duffy, R. D., Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we

learned and where are we going?. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 428–436.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.006>

Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P. & England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Work as a Calling: A Theoretical Model. *Journal of Counseling Psychology*, 65, 423– 439.

<http://dx.doi.org/10.1037/cou0000276>

Duffy, R. D., Douglass, R. P., Gensmer, N. P., England, J. W., & Kim, H. J. (2019). An initial examination of the work as calling theory. *Journal of Counseling Psychology*, 66, 328 –340.

<http://dx.doi.org/10.1037/cou0000318>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.

<https://doi.org/doi:10.1037/0021-9010.87.3.565>

Esteves, T., Lopes, M. P., Geremias, R. L., & Palma, P. J. (2018). Calling for leadership: leadership relation with worker's sense of calling. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 248-260.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0158>

Ferrante, L. (2019). *Innovazione e creatività: quale modello organizzativo e stile di leadership adottare? Proposta di applicazione all'interno del 'sistema di informazione per la sicurezza della repubblica*[Tesi di dottorato, Sapienza Università di Roma];

Fontana, F. (2019). Io amo il mio lavoro. Sulla passione e la felicità nelle industrie culturali. In I. Pittatore, & N. Daldanise (Cur.), *Who's Art For? Art Workers Against Exploitation. Postmedia Books*.

Fulmer, A. C., & Ostroff, C. (2017). Trust in Direct Leaders and Top Leaders: A Trickle-Up Model. *Journal of Applied Psychology*, 102, 648–657.

<https://doi.org/10.1037/apl0000189>

Gerdel, S., Dalla Rosa, A., Vianello, M. (2022). Psychometric Properties and Measurement Invariance of a Short Form of the Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS). *European Journal of Psychological Assessment*.

<https://osf.io/xjk5r/>

Gerstner, C. & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.

<https://doi.org/10.1037//0021-9010.82.6.827>

Graen, G.B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-13.

[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

<https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/57>

Guo Y, Guan Y, Yang X, Xu J, Zhou X, et al. 2014. Career adaptability, calling and the professional competence of social work students in China: a career construction perspective. *F. Vocational Behavior*, 85(3):394-402.

Hanan, N. A., Riasnugrahani, M. & Riantoputra C. D. (2021). How does proactive personality promote calling at work? A dual-path mediation model. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 24, 329-360.

<https://doi.org/10.24914/jeb.v24i2.4864>

Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*, 67(10), 1213-1237.

<http://hdl.handle.net/10454/10302>

Higgins M. C., Dobrow S. R., Chandler D. (2008). Never quite good enough: The paradox of sticky developmental relationships for elite university graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 207-224.

[doi: 10.1016/j.jvb.2007.11.011](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.011)

Hunter, I., Dik, B.J., & Banning, J.H. (2010). Collegestudents' perceptions of calling in work and life: A qualitative analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 178-186.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.008>

Ianus I. (2020). Il problema del lavoro nell'enciclica *Laborem Exercens*. *Dialog Teologic*, XVII(34), 78-88.

<https://dialogteologic.ro/articles/iulian-ianus-il-problema-del-lavoro-nellenciclica-laborem-exercens/>

Intrieri, F. (2021). *Leadership emotiva: una fonte di energia per l'engagement dei collaboratori* [Tesi di laurea, LUISS Guido Carli, Libera Università degli Studi Sociali].

Jung, D., Avolio, B. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value

congruence on transformational and transactional leadership. *Journal Organizational Behavior*, 21, 949–964.

Kim, S. S., Shin, D., Vough, H. C., Hewlin, P. F., & Vandenberghe, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Human Relations*, 71(10), 1319-1347.

<https://doi.org/10.1177/00187267717743310>

Kolondisky, R. W., Ritchie, W. J., & Kuna, W. A. (2018). Meaningful engagement: Impacts of a ‘calling’ work orientation and perceived leadership support. *Journal of Management & Organization*, 24, 406–423.

<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.19>

Korsgaard, MA, Schweiger, DM e Sapienza, HJ (1995), "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, 38, 60–84.

<http://dx.doi.org/10.2307/256728>

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. F., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43, 1854–1884.

<https://doi.org/10.1177%2F0149206315575554>

Kuvaas, B. & Dysvik A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Norwegian School of Management Human Resource Management Journal*, 20, 138–156.

<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>

Lobene, E. V., & Meade, A. W. (2013). The effects of Career Calling and Perceived Overqualification on Work Outcomes for Primary and Secondary School Teachers. *Journal of Career Development*, 40(6), 508-530.

Maggioni, F. (2014). *L'impatto della leadership sulla performance dei team. Il case study di Vamed Healthcare*. [Tesi di laurea magistrale, LUISS Guido Carli].

Malatesta, RM (1995). *Understand the dynamics of organizational commitment and supervision through a framework of social exchange*. [Doctoral thesis not published, Wayne State University, Detroit, MI].

Malinowski, B. 1922. *Argonauts of the western Pacific: An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melansian New Guinea*. London: Routledge.

Martin, R., Guillame, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and Performance: A meta-

analytic review. *Personnel Psychology*, 69, 67–121.

<https://doi.org/doi: 10.1111/peps.12100>

Mauss, M. 1925. *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*. New York: The Norton Library.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

Miegge, M. (2010). *Vocazione e lavoro*. Claudiana.

Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4, 3-14.

<https://doi.org/10.7903/cmr.704>

Munshi, J. D., & Haque, S. (2017). Leader-LMX and Follower-LMX Impact Similarly on Dyad Exchange as Measured on LMX-7-scale. *International Journal on Leadership*, 5(1), 1-11.

<http://www.publishingindia.com>

Nicoli, M. (2012). "Io sono un'impresa." *Biopolitica e capitale umano*. aut aut, 356, 85-99.

www.academia.edu/5163461/_Io_sono_unimpresa_Biopolitica_e_capital_e_umano?sm=b

Nicoli, D. (2016). Mettere in moto i talenti dei giovani. L'educazione al lavoro. *Rassegna Cnos*, 1, 51-68.

www.cnos-fap.it/page/articoli-rassegna-cnosc

Nicoli, D. (2017). Educazione al lavoro dei giovani. Formare un io solido, consapevole, donativo. *Rassegna Cnos*, 2, 111-124.

www.cnos-fap.it/page/articoli-rassegna-cnosc?page=4

Nienaber, A. I., Holtgrave, M., Biron, M., Baumeister, V. M., Nayir, D. Z., & Schewe, G. (2022). Trickle-down effect of organizational trust on co-worker trust: The moderating role of cultural dissimilarity and relationship length. *European Academy of Management*, 1–16.

<https://doi.org/10.1111/emre.12523>

Paillé, P., Grima, F. & Bernardeau, D. (2013). Lorsque les subordonnés se sentent soutenus par les gestionnaires : enquêter sur les relations entre le soutien, la confiance, l'engagement et les résultats. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79, 681-700.

<https://doi.org/10.1177/0020852313501248>

Paltrinieri, L., & Nicoli, M. (2014). Il management di sé e degli altri. *aut-aut*, 362, 49-74.

https://www.researchgate.net/publication/316070785_Il_manageme

nt di se e degli altri

Park, J., Lee, K., Lim, J. I., & Sohn, Y. W. (2018). Leading with callings: effects of leader's calling on followers' team commitment, voice behavior, and job performance. *Frontiers in psychology*, 9, 1706.

Park J., Kim, S., Lim, M., Sohn, Y. W. (2019). Having a Calling on Board: Effects of Calling on Job Satisfaction and Job Performance Among South Korean Newcomers. *Frontiers Psychological*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01584>.

Park, J., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). South Korean Salespersons' Calling, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Occupational Self-Efficacy. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 415-428. doi: 10.1177/1069072715599354
Department of Psychology, Yonsei University, Seoul, South Korea

Pedroni, M. (2010). La moda come Lebensform nell'analisi di Georg Simmel. In C. Corradi, D. Pacelli, A. Santambrogio(Cur.),*Simmel e la cultura moderna, 2, Interpretare i fenomeni sociali (pp. 441-460)*. Morlacchi.

Peterson C., Park N., Hall N., Seligman MEP. 2009. Zest and Work. *Journal Organizational. Behavior*, 30:161-72.

Pilati, M., & Tosi, H. L. (2017). *Comportamento organizzativo. Individui, relazioni, organizzazione, management*. Egea.

Rawat, A., Nadavulakere S. (2014). Examining the outcomes of having a calling. Does context matter? *Journal Behavioral Psychology*, 30(3): 499-512.

Rebora, G., Minelli, E., &Turri, M. (2003). Profili di management e leadership nelle aziende italiane. *Serie Economia aziendale*, 124, 1-25.

<https://www.researchgate.net/publication/255658308>

Rezvani, Z. (2017). Who is a Middle Manager: A literature Review. *Journal of Family Business Management. Int J Fam Busi Manag*, 1, 1-9.

<https://doi.org/10.15226/2577-7815/1/2/00104>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87,698–714.

<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>

Rezvani, Z. (2017). Who is a Middle Manager: A literature Review. *Journal of Family Business Management. Int J Fam Busi Manag*, 1, 1-9.

<https://doi.org/10.15226/2577-7815/1/2/00104>

- Ritcher-Killenberg, S., &Volmer, J. (2022). How leaders benefit from engaging in high-quality leader-member exchanges: a daily diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 37, 605-623.

<https://doi.org/10.1108/JMP-06-2021-0370>

Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255.

<http://dx.doi.org/10.1177/1069072707305763>

Rijavec, M., Pecjak, S., Jurcec, L., Gradisek, P. (2016). Money and Career or Calling? Intrinsic vs Extrinsic Work Orientations and Job Satisfaction of Croatian and Slovenian Teachers. *Croatian Journal of Education*, 18(1), 201-223. Doi:10.15516/cje. v18i1.1163.

Ritcher-Killenberg, S., & Volmer, J. (2022). How leaders benefit from engaging in high-quality leader-member exchanges: a daily diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 37, 605-623.

<https://doi.org/10.1108/JMP-06-2021-0370>

Ruiz, P., Ruiz, C. & Martinez, R. (2011a). Improving the “Leader–Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, 99, 587–608.

<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0670-3>

Ruiz, P., Ruiz, C. & Martínez, R. (2011b). The cascading effect of top management's ethical leadership: Supervisors or other lower-

hierarchical level individuals?. *African Journal of Business Management*, 5(12), 4755–4764

<https://doi.org/10.5897/AJBM10.718>

Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Acad Manage J. The Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.

<https://doi.org/doi:10.2307/256800>

Schaubroeck, J.M., Hannah, S.T., Avolio, B.J., Kozlowski, S.W.J., Lord, R.G., Treviño, L.K., Dimotakis, N. and Peng, A.C. (2012). Ethical incorporation leadership within and between levels of the organization. *Academy of Management Journal*, 55, 1053–1078.

<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0064>

Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Cur.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Claudia, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 70, 63-113.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)

Schyns, B., & Day, D. (2010). Critique and review of leader–member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 1-29.

<https://doi.org/10.1080/13594320903024922>

Skov, L., & Aspers, P. (2006). Encounters in the Global Fashion Business: Afterword. *Current Sociology*, 54, 802–813.

<https://doi.org/10.1177/0011392106066817>

Siro, S. (2015). *La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del Contesto Italiano* [Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Milano].

Smidt, J. (1998). Army leadership: Doctrine and the new FM 22–100. *Military Review*, 78, 81- 85.

Soltys, P. P., Duncan, P., Hinojosa and, B., & Montoya J. (2021). The Relationships Between Self-Rated Emotional Intelligence (EI), Leader-Member Relationship Quality (LMX) and Cultural Value of Collectivism. *Journal of Management Science and Business Intelligence*, 6, 7-13.

<https://doi.org/doi:10.5281/zenodo.5112143>

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of

incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44, 580-590.

<https://doi.org/10.2307/3069372>

Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J.Y., & Dik, B. J. (2010). Calling in Work. Secular or Sacred? *Journal of Career Assessment*, 18, 82-96.

<https://doi.org/10.1177/1069072709350905>

Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2019). Research on Work as a Calling...and How to Make It Matter. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 421-443.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015140>

Toracca, T.(2019). Il racconto del lavoro nella letteratura italiana contemporanea: a partire da *Addio. Il romanzo della fine del lavoro*. *L'ospite ingrato*, 5, 177-193.

<https://www.ospiteingrato.unisi.it/il-racconto-del-lavoro-nella-letteratura-italiana-contemporanea-a-partire-da-addio-il-romanzo-della-fine-del-lavoro-toracca/>

Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 20(2), 233-244.

<http://www.quarterlyreview.org>

Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader–Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *SAGE Publications*, 2, 295–316.

<https://doi.org/10.1177/1742715006066023>

Vianello, M., Dalla Rosa, A., Anselmi, P. & Galliani, E. M. (2018). Validity and measurement invariance of the Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS): A three-wave survey study. *PLoS ONE*, 13, e0209348.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209348>

Vianello, M., Galliani, E. M., Dalla Rosa, A. & Anselmi, P. (2020). The Developmental Trajectories of Calling: Predictors and Outcomes. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 128- 146.

<https://doi.org/10.1177/1069072719831276>

Vianello, M., Dalla Rosa, A., Gerdel, S., (2022). Career Calling and Task Performance: The Moderating Role of Job Demand. *Journal of Career Assessment*, 0(0), 1-20

<https://osf.io/yzxnh/>

Wang, Z., Xu, H. & Liu, Y. (2018). How Does Ethical Leadership Trickle Down? Test of an Integrative Dual-Process Model. *Journal of Business Ethics*, 153, 691–705.

<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3361-x>

Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 296-308) San Francisco: Berrett-Koehler.

Wrzesniewski, A. C., McCauley, P., Rozin, and B. Schwartz. 1997. Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

Xie, B., Zhou, W., Xia, D., & Guo Y. (2019). What Drives the Trickle-Down Effect of Calling Orientation From Supervisors to Subordinates? The Perspective of Social Learning Theory. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-11.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00905>

Xie, B., Zhou, W., Huang, J. L., and Xia, M. (2017). Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 78–87.

[doi: 10.1016/j.jvb.2017.03.001](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.001)

Zhang, L. & Jin T. (2019) Linking empowering leadership and career calling: The mediating role of psychological need fulfillment. *Journal of Psychology in Africa*, 29, 429-434.

<https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675998>

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Jiwen, Song, J. L., Li, C., & Jia, L. (2008).
How do I trust thee? The employee-organization relationship,
supervisory support, and middle manager trust in the organization.
Human Resource Management, 47, 111–132.

<https://doi.org/10.1002/hrm.20200>

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio sentitamente il Professor Michelangelo Vianello, relatore di tesi, per il suo indispensabile e responsabile supporto nell'ultimo tratto del mio percorso di studi magistrali. Lo ringrazio per l'attenzione e la pazienza dimostratami, oltre che per i preziosi consigli nella stesura della tesi.

Ringrazio la mia famiglia che mi ha sempre supportato, anche nei momenti più difficili in cui faticosamente ho cercato di conciliare lo studio con gli impegni di lavoro.

Ringrazio tutti gli amici e in particolare i colleghi di lavoro di Casa Pullè di Riccione, i cui sorrisi mi hanno aiutata in questo periodo della mia vita.

Ringrazio anche le persone che mi hanno accompagnato e sostenuto in questi anni di università. La vita talvolta ci allontana, ma il ricordo resta.

E infine ringrazio tutti coloro che ho incrociato in questo bel percorso di studi magistrali. Ho trovato competenza, e umanità. Grazie.