

UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
MILANO

Dottorato di ricerca in Management e Innovazione

Ciclo XXX

S.S.D: SECS-P/07; SECS-P/10

Leadership e Performance nelle amministrazioni pubbliche

Tesi di Dottorato di: Giorgia Girosante

Matricola: 4411454

Anno Accademico 2016 / 2017



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Dottorato di ricerca in Management e Innovazione

Ciclo XXX

S.S.D: SECS-P/07; SECS-P/10

Leadership e Performance nelle amministrazioni pubbliche

Coordinatore: Ch.mo Prof. Eugenio Anessi Pessina

Tesi di Dottorato di: Giorgia Girosante

Matricola: 4411454

Anno Accademico 2016 / 2017

Indice

1. Introduzione	7
2. Quali stili di leadership in Italia? Una rivisitazione del tradizionale modello di leadership trasformativa e la relazione con la performance organizzativa	13
2.1. Introduzione	13
2.2. Background teorico	14
2.2.1. La leadership trasformativa: costrutto e dimensioni	14
2.2.2. Gli strumenti di misurazione della leadership trasformativa	18
2.2.3. La relazione tra leadership e performance	20
2.3. Metodologia	23
2.3.1. Campione e procedura	23
2.3.2. Misure	25
2.3.3. Analisi.....	26
2.4. Risultati	27
2.4.1. Studio 1	27
2.4.2. Studio 2	29
2.4.3. La relazione con la performance	29
2.5. Discussione	32
2.6. Conclusioni	35
2.7. Bibliografia	37

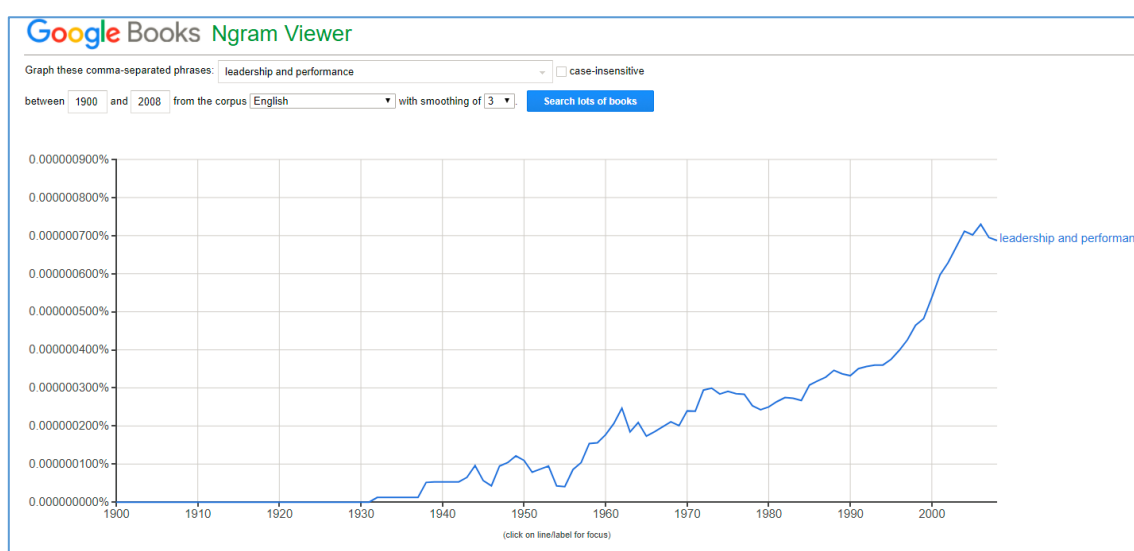
3. Il <i>feedback</i> per favorire il cambiamento e migliorare la performance: il ruolo del capo come valutatore	41
3.1. Metodologia	47
3.1.1. Contesto dello studio	47
3.1.2. Dati	48
3.1.3. Procedura	49
3.1.4. Analisi delle interviste	50
3.2. Risultati e discussione	51
3.2.1. I fattori che facilitano o inibiscono il cambiamento	53
3.2.2. Il ruolo del responsabile	57
3.3. Conclusioni	62
3.4. Bibliografia	65
4. La credibilità dei manager pubblici: quali effetti sulla performance dei collaboratori?	67
4.1. Introduzione	67
4.2. Background teorico	68
4.2.1. Credibilità e fiducia	69
4.2.2. Credibilità dei dirigenti e significatività percepita del lavoro	70
4.2.3. Credibilità dei dirigenti pubblici, significatività percepita del lavoro e performance	71
4.3. Metodologia	72
4.3.1. Campione, procedura e misure	72
4.4. Risultati	75
4.5. Discussione	81
4.6. Conclusioni	81
4.7. Appendice A	84

4.8. Appendice B.....	86
4.9. Bibliografia	87
5. Conclusioni.....	91

1. Introduzione

La leadership rappresenta un tema molto rilevante per le organizzazioni che sempre più sono interessate a capire gli effetti e l'efficacia degli stili di leadership con l'obiettivo di migliorare la propria performance¹. Per questo, la leadership è un concetto che da decenni stimola l'interesse dei ricercatori in ambito accademico e non, ed è stato prodotto un ampio corpus di letteratura che negli anni ha tentato di contribuire alla conoscenza su questo tema attraverso l'individuazione di definizioni, strumenti di misurazione e relazioni con differenti variabili organizzative. In particolare, la relazione tra leadership e performance rappresenta un aspetto chiave che è stato sempre più oggetto di ricerche e pubblicazioni, come mostra la Figura 1.

Figura 1 - I volumi pubblicati sulla relazione tra leadership e performance



Fonte: Ngram viewer, Google, elaborazione a cura dell'autore, ultimo accesso 20/10/2017

Con l'obiettivo di contribuire alla ricerca in questo ambito, il presente lavoro, approfondisce tale relazione con diverse prospettive e attraverso differenti disegni di ricerca. In effetti, l'intero lavoro si focalizza sulla relazione tra leadership, ampiamente intesa, e performance, indagando, nei tre articoli, aspetti differenti e diversi punti di vista. Si fa riferimento ad un concetto ampio di leadership in quanto, nel corso dell'elaborato, non ci si focalizza esclusivamente sul concetto di leadership come unico costrutto, ma ci

¹ Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.

si pone l'obiettivo di indagare anche i comportamenti e gli strumenti manageriali con cui la leadership si manifesta, col fine ultimo di offrire, attraverso una ricerca metodologicamente solida, implicazioni concrete e operative per le organizzazioni.

In particolare, il primo articolo si focalizza sulla relazione tra leadership e performance organizzativa, con un duplice obiettivo: da un lato validare da un punto di vista metodologico la scala di misurazione più utilizzata, dall'altro verificarne la relazione con la performance organizzativa utilizzando una scala più parsimoniosa.; gli altri due articoli si concentrano maggiormente sulla relazione tra leadership e performance individuale: il primo esplorando, attraverso un disegno di ricerca qualitativo, il ruolo del *feedback* fornito dal superiore (leader) per il miglioramento della performance dei collaboratori, il secondo indagando, attraverso un disegno di ricerca sperimentale, gli effetti della credibilità dei leader sulla performance dei suoi dipendenti.

Nel titolo del lavoro si specifica l'analisi della relazione tra leadership e performance nelle amministrazioni pubbliche. In effetti, in tutti gli articoli le analisi sono state effettuate in contesti pubblici o che comunque perseguono l'interesse pubblico. Tuttavia, il contributo che l'intero lavoro vuole offrire, specialmente nel primo articolo, non si limita solo al settore pubblico, come sarà successivamente esplicitato.

Di seguito si sintetizzano gli obiettivi degli articoli, le metodologie utilizzate, nonché il contributo offerto dallo studio.

Il primo articolo, intitolato "Quali stili di leadership in Italia? Una rivisitazione del tradizionale modello di leadership trasformazionale e la relazione con la performance organizzativa", prende le mosse dalle recenti critiche che mettono in discussione l'impostazione concettuale e metodologica di un particolare stile di leadership, quello trasformazionale², ritenuto particolarmente efficace soprattutto nelle organizzazioni pubbliche^{3,4}. Queste considerazioni hanno suggerito la necessità di una profonda revisione dell'approccio alla ricerca sul tema della leadership trasformazionale sia da un

² Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.

³ Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.

⁴ Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, 11(1), 109-142. Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Brown, M. E. (2010). Do Ethical Leaders Get Ahead?. *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 215-236.

punto di vista concettuale che da un punto di vista della misurazione, poiché ancora pochi studi hanno iniziato ad approfondire questi aspetti⁵.

Il lavoro si inserisce sulla scia di queste considerazioni con l'obiettivo di meglio comprendere la struttura del modello di leadership in Italia, in termini di dimensioni e misurazione, analizzando nel contesto italiano le dimensioni che compongono il costrutto e testando la validità dello strumento di misurazione più utilizzato attraverso una CFA. Viene quindi successivamente testata con uno modello SEM la relazione con la performance organizzativa. Da un punto di vista teorico, questo lavoro vuole contribuire alla letteratura sulla leadership testando empiricamente alcune delle recenti critiche avanzate dalla ricerca sul tema della leadership trasformativa, come, ad esempio, l'inadeguata definizione del costrutto (in quanto è definito in termini dei suoi effetti) e l'arbitrarietà delle dimensioni che lo costituiscono, in termini sia di criteri di inclusione sia di ruolo delle dimensioni sia di misurazione delle stesse. Il lavoro propone quindi un modello di leadership più parsimonioso, testandone la relazione con la performance organizzativa all'interno di un contesto pubblico.

Gli altri due articoli, come accennato, si focalizzano maggiormente sulla relazione tra leadership e performance individuale.

Il secondo articolo, intitolato "Il *feedback* per favorire il cambiamento e migliorare la performance: il ruolo del capo come valutatore", si focalizza sull'efficacia dei *feedback* che un dirigente offre ai propri collaboratori nel produrre cambiamenti nei comportamenti e migliorare la loro performance. Tale indagine è stata portata avanti all'interno di un contesto medico. Le organizzazioni sanitarie, infatti, sono sempre più interessate al miglioramento della qualità dei propri servizi e, a tale scopo, un elemento importante su cui investire è lo sviluppo professionale dei propri dipendenti clinici. Tipicamente, uno degli strumenti più utilizzati in ambito medico a tal fine è la valutazione della performance in una logica *formative*, utilizzata per monitorare e informare i medici sulla loro performance e guidarli in un processo di apprendimento e miglioramento della pratica. A tal proposito, c'è un crescente interesse tra i ricercatori sull'utilizzo del *feedback* nel processo di valutazione in ottica *formative* e sulla sua efficacia nei contesti

⁵ Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., & Westergård-Nielsen, N. (2016). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 0095399716667157.

clinici^{6,7,8}. Tuttavia, lo studio di questi temi si è focalizzato principalmente sulla formazione iniziale dei medici e meno è stata indagata la sua efficacia nei processi di apprendimento continuo e miglioramento della pratica all'interno di contesti aziendali. Inoltre, negli studi fatti in questo campo, in cui emerge costantemente la rilevanza del ruolo di coloro che sono chiamati a dare il *feedback* (valutatori, manager, leader), il focus è, nella maggior parte dei casi, sullo strumento del *multi-source feedback*. Tuttavia, nei contesti in cui non c'è una cultura fortemente sviluppata della valutazione, c'è meno consapevolezza del potere che il *feedback* possiede quale strumento di sviluppo. All'interno di questo *framework*, può essere interessante capire il ruolo che ha il capo come valutatore nel processo di riflessione critica, ed esplorare i fattori che intervengono nel favorire un processo di riflessione critica e nelle decisioni di utilizzo del *feedback* per modificare i comportamenti e migliorare la performance, in un processo di valutazione gerarchica in ottica *formative*. In contesti come l'Italia, in cui la valutazione è effettuata nella maggior parte dei casi in modo gerarchico, può essere interessante e significativo comprendere il ruolo che il capo ha nell'influenzare il suddetto processo, in quanto il valutatore assume un ruolo ancor più cruciale, poiché rappresenta l'unico valutatore. Seguendo un approccio qualitativo, i dati sono stati raccolti attraverso 34 interviste a medici di un ospedale privato italiano.

Da un punto di vista teorico, questo lavoro vuole contribuire alla ricerca sul tema del *feedback* e della valutazione *formative*, in particolare in termini di efficacia, attraverso l'esplorazione del ruolo e dell'influenza che il responsabile, in quanto valutatore, può avere nelle decisioni di cambiamento e miglioramento della performance dei collaboratori, in un contesto di valutazione gerarchica tradizionale *formative*. Da un punto di vista pratico, i risultati suggeriscono che il valutatore ha una forte influenza sia positiva, sia negativa su tale processo decisionale, pertanto i responsabili chiamati a valutare dovrebbero acquisire consapevolezza di ciò, essere sensibilizzati sul tema e formati sulla gestione del *feedback*.

⁶ Ecclestone, K. (1998, September). Just tell me what to do'barriers to assessment-in-learning in higher education. In *Scottish Educational Research Association Annual Conference. University of Dundee* (pp. 25-26).

⁷ Sargeant, J., Mann, K., Sinclair, D., Van der Vleuten, C., & Metsemakers, J. (2007). Challenges in multisource *feedback*: intended and unintended outcomes. *Medical education*, 41(6), 583-591.

⁸ Veloski, J., Boex, J. R., Grasberger, M. J., Evans, A., & Wolfson, D. B. (2006). Systematic review of the literature on assessment, *feedback* and physicians' clinical performance: BEME Guide No. 7. *Medical teacher*, 28(2), 117-128

Il terzo articolo, intitolato “La credibilità dei manager pubblici: quali effetti sulla performance dei collaboratori?”, si focalizza sulle organizzazioni cosiddette *mission-driven* (tra cui quelle pubbliche), provando a capire, attraverso un disegno di ricerca sperimentale, se la credibilità dei dirigenti pubblici influenza la performance dei dipendenti di queste organizzazioni. Data la recente e continua crescita e rilevanza delle organizzazioni *mission-driven*, caratterizzate dal fatto di perseguire l’obiettivo della protezione e promozione del benessere delle persone e non esclusivamente quello di fare profitti (come ad esempio le organizzazioni pubbliche), gli studiosi stanno cercando di capire sempre meglio e sempre più a fondo quali fattori influiscono sulla performance dei dipendenti di queste organizzazioni. Inoltre, se si considera la natura di tali organizzazioni, nonché il fatto che i suoi dipendenti sono caratterizzati da un elevato livello di motivazione prosociale⁹, può essere importante verificare anche l’effetto che la percezione dell’importanza e dell’utilità del proprio lavoro ha sulla performance dei dipendenti stessi. Tale aspetto rappresenta un elemento fondamentale all’interno della letteratura di riferimento, e i dirigenti possono influenzare tale percezione attraverso la comunicazione e la condivisione della *mission* e degli obiettivi dell’organizzazione^{9,10}. E perché questo meccanismo sia efficace, è necessario che i dirigenti siano considerati credibili. In tal senso, quindi, l’obiettivo della ricerca è quello di indagare, attraverso un disegno sperimentale, se la credibilità dei dirigenti pubblici ha effetti positivi sulla performance dei collaboratori, anche mediante una migliore percezione da parte dei dipendenti dell’importanza e dell’utilità del proprio lavoro per gli altri.

Da un punto di vista teorico, lo studio vuole contribuire alla letteratura sulla relazione tra fiducia nel capo e performance individuale dei dipendenti in primo luogo all’interno del settore pubblico, che da anni fronteggia criticità legate alla produttività e alla performance dei dipendenti stessi; in secondo luogo, vuole contribuire attraverso un disegno sperimentale, come richiesto da tempo nella letteratura di riferimento^{9,11,12}. Inoltre, questo lavoro vuole contribuire ad una migliore comprensione dei meccanismi attraverso cui la

⁹ Grant A.M. e Sumanth, J.J. 2009. Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94: 927–944.

¹⁰ Mayer R.C., Davis J.H. e Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.

¹¹ Mayer, R. C., & Davis, J. H. 1999. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.

¹² Byrne, B. M., 2001. *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

credibilità dei dirigenti impatta sulla performance dei collaboratori. Da un punto di vista pratico, invece, i risultati di questa ricerca possono essere utili alle organizzazioni pubbliche per capire come gestire alcune politiche di gestione delle risorse umane. Infatti, essendo la questione della produttività dei dipendenti pubblici un tema molto caldo e particolarmente attuale, conoscere quali fattori migliorano la performance dei dipendenti e attraverso quali meccanismi, potrebbe costituire un utile elemento non solo per identificare alcuni possibili spazi di azione per migliorare la produttività dei dipendenti, ma anche per progettare e costruire interventi formativi efficaci per i dirigenti.

Più in generale, l'intero lavoro si propone da un lato di arricchire la conoscenza sui temi affrontati, sia in termini di contenuti che in termini di metodologie utilizzate, dall'altro di offrire alle organizzazioni implicazioni puntuali e concrete per migliorare l'efficacia delle proprie pratiche di gestione delle risorse umane e la propria performance.

2. Quali stili di leadership in Italia? Una rivisitazione del tradizionale modello di leadership trasformazionale e la relazione con la performance organizzativa

2.1. Introduzione

La leadership rappresenta un tema molto rilevante per le organizzazioni che sempre più sono interessate a capire gli effetti e l'efficacia degli stili di leadership con l'obiettivo di migliorare la propria performance (Van Knippenberg e Sitkin, 2013). Per questo, la leadership è un concetto che da decenni stimola l'interesse dei ricercatori ed è stato prodotto un ampio corpus di letteratura che negli anni ha tentato di contribuire alla conoscenza su questo tema attraverso l'individuazione di definizioni, strumenti di misurazione e relazioni con differenti variabili organizzative. In particolare, la leadership trasformazionale rappresenta uno dei temi più studiati dalla ricerca sulla leadership negli ultimi 25 anni (Judge e Piccolo, 2004; Van Knippenberg e Sitkin, 2013) e viene identificata da molti studiosi come la forma più efficace di leadership (Bass, 1985; Conger e Kanungo, 1987; Shamir e al., 1993) nel produrre diversi *outcome* organizzativi positivi, come, ad esempio, soddisfazione lavorativa dei dipendenti e performance individuale e organizzativa (Liu e al., 2010; Bono e Judge, 2003, 2004; Pillai e al., 1999; Conger e al., 2000; Pillai e Williams, 2004; Jung e Avolio, 1998; Bartram e Casimir, 2007; Schaubroeck e al., 2007; Kearney e Gebert, 2009; Colbert e al., 2008; Bellé, 2013). In aggiunta, si sottolinea come diversi studi hanno mostrato delle differenze in termini di efficacia dei diversi stili di leadership in diversi contesti (es. settore pubblico e settore privato) (Bass, Avolio, Jung e Berson, 2003; Park e Rainey, 2008).

Tuttavia, negli ultimi anni, la ricerca sulla leadership trasformazionale è stata sottoposta a diverse critiche rilevanti che ne mettono in discussione l'impostazione concettuale e metodologica. Tra le critiche più comuni vi è la convinzione per cui l'attuale definizione della leadership trasformazionale confonde il concetto con i suoi effetti (Yukl, 1999; Judge e Piccolo, 2004; Van Knippenberg e Sitkin, 2013) e questo crea inevitabilmente difficoltà nel momento in cui si ambisce ad indagare l'efficacia della leadership trasformazionale: la variabile dipendente (gli effetti della leadership trasformazionale) è costituita da elementi che definiscono la variabile indipendente (la leadership

trasformazionale), dal momento che questa è descritta in termini dei suoi effetti. Inoltre, Van Knippenberg e Sitkin (2013) mettono in discussione la multidimensionalità del concetto che non è ben esplicitata da un punto di vista teorico: in altre parole, quali sono le dimensioni della leadership trasformazionale e perché lo sono rappresentano aspetti ancora poco esplorati dalla ricerca teorica sul tema. Infine, ma strettamente legato a questo aspetto, viene messa in discussione la validità dello strumento di misurazione più utilizzato, il *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass e Avolio, 1995) in quanto non riprodurrebbe la struttura dimensionale teorica, non distinguendo gli aspetti della leadership trasformazionale da quelli relativi ad altri stili di leadership (Van Knippenberg e Sitkin, 2013).

Queste considerazioni suggeriscono quindi la necessità di una profonda revisione dell'approccio alla ricerca sul tema della leadership trasformazionale sia da un punto di vista del concetto che da un punto di vista della misurazione (Yukl, 1999; Van Knippenberg e Sitkin, 2013; Jensen e al., 2016). Tuttavia, ancora pochi studi hanno iniziato ad approfondire meglio questi aspetti (si veda, ad esempio, Jensen e al., 2016).

Il presente lavoro si inserisce sulla scia di queste considerazioni con l'obiettivo di meglio comprendere la struttura del modello di leadership in Italia, in termini di dimensioni e misurazione, analizzando nel contesto italiano le dimensioni che compongono il costrutto e testando la validità dello strumento di misurazione più utilizzato. In particolare, da un punto di vista teorico, questo lavoro contribuisce alla letteratura sulla leadership testando empiricamente alcune delle recenti critiche avanzate dalla ricerca sul tema della leadership trasformazionale, proponendo un modello di leadership più parsimonioso e testandone la relazione con la performance organizzativa.

2.2. Background teorico

2.2.1. *La leadership trasformazionale: costrutto e dimensioni*

La ricerca sulla leadership prende le mosse principalmente dai lavori di Burns (1978) e Bass (1985). Questi autori identificano diversi stili di leadership (trasformazionale, transazionale e passiva) che, considerati nell'insieme, costituiscono la teoria competa

della leadership o *full-range leadership theory* (Antonakis e al., 2003, Antonakis e House 2013).

Lo stile del leader transazionale è visto come quello con cui egli mira a costruire, con un suo subordinato, un rapporto basato prevalentemente su uno scambio reciproco di qualcosa di valore, come, ad esempio, premi monetari in cambio di una buona performance. Il leader trasformazionale invece è colui che si mette in gioco nella relazione con i propri subordinati in un modo che consente a entrambe le parti di alimentare e accrescere i personali livelli di motivazione e moralità. “Il leader trasformazionale - scrive Burns - cerca di soddisfare i bisogni più elevati e coinvolge il *follower* come persona. Il risultato della leadership trasformazionale è una relazione di stimolo reciproco che trasforma i *follower* in leader e potrebbe trasformare i leader in agenti morali” (Burns, 1978, pag. 4).

In altre parole, la leadership transazionale è quello stile che punta a migliorare la performance dei dipendenti facendo leva sul loro interesse personale. In questo caso i dipendenti rimangono loro stessi, con le loro convinzioni immutate rispetto all'organizzazione e al loro ruolo al suo interno. La leadership trasformazionale invece, influenza la performance trasformando i dipendenti stessi e le loro attitudini.

In particolare, il modello proposto da Bass (1985) si articola in nove dimensioni, ancora oggi riferimento di molti ricercatori. Le dimensioni, oggetto di alcune modifiche nel corso degli anni, includono: *laissez-faire*, *passive management by exception*, *active management by exception*, *contingent reward*, *individualized consideration*, *idealized influence (attributed e behavior)*, *intellectual stimulation* e *inspirational motivation*. La prima dimensione, quella del *laissez-faire*, è espressione di uno stile di leadership estremamente passivo. Il leader in questo caso viene completamente meno al suo ruolo e lascia i dipendenti liberi di agire come vogliono. La dimensione *management by exception* (passivo) indica situazioni in cui il leader interviene solo nei momenti in cui sorgono delle problematiche. Queste prime due dimensioni possono essere considerate situazioni in cui la leadership è di fatto assente. La dimensione *management by exception* (attivo) può essere definita come una situazione in cui il leader controlla assiduamente il lavoro delle persone, eventualmente intraprendendo azioni correttive. La dimensione *contingent reward* è tipica di un leader che dice agli altri cosa fare per essere ricompensati e cosa non fare per non essere puniti, enfatizzando ciò che ci si aspetta da loro e riconoscendo i

loro successi. Queste due dimensioni rappresentano lo stile di leadership cosiddetto transazionale. Le ultime cinque dimensioni definiscono invece la leadership trasformazionale:

- *individualized consideration* è la dimensione che porta il leader a fornire un supporto personale al suo follower e a prendersi cura del suo sviluppo, analizzando le sue necessità e, in una certa misura, elevandole;
- *idealized influence (attributed)*, in cui il leader instilla fiducia nei propri follower, spingendoli ad andare oltre il proprio interesse personale e focalizzandosi sull'interesse del gruppo;
- *idealized influence (behavior)*, in cui il leader agisce con integrità, esplicita i propri valori, considera le conseguenze morali delle proprie azioni, costruisce e condivide una visione con i propri follower;
- la quarta dimensione della leadership trasformazionale, *intellectual stimulation*, comporta uno stimolo da parte del leader nei confronti del follower, cercando di mettere in discussione anche i suoi assunti più profondi e sfidandolo a cercare nuovi modi per risolvere i problemi;
- infine, *inspirational motivation*, è la dimensione che aiuta a porre obiettivi ambiziosi insieme alla fiducia nel loro raggiungimento.

Nel corso del tempo, il modello della leadership trasformazionale di Bass è stato ridotto da cinque a tre dimensioni, dal momento che *Idealized Influence* e *Inspirational Motivation* sono stati spesso considerati, anche sulla base dell'elevato livello di correlazione tra i due, come espressione di un unico costrutto, il carisma o leadership visionaria (Van Knippenberg e Sitkin, 2013).

Come già detto, la ricerca accademica si è focalizzata maggiormente sul tema della leadership trasformazionale, enfatizzando l'efficacia di questo stile nel produrre una molteplicità di *outcome* organizzativi positivi (a titolo di esempio si vedano Liu e al., 2010; Bono e Judge, 2003, 2004; Pillai e al., 1999; Conger e al., 2000; Pillai e Williams, 2004; Jung e Avolio, 1998; Bartram e Casimir, 2007; Schaubroeck e al., 2007; Kearney e Gebert, 2009; Colbert e al., 2008; Bellé, 2013). Pertanto, sulla scia di questa forte attenzione sul tema, molti studiosi hanno approfondito il costrutto della leadership trasformazionale e identificato anche altre dimensioni (Podsakoff e al., 1990; Rafferty e Griffin, 2004; Conger e Kanungo, 1994; Shamir e al., 1998) che però, una volta rese

operative e tradotte in misure, non hanno mostrato differenze significative rispetto alle dimensioni identificate e misurate da Bass e Avolio (1995) (Van Knippenberg e Sitkin, 2013).

L'enorme corpus di studi pubblicato sul tema della leadership ed in particolare su quella trasformazionale (ritenuta lo stile maggiormente efficace) non è stato tuttavia esente da critiche. Tra gli altri (si vedano a titolo di esempio, Yukl (1999) e Jensen e al. (2016)), un recente lavoro di Van Knippenberg e Sitkin (2013), infatti, mette in evidenza diversi punti di debolezza intrinseci nella ricerca sulla leadership trasformazionale, a partire dall'inadeguata definizione (in quanto tale costrutto è definito in termini dei suoi effetti) e dall'arbitrarietà delle dimensioni che costituirebbero il costrutto, in termini sia di criteri di inclusione sia di ruolo delle dimensioni sia di misurazione delle stesse. In particolare, gli autori sostengono che:

- se il concetto di leadership trasformazionale è multidimensionale non è chiaro come queste dimensioni contribuiscano al più ampio concetto e quali siano i criteri di inclusione ed esclusione delle dimensioni stesse;
- il modello teorico non specifica come le diverse dimensioni conducano a diversi *outcome* attraverso la mediazione e la moderazione di diverse variabili;
- l'attuale concettualizzazione e operazionalizzazione della leadership trasformazionale confonde il costrutto con i suoi effetti;
- lo strumento di misurazione più utilizzato non è valido in quanto non riproduce la struttura dimensionale teorica, ossia non distingue gli aspetti della leadership trasformazionale dagli altri stili di leadership.

Ad oggi, ancora pochi studi hanno iniziato ad approfondire tali aspetti. Ad esempio, Jensen e al. (2016) hanno provato a riconcettualizzare i costrutti di leadership trasformazionale e transazionale e sviluppando uno strumento di misurazione rivisto. Per ciò che concerne il primo aspetto, gli autori sostengono che “la leadership trasformazionale dovrebbe catturare uno sforzo sistematico del leader nel trasformare i dipendenti al fine di rendere desiderabili e far loro condividere gli obiettivi organizzativi. I leader trasformazionali possono non avere successo nel trasformare i collaboratori, ma i comportamenti tipici della leadership trasformazionale sono caratterizzati dall'ambizione di perseguire una comprensione condivisa con i collaboratori di come l'organizzazione può contribuire a ciò che viene identificato come *outcome* desiderabile”

(Jensen e al., 2016, p. 6). D'altra parte, gli autori, in accordo con Podsakoff e al. (2016), identificano la leadership transazionale come l'utilizzo di riconoscimenti e sanzioni e la distinguono dalla leadership trasformazionale sostenendo che "sebbene sia la leadership transazionale sia quella trasformazionale sono orientate al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, la differenza cruciale è nel fatto che i comportamenti tipici della leadership transazionale mirano a creare un interesse personale dei collaboratori nel raggiungere tali obiettivi, mentre la leadership trasformazionale sarebbe basata sull'intenzione di incoraggiare i dipendenti a trascendere il proprio interesse personale" (Jensen e al., 2016, p. 10).

Il presente lavoro si concentra, in particolare, sulla validità dello strumento di misurazione, discusso nel seguito, nell'ottica di meglio comprendere se questo può essere considerato valido nel contesto italiano e a quali condizioni.

2.2.2. *Gli strumenti di misurazione della leadership trasformazionale*

Dal momento che la leadership riflette una specifica interazione tra leader e *follower*, questo campo di ricerca si affida molto alle percezioni dei *follower*, che rappresentano la principale fonte di misurazione di questa variabile (Hansbrough et al. 2014). Le percezioni dei *follower*, infatti, continuano a essere una risorsa molto importante, nonostante i limiti delle misure percettive. Ciò non significa però che lo strumento del questionario non debba essere utilizzato nelle ricerche che indagano gli stili di leadership (Hansbrough et al. 2014).

Nel corso degli anni sono state costruite diverse scale di misurazione della leadership (Bass e Avolio, 1995; Podsakoff e al., 1990; House, 1998; Conger e Kanungo, 1994; Shamir e al., 1998), tuttavia quella maggiormente utilizzata soprattutto per indagare la leadership trasformazionale è il *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), sviluppato da Bass e Avolio (1995) (Van Knippenberg e Sitkin, 2013). Inoltre, come già accennato, gli altri strumenti di misurazione sviluppati non hanno mostrato differenze significative rispetto alle dimensioni identificate e misurate da Bass e Avolio (1995) (Van Knippenberg e Sitkin, 2013).

Il processo di sviluppo di questo strumento viene ben sintetizzato da Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996), attraverso una meta-analisi su 39 studi. Lo strumento ideato da

Bass, descrivono gli autori, venne sviluppato concettualmente e validato empiricamente per riflettere le diverse dimensioni degli stili di leadership. Da allora esso è stato oggetto di numerosi studi finalizzati a certificarne l'efficacia e scoprirne i limiti. A titolo di esempio, Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003) concludono che il MLQ è uno strumento valido ed affidabile, che può misurare in maniera adeguata le diverse componenti degli stili di leadership. Tuttavia, ammoniscono, nel misurare le componenti bisognerebbe prestare attenzione ad alcune variabili di contesto che potrebbero influenzare gli stili, come il genere dei soggetti e il livello gerarchico in cui si sviluppa la relazione *leader-follower*.

Tuttavia, tale strumento presenta altri limiti identificati da Van Knippenberg e Sitkin (2013), i quali, considerando che lo strumento più utilizzato per la ricerca su questo tema è il MLQ ritengono opportuno valutare lo stato dell'arte sulla misurazione della leadership su tale questionario. Un prima critica è che il modello di misurazione non rifletterebbe la struttura teorica multidimensionale della leadership trasformazionale. In primo luogo, molto spesso negli studi le dimensioni *Idealized Influence* e *Inspirational Motivation* sfociano in un'unica dimensione, il carisma (si veda, ad esempio, Lowe e al., 1996). In aggiunta, in molti studi le dimensioni della leadership trasformazionale sono così tanto correlate (>0.7) tra loro che vengono fatte collassare in un unico costrutto generale, quello della leadership trasformazionale (Nemanich e Vera, 2009; Pieterse e al., 2010): in pratica questo è trattato come un costrutto unidimensionale (Van Knippenberg e Sitkin, 2013). Un'altra critica riguarda il fatto che il modello di misurazione non distingue in maniera evidente la leadership trasformazionale dagli altri stili di leadership. In particolare, diversi studi trovano una forte correlazione (superiore a 0.6) tra la dimensione *Contingent Reward*, propria di uno stile di leadership transazionale, e il generale costrutto della leadership trasformazionale o le sue dimensioni (Garman, Davis-Lenane, & Corrigan, 2003; Berson & Avolio, 2004; Judge e Piccolo, 2004; O'Shea, Foti, Hauenstein, & Bycio, 2009). Ad ogni modo tale forte correlazione viene identificata anche in studi che utilizzano le scale presentate in precedenza (a titolo di esempio si vedano Schriesheim e al., 2006; Rowold and Heinitz, 2007; Panagopoulos e Dimitriadis, 2009; Jiao e al., 2011).

Anche in questo caso, ad oggi, ancora pochi studi hanno affrontato i temi posti dalle critiche sullo strumento di misurazione. Jensen e al. (2016), ad esempio, hanno provato a

rivedere il modello leadership transazionale e trasformativa, nonché lo strumento di misurazione, a partire da alcune scale esistenti (es. Podsakoff e al., 1990; House, 1998; MacKenzie Podsakoff e Rich, 2001), rifrasando alcuni item in modo da focalizzarsi maggiormente sui comportamenti del leader e non sugli effetti delle sue azioni. Questo modello di leadership rivisitato include sia lo stile di leadership trasformativa che quello transazionale, identificando 13 item suddivisi in quattro dimensioni di leadership: leadership trasformativa, ricompense contingenti non pecuniarie, ricompense contingenti pecuniarie, sanzioni contingenti.

Nella medesima direzione, il presente lavoro intende verificare la validità della scala di misurazione MLQ nel contesto italiano, contribuendo a testare empiricamente le criticità evidenziate dalla letteratura, ed eventualmente identificando uno strumento di misurazione revisionato sulla base di considerazioni teoriche ed empiriche.

2.2.3. *La relazione tra leadership e performance*

Tra gli studi sulla relazione tra leadership e diversi *outcomes* organizzativi, particolare enfasi è stata data dagli studiosi alla relazione tra leadership e performance. Tuttavia, come si dirà in seguito, la maggior parte degli studi hanno indagato la relazione con la performance individuale e meno attenzione è stata data alla relazione con la performance organizzativa.

Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996) hanno pubblicato una meta-analisi in cui vengono sintetizzati 39 studi che abbiano misurato il legame tra stili di leadership e efficacia dell'unità di lavoro del leader. Gli autori hanno incluso nella meta-analisi gli studi che hanno misurato quest'ultima variabile in due modi diversi. Il primo, attraverso le percezioni dei subordinati sull'efficacia del proprio leader. Il secondo, attraverso misure organizzative oggettive (profitti, vendite, variabili finanziarie, percentuale di obiettivi raggiunti, risultati valutazione della performance, efficacia dell'unità). I risultati della meta-analisi supportano l'idea secondo la quale la leadership trasformativa è correlata positivamente all'efficacia dell'unità di lavoro diretta del leader. La correlazione con la leadership trasformativa è più forte rispetto a quella con la leadership transazionale. Al contrario di quanto ipotizzato dagli autori, la leadership trasformativa si utilizza di più nelle organizzazioni pubbliche rispetto a quelle private,

e presenta una correlazione positiva più forte nelle prime che nelle ultime. Gli autori inoltre, non riscontrano alcuna differenza significativa nell'utilizzo della leadership trasformazionale o transazionale tra i leader di livello più alto e quelli di livello più basso. In uno studio sull'esercito degli Stati Uniti, Bass, Avolio, Jung e Berson (2003) esaminano il processo attraverso cui gli stili di leadership transazionale (e in particolare l'attributo *contingent reward*) e trasformazionale dei sergenti dell'esercito e dei leader dei plotoni siano correlati alla coesione dell'unità e alla sua potenza (intesa come percezioni dei membri del plotone sulla sua predisposizione ad affrontare e risolvere problemi nuovi e complessi con successo). Entrambi questi indicatori sono buoni predittori della performance dell'unità in condizioni di pressione e incertezza. Gli autori concludono che, stando ai risultati, al fine di avere successo in queste situazioni è ragionevole affermare che sia necessaria una certa dose di entrambi gli stili di leadership (trasformazionale e transazionale).

Un esperimento longitudinale randomizzato di Dvir, Eden, Avolio e Shamir (2002), già citato in precedenza, testa l'impatto della leadership trasformazionale sulla performance e lo sviluppo dei follower diretti e indiretti. Il campione utilizzato comprende 54 leader militari, 90 dei loro follower diretti e 724 follower indiretti. Il trattamento consisteva nel sottoporre parte dei leader (gruppo trattato) a un corso di formazione sulla leadership trasformazionale, mentre un'altra parte (gruppo di controllo) veniva sottoposta a un corso di leadership globale. Si tratta di uno studio che ha fatto discutere molto (e fa discutere ancora oggi) i ricercatori. I risultati del loro esperimento infatti, se da un lato indicano che i leader sottoposti al trattamento hanno avuto un effetto positivo maggiore sulla performance dei follower indiretti, rispetto ai leader militari del gruppo di controllo, dall'altro indicano che la differenza delle performance dei follower diretti non è significativa. In questo studio la performance è stata valutata attraverso 5 test abituali e oggettivi delle Forze di Difesa Israeliane: armi leggere (prova scritta), armi leggere (prova pratica), forma fisica, corsa ad ostacoli e precisione di tiro. Questo risultato ha fatto interrogare gli studiosi sulle condizioni che permettono ai diversi stili di leadership, con un occhio di riguardo allo stile trasformazionale, di incidere al meglio sulla performance dei dipendenti e di raggiungere il risultato della "performance oltre le aspettative". Jung e Avolio (2000), come già anticipato, attraverso un esperimento studiano l'effetto causale della leadership trasformazionale e transazionale sulla performance dei follower, anche

attraverso due mediatori: fiducia e value congruence. Per l'esperimento venne chiesto a 194 studenti, divisi in due gruppi, di partecipare a una sessione di brainstorming in presenza di un leader precedentemente istruito a mostrare comportamenti propri della leadership trasformativa e transazionale, a seconda del gruppo. Durante la sessione gli studenti avevano il compito di fornire idee per migliorare la qualità dell'istruzione della propria università e la loro performance è stata misurata in termini di qualità e quantità delle proposte e della soddisfazione nei confronti del leader. I risultati dell'esperimento mostrano che la leadership trasformativa ha avuto un effetto positivo sulla performance, sia diretto che indiretto, attraverso la fiducia nel leader e la value congruence. La leadership transazionale invece ha prodotto solo effetti positivi indiretti attraverso i due mediatori.

Nello stesso studio richiamato sopra di Park e Rainey (2008), oltre ai risultati già mostrati, gli autori confermano che la leadership trasformativa ha una correlazione positiva più forte, rispetto a quella della leadership transazionale, con la performance percepita dai dipendenti. Ancora una volta, la combinazione della leadership trasformativa con la PSM (*Public Service Motivation*) presenta una correlazione positiva più forte con la performance percepita. L'articolo pubblicato su *Public Administration Review* da Paarlberg e Lavigna (2010), di cui si sono già mostrati alcuni risultati, propone un modello teorico in linea con i risultati di Park e Rainey (2008). Grant (2012), attraverso 2 studi pubblicati in un unico articolo, fornisce evidenze convergenti sul fatto che la relazione tra leadership trasformativa e performance dei follower sia più solida nei casi in cui sia presente anche il contatto con un beneficiario. Nel primo studio (settore privato), la leadership trasformativa fa migliorare la performance (in termini di vendite e incassi) dei follower solo quando è presente il contatto con un beneficiario. Nel secondo (settore pubblico), la correlazione positiva (tra leadership trasformativa e valutazione della performance da parte dei diretti superiori) aumenta in presenza di contatto col beneficiario, pur essendo presente in entrambi i casi. Inoltre, nel secondo studio le percezioni dei follower sull'impatto prosociale mediano la relazione di interesse. Bellé (2013) studia il caso di 138 infermieri di alcuni ospedali pubblici in Italia. Questo studio si inserisce in quel filone di ricerca che tenta di investigare come il job design funga da moderatore nella relazione tra leadership trasformativa ed effetti sulla performance. L'esperimento randomizzato esplora il potenziale di due mediatori: un

contatto con un beneficiario e un intervento auto-persuasivo. Gli infermieri esposti alla trattamento della sola leadership trasformazionale hanno avuto una performance (misurata con il numero di kit chirurgici assemblati dall'infermiere durante il proprio turno di 3 ore) solo marginalmente migliore di quella del gruppo di controllo. L'effetto positivo sulla performance della leadership trasformazionale è stato molto più forte tra gli infermieri esposti anche al contatto con un beneficiario e all'intervento auto-persuasivo, confermando le ipotesi di partenza. Inoltre, la leadership trasformazionale ha prodotto un effetto sulla performance più intenso negli infermieri con una PSM (auto-riportata) più elevata, sia nei gruppi in cui erano previsti interventi nel job design che negli altri. Infine, Moynihan, Pandey e Wright (2011) sviluppano un modello teorico sulla relazione tra la leadership trasformazionale e l'utilizzo di indicatori di performance. In particolare gli autori suggeriscono che la prima variabile esercita un effetto positivo sulla seconda attraverso due mediatori: chiarezza degli obiettivi e cultura organizzativa orientata allo sviluppo. La parte empirica di questo studio, focalizzata su 720 dirigenti di giurisdizioni locali statunitensi, supporta la costruzione teorica.

In sintesi, molti studi che hanno indagato la relazione tra stili di leadership e performance, identificando come i diversi stili non siano alternativi ma possono essere efficaci in termini di performance in diversi contesti (Bass, Avolio, Jung e Berson, 2003; Park e Rainey, 2008). Date queste premesse, sarebbe quindi interessante approfondire il tema della leadership pubblica e mappare la presenza dei diversi stili presenti all'interno della pubblica amministrazione italiana, anche alla luce della revisione della scala di misurazione. Dopo aver testato la struttura della leadership, sarà verificata la relazione con la performance organizzativa, in modo da testare l'efficacia del modello proposto.

2.3. Metodologia

2.3.1. *Campione e procedura*

Nel presente studio è stato utilizzato un campione di 317 dipendenti pubblici. La scelta di raccogliere i dati all'interno di un contesto pubblico è dovuta al fatto che, nella letteratura di riferimento, diversi studi mostrano come la leadership trasformazionale sia maggiormente presente nelle organizzazioni pubbliche (Bass, Avolio, Jung e Berson,

2003; Park e Rainey, 2008; Paarlberg e Lavigna, 2010; Grant, 2012). Pertanto, dal momento che il presente lavoro mira ad indagare in modo più approfondito tale costrutto, si è deciso di raccogliere i dati in questo specifico *setting*.

I dati sono stati raccolti all'interno di una agenzia pubblica italiana, che ha dato la propria disponibilità per effettuare l'indagine. È stata scelta un'agenzia pubblica che disponesse di più sedi territoriali in modo da poter utilizzare misure di performance totalmente comparabili nel testare la relazione tra leadership e performance. In particolare, è stato chiesto all'agenzia di identificare, sulla base del proprio sistema di controllo di gestione, 3 sedi ai cui dipendenti somministrare l'indagine, di cui una con performance elevata, una con performance media e una con performance bassa. I dati raccolti attraverso un questionario sono stati utilizzati per validare la scala, apportare le opportune riduzioni, definire la struttura fattoriale della scala nel contesto pubblico italiano e, infine, per testare il modello di secondo ordine.

Il questionario è stato somministrato via web¹³ a Dicembre 2014 a tutti i dipendenti di tre sedi territoriali di una agenzia pubblica italiana (n=585). I dipendenti hanno potuto compilare il questionario durante il proprio orario di lavoro e il periodo di somministrazione è stato di circa 10 giorni lavorativi. La riservatezza e l'anonimato nella compilazione sono stati completamente garantiti.

Il database ottenuto conta 452 compilazioni, a fronte dei 585 questionari inviati, rilevando quindi un tasso di risposta pari a circa il 77%. Per l'analisi sono stati presi in considerazione solo i questionari completati al 100% e le cui risposte avevano una deviazione standard superiore a 0,5. Tali questionari ammontavano a 317, che rappresenta il campione utilizzato per lo studio.

Il campione dei rispondenti è composto per il 43,8% da donne e per il 56,2% da uomini. Per ciò che concerne l'età, il campione comprende lo 0,6% di persone di età inferiore ai 30 anni, il 24,3% di persone di età compresa tra 31 e 40 anni, il 27,4% di persone di età compresa tra 41 e 50 anni, il 39,1% di persone di età compresa tra 51 e 60 anni e il 8,5% di persone di età superiore ai 60 anni. Inoltre, quale *proxy* del livello di responsabilità organizzativa è stato utilizzato il numero di persone gestite; rispetto a questo, il campione è così composto: il 31,5% non gestisce persone, lo 0,9% gestisce tra una e cinque persone, il 30,9% tra sei e dieci, il 21,1% tra undici e venti e il 15,5% gestisce più di venti persone.

¹³ Utilizzando il software Qualtrics.

Successivamente, al fine di testare la validità della scala, il nuovo modello è stato testato in un altro campione, selezionato in modo analogo al precedente, quindi somministrando il questionario a tutti i dipendenti di altre 3 sedi territoriali, di cui una con performance elevata, una con performance media e una con performance bassa.

Il database ottenuto conta 240 compilazioni, a fronte dei 339 questionari inviati, rilevando quindi un tasso di risposta pari a circa il 71%. Per l'analisi sono stati presi in considerazione solo i questionari completati al 100% e le cui risposte avevano una deviazione standard superiore a 0,5. Tali questionari ammontavano a 109, che rappresenta il campione utilizzato per il secondo studio.

Il campione dei rispondenti è composto per il 29,4% da donne e per il 70,6% da uomini. Per ciò che concerne l'età, il campione non comprende persone di età inferiore ai 30 anni, mentre include il 15,6% di persone di età compresa tra 31 e 40 anni, il 26,6% di persone di età compresa tra 41 e 50 anni, il 43,1% di persone di età compresa tra 51 e 60 anni e il 14,7% di persone di età superiore ai 60 anni. Inoltre, quale *proxy* del livello di responsabilità organizzativa è stato utilizzato il numero di persone gestite; rispetto a questo, il campione è così composto: il 23,9% non gestisce persone, il 9,2% gestisce tra una e cinque persone, il 30,3% tra sei e dieci, il 29,9% tra undici e venti e il 12,8% gestisce più di venti persone.

Infine, sull'insieme di entrambi i campioni è stata verificata la relazione con la performance organizzativa. In questo caso, i questionari utilizzati sono stati 426.

2.3.2. *Misure*

Lo stile di leadership è stato misurato con il *Multifactor Leadership Questionnaire*¹⁴ (Bass e Avolio, 1995), uno strumento utilizzato a livello mondiale (a titolo di esempio si vedano Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996), Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003), Toor e Ofori (2009)) che misura i principali stili di leadership condivisi dalla letteratura accademica internazionale: lo stile di leadership trasformativa (nelle 4 dimensioni *individualized consideration*, *idealized influence (attributed e behavior)*, *intellectual stimulation e inspirational motivation*), lo stile di leadership transazionale

¹⁴ Il questionario è distribuito da Mindgarden.com, che ne detiene la proprietà intellettuale, pertanto sono state acquistate un numero di licenze pari al numero di questionari somministrati.

(*contingent reward*) e l'assenza di leadership (*laissez-faire, passive management by exception, active management by exception*). Il questionario si compone di 45 domande e comprende anche alcuni item diversi dalla descrizione di uno stile di leadership ma che ne potrebbero indagare gli effetti (propensione ad un maggiore sforzo, efficacia e soddisfazione). A ciascuna domanda era possibile rispondere attraverso una scala a 5 punti che rappresentava la frequenza con cui il comportamento descritto nelle proposizioni si manifestava nella percezione del dipendente. La scala era "Mai", "Una volta ogni tanto", "Qualche volta", "Abbastanza spesso" e "Regolarmente, se non sempre" (Bass e Avolio, 1995). Alle domande sui diversi stili di leadership è stata aggiunta un'altra sezione che chiedeva le informazioni anagrafiche, in particolare con riferimento a genere, età, anzianità di servizio, numero di persone gestite, quale *proxy* del livello di responsabilità organizzativa e sede di servizio. Tali informazioni sono state utilizzate come controlli nella verifica della relazione con la performance.

Per quanto riguarda l'identificazione delle misure di performance organizzativa, l'ente partecipante, sulla base dei propri sistemi di controllo di gestione, aveva a disposizione una molteplicità di indicatori relativi a ciascuna sede identificata, volti a monitorare l'andamento delle loro performance. In particolare, l'agenzia coinvolta, sulla base degli obiettivi di performance assegnatigli da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, costruisce per ciascuna sede un indicatore sintetico multidimensionale che riprende le principali aree di *business* dell'ente. Le macroaree, gli indicatori analitici e il relativo peso non sono stati esplicitati data la particolare riservatezza dei temi connessi all'attività istituzionale dell'Agenzia stessa in relazione agli specifici contesti territoriali locali. Attraverso questo algoritmo di classificazione e ranking delle sedi utilizzato dal Controllo di Gestione, l'Agenzia identifica ciascuna sede territoriale come alto, medio o basso *performer*.

2.3.3. *Analisi*

L'analisi statistica applicata è un'analisi fattoriale confermativa (CFA) svolta con il software Amos 23 (a tal proposito si veda, ad esempio, Arbuckle, 2014) con il metodo di stima della massima verosimiglianza. La CFA è stata utilizzata al fine di valutare il livello di adattamento dei dati al modello teorico di riferimento.

Per tale valutazione sono stati considerati sia il χ^2 che un insieme di indici di bontà di adattamento al modello. Valori bassi del χ^2 indicano un migliore adattamento dei dati al modello e tale valore dovrebbe essere statisticamente non significativo; tuttavia, in grandi campioni, tale statistica potrebbe portare a rifiutare un modello con un buon livello di adattamento. Inoltre, in modelli con molte variabili e gradi di libertà tale statistica assumerà molto probabilmente valori significativi. Pertanto tale indicatore va “normalizzato” per i gradi di libertà al fine di valutare meglio la bontà dell’adattamento dei dati al modello. Con riferimento al χ^2 normalizzato, sono valori accettabili quelli compresi tra 1 e 5 (Schumacker e Lomax, 2004).

Inoltre, per valutare la bontà del modello sono stati utilizzati altri indici di *fit* descrittivi piuttosto diffusi: l’indice di *fit* comparativo (CFI), l’indice di bontà del *fit* (GFI), l’indice di *fit* incrementale (IFI) e la radice dell’errore quadratico medio di approssimazione (RMSEA). Maggiore è il valore assunto dagli indici CFI, GFI e IFI e minore il valore assunto da RMSEA, migliore sarà l’adattamento dei dati al modello (Bollen, 1989). Indicativamente, un livello di adattamento accettabile dei dati al modello è dato da valori di CFI, GFI e IFI maggiori o uguali a 0.90 e valori accettabili di RMSEA inferiori a 0.08 (Vandenberg e Lance, 2000; Byrne, 2001; Kline, 2005), o, più che accettabili, inferiori a 0.05 (Hu and Bentler, 1999). Inoltre, Anderson e Gerbing (1988) hanno puntualizzato che spesso i modelli così come inizialmente specificati non forniscono un livello di adattamento accettabile, pertanto i modelli possono essere modificati e, successivamente, testati utilizzando gli stessi dati.

Dopo aver specificato nuovamente il modello, è stato applicato un modello di equazioni strutturali (SEM) utilizzando Amos 23.0, al fine di verificare un eventuale miglioramento della relazione tra leadership e performance organizzativa con la nuova scala.

2.4. Risultati

2.4.1. Studio 1 (n=317)

Il modello a nove fattori suggerito da Bass e Avolio (1995) è stato testato utilizzando un’analisi fattoriale confermativa (CFA), in quanto l’obiettivo è quello di verificare piuttosto che esplorare l’esistenza di un determinato modello che specifica i costrutti

anticipo. La CFA si basa sull'ipotesi che le risposte al questionario di 36 domande sugli stili di leadership possono essere spiegate da 9 fattori di primo ordine (*laissez-faire, passive management by exception, active management by exception, contingent reward, individualized consideration, idealized influence (attributed e behavior), intellectual stimulation e inspirational motivation*) e tre di secondo ordine così composti: leadership trasformazionale (*individualized consideration, idealized influence (attributed e behavior), intellectual stimulation e inspirational motivation*), leadership transazionale (*active management by exception, contingent reward*) e leadership passiva (*laissez-faire, passive management by exception*).

L'analisi mostra che il modello originale non si adatta in modo adeguato ai dati raccolti. Gli indici di fit in effetti presentano valori che si scostano dalle soglie identificate come accettabili (Schumacker e Lomax, 1998; Bollen, 1989; Vandenberg e Lance, 2000; Byrne, 2001; Kline, 2005; Hu and Bentler, 1999): χ^2 (df = 582) = 1938,402, $p < .001$; $\chi^2/df = 3,331$; CFI = .825; GFI = .694; IFI = .826; RMSEA = .086. Se il modello non soddisfa il test del χ^2 per ragioni anche dovute all'ampiezza del campione, anche gli altri indici di *fit* non soddisfano le condizioni dettate dai valori-soglia accettabili.

I coefficienti di affidabilità (*Cronbach's alpha*) per le scale dei 3 fattori (leadership trasformazionale, transazionale e passiva) spaziano da .492 a .914. Per le sotto-scale degli elementi componenti ciascun fattore spaziano da .586 a .896.

Dopo aver constatato che il modello originale non si adatta ai dati raccolti, è parso opportuno concentrare gli sforzi per stimare un altro modello. Utilizzando il criterio dei *factor loadings*, gli *item* con i minori *factor loadings* per ogni costrutto sono stati eliminati e un nuovo modello è stato nuovamente testato con una CFA. Il suddetto processo ha ridotto la scala a 14 *item*, raggruppati in 3 variabili di primo ordine.

I coefficienti di affidabilità (*Cronbach's alpha*) per le scale dei 3 fattori identificati spaziano da .820 a .915.

L'analisi mostra che il modello rivisto si adatta in modo più adeguato ai dati raccolti. Gli indici di *fit* in effetti presentano valori superiori (CFI, GFI, IFI) o inferiori (RMSEA) alle soglie considerate accettabili: χ^2 (df = 74) = 181,904, $p < .001$; $\chi^2/df = 2,458$; CFI = .964; GFI = .924; IFI = .964; RMSEA = .068. La significatività del test χ^2 implicherebbe che il modello non si adatta ai dati, ma tale misura è molto sensibile alla numerosità del campione.

I risultati mostrano una struttura a 3 fattori pulita con tutti gli item della scala che caricano in maniera significativa nelle dimensioni identificate. I risultati mostrano inoltre supporto per la validità convergente poiché tutti i *loadings* di ciascun fattore sono significativi ($>.5$ e in media per ciascun fattore $>.7$), e per la validità discriminante, poiché non sono presenti *cross-loadings* e le correlazioni tra fattori non sono particolarmente elevate. Inoltre, al fine di considerare nell'analisi anche la struttura dei dati, ossia l'appartenenza dei dipendenti alle tre sedi, è stato effettuato un test di invarianza che ha confermato la validità dei risultati per tutti i gruppi considerati.

2.4.2. Studio 2 (n=109)

Dopo aver effettuato la CFA sul primo campione, il modello a 3 fattori di 14 item identificato è stato utilizzato per condurre una CFA nel secondo campione. Nel caso in cui il modello presentasse valori accettabili dei dati di *fit*, questo indicherebbe la presenza di tre dimensioni di leadership in Italia. I coefficienti di affidabilità (*Cronbach's alpha*) per le scale dei 3 fattori identificati spaziano da .834 a .902. I risultati della CFA mostrano che il modello si adatta bene ai dati: χ^2 (df = 74) = 108,957, $p = .005$; $\chi^2/df = 1,472$; CFI = .965; GFI = .876; IFI = .965; RMSEA = .066. Anche in questo caso, è stato effettuato un test di invarianza che ha confermato la validità dei risultati per tutte e tre le sedi considerate.

La Figura 2 rappresenta il modello identificato con i *factor loadings* standardizzati per entrambi i campioni (grassetto per secondo campione).

2.4.3. La relazione con la performance

È stata quindi indagata la relazione tra i tre fattori emersi, che rappresentano gli stili di leadership e la performance organizzativa, ipotizzando che l'assenza di leadership abbia un effetto negativo sulla stessa, mentre la leadership orientata agli obiettivi e quella orientata alle persone abbiano un effetto positivo.

La Tabella 1 riporta le statistiche descrittive e le correlazioni delle variabili utilizzate.

Figura 2 - Factor loadings standardizzati del modello di leadership per il campione 1 e il campione 2 (in grassetto). Tutti i factor loadings sono significativi.

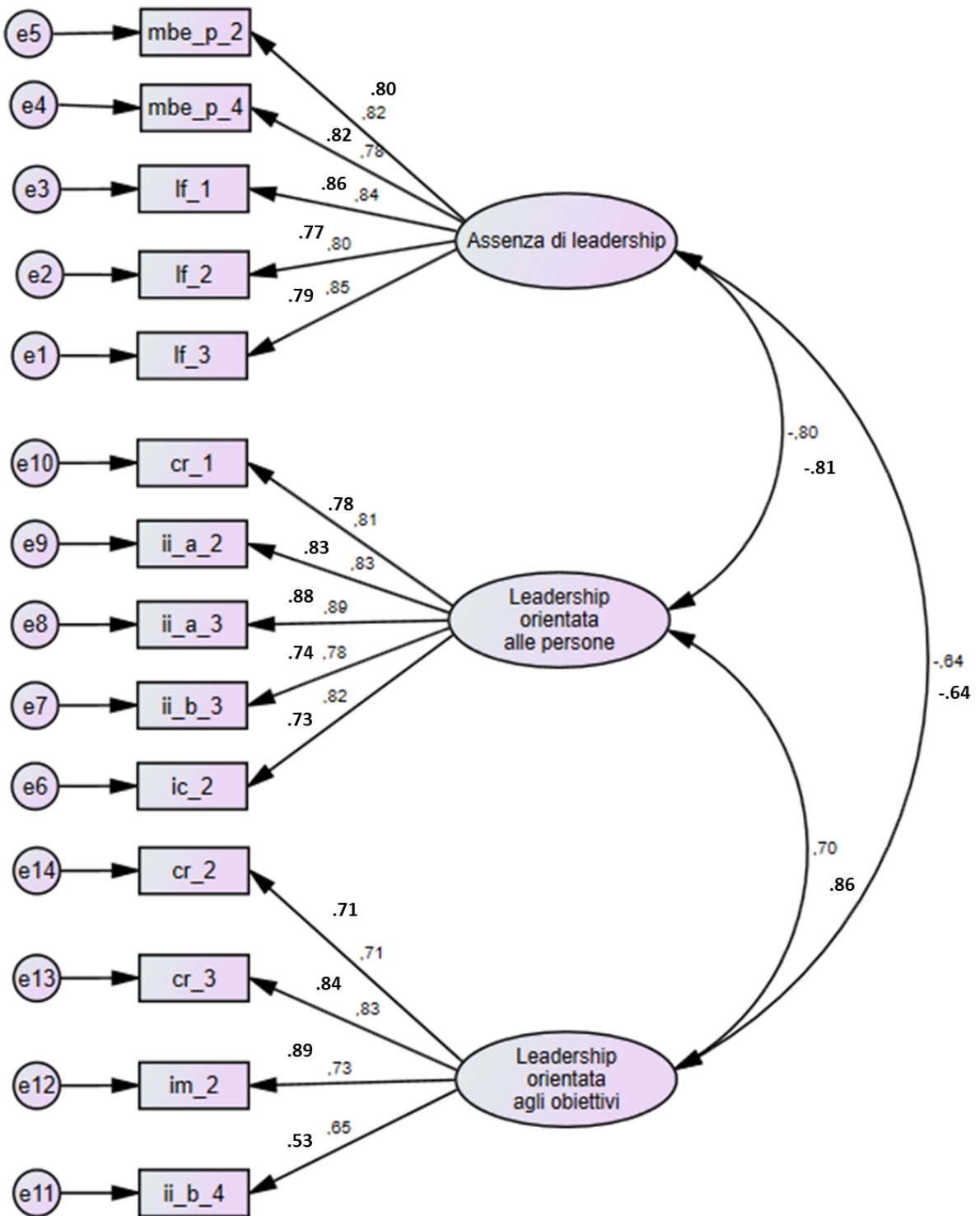


Tabella 1 - Correlazioni e statistiche descrittive

	Genere	Età	Sede	Leadership orientata agli obiettivi	Leadership orientata alle persone	Assenza di leadership	Performance	cr_2	cr_3	im_2	ii_b_4	cr_1	ii_a_2	ii_a_3	ii_b_3	ic_2	mbe_p_2	mbe_p_4	lf_1	lf_2	lf_3
Genere (Donna)	1.000																				
Età	.026	1.000																			
Sede	-.029	-.111	1.000																		
Leadership orientata agli obiettivi	.041	.022	-.140	1.000																	
Leadership orientata alle persone	.013	-.004	.021	.745	1.000																
Assenza di leadership	-.020	.083	.004	-.637	-.807	1.000															
Performance	.022	.046	-.648	.240	.136	-.183	1.000														
cr_2	.029	.016	-.099	.707	.526	-.450	.170	1.000													
cr_3	.034	.018	-.116	.831	.619	-.529	.200	.588	1.000												
im_2	.032	.017	-.110	.782	.582	-.498	.188	.553	.650	1.000											
ii_b_4	.025	.014	-.085	.609	.453	-.388	.146	.431	.506	.476	1.000										
cr_1	.010	-.004	.017	.591	.794	-.641	.108	.418	.492	.463	.360	1.000									
ii_a_2	.011	-.004	.017	.615	.826	-.666	.113	.435	.511	.481	.375	.656	1.000								
ii_a_3	.012	-.004	.019	.665	.893	-.720	.122	.470	.553	.520	.405	.709	.737	1.000							
ii_b_3	.010	-.003	.016	.569	.764	-.616	.104	.402	.473	.445	.347	.607	.631	.682	1.000						
ic_2	.010	-.004	.017	.592	.795	-.641	.108	.418	.492	.463	.360	.631	.656	.709	.607	1.000					
mbe_p_2	-.017	.068	.003	-.521	-.660	.819	-.150	-.369	-.433	-.408	-.317	-.524	-.545	-.590	-.505	-.525	1.000				
mbe_p_4	-.016	.065	.003	-.500	-.634	.786	-.144	-.354	-.416	-.392	-.305	-.503	-.524	-.566	-.484	-.504	.644	1.000			
lf_1	-.017	.070	.003	-.538	-.682	.846	-.155	-.381	-.448	-.421	-.328	-.542	-.563	-.609	-.521	-.542	.692	.665	1.000		
lf_2	-.016	.065	.003	-.503	-.637	.790	-.145	-.356	-.418	-.394	-.306	-.506	-.527	-.569	-.487	-.506	.647	.621	.668	1.000	
lf_3	-.017	.069	.003	-.532	-.673	.835	-.153	-.376	-.442	-.416	-.324	-.535	-.556	-.601	-.515	-.535	.684	.656	.706	.660	1.000
Media	1.40	3.37	na	na	na	na	2.04	3.14	2.90	3.21	3.07	3.47	2.85	3.52	3.28	3.60	2.11	2.13	2.01	2.17	2.19
Deviazione standard	0.491	0.953	na	na	na	na	0.825	1.236	1.288	1.217	1.277	1.287	1.385	1.350	1.330	1.402	1.341	1.334	1.334	1.257	1.338
Skewness	.402	-.133	na	na	na	na	-.078	-.354	-.138	-.525	-.191	-.506	-.068	-.586	-.405	-.686	.848	.836	.930	.738	.774
Curtosi	-1.838	-.916	na	na	na	na	-1.523	-.892	-1.172	-.730	-.996	-.795	-1.351	-.859	-.981	-.876	-.633	-.614	-.558	-.605	-.712

Per evitare criticità legate alla multicollinearità, l'analisi sulla relazione tra leadership e performance è stata condotta separatamente per i tre stili di leadership identificati.

L'analisi supporta le ipotesi avanzate. Gli indici di *fit*, per le tre analisi, indicano che il modello di misurazione si adatta molto bene ai dati raccolti: i risultati sono rispettivamente: χ^2 (df = 120) = 238.820, $p < .001$; $\chi^2/df = 1.990$; CFI = .972; GFI = .941; IFI = .972; RMSEA = .048; χ^2 (df = 120) = 237.972, $p < .001$; $\chi^2/df = 1.983$; CFI = .972; GFI = .941; IFI = .972; RMSEA = .048; χ^2 (df = 120) = 233.321, $p < .001$; $\chi^2/df = 1.944$; CFI = .973; GFI = .942; IFI = .973; RMSEA = .047.

Come mostra l'analisi del modello strutturale in Tabella 2, l'assenza di leadership presenta una relazione negativa e significativa con la performance organizzativa. D'altra parte, sia la leadership orientata agli obiettivi sia quella orientata alle persone mostrano una associazione positiva e significativa con la performance organizzativa. Tali risultati supportano le ipotesi avanzate. Più nello specifico, l'impatto della leadership orientata agli obiettivi è maggiore dell'impatto della leadership orientata alle persone. Si sottolinea come il controllo per la sede di appartenenza, legata ad un'unica misura di performance, rappresenta una variabile significativa nell'analisi.

Tabella 2 - Risultati dell'analisi SEM (valori standardizzati)

	Performance organizzativa	Performance organizzativa	Performance organizzativa
Leadership orientata agli obiettivi	.165***		
Leadership orientata alle persone		.161***	
Assenza di leadership			-.181***
Genere (Donna)	.002	.002	.000
Età	.028	.026	-.011
Sede	-.628***	-.654***	-.648***
R ²	.447	.446	.453

2.5. Discussione

Lo studio sulla struttura della leadership mostra che il modello di Bass e Avolio (1995) non si adatta bene ai dati e il nuovo modello proposto si configura in modo diverso: non

è più presente una struttura che prevede fattori di secondo ordine, ma emergono tre fattori di primo ordine che sintetizzano i dati:

- un fattore che indica l'assenza di leadership, che include item come, ad esempio, “Evita di essere interpellato quando sorgono questioni importanti” o “Aspetta che le cose vadano male prima di agire”; in questo fattore, coerentemente con il modello di Bass e Avolio (1995) rientrano alcuni item relativi alle dimensioni *laissez-faire* e *management by exception (passive)*;
- un fattore che indica uno stile di leadership orientato ai collaboratori, che include item come, ad esempio, “Agisce in un modo per cui si merita il mio rispetto” o “Mi tratta come una persona piuttosto che come semplice membro di un gruppo”; in questo fattore, rientrano alcuni item relativi a diverse dimensioni identificate da Bass e Avolio (1995): *contingent reward*, *individual consideration* e *idealized influence*;
- un fattore che indica uno stile di leadership orientato agli obiettivi di performance, che include item come, ad esempio, “Parla con entusiasmo di cosa deve essere portato a termine” o “Chiarisce cosa ci si può aspettare quando si raggiungono gli obiettivi di performance”; in questo fattore, rientrano alcuni item relativi a diverse dimensioni identificate da Bass e Avolio (1995): *contingent reward*, *inspirational motivation* e *idealized influence*.

Dal punto di vista del significato dei tre fattori emersi, al di là di quello che rappresenta l'assenza di leadership, i comportamenti del leader si distinguono per il suo orientamento forte agli obiettivi di performance piuttosto che alle persone che lavorano con lui (*followers*), in termini di collaborazione, credibilità, moralità ed etica. Leggendo questi risultati alla luce delle principali teorie di leadership, si può notare come il fattore che indica uno stile di leadership orientato alle persone sia vicino al concetto di *relation-oriented leadership* (Forsyth Donelson, 2010), ossia la maggior parte dei comportamenti del leader sono orientati al mantenimento delle relazioni, poiché lo stesso si preoccupa della soddisfazione, della motivazione e del benessere dei propri dipendenti. Secondo tale visione il leader comprende che la produttività non può prescindere dal benessere delle persone e si focalizza quindi sul facilitare le dinamiche relazionali. D'altra parte il fattore che indica uno stile di leadership orientato agli obiettivi è affine al concetto di *task-*

oriented leadership (Forsyth Donelson, 2010), in cui i comportamenti del leader sono maggiormente orientati al raggiungimento di obiettivi o standard di performance.

In effetti molte teorie di management e di leadership identificano e distinguono gli stili basandosi su tale distinzione (si considerino, ad esempio, i lavori di Forsyth Donelson, 2010; Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1990; Zaleznik, 1977; Eicher, 1998; McGregor's, 1960; Hersey & Blanchard, 1977; House, 1971; Fiedler, 1967). Alcune di queste teorie sostengono la contrapposizione tra i due stili (*task-oriented* e *relation-oriented*), mentre altre ritengono i due stili compatibili in situazioni diverse.

Da un lato, alcuni aspetti degli stili di leadership descritti dal modello di Bass e Avolio (1995) sono affini a tale distinzione: si pensi ad esempio ad elementi come “Parla con entusiasmo di cosa deve essere portato a termine”, che rappresenta un orientamento agli obiettivi, e come “Mi tratta come una persona piuttosto che come semplice membro di un gruppo”, che rappresenta invece un maggiore orientamento alle persone. Dall'altro però il *full range leadership model* non distingue questi due aspetti che, secondo lo studio condotto, caratterizzano la leadership in maniera piuttosto marcata.

Inoltre, coerentemente con le critiche mosse da Van Knippenberg e Sitkin (2013), a partire dal presente studio possono essere fatte alcune considerazioni. Un primo elemento che emerge è che in alcuni casi, le dimensioni identificate contengono elementi di stili di leadership molto diversi, secondo il modello di Bass e Avolio (1995), confermando peraltro una delle critiche mosse da Van Knippenberg e Sitkin (2013) per cui non si distingue ciascuno stile dagli altri e dagli elementi che li compongono. In aggiunta, i tre fattori identificati hanno una struttura unidimensionale, e non multidimensionale, ancora una volta in linea con le critiche mosse da Van Knippenberg e Sitkin (2013) per cui la leadership trasformazionale in effetti non rappresenta un costrutto multidimensionale.

Infine, per ciò che concerne la relazione con la performance, i risultati appaiono coerenti con la letteratura di riferimento (Lowe e al., 1996; Bass e al., 2003; Moynihan e al., 2011).

In effetti, come ci si poteva aspettare, l'assenza di leadership ha una relazione inversa con la performance e la leadership orientata agli obiettivi (*task-oriented*) nonché quella orientata alle persone (*relation-oriented*) presentano una relazione diretta con la performance organizzativa.

2.6. Conclusioni

Il presente lavoro aveva l'obiettivo di meglio comprendere la struttura della leadership in Italia, in termini di dimensioni e misurazione, analizzando nel contesto italiano le dimensioni che compongono i costrutti del modello e testando la validità dello strumento di misurazione più utilizzato, anche indagandone la relazione con la performance organizzativa.

Il modello di misurazione di riferimento, ossia quello di Bass e Avolio (1995), non sembra adattarsi bene ai dati, pertanto è stato sviluppato, a partire dallo stesso, un diverso modello di leadership che include tre dimensioni: l'assenza di leadership, la leadership orientata alle persone (affine al concetto di *relation-oriented leadership* e a quello di leadership trasformazionale) e la leadership orientata ai risultati (affine al concetto di *task-oriented leadership* e a quello di leadership transazionale). Successivamente, nel testare la relazione con la performance organizzativa, è emersa una relazione diretta con la leadership orientata agli obiettivi e la leadership orientata alle persone, e una inversa con l'assenza di leadership.

Da un punto di vista teorico, questo lavoro contribuisce alla letteratura sul tema della leadership testando empiricamente alcune delle recenti critiche avanzate dalla ricerca sul tema come, ad esempio, l'unidimensionalità del costrutto della leadership trasformazionale, la correlazione degli elementi che compongono i diversi stili di leadership e il modello di misurazione, che risulta anche più parsimonioso e tale aspetto è considerato un punto di forza di un modello. Inoltre, questo studio conferma la validità dei due principali stili di leadership identificati dalla letteratura (*task-oriented* o *relation-oriented leadership*), in quanto emergono nitidamente nel nuovo modello proposto.

Tuttavia il lavoro non è esente da limiti. In primo luogo, i dati del campione oggetto di indagine riguardano sedi di una medesima agenzia pubblica. Il fattore legato alla cultura aziendale potrebbe avere una qualche influenza sui risultati, aspetto questo meritevole di ulteriore approfondimento in altri studi e ricerche che amplino il campo di osservazione anche ad altre organizzazioni. In aggiunta, questo studio rappresenta una delle prime ricerche esplorative che tentano di far fronte alle critiche poste al tradizionale modello di leadership proposto dal Bass e Avolio (1995), come ad esempio il lavoro svolto da Jensen e al. (2016). Pertanto sarebbe utile che la ricerca futura testasse questo modello e

indagasse la relazione con ulteriori *outcome* organizzativi non considerati in questo studio ma ugualmente rilevanti per il benessere delle organizzazioni come, ad esempio, la soddisfazione, la motivazione e un miglior clima organizzativo. Inoltre, il tema della leadership rappresenta sicuramente una questione chiave per le organizzazioni che si pongono problemi concreti quali, ad esempio, cosa rende le persone in posizioni di leadership efficaci nel mobilitare, motivare e ispirare i propri *follower*? Attraverso quali caratteristiche, comportamenti e processi i leader possono orientare gli atteggiamenti e i comportamenti dei *follower* per raggiungere gli obiettivi organizzativi, mantenendo un adeguato livello di benessere? Per rispondere a queste domande è importante portare avanti la ricerca sul tema e provare a comprendere meglio le caratteristiche che distinguono un buon leader, nonché gli effetti sui diversi *outcome* organizzativi, anche considerando possibili mediatori e moderatori della relazione.

2.7. Bibliografia

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2013). *The full-range leadership theory: The way forward*. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 3-33). Emerald Group Publishing Limited.
- Arbuckle, J. L. (2014). Amos 23 User's Guide. IBM Corporation, U.S.. ftp://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/documentation/amos/23.0/en/Manuals/IBM_SPSS_Amos_User_Guide.pdf
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire: Rater form (5X short)*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bellé, N. (2013). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, mut033.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Berson, Y., & Avolio, B.J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *Leadership Quarterly*, 15, 625–646.
- Bollen, K. A., (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, 1978. *Many translations and later editions*.
- Byrne, B. M., (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of management journal*, 51(1), 81-96.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational behavior*, 747-767.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Eicher, J. (1998). *Leader-Manager Profile*. King of Prussia, NJ: HRDQ.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Forsyth Donelson, R. (2010). *Group dynamics*.
- Garman, A.N., Davis-Lenane, D., & Corrigan, P.W. (2003). Factor structure of the transformational leadership model in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 803-812.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Hansbrough, T. K., Lord, R. G., & Schyns, B. (2014). Reconsidering the accuracy of follower leadership ratings. *The Leadership Quarterly*.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-338.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., & Westergård-Nielsen, N. (2016). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 0095399716667157.
- Jiao, C., Richards, D.A., & Zhang, K. (2011). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meanings and mediators. *Journal of Business and Psychology*, 26, 11-25.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77.
- Kline, R. B. (2005). Principles and practices of structural equation modeling, 2nd ed. New York: Guilford.
- Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 103-105.
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- O'Shea, P.G., Foti, R.J., Hauenstein, N.M.A., & Bycio, P. (2009). Are the best leaders both transformational and transactional? A pattern-oriented analysis. *Leadership*, 5, 237-259.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710-718.
- Panagopoulos, N., & Dimitriadis, S. (2009). Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes. *European Journal of Marketing*, 43, 1008-1031.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Brown, M. E. (2010). Do Ethical Leaders Get Ahead?. *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 215-236.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 144-159.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1020.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Zhou, X., & DeChurch, L.A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 21–38.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling. Psychology Press.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387–409.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Vandenberg, Robert J., and Charles C. Lance. 2000. A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods* 2:4–69.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(5), 67-80.

3. **Il *feedback* per favorire il cambiamento e migliorare la performance: il ruolo del capo come valutatore**

Le organizzazioni sanitarie sono sempre più interessate al miglioramento della qualità dei propri servizi e, a tale scopo, un elemento importante su cui investire è lo sviluppo professionale dei propri dipendenti clinici. Tipicamente, uno degli strumenti più utilizzati in ambito medico a tal fine è la valutazione della performance in una logica *formative*. L'obiettivo della valutazione *formative* della performance è quello di monitorare e informare i medici sulla loro performance e guidarli in un processo di apprendimento e miglioramento della pratica (Sargeant e al., 2007). A tal proposito, c'è un crescente interesse tra i ricercatori sull'utilizzo del *feedback* nel processo di valutazione in ottica *formative* (Ecclestone, 1998), e sulla sua efficacia (Sargeant e al., 2007) nei contesti clinici. In effetti, Veloski e al. (2006), nella loro *review* della letteratura sulle relazioni tra valutazione, *feedback* e performance, concludono che il *feedback* può apportare dei cambiamenti positivi alla performance dei medici, quando è fornito sistematicamente e da fonti credibili. Il *feedback* rappresenta quindi per le organizzazioni uno strumento potenzialmente molto efficace su cui investire al fine di migliorare la prestazione dei propri medici. Tuttavia, lo studio di questi temi si è focalizzato principalmente sulla formazione iniziale dei medici e meno è stata indagata la sua efficacia nei processi di apprendimento continuo e miglioramento della pratica all'interno di contesti aziendali (Van der Vleuten, 1996; Saedon e al., 2012).

Un *feedback* efficace può essere definito come un *feedback* in cui le informazioni sulla performance passata sono utilizzate per promuovere uno sviluppo positivo e desiderabile (Archer, 2010). Recenti ricerche hanno approfondito l'efficacia del *feedback* in termini della sua capacità di produrre *outcome* legati all'apprendimento e al cambiamento dei medici, specialmente in contesti anglosassoni (Sargeant et al., 2007; Lipner et al., 2002; Bennet et al., 2004; Fidler et al., 1999). La maggior parte di questi studi si focalizzano su una specifica tipologia di *feedback*: il *multi-source feedback*. Quest'ultimo è un processo basato su un questionario che utilizza l'auto-valutazione e diversi gruppi di valutatori (ad esempio, pari, utenti e superiori) volto a fornire una valutazione in una logica di sviluppo. Pertanto, negli ultimi anni è stato introdotto nelle organizzazioni sanitarie di matrice

anglosassone quale strumento di valutazione *formative* finalizzato a produrre miglioramenti e a incrementare la performance in molteplici aree (Sargeant et al., 2005; Bracken et al., 2001; Tornow, 1998), specialmente con riferimento alle competenze relazionali (Sargeant et al., 2005). Infatti, questo strumento risulta meno efficace nel valutare le competenze cliniche (Veloski e al., 2006). Come già detto, tali strumenti sono stati sviluppati principalmente nei Paesi di matrice anglosassone, contesti che si contraddistinguono per una cultura della valutazione solida e avanzata. La relazione tra il *multi-source feedback* e gli *outcome* organizzativi (come ad esempio la performance) è stata abbastanza esplorata, anche se con risultati ambigui (Archer, 2010; Saedon e al., 2012; Ferguson e al., 2014): Veloski e al. (2006) concludono infatti che non vi è in letteratura una evidenza così robusta che indichi come il *multi-source feedback* supporti i cambiamenti di performance. Nonostante ciò, la ricerca sull'efficacia del *feedback* ha continuato a svilupparsi in maniera massiccia con riferimento a questa particolare forma di *feedback*, ma il processo e i fattori che facilitano o inibiscono i miglioramenti di performance sono stati meno investigati. Sargeant et al. (2009), sempre in un contesto di valutazione *multi-source*, hanno iniziato a considerare il processo di riflessione critica dei medici che ricevono dei *feedback* quale possibile meccanismo di accettazione e utilizzo dello stesso.

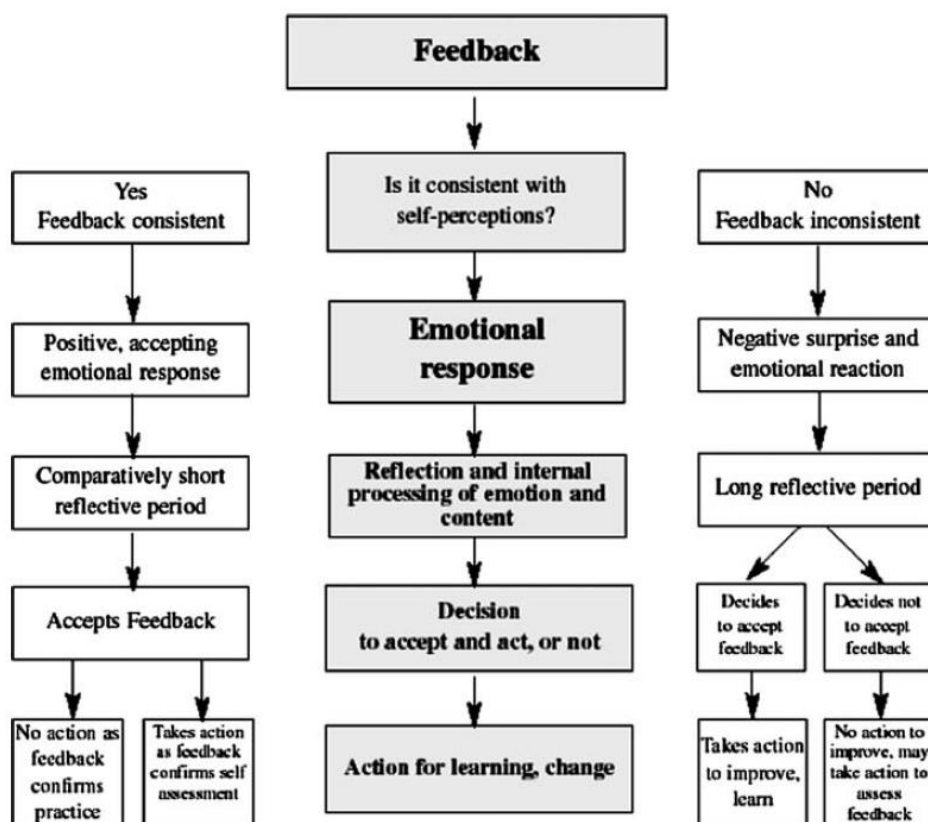
In particolare, gli autori sostengono che il *feedback*, soprattutto quello negativo, evoca una reazione riflessiva. E proprio la riflessione critica sembra essere il processo tramite cui il *feedback* viene o meno assimilato, accettato e utilizzato. Riceverne uno non coerente con le proprie percezioni stimola quindi il processo riflessivo, che sembra essere strumentale all'accettazione e all'utilizzo in una prospettiva di cambiamento dei comportamenti e di miglioramento della performance (Sargeant e al., 2009). Tuttavia, bisogna considerare che l'incongruenza tra il *feedback* ricevuto e le proprie auto-percezioni può generare anche una reazione emotiva negativa che può minarne l'efficacia riducendo la probabilità di accettarlo e utilizzarlo in modo costruttivo (Sargeant e al., 2008). Tali reazioni sono tipicamente forti e durature. Alcuni, dopo un lungo periodo di riflessione, decidono di accettare e utilizzare il *feedback*, mentre altri sostengono di aver avuto un lungo periodo di riflessione focalizzato non tanto sul *feedback* quanto piuttosto sulla messa in discussione dell'intero processo di valutazione. Per ovviare a questo rischio, gli autori (Sargeant e al., 2008) suggeriscono di prendere delle precauzioni:

anzitutto essere consapevoli del ruolo delle emozioni, soprattutto quelle negative, all'interno del processo, successivamente supportare coloro che ricevono il *feedback* nel focalizzarlo sulla loro attività lavorativa, infine facilitare la riflessione critica su quanto proposto.

Sempre con riferimento al processo con cui il *feedback* viene fornito, Sargeant e al. (2011) hanno sviluppato un modello di gestione del *feedback*, ovvero il modello ECO (Emotions, Content, Outcomes). Quest'ultimo è suddiviso in tre fasi: la prima prevede l'esplorazione della dimensione emotiva, in modo da mettere a proprio agio gli attori; la seconda prevede la chiarificazione dei contenuti, facendo sì che vi sia una corretta comprensione dei messaggi chiave; la terza consiste nella ricerca di *outcome*, ossia cambiamenti positivi derivanti dal processo di interiorizzazione e riflessione critica.

La Figura 3 riporta il processo di riflessione critica e decisione di cambiamento a seguito di un *feedback*.

Figura 3 - Processo di riflessione critica e decisione di cambiamento a seguito di un *feedback*



Fonte: Sargeant e al., 2009.

Sempre con riferimento al *multi-source feedback*, diversi studi hanno esplorato i possibili fattori che potrebbero potenzialmente influenzarne positivamente o negativamente l'accettazione e l'utilizzo e, quindi, il conseguente cambiamento dei comportamenti e il miglioramento della performance. A partire dalla classificazione di Overeem e al. (2009), che individua quattro categorie di fattori (fattori di contesto, fattori legati al *feedback*, caratteristiche del sistema di valutazione, fattori individuali), e sulla base della letteratura analizzata, la Tabella 3 propone una sintesi dei fattori identificati dagli studi considerati che influenzano positivamente o negativamente l'accettazione e l'utilizzo del *feedback* per cambiare i comportamenti e migliorare la performance, suddivisi in sei categorie:

- caratteristiche del *feedback*, ossia tutti quegli elementi che qualificano un riscontro sulla performance, in termini di accuratezza, specificità, oggettività e tempo dedicato; in effetti gli studi hanno mostrato come fornire un feedback che sia specifico su un'area di performance o su un comportamento, accompagnarlo con esempi concreti che ne aumentano l'accuratezza e l'oggettività, nonché dedicargli sufficiente tempo di discussione con chi riceve il riscontro rappresentino elementi che favoriscono l'accettazione e l'utilizzo del *feedback* per migliorare la performance;
- contesto, cioè tutti gli elementi che caratterizzano l'ambiente organizzativo di riferimento in cui il *feedback* viene dato. In questo caso, tutti gli elementi riscontrati in letteratura presentano una influenza negativa: a titolo di esempio, la mancata rilevanza strategica attribuita allo strumento della valutazione da parte del management dell'organizzazione spinge i medici a non prendere sul serio tale strumento, piuttosto che il legame della valutazione con incentivi monetari mina la percezione del *feedback* come strumento di sviluppo professionale, o ancora i carichi di lavoro spesso elevati non consentono ai medici di avere a disposizione il tempo necessario per mettere in atto le azioni che vorrebbero al fine di migliorare la propria performance;
- fonte del *feedback*, vale a dire gli aspetti ritenuti rilevanti da chi riceve il *feedback* relativamente ai soggetti chiamati a darlo (nel contesto *multi-source feedback* si tratta di superiori, colleghi, collaboratori, utenti). In tal caso, da un lato il *feedback*, soprattutto negativo, da parte dei colleghi rappresenta un fattore che inibisce l'accettazione dello stesso, poiché può essere visto come una opinione non

disinteressata che potrebbe compromettere la propria credibilità professionale; dall'altro, ricevere un *feedback* da una fonte che si ritiene competente, credibile e capace di dare prospettive è senz'altro un elemento che favorisce l'accettazione e l'utilizzo dei riscontri ricevuti;

- processo, ossia le variabili che influiscono sulla percezione di chi riceve il *feedback* in termini di modalità di gestione del processo. In particolare c'è evidenza del fatto che percepire equità e correttezza nel processo di valutazione facilita l'accettazione e l'utilizzo del *feedback*;
- fattori individuali, cioè gli aspetti più personali che caratterizzano coloro che ricevono il *feedback*; diversi studi mostrano come persone fortemente motivate nel proprio lavoro e consapevoli di essere capaci di portare a termine specifiche attività e di saper affrontare determinate situazioni accettano più facilmente un riscontro sulla propria performance; per contro, persone molto emotive possono non accettare facilmente i *feedback* ricevuti e quindi non mettere in atto azioni per migliorare la propria performance, in quanto percepiscono i riscontri non tanto relativamente al proprio lavoro ma come indirizzati alla propria persona; strumenti a supporto, vale a dire l'utilizzo di strumenti concreti che possono facilitare od ostacolare il processo di accettazione e utilizzo del *feedback*; in questo caso la ricerca mostra come il *portfolio*, strumento costituito da una raccolta di evidenze concrete sulla performance e sui comportamenti dei medici, contribuisca a favorire l'accettazione e l'utilizzo del *feedback*.

Si precisa che nella Tabella 3, accanto a ciascun elemento si indica in parentesi la direzione dell'influenza che quella specifica caratteristica ha sull'accettazione e sull'utilizzo del *feedback*.

Tabella 3 - Fattori che influenzano l'accettazione e l'utilizzo del *feedback* per cambiare i comportamenti e migliorare la performance

<p>CARATTERISTICHE DEL <i>FEEDBACK</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Specifico (+) - Utile (+) - Accurato (+) - Oggettivo (+) - Tempo dedicato (+) 	<p>Payne e Hysong (2016); Ferguson e al. (2014); Overeem e al. (2009); Sargeant e al. (2007); Sargeant e al. (2005); Lockyer e al. (2003); Bracken e al. (2001); Westberg e Jason (2001); Bing-You e Paterson (1997)</p>
<p>CONTESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura (-) 	<p>Payne e Hysong (2016); Overeem e al. (2009)</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di <i>commitment</i> da parte del management (-) - Locus of control esterno (competizione, incentivi) (-) - Diffidenza pubblica (-) - Carichi di lavoro (-) 	
<p>FONTE DEL <i>FEEDBACK</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Competente (+) - Credibile (+) - Capace di dare prospettive (+) - Capace di gestire un colloquio (+) - Giudizi negativi da colleghi (-) 	Ferguson e al. (2014); Overeem e al. (2012); Overeem e al. (2009); Sargeant e al. (2007); Bracken e al. (2001); Bing-You e Paterson (1997)
<p>PROCESSO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giustizia procedurale (+) - 	Payne e Hysong (2016); Overeem e al. (2012)
<p>FATTORI INDIVIDUALI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emozioni negative (-) - Motivazione (+) - Autoefficacia (+) 	Payne e Hysong (2016); Sargeant e al. (2011); Sargeant e al. (2007); Sargeant e al. (2008); Overeem e al. (2009)
<p>STRUMENTI A SUPPORTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portfolio (+) 	Overeem e al. (2009)

Come si nota dalla Tabella, sebbene in diversi studi emerga come la fonte del *feedback* (ad esempio, in termini di credibilità, oggettività, competenza) risulti un fattore rilevante per la sua efficacia, relativamente poche ricerche si sono focalizzate sulle caratteristiche che favoriscono l'efficacia del *feedback* fornito da una specifica fonte: il superiore. Infatti, il ruolo del valutatore rappresenta un aspetto molto importante del processo: come sostengono Sargeant e colleghi (2009, pag. 1), "il *feedback* è sfidante tanto per chi lo riceve quanto per chi lo dà". I valutatori spesso non riconoscono o sottovalutano il potenziale che il *feedback* può avere nell'orientare i comportamenti, e conseguentemente prestano minore attenzione alle variabili che possono influenzarne l'efficacia (Sargeant e al., 2009). Ad esempio, i valutatori spesso preferiscono dare un *feedback* numerico, mentre i valutati percepirebbero più utile un *feedback* descrittivo (Burford e al., 2010). Pertanto, l'identificazione dei fattori (in particolare con riferimento al ruolo del valutatore) che facilitano o ostacolano il processo di accettazione e utilizzo del *feedback* costituisce un interessante aspetto che può essere esplorato, approfondendo quindi come questi elementi possano influire sul processo di apprendimento e migliorare le competenze professionali e relazionali dei medici.

Inoltre, nei contesti in cui non c'è una cultura fortemente sviluppata della valutazione, c'è meno consapevolezza del potere che il *feedback* possiede quale strumento di sviluppo. In

alcuni Paesi, infatti, la valutazione della performance dei medici è condotta attraverso il tradizionale metodo gerarchico tra il medico e il suo superiore. In questa circostanza, il valutatore assume un ruolo ancor più cruciale, in quanto rappresenta l'unico valutatore. In aggiunta, in un contesto di valutazione tradizionale, il feedback può tenere conto anche degli aspetti di performance prettamente clinica che il *multi-source feedback* tendenzialmente non considera. All'interno di questo *framework*, può essere interessante capire il ruolo che ha il capo come unico valutatore nel processo di riflessione critica, ed esplorare i fattori che intervengono nell'accettazione e nell'utilizzo del *feedback* dallo stesso fornito, all'interno del processo di valutazione gerarchica in ottica *formative*.

3.1. Metodologia

Lo studio si basa sui dati raccolti durante un *field study* all'interno di un ospedale privato italiano. Il presente lavoro nasce all'interno di un più ampio progetto di ricerca volto alla ridefinizione del sistema di valutazione dei medici in una logica *formative*. Questa ricerca si basa su evidenze e dati sia qualitativi che quantitativi, e ciò contribuisce ad una maggiore validità ai risultati (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

3.1.1. Contesto dello studio

L'ospedale oggetto di indagine (che per motivi di riservatezza viene mantenuto anonimo) aveva l'esigenza di migliorare il proprio sistema di valutazione della performance individuale dei medici, in quanto aspetto necessario per ottenere la certificazione di qualità Joint Commission. A partire da questa necessità, il management dell'ospedale ha deciso di investire sulla riqualificazione del sistema in essere, proponendo un processo partecipato in cui i medici stessi potessero ricostruire il proprio sistema di valutazione della performance individuale. Così, nell'arco di un anno, sono stati condotti diversi *focus group* con un gruppo di primari, in cui sono state definite le caratteristiche essenziali del sistema: finalità, architettura (misure), strumenti, processo di gestione del ciclo di valutazione. Il nuovo sistema di valutazione è caratterizzato da una finalità *formative*, con l'obiettivo di favorire il miglioramento delle competenze personali e professionali dei medici.

Una volta definito e condiviso il sistema, l'ufficio HR ha deciso di effettuare un test pilota su alcune unità, al fine di avere l'opportunità di un *fine-tuning* del sistema a seguito di una prima applicazione. Dopo il test pilota, con i necessari aggiustamenti, il sistema è stato gradualmente esteso a tutte le altre unità operative dell'ospedale.

Il sistema di valutazione introdotto, oltre ad avere una finalità esclusivamente formative, si caratterizza per prevedere una valutazione di tipo gerarchico, ossia il primario valuta i collaboratori della propria équipe, e prende in considerazione diverse dimensioni: performance clinica (attività clinica sui pazienti, con il supporto di un sistema informativo che tiene traccia, per tutti i medici, dei dati relativi alle operazioni/attività diagnostiche), performance scientifica (indici bibliometrici e didattica), performance organizzativa relativa principalmente alle attività ambulatoriali e comportamenti, secondo un dizionario di competenze costruito appositamente per quell'ospedale. Inoltre, il processo definito, prevede la necessità, nell'arco dell'anno, di partecipare ad almeno un colloquio formale e strutturato di *feedback*, pur essendo caldamente suggeriti più incontri, anche informali, di confronto sulla performance dei valutati durante tutto il ciclo di valutazione. L'esito del colloquio costituisce il punto di partenza per il valutatore per costruire, con il valutato e sulla base delle disponibilità organizzative, un piano di sviluppo professionale adeguato e in linea con i punti di forza e le criticità emerse nel colloquio. Si precisa nuovamente che gli esiti della valutazione sono riservati e non danno luogo ad alcun incentivo monetario.

3.1.2. Dati

Le fonti primarie dei dati qualitativi includono interviste sul posto con i medici dell'ospedale, che appartengono alle tre principali aree mediche definite in letteratura: medicina generale, chirurgia e anestesia/diagnostica (Overeem e al., 2009). Inoltre, dal momento che si ritiene che la *seniority* dei medici possa influenzare la loro disponibilità a ricevere ed accettare dei *feedback* e quindi la loro propensione alla riflessione critica, all'autoapprendimento e allo sviluppo, il bacino degli intervistati è stato intenzionalmente costruito sulla base anche della *seniority*, a partire da un elenco fornito dall'ufficio risorse umane. In particolare i medici sono stati suddivisi per ruolo organizzativo: assistente, *consultant*, aiuto, capo sezione (ordine crescente per responsabilità).

I medici contattati sono stati 47, selezionati secondo i criteri evidenziati. Tuttavia, essendo la partecipazione volontaria, si sono presentati 34 medici per l'intervista. Il bacino degli intervistati include il 38,23% di donne e il 61,77% di uomini; il 67,65% di medici appartiene all'area della chirurgia (ad esempio, ortopedia o neurochirurgia), il 23,53% all'area della medicina (ad esempio, pneumologia e medicina d'urgenza) e l'8,82% all'area dei servizi (anestesia e diagnostica, ad esempio, radioterapia); per ciò che concerne la *seniority*, il 58,82% è assistente (primo livello), il 29,41% aiuto (secondo livello), il 2,94% *consultant* (ruolo professionale tra il primo e il secondo livello) e l'8,82% capo sezione (terzo livello); il livello successivo era quello del primario.

Le fonti dei dati quantitativi sono duplici: da un lato l'ufficio risorse umane ha fornito l'elenco dei medici corredato da una pluralità di informazioni: età, ruolo, specialità (utilizzate per stratificare il campione); dall'altro, prima delle interviste è stato chiesto ai medici di compilare un breve questionario contenente alcune domande sul *feedback* ricevuto nell'ultimo ciclo di valutazione. Il questionario è stato costruito a partire da alcuni elementi presenti in letteratura, nonché dalla considerazione di questionari utilizzati per attività simili in realtà ospedaliere internazionali. La Tabella 4 riporta le domande del questionario.

Tabella 4 - Le domande del questionario sul feedback

Ritengo necessario ricevere maggiori <i>feedback</i> sul mio operato
Il colloquio di <i>feedback</i> che ho ricevuto dal mio responsabile è stato proficuo
Dal colloquio di <i>feedback</i> sono emersi suggerimenti costruttivi su come migliorare la mia performance
Dal colloquio di <i>feedback</i> sono emersi suggerimenti costruttivi su come lavorare per il mio sviluppo professionale
Il colloquio di <i>feedback</i> mi ha aiutato a riflettere sul mio lavoro
Ho apportato cambiamenti al mio modo di lavorare a seguito dei <i>feedback</i> ricevuti

Alle domande era possibile rispondere con una scala da 1 a 5 (1=Fortemente in disaccordo, 2=In disaccordo, 3=Neutrale, 4=In accordo, 5=Fortemente in accordo), ed era prevista la possibilità di rispondere "Non so".

3.1.3. *Procedura*

È stato effettuato un totale di 34 interviste semi-strutturate, della durata media di 45 minuti tra settembre e dicembre 2014; con il consenso dei partecipanti (*informed*

consent), le interviste effettuate da due ricercatori sono state registrate e trascritte. Le interviste vertevano sul *feedback* ricevuto nell'ultimo ciclo di valutazione. Sono state utilizzate domande aperte al fine di facilitare i partecipanti nel racconto e nella descrizione delle proprie esperienze e percezioni considerate significative e di esplorare le relative interpretazioni (Rice e Ezzy, 2000). Le domande erano finalizzate a comprendere come i partecipanti avevano utilizzato il *feedback* ricevuto e quali fattori influenzavano questo processo di utilizzo. Agli intervistati è stato chiesto se, dopo aver ricevuto un *feedback* (negativo), avessero modificato il proprio comportamento e perché. In particolare, si è cercato di comprendere ed esplorare i fattori rilevanti nel processo di interiorizzazione ed elaborazione dei *feedback*, portando, conseguentemente, ad una modifica migliorativa dei propri comportamenti. Prima dell'intervista ai medici partecipanti è stato fornito un documento di consenso informato da firmare, in modo da garantire l'anonimità e la riservatezza dei dati raccolti. In aggiunta alle registrazioni, i ricercatori hanno preso appunti durante l'intervista. Nella parte finale della stessa, sono stati ripercorsi gli elementi emersi, al fine di accertare che le interpretazioni dei ricercatori corrispondessero a ciò che i partecipanti volevano effettivamente comunicare.

3.1.4. *Analisi delle interviste*

L'analisi delle interviste è stata condotta da due ricercatori, utilizzando procedure analitiche condivise e accettate per i dati qualitativi (Rice e Ezzy, 2000). In una prima fase, alcune interviste sono state analizzate individualmente e codificate manualmente; successivamente sono state discusse insieme, sviluppando un modello condiviso di codifica, che è quindi stato utilizzato nell'analisi di tutte le interviste. Durante l'analisi i ricercatori si sono incontrati per condividere i temi emergenti, le differenti interpretazioni e la revisione del modello di codifica. Si precisa che il processo di codifica è stato iterativo, ovvero i temi emergenti sono stati sistematicamente confrontati con la letteratura di riferimento, al fine di comprendere se e quali elementi fossero con essa allineati e quali elementi invece emergevano *ex novo*.

I dati raccolti con le interviste sono stati quindi triangolati con le altre informazioni a disposizione, ovvero le caratteristiche fornite dall'ufficio risorse umane e i questionari.

3.2. Risultati e discussione

La Tabella 5 riassume i risultati delle domande del questionario, in particolare mostrando la percentuale di persone in accordo o molto in accordo con le affermazioni proposte.

Tabella 5 - Risultati delle domande del questionario sul feedback

Domande	% di partecipanti in accordo o molto in accordo
Ritengo necessario ricevere maggiori <i>feedback</i> sul mio operato	59%
Il colloquio di <i>feedback</i> che ho ricevuto dal mio responsabile è stato proficuo	50%
Dal colloquio di <i>feedback</i> sono emersi suggerimenti costruttivi su come migliorare la mia performance	47%
Dal colloquio di <i>feedback</i> sono emersi suggerimenti costruttivi su come lavorare per il mio sviluppo professionale	44%
Il colloquio di <i>feedback</i> mi ha aiutato a riflettere sul mio lavoro	65%
Ho apportato cambiamenti al mio modo di lavorare a seguito dei <i>feedback</i> ricevuti	41%

Più della metà dei rispondenti vorrebbe ricevere maggiori *feedback* sul proprio operato, sebbene metà di essi ritenga comunque proficuo il *feedback* ricevuto nel colloquio di valutazione.

Tuttavia, nell'analisi delle interviste, una parte importante dei partecipanti ha dichiarato di scambiarsi costantemente *feedback* con il proprio responsabile, e non solo in occasione del colloquio di valutazione formale. Ecco cosa è emerso, ad esempio, nel corso delle interviste:

- *“Essendo quasi la quotidianità, diciamo la discussione anche di determinati aspetti, anche soprattutto adesso che c'è un momento di cambiamento che c'è proprio dal punto di vista dell'ortopedia all'interno dell'ospedale, soprattutto nelle ultime settimane mi viene da dire, quindi ancora questo, questo feedback, questo ritorno è ancora maggiore”* (Int. n. 34);
- *“Poi, però, devo dire che io per fortuna con il mio capo, con il mio primario ho un ottimo rapporto. È una persona molto alla mano, molto disponibile. Quindi, in realtà, appena c'è, non so, una situazione lavorativa o con il paziente, il feedback magari avviene in maniera immediata su come avremmo potuto fare meglio il lavoro.”* (Int. n. 10).

Interessante inoltre il dato per cui nel 65% dei casi il colloquio di *feedback* ha aiutato a riflettere sul proprio lavoro, generando cambiamenti nel modo di lavorare a seguito dei

feedback nel 41% dei casi (percentuale indubbiamente condizionata dal fatto che dal colloquio di *feedback* emergessero suggerimenti su come migliorare la propria performance). In tal senso il meccanismo della riflessione critica identificato da Sargeant e colleghi (2009) sembra essere confermato anche nel caso della logica di valutazione tradizionale gerarchica. Tale considerazione è supportata anche dal fatto che in alcuni casi, dalle interviste, è emerso come il cambiamento dei comportamenti in un'ottica di miglioramento della performance nasce senz'altro dal *feedback* che genera poi, nel valutato, un processo di riflessione. Alcune interviste svolte, ad esempio, riportano quanto segue:

- *“Il confronto. Cioè, l’abbiamo ricevuto ma non l’abbiamo discusso e secondo me è fondamentale la discussione. Cioè se tu pensi che io sia disorganizzata, assolutamente il giudizio non me lo ricordo, ma ho bisogno di discutere sennò... Se non lo discuti e io non sono d’accordo è come se non me lo avessi detto. Capito? Cioè nella mia testa, se tu pensi che io sia disorganizzata, me lo devi spiegare. Perché secondo me non è vero, poi se me lo spieghi posso capire perché magari dal tuo punto di vista sono disorganizzata. Allora magari puoi modificare il tuo modo di operare e cercare di portarti a quel livello di organizzazione lì. Ma senza discussione tu non puoi migliorarti.” (Int. n. 28);*
- *“Ci penso. Certo ci penso. Generalmente mi do ragione. Ma voglio dire, avere una persona di fianco, è come la moglie, avere una persona di fianco che ti fa delle critiche, è comunque assolutamente formativo. Nel senso che ti aiuta a riflettere. A pensare. Non è detto che la volta dopo non ti comporterai nella stessa maniera, non vuol dire, però intanto ci pensi. Può darsi che la volta dopo ti comporti in maniera leggermente differente e in quella dopo ancora in maniera ancora più differente. Può essere.” (Int. n. 13).*

Come si nota, tuttavia, non necessariamente il processo di riflessione genera una modifica del proprio operato finalizzata al miglioramento della performance. In effetti, sia dalle interviste che dai questionari emerge che poco meno della metà dei partecipanti ha modificato il proprio comportamento a seguito dei *feedback* ricevuti.

Inoltre, coerentemente con la letteratura, tra gli aspetti che maggiormente sono oggetto di cambiamento risultano anzitutto i comportamenti, in particolare quelli legati alla relazione con pazienti e colleghi (Sargeant e al., 2007); tuttavia, soprattutto per gli

assistenti (livello più basso di *seniority*), probabilmente perché maggiormente desiderosi di apprendere e sviluppare le proprie competenze professionali, un importante elemento di cambiamento riguarda la pratica clinica. Tipicamente questo aspetto non emerge nella letteratura, in quanto, come già anticipato, le ricerche si focalizzano principalmente sul *multi-source feedback*, il quale viene principalmente utilizzato per valutare la componente comportamentale. Nella valutazione gerarchica tradizionale, invece, l'aspetto relativo alla pratica clinica emerge in modo sensibile quale oggetto del cambiamento soprattutto per i più giovani, probabilmente perché il valutatore (primario) rappresenta spesso anche l'esperto della disciplina che è oggetto di valutazione.

3.2.1. *I fattori che facilitano o inibiscono il cambiamento*

In letteratura, con specifico riferimento al *multi-source feedback*, sono stati esplorati gli elementi che potrebbero facilitare o inibire il processo di cambiamento dei comportamenti e della performance a seguito di un *feedback*. Approfondendo questo aspetto anche nel caso di un tradizionale processo di valutazione gerarchica, emergono sostanzialmente molti dei fattori che la letteratura ha individuato, mentre altri non risultano particolarmente rilevanti. Nella Tabella 6 si sintetizzano i risultati dell'analisi delle interviste, corredati da alcuni esempi tratti dalle trascrizioni.

Tabella 6 - I fattori che facilitano o inibiscono il cambiamento a seguito del feedback

Elemento	Dettaglio	Contributo al cambiamento	Esempi
Caratteristiche del feedback	Tempo dedicato	Facilitante	<i>“Sono abbastanza frettolose, non è che uno dedica mezz’ora o un’ora a queste valutazioni. In genere sono dai 5 ai 10 minuti”</i> (Int. n. 30)
Contesto	Carichi di lavoro	Ostacolante	<i>“Cioè, sicuramente secondo me [...] sono meno portato per quel tipo di lavoro (la ricerca), legato anche al fatto, che secondo me gioca un ruolo fondamentale, che passando una media di tredici, quattordici ore qua dentro e arrivando a casa sfinito e stravolto, avendo una famiglia, io, come mi hanno proposto e suggerito in uno dei due colloqui, farlo di notte due o tre volte la settimana, ma non lo faccio. Cioè, se sono qua, non sono uno che generalmente perde tempo, perché faccio tutte le cose che mi viene chiesto di fare o che devono essere fatte.”</i> (Int. n. 19)
	Mancanza di commitment da parte del management	Ostacolante	<i>“Io da un bel po’ di tempo ho la chiara e netta sensazione che ci sia un netto scollamento, fra chi ci dirige qua, un piano di sopra, e noi che invece dobbiamo continuare a produrre, fare, disfare ... Io mi sono visto negare un upgrade della posizione per scarsa produttività scientifica, peccato che per fare attività scientifica ho dovuto produrre la casistica clinica, perché sennò stiamo a discutere di aria fritta. Cioè noi abbiamo davanti a noi, un carico di lavoro che sta aumentando sempre di più, una serie di oneri di cui veniamo fatti carico, sempre di più, spazi per la ricerca, che pure ci viene chiesta, tanto importante che nel mio caso sono sempre più ridotti e che si riducono a essere concentrati ai sabati mattina in cui vengo qua di nascosto. [...] Siamo soffocati dai numeri.”</i> (Int. n. 24)
Fonte del feedback	Responsabile	Facilitante	<i>“C’è un certo affetto, ma lo vedi proprio, perché lui – ripeto – caratterialmente è una persona molto disponibile. Sì, assolutamente in maniera costruttiva. Non mi è mai capitato che mi dicesse: “<i>Qui hai sbagliato</i>”. No. Assolutamente. Lui ti dà un suggerimento, diciamo così, anche dopo che è successo: “<i>Ricordiamoci che avresti dovuto</i>”... Però lui è di grosso stimolo, è un punto di riferimento”</i> (Int. n. 10)
		Ostacolante	<i>“Bisogna trovare il momento giusto, la giornata giusta, il modo giusto, e confesso che ho perso un po’ anche la voglia di farlo. Quindi se posso evitare decido. Perché diventa troppo impegnativo e troppo macchinoso, trovare il momento giusto, il modo giusto. E quindi, esatto, a volte sono costretta, mio malgrado perché mi piacerebbe molto condividere con una persona anche le responsabilità e non solo le cose piacevoli, ma non posso permettermelo per cui basta.”</i> (Int. n. 27)
	Colleghi	Facilitante	<i>“Dal confronto con colleghi più esperti, anche stranieri il più delle volte, studiando, documentandomi. Sa quando trova una persona che ti dice qualcosa e ogni volta che apre bocca ti</i>

			<i>dice una cosa intelligente? Allora dici: “Così bisogna fare”. E allora cerchi di copiarla un po’.”</i> (Int. n. 2)
	Network professionale	Facilitante	<i>“La mia crescita si tara non solo sui colleghi di questo ospedale, ma anche fuori. [...] noi abbiamo creato, con un gruppo di pneumologi italiani, di quarant’anni più o meno, sotto l’egida dei professori delle grandi vecchie università nostre, nazionali e internazionali, un gruppo che si chiama Pneumolab, che si pone l’obiettivo di capire come sarà la pneumologia nel futuro e facciamo delle iniziative al di là dei congressi standard.”</i> (Int. n. 1)
Processo	Ingiustizia procedurale	Ostacolante	<i>“La valutazione nel paragone con gli altri. Nel senso che ovviamente, ci si confronta con persone che fanno il tuo stesso lavoro con capi diversi. Ok? E quindi magari c’è chi è più largo di mano e chi è più stretto di mano nelle valutazioni. Come in generale. Nel senso che noi siamo tutti sul basso e gli altri sono tutti sull’alto. Non è che gli altri siano tutti bravi e noi tutti scemi. E quindi credo che... Però poi nel confronto con gli altri ci rimani male se noi siamo tutti bassi e loro sono tutti alti. Anche perché poi non riesci a capire...”</i> (Int. n. 28)
Individuali	Motivazione	Facilitante	<i>“La vis a tergo non ti viene dagli altri. O ce l’hai dentro o niente ...”</i> (Int. n. 12)
	Reputazione	Facilitante	<i>“Ma penso che sia semplicemente la voglia di migliorarsi, di lavorare meglio col paziente, no? Adesso sembra un po’ brutto detto così, però voler far una “bella figura”.”</i> (Int. n. 10)
Strumenti a supporto	Struttura e sistemi operativi	Facilitante	<i>“In realtà questo posto effettivamente ti dà un sacco di roba. Un sacco di possibilità che altri posti non danno. Questo è vero, è innegabile. Chi non dice questo nega l’evidenza. Il fatto stesso di avere internet e la biblioteca che funziona non è poco. Io andavo, mi ricordo in ospedale dovevo andare in uno studio polveroso a cercare qualcosa, eccetera... Sono facilitazioni di non poco conto. In questo tipo di strutture invece c’è un altro tipo di filosofia. E’ un altro mestiere. Non è come avevo imparato io. E’ un altro mestiere. Sicuramente a tratti più stimolante, perché si impara, si imparano un sacco di cose.”</i> (Int. n. 12)

Se si comparano questi fattori con quelli emersi dalla letteratura sul *multi-source feedback*, si possono indubbiamente identificare alcune similarità, ma anche alcune differenze.

In particolare, rispetto alle ricerche effettuate sul tema, il presente lavoro mette in luce che gli elementi legati al contenuto del *feedback*, eccezion fatta per il tempo dedicato (Overeem, 2009), non rappresentano un elemento critico né in positivo né in negativo. In particolare, non si percepisce la rilevanza per i medici intervistati di elementi come la specificità, l'accuratezza e l'oggettività del *feedback* per l'accettazione e l'utilizzo dello stesso; questo potrebbe essere legato al contesto clinico di riferimento per cui vi è omogeneità di valori professionali condivisi tra valutatore e valutato che allinea e rende maggiormente oggettiva la visione sugli aspetti valutati (si ricorda che nel caso della valutazione tradizionale, oltre ai comportamenti, sono oggetto di valutazione anche le competenze cliniche). D'altra parte, il tempo dedicato al *feedback* rappresenta nel caso specifico un fattore ostacolante ma solo poiché non viene dedicato a parere dei medici intervistati sufficiente tempo al *feedback* e alla sua discussione. Dalla prospettiva opposta, tale risultato è coerente con la letteratura di riferimento in quanto maggiore è il tempo dedicato al *feedback*, maggiore risulterebbe l'efficacia dello stesso. Tale risultato appare coerente anche con il questionario effettuato, i cui risultati mostrano che la maggior parte dei medici intervistati vorrebbe ricevere più *feedback* sul proprio lavoro.

Con riferimento ai fattori di contesto, emergono delle criticità legate alla gestione manageriale orientata ai risultati economici, non sempre compatibile con una logica di sviluppo professionale, e alla difficoltà di gestire i carichi di lavoro, non potendo dedicare tempo al proprio sviluppo professionale (Payne e Hysong, 2016; Overeem e al., 2009). D'altra parte, la cultura, la competizione, la diffidenza pubblica e gli incentivi sono elementi che non sono mai emersi nelle interviste effettuate.

Con specifico riferimento alla fonte del *feedback*, sono emerse sostanzialmente tre categorie di soggetti: il responsabile valutatore, i colleghi dell'équipe e il *network* professionale. Il ruolo del responsabile come valutatore è stato menzionato, come elemento facilitante oppure ostacolante, dalla quasi totalità dei partecipanti. Questa considerazione denota la rilevanza che il soggetto valutatore, in un contesto di valutazione gerarchica ha nel rendere efficace il *feedback*. Per tale ragione si è deciso di sviluppare una specifica sezione relativa al ruolo del responsabile (cfr. paragrafo successivo). Inoltre,

sebbene non previsto dal sistema di valutazione vigente nell'ospedale oggetto di indagine, anche i colleghi e il proprio *network* professionale possono, in generale, fungere da fattori che facilitano tale processo, dal momento che i medici cercano *feedback* da queste due fonti a prescindere dal proprio sistema di valutazione formale.

Con riferimento al processo, coerentemente con la letteratura di riferimento (Payne e Hysong, 2016; Overeem e al., 2012), la giustizia procedurale percepita dagli intervistati tra le varie unità della struttura rappresenta un possibile fattore abilitante del processo di riflessione critica orientato a modificare i comportamenti.

Rispetto ai fattori individuali, emerge sicuramente la motivazione, coerentemente con la letteratura (Overeem, 2009), quale elemento che facilita il processo di cambiamento, ma non solo. Nel caso specifico riportato in Tabella 6, si fa riferimento al voler fare “bella figura”, elemento questo che pone in gioco fattori diversi quali l'ambizione, la reputazione e la credibilità professionali.

Infine, per ciò che concerne gli strumenti a supporto del processo, viene data particolare rilevanza ai sistemi informativi della struttura, non solo nell'ottica di semplificare l'auto-apprendimento e la ricerca medica, ma anche nel monitoraggio della propria performance attraverso una piattaforma che tiene traccia di tutte le proprie attività, nonché dei relativi esiti; quest'ultimo elemento rappresenta uno degli aspetti che attribuisce maggiore affidabilità e oggettività agli esiti della valutazione, soprattutto in termini clinici. Infatti, tali valutazioni sono svolte proprio a partire dai dati presenti sulla piattaforma che ciascun medico può monitorare costantemente. Con riferimento agli strumenti, la letteratura aveva identificato quale strumento a supporto facilitante l'utilizzo del portfolio all'interno del processo di valutazione (Overeem e al., 2009). In questo specifico caso, questo aspetto non emerge.

3.2.2. *Il ruolo del responsabile*

Come anticipato, nella maggior parte delle interviste effettuate è emerso il ruolo del responsabile quale possibile elemento che facilita oppure ostacola il processo di cambiamento a seguito del *feedback*. In effetti, in un tradizionale sistema di valutazione gerarchico, il valutatore rappresenta una figura fortemente coinvolta nel rapporto

professionale e responsabile della crescita e dello sviluppo dei propri collaboratori. In tal senso riveste una notevole importanza nell'influenzare le decisioni degli stessi sul processo di riflessione critica e di cambiamento volto a migliorarne la performance.

Le interviste condotte mostrano in maniera evidente il duplice ruolo che il valutatore può svolgere: positivo, nel caso di stima, fiducia, competenza percepita e franchezza oppure negativo, nel caso di poca chiarezza, difesa del quieto vivere e mancanza di supporto. Nel primo caso si trovano diversi riscontri nella letteratura sul *multi-source feedback*, sebbene non necessariamente sul responsabile quanto piuttosto sul valutatore in generale (Ferguson e al., 2014; Overeem e al., 2012; Overeem e al., 2009; Sargeant e al., 2007; Bracken e al., 2001; Bing-You e Paterson, 1997). Nel secondo caso, invece non vi sono riscontri.

Con riferimento all'influenza positiva che il responsabile può avere sulle decisioni di cambiamento dei collaboratori, emergono, dall'analisi delle interviste, quattro categorie logiche: l'esistenza di un rapporto personale, il riconoscimento della competenza professionale, l'attenzione alle persone e i valori. Con riferimento all'esistenza di un rapporto personale, spesso le équipes sono formate da medici che lavorano da molti anni insieme, tra i quali si è anche instaurata una relazione che va oltre il rapporto professionale; tale aspetto mette in gioco variabili quali l'affetto e l'amicizia che rendono le discussioni sulla performance più franche e bidirezionali, sminuendo il rapporto gerarchico e rendendone più facile l'accettazione. Il riconoscimento della competenza professionale è un elemento di novità anche rispetto alle precedenti ricerche che, come già detto si focalizzano sul *multi-source feedback* e quindi principalmente sui comportamenti, ai fini dei quali non rileva particolarmente la competenza medica dei valutatori; in questo caso, il valutatore è visto come una delle persone più competenti nel proprio campo, una guida e un maestro da cui apprendere il più possibile; tali elementi rendono più facile accettare il riscontro e mettere in pratica azioni volte a migliorare la propria performance. Con riferimento al tema dell'attenzione alle persone, dalle interviste è emerso come il responsabile costituisce un fattore che facilita l'accettazione e l'utilizzo del *feedback* quando è percepito come una persona che è attenta alle esigenze dei propri collaboratori, si mostra disponibile ad aiutarli e supportarli e si mette in gioco in prima persona offrendo prospettive e modalità di azione condivise. Infine, vi è una componente valoriale che facilita l'accettazione e l'utilizzo del *feedback* per migliorare la propria

performance, ossia la percezione di fiducia, sincerità e correttezza da parte del responsabile valutatore.

La Tabella 7 mostra alcune evidenze tratte dalle interviste relative alle categorie identificate.

Tabella 7 - Categorie che sintetizzano l'influenza positiva che il responsabile può avere sulle decisioni dei collaboratori di modificare i comportamenti nell'ottica di migliorare la performance

Categoria	Elementi qualificanti	Esempi
Esistenza di un rapporto personale	Lunga conoscenza, affetto, amicizia	<p><i>“Il fatto che siamo sopravvissuti a una collaborazione ventennale dice che comunque anche il rapporto gerarchico un po’ si modifica. Se siamo sempre andati d’accordo per vent’anni... Se ci sono dei problemi, lo ascolto, lui mi chiede cosa ne penso e io dico quello che penso. Facciamo delle franche discussioni su vari aspetti.”</i> (Int. n. 7)</p> <p><i>“Ci conosciamo da dieci anni. Discussioni no. Sono colloqui. Noi ci vogliamo molto bene, quindi non ci sono discussioni. Ci sono dei confronti, ma sempre comunque molto amichevoli.”</i> (Int. n. 1)</p>
Riconoscimento della competenza professionale	Stima, Guida, Maestro, Riferimento, Esempio	<p><i>“C’è un rapporto di stima reciproca tale per cui l’eventuale critica o commento non è assolutamente vissuta male, nella maniera più assoluta.”</i> (Int. n. 8)</p> <p><i>“Cerchi di imitare quello che fa lui, avendolo individuato come una guida che ti deve insegnare, cerchi poi di assecondarlo. Sì, sì. Questo tipo di lavoro nel nostro, se vuoi imparare il mestiere devi trovare chi lo sa fare, non lo impari da solo.”</i> (Int. n. 16)</p>
Attenzione alle persone	Interesse, orientamento a lavorare in gruppo, ruolo di accompagnamento, disponibilità in caso di bisogno	<p><i>“Mi rendo conto che è una persona che si sbatte per il gruppo in generale. Pertanto, da questo punto di vista è un ottimo capo. O che comunque ci si uniformi a un rispetto reciproco, a una volontà di camminare insieme, di non essere un bastone fra le ruote per l’altro. Tutte cose che sono comunque normali, che però secondo me vedere un capo che le mette anche in pratica è importante.”</i> (Int. n. 20)</p>
Valori	Fiducia, Sincerità, Correttezza	<p><i>“Io mi fido di lui e lui si fida di me”</i> (Int. n. 13)</p> <p><i>“È una persona corretta quella che ci ha valutato”</i> (Int. n. 33)</p> <p><i>“C’è una precisazione da fare, che io conosco il mio capo da 25 anni, forse. C’è un rapporto particolare. Però, la cosa positiva è che se ognuno deve dire all’altro qualcosa è sincero.”</i> (Int. n. 9)</p>

Anche relativamente all’influenza negativa che il responsabile può avere sulle decisioni di cambiamento dei collaboratori, possono essere identificate quattro categorie logiche, sulla base delle interviste svolte: l’atteggiamento da “buon padre di famiglia”, la mancanza di osservazione, la mancanza di supporto e comunicazione, l’iniquità. Con riferimento al primo aspetto, alcune interviste hanno sottolineato come il proprio responsabile, forse inconsciamente, abbia un atteggiamento troppo protettivo nei

confronti dei propri collaboratori, non permettendo loro in alcun modo di imparare cose nuove e assumersi responsabilità per evitare che si verifichino errori; questo innesca un sensazione di frustrazione nei collaboratori che in qualche modo si sentono le ali tarpate. In aggiunta, un ulteriore aspetto che è stato messo in luce è l'incapacità di dare riscontri negativi con l'obiettivo di evitare criticità nelle dinamiche relazionali all'interno delle équipe; questo elemento genera una sensazione di ingiustizia che inibisce qualsiasi azione di miglioramento. La seconda categoria che sembra influire negativamente sull'accettazione e sull'utilizzo del *feedback* è la mancanza di osservazione del lavoro delle persone. E questo è emerso da due punti di vista: in alcuni casi il responsabile, nelle sue valutazioni, si basa su considerazioni e opinioni di altri soggetti che non entrano nel processo e che non hanno le competenze per valutare l'operato di un medico (es. infermieri), senza verificare personalmente l'ancoraggio alla realtà di tali affermazioni; in altri casi, il valutatore conosce bene e si fida della persona che valuta, pertanto non ritiene necessario verificare e osservare la pratica e i comportamenti di tali medici, dando per scontato che stanno facendo bene: questo innesca nei medici una sensazione di indifferenza da parte del responsabile che il più delle volte è percepita in modo negativo. Una ulteriore categoria emersa, in particolar modo per l'area chirurgica, è la mancanza di comunicazione; in diverse occasioni, nelle interviste è stato fatto presente come il proprio responsabile sia un ottimo medico, ma non consideri minimamente il fatto di avere la responsabilità di una équipe, prendendo le decisioni in autonomia, senza comunicare o condividere le ragioni delle proprie scelte all'interno del processo di valutazione. Infine, ultimo aspetto emerso, che costituisce un fattore ostacolante nell'accettare e nell'utilizzare il *feedback* fornito dal responsabile, è il fatto che lo stesso adotti comportamenti diversi a seconda delle persone con cui interagisce: in un contesto valutativo tale elemento rappresenta un fattore che genera una enorme percezione di ingiustizia e che rende dubbia la sincerità e l'onestà del *feedback* ricevuto.

La Tabella 8 mostra alcune evidenze tratte dalle interviste relative alle categorie identificate.

Tabella 8 - Categorie che sintetizzano l'influenza negativa che il responsabile può avere sulle decisioni dei collaboratori di modificare i comportamenti nell'ottica di migliorare la performance

Categoria	Elementi qualificanti	Esempi
Atteggiamento da "buon padre di famiglia"	Quieto vivere, protezione, accondiscendenza	"Sui comportamenti. Per fare un esempio, paziente 2 su 4. Questo, quando gli ho chiesto perché era arrivato, era proprio legato al quieto vivere. [...] Dobbiamo

		<p>saper lavorare in autonomia, con dei compiti ben precisi, perché la sovrapposizione di compiti, o di lavoro, crea un dispendio di energie che al momento non ci possiamo permettere. Regolarmente andiamo in burnout, regolarmente uno o più di noi vuole indire una riunione per riorganizzare tutto. Lo facciamo. Regolarmente, dopo due o tre settimane, ritorniamo al punto di prima. Alla settima volta io la pazienza non ce l'ho più. È vero, perché secondo me non si tratta di pazienza. Secondo me, si tratta di reiterare lo stesso errore continuamente per il quieto vivere. Non riprendere le persone che non stanno alle linee guida che ci siamo dati, però, in maniera molto chiara e tutti insieme, perché siamo 4. Non è che facciamo difficoltà a fare una riunione, voglio dire. [...] Un altro esempio è stato il percorso di crescita. Lui, da un lato, ha un atteggiamento molto protettivo verso di noi, verso la Direzione operativa, che è sacrosanto ed è stupendo; dall'altro, però, rimaniamo sempre piccoli. È la classica gestione italiana dell'azienda. Non c'è un percorso di crescita. Non c'è un'assunzione di responsabilità. Quando mi sono vista mettere un 2 sull'assunzione di responsabilità, sulla velocità nel prendere decisioni, in effetti ha fatto retromarcia perché io non posso farlo. Non mi dà la possibilità di farlo." (Int. n. 1)</p>
Mancanza di osservazione	Scarsa percezione del lavoro svolto, non osservazione	<p>"Sì noi lavoravamo insieme da un'altra parte. Certo diventa più semplice. Però ha anche un risvolto, anche lì c'è il risvolto negativo. Se uno ha lavorato tanto insieme, per cui si è stabilito un certo rapporto, magari da entrambe le parti ci può essere, non so, adesso non mi viene un esempio, però, dalla parte del responsabile una scontatezza, dall'altra parte una pretesa." (Int. n. 30)</p> <p>"Prima di dire a una persona "stai sbagliando", vedere prima perché è successo e poi se ne parla insieme. E poi se è necessario si prendono delle misure adeguate, ma non a priori basandomi su quello che dice l'infermiere nel corridoio. È inaccettabile." (Int. n. 27)</p>
Mancanza di comunicazione	Non supporta, non condivide, non si confronta	<p>"Dal nostro punto di vista la peculiarità del nostro capo è che lui fa molto per i fatti suoi. È nato da solo e poi si è trovato a fare il capo, ecco lui non ha molto l'abitudine di condividere le cose." (Int n. 12)</p>
Iniquità	Comportamenti diversi a seconda delle persone,	<p>"Allora, per quanto mi riguarda io sono molto formale e ufficiale nelle mie comunicazioni. Lo chiamo, intervengo, quando ci sono da prendere decisioni, quando ci sono criticità, quando ci sono cose piacevoli da mettere in risalto, quando ci sono da organizzare le riunioni. Cioè, tutto quello che è ufficiale, io lo gestisco con lui. Il piacere di parlare del motore dell'audi o di come va la borsa oggi non ce l'ho. Non mi interessa. C'è chi invece ha questo piacere, perché si sente più vicino a lui e ha bisogno di sentirsi voluto bene. Lui si permette con queste persone di pestarle." (Int. n. 27)</p>

3.3. Conclusioni

L'obiettivo di questo lavoro era quello di esplorare i fattori che intervengono nel favorire un processo di riflessione critica e nelle decisioni di utilizzo del *feedback* per modificare i comportamenti e migliorare la performance, all'interno del processo di valutazione gerarchica in ottica *formative*. Tradizionalmente, tali ricerche si sono focalizzate sul *multi-source feedback*. Il *multi-source feedback*, tuttavia, è uno strumento maggiormente sviluppato in contesti anglosassoni. In altri contesti, come in Italia, la valutazione è effettuata nella maggior parte dei casi in modo gerarchico, e poteva essere interessante capire il ruolo e l'influenza che il capo, in quanto unico valutatore e unica fonte del *feedback*, ha nell'influenzare il suddetto processo. I dati raccolti e le interviste condotte hanno permesso di indagare questo aspetto facendo emergere diverse considerazioni rilevanti: anzitutto, in un processo di valutazione tradizionale, gli elementi che influenzano le decisioni di accettare ed utilizzare il *feedback* non sono esattamente gli stessi del *multi-source feedback*; se possono essere identificate delle similarità, come ad esempio il tempo dedicato al *feedback*, la difficoltà di gestire i carichi di lavoro, la giustizia procedurale e la credibilità delle fonti del *feedback*, vi sono indubbiamente altri elementi che probabilmente risultano caratteristici di un sistema di valutazione gerarchico, come ad esempio, l'influenza del capo, la rilevanza del *network* professionale e la reputazione del medico. Con specifico riferimento al ruolo del responsabile, che emerge come rilevante dallo studio, sono quindi stati identificati gli elementi che hanno una influenza positiva (l'esistenza di un rapporto personale, il riconoscimento della competenza professionale, l'attenzione alle persone e i valori) e quelli che hanno una influenza negativa (l'atteggiamento da "buon padre di famiglia", la mancanza di osservazione, la mancanza di supporto e comunicazione, l'iniquità).

Da un punto di vista teorico, questo lavoro vuole contribuire alla ricerca sul tema del *feedback* e della valutazione *formative*, in particolare in termini di efficacia, attraverso l'esplorazione del ruolo e dell'influenza che il responsabile, in quanto valutatore, può avere nelle decisioni di cambiamento e miglioramento della performance dei collaboratori, in un contesto di valutazione gerarchica. In particolare, il presente lavoro contribuisce ad arricchire la letteratura esistente approfondendo aspetti di sistemi di valutazione gerarchica tradizionale in un contesto medico, tipiche di contesti in cui la

cultura della valutazione non è ancora particolarmente matura. In aggiunta, il lavoro offre una panoramica su quelli che sono, in questo specifico contesto, i fattori che influenzano l'efficacia del *feedback*, in termini di accettazione dello stesso, utilizzo e conseguente cambiamento in positivo dei comportamenti. In particolare, il presente lavoro mette in luce similarità e differenze con la letteratura di riferimento; con riferimento alle similarità, troviamo l'influenza positiva del tempo dedicato al *feedback*, le criticità legate alla gestione manageriale orientata ai risultati economici (non sempre compatibile con una logica di sviluppo professionale) e alla difficoltà di gestire i carichi di lavoro (non potendo dedicare tempo al proprio sviluppo professionale), la giustizia procedurale percepita e la motivazione dei medici (Overeem, 2009; Payne e Hysong, 2016). Tra le differenze troviamo: (a) l'influenza positiva del feedback da parte di colleghi e network professionali, elemento questo che nella letteratura presenta invece una influenza negativa, nonché l'ambizione e l'attenzione alla reputazione e alla credibilità professionali e la disponibilità di sofisticati sistemi informativi aziendali; (b) l'influenza negativa della fonte del feedback, che nella letteratura presenta una influenza positiva mentre in questo caso l'effetto risulta ambiguo; (c) la non rilevanza di elementi come aspetti legati al contenuto del *feedback*, la cultura, la competizione, la diffidenza pubblica, gli incentivi, l'autoefficacia e l'utilizzo dello strumento del portfolio.

Inoltre, il presente studio approfondisce il ruolo del capo in quanto unico valutatore in tali contesti, nel favorire o inibire il cambiamento e il miglioramento della performance a seguito di un *feedback* ricevuto. Questi elementi costituiscono, in gran parte, un valore aggiunto per la letteratura di riferimento in quanto non sono stati esplorati i meccanismi di riflessione critica a seguito del *feedback* da parte del responsabile, nonché i fattori che li favoriscono o li ostacolano. Dalle interviste effettuate, emerge che gli aspetti che influiscono positivamente sulle decisioni di cambiamento nei comportamenti dei collaboratori sono: l'esistenza di un rapporto personale che va oltre quello professionale, il riconoscimento della competenza professionale del responsabile, identificato come guida e maestro da seguire, l'attenzione alle esigenze dei propri collaboratori, e la percezione di valori condivisi. Con riferimento invece agli elementi che presentano una influenza negativa, le categorie identificate sono: l'atteggiamento da "buon padre di famiglia", talvolta ingiusto pur di mantenere buone relazioni con i propri collaboratori, la mancanza di osservazione, che sfocia in alcuni casi nell'esplicitazione di giudizi che

derivano da altre fonti non verificate, la mancanza di supporto, comunicazione e condivisione, e l'inequità di trattamento.

Da un punto di vista pratico, i risultati suggeriscono che il valutatore ha una forte influenza sia positiva, sia negativa sul processo decisionale dei valutati a seguito del feedback per cambiare i propri comportamenti e migliorare la propria performance, pertanto i responsabili chiamati a valutare dovrebbero essere fortemente sensibilizzati sul tema e formati adeguatamente sulla gestione del *feedback*, soprattutto nel processo valutativo.

Tuttavia, il lavoro non è esente da limiti. Anzitutto, la partecipazione dei medici era volontaria, pertanto non è stato possibile controllare che il bacino dei medici intervistati fosse non distorto dal punto di vista delle preferenze, non potendo quindi escludere la possibilità che altri rispondenti avrebbero identificato altri elementi. Inoltre, il cambiamento di comportamenti e il miglioramento della performance sono stati auto-risportati dai medici intervistati e non è stato possibile accedere alle effettive misure di performance per triangolare le informazioni. In aggiunta, il presente lavoro non rileva dati longitudinali volti ad esplorare i temi oggetto di indagine in una prospettiva temporale. Sebbene sarebbe interessante approfondire in questa logica gli elementi osservati nel presente studio, vi è la necessità che la ricerca in questo campo sia più matura. Infatti, il presente lavoro si configura come una ricerca di natura esplorativa, volta a far luce su un fenomeno di cui non sono ancora ben chiare le manifestazioni. Il suo obiettivo era quello di comprendere i meccanismi e i fattori attraverso cui i medici decidono di apportare o meno cambiamenti ai propri comportamenti a seguito di un *feedback*, ponendo il focus sul processo di riflessione critica e di apprendimento. La ricerca futura potrebbe quindi essere orientata ad esplorare più nel dettaglio e in una prospettiva temporale più ampia gli elementi che caratterizzano il *feedback* nei sistemi di valutazione gerarchica tradizionale, nonché i meccanismi e gli aspetti che ne influenzano l'efficacia, estendendo l'analisi ad altre organizzazioni che operano in contesti simili.

3.4. Bibliografia

- Archer, J. C. (2010). State of the science in health professional education: effective *feedback*. *Medical education*, 44(1), 101-108.
- Bennett, H., Gattrell, J., & Packham, R. (2004). Medical appraisal: collecting evidence of performance through 360° *feedback*. *Clinician in Management*, 12(4).
- Bing-You, R. G., Paterson, J., & Levine, M. A. (1997). *Feedback* falling on deaf ears: residents' receptivity to *feedback* tempered by sender credibility. *Medical Teacher*, 19(1), 40-44.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (Eds.). (2001). *The handbook of multisource feedback*. John Wiley & Sons.
- Burford, B., Illing, J., Kergon, C., Morrow, G., & Livingston, M. (2010). User perceptions of multi-source *feedback* tools for junior doctors. *Medical education*, 44(2), 165-176.
- Ecclestone, K. (1998, September). Just tell me what to do: barriers to assessment-in-learning in higher education. In *Scottish Educational Research Association Annual Conference, University of Dundee* (pp. 25-26).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ferguson, J., Wakeling, J., & Bowie, P. (2014). Factors influencing the effectiveness of multisource *feedback* in improving the professional practice of medical doctors: a systematic review. *BMC medical education*, 14(1), 76.
- Fidler, H., Lockyer, J. M., Toews, J., & Violato, C. (1999). Changing physicians' practices: the effect of individual *feedback*. *Academic Medicine*, 74(6), 702-14.
- Lipner, R. S., Blank, L. L., Leas, B. F., & Fortna, G. S. (2002). The value of patient and peer ratings in recertification. *Academic Medicine*, 77(10), S64-S66.
- Lockyer, J., Violato, C., & Fidler, H. (2003). Likelihood of change: a study assessing surgeon use of multisource *feedback* data. *Teaching and learning in medicine*, 15(3), 168-174.
- Overeem, K., Wollersheim, H., Driessen, E., Lombarts, K., Van De Ven, G., Grol, R., & Arah, O. (2009). Doctors' perceptions of why 360-degree *feedback* does (not) work: a qualitative study. *Medical education*, 43(9), 874-882.
- Overeem, K., Wollersheim, H. C., Arah, O. A., Crujjsberg, J. K., Grol, R. P., & Lombarts, K. M. (2012). Factors predicting doctors' reporting of performance change in response to multisource *feedback*. *BMC medical education*, 12(1), 52.
- Payne, V. L., & Hysong, S. J. (2016). Model depicting aspects of audit and *feedback* that impact physicians' acceptance of clinical performance *feedback*. *BMC health services research*, 16(1), 260.
- Rice, P. L., & Ezzy, D. (1999). *Qualitative research methods: A health focus*. Melbourne, Australia.

- Sargeant, J., Mann, K., & Ferrier, S. (2005). Exploring family physicians' reactions to multisource *feedback*: perceptions of credibility and usefulness. *Medical education*, 39(5), 497-504.
- Sargeant, J., Mann, K., Sinclair, D., Van der Vleuten, C., & Metsemakers, J. (2007). Challenges in multisource *feedback*: intended and unintended outcomes. *Medical education*, 41(6), 583-591.
- Sargeant, J., Mann, K., Sinclair, D., Van der Vleuten, C., & Metsemakers, J. (2008). Understanding the influence of emotions and reflection upon *multi-source feedback* acceptance and use. *Advances in Health Sciences Education*, 13(3), 275-288.
- Sargeant, J. M., Mann, K. V., Van der Vleuten, C. P., & Metsemakers, J. F. (2009). Reflection: a link between receiving and using assessment *feedback*. *Advances in Health Sciences Education*, 14(3), 399-410.
- Sargeant, J., Mcnaughton, E., Mercer, S., Murphy, D., Sullivan, P., & Bruce, D. A. (2011). Providing *feedback*: exploring a model (emotion, content, outcomes) for facilitating multisource *feedback*. *Medical teacher*, 33(9), 744-749.
- Saedon, H., Salleh, S., Balakrishnan, A., Imray, C. H., & Saedon, M. (2012). The role of *feedback* in improving the effectiveness of workplace based assessments: a systematic review. *BMC medical education*, 12(1), 25.
- Tornow, W. W., & London, M. (1998). *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development*. Jossey-Bass Publishers, Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Vleuten, C. V. (1996). The assessment of professional competence: developments, research and practical implications. *Advances in Health Sciences Education*, 1(1), 41-67.
- Veloski, J., Boex, J. R., Grasberger, M. J., Evans, A., & Wolfson, D. B. (2006). Systematic review of the literature on assessment, *feedback* and physicians' clinical performance: BEME Guide No. 7. *Medical teacher*, 28(2), 117-128.
- Westberg, J., & Jason, H. (2001). *Fostering reflection and providing feedback: Helping others learn from experience*. Springer Publishing Company.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

4. La credibilità dei manager pubblici: quali effetti sulla performance dei collaboratori?

4.1. Introduzione

Le cosiddette organizzazioni *mission-driven* si caratterizzano per perseguire l'obiettivo della protezione e promozione del benessere delle persone e non esclusivamente quello di fare profitti (Brickson, 2007; Margolis e Walsh, 2003). Secondo la letteratura, le organizzazioni *mission-driven* includono ospedali, forze dell'ordine, amministrazioni pubbliche centrali e locali, università, organizzazioni non profit, ecc. (Hofmann, Jacobs, e Landy, 1995; Weick e Roberts, 1993). Data la recente e continua crescita e rilevanza di questo tipo di organizzazioni (Turban e Greening, 1997; Grant e Sumanth, 2009), gli studiosi stanno cercando di capire sempre meglio e sempre più a fondo quali fattori influiscono sulla performance dei dipendenti di queste organizzazioni, per la maggior parte caratterizzati da una particolare forma di motivazione: quella prosociale (Grant, 2009). Questa ricerca vuole contribuire in questo senso al dibattito sul tema indagando la relazione tra la fiducia dei dipendenti nei propri dirigenti e la performance dei dipendenti stessi. Tuttavia, la fiducia rappresenta un costrutto psicologico, pertanto raccomandazioni organizzative molto frequenti come ad esempio "bisogna aumentare i livelli di fiducia" fa sorgere spontanea la domanda: "Come?"; bisogna allora individuare quali sono gli elementi e i comportamenti che favoriscono la costruzione di fiducia (Cho e Ringquist, 2011). Quest'ultima è funzione di diversi fattori (competenza, benevolenza e integrità) che costituiscono le determinanti della credibilità percepita dei dirigenti.

Inoltre, se si considera la natura delle organizzazioni *mission-driven*, nonché il fatto che i loro dipendenti siano caratterizzati da un elevato livello di motivazione prosociale (Grant e Sumanth, 2009), definita come il desiderio di impegnarsi per apportare benefici alle altre persone (Grant, 2008a), può essere importante verificare anche l'effetto che la percezione dell'importanza e dell'utilità del proprio lavoro ha sulla performance dei dipendenti. Tale aspetto rappresenta un elemento fondamentale all'interno degli studi in questo tipo di organizzazioni, e i dirigenti possono influenzare tale percezione attraverso la comunicazione e la condivisione della *mission* e degli obiettivi dell'organizzazione (Grant e Sumanth, 2009; Mayer, Davis, e Schoorman, 1995). E perché questo

meccanismo sia efficace, è necessario che i dirigenti siano considerati credibili. In tal senso, quindi, l'obiettivo della ricerca è quello di indagare se la credibilità dei dirigenti pubblici ha effetti positivi sulla performance dei collaboratori, anche mediante una migliore percezione da parte dei dipendenti dell'importanza e dell'utilità del proprio lavoro per gli altri.

Da un punto di vista teorico, lo studio vuole contribuire alla letteratura sulla relazione tra fiducia nel capo e performance individuale dei dipendenti in primo luogo all'interno del settore pubblico, una particolare tipologia di organizzazioni *mission-driven*, che da anni fronteggia criticità legate alla produttività e alla performance dei dipendenti stessi; in secondo luogo, vuole contribuire attraverso un disegno sperimentale, come richiesto da tempo nella letteratura di riferimento (Mayer e Davis, 1999; Grant e Sumanth, 2009; Byrne e al., 2011). Inoltre, questo lavoro può contribuire ad una migliore comprensione dei meccanismi attraverso cui la credibilità dei dirigenti impatta sulla performance dei collaboratori.

Da un punto di vista pratico, invece, i risultati di questa ricerca possono essere utili alle organizzazioni pubbliche per capire come gestire alcune politiche di gestione delle risorse umane. Infatti, essendo la questione della produttività dei dipendenti pubblici un tema molto caldo e particolarmente attuale, conoscere quali fattori migliorano la performance dei dipendenti e attraverso quali meccanismi, potrebbe costituire un utile elemento non solo per identificare alcuni possibili spazi di azione per migliorare la produttività dei dipendenti, ma anche per progettare e costruire interventi formativi efficaci per i dirigenti.

4.2. Background teorico

La ricerca si focalizza sulla relazione tra credibilità dei manager e performance all'interno delle organizzazioni pubbliche. I manager sono credibili quando sono percepiti dai dipendenti come guidati da buone intenzioni, integri e capaci di rispondere alle aspettative (Mayer e al., 1995; Colquitt, Scott, e LePine, 2007; Kramer, 1999). Per performance invece si intende il contributo che il lavoro di ciascun dipendente dà al raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Motowidlo, 2003).

Di seguito si propone una breve analisi della letteratura sul tema, tentando di spiegare come la credibilità dei manager abbia effetti sulla performance dei dipendenti. In

particolare, sulla base delle teorie sulla fiducia e sul *work design* si ipotizza che i dipendenti pubblici che si fidano delle parole e delle azioni di manager credibili, attraverso la percezione dell'utilità del proprio lavoro per i beneficiari, migliorino la propria performance.

4.2.1. Credibilità e fiducia

Lo studio prende come riferimento le teorie sulla fiducia tra manager e dipendente, tuttavia fiducia e credibilità sono due concetti molto differenti. La fiducia è un costrutto psicologico, uno stato mentale (Cho e Ringquist, 2011). La tradizionale definizione di fiducia è "la disponibilità di una persona a essere vulnerabile alle parole e alle azioni di un'altra persona sulla base della convinzione che quest'ultima agirà in un modo particolarmente gradito alla prima" (Mayer, Davis, e Schoorman 1995). Pertanto, quando si vuole studiare il tema della fiducia, si guarda alla stessa esclusivamente come il prodotto degli elementi che la costituiscono, e cioè di caratteristiche e comportamenti che rendono una persona "meritevole di fiducia" e quindi credibile. Pertanto, se in teoria si suppone che la fiducia sia associata alla performance, nella pratica ci si aspetta che la fiducia si costruisca attraverso una continua dimostrazione di credibilità da parte dei manager.

Molti studi hanno identificato la credibilità come un antecedente della fiducia (Butler, 1991; Cook e Wall, 1980; Ellis e Shockley-Zalabak, 2001; Larzelere e Huston, 1980; Mishra, 1996; Sitkin e Roth, 1993; Mayer e al., 1995; Colquitt, Scott e LePine, 2007; Kramer, 1999) e, in particolare, essa si compone di diversi fattori: abilità (competenza), benevolenza e integrità. L'abilità è la capacità di soddisfare le aspettative; la benevolenza è il grado in cui il dipendente pensa che il manager agisca volendo il suo bene e non mosso da un motivo egoistico. L'integrità è un concetto ampio che include: la consistenza delle azioni passate del manager, la convinzione che la persona abbia un forte senso della giustizia e la coerenza di parole ed azioni del manager (Mayer e al., 1995).

Chiarito questo punto, bisogna riconoscere che nel settore pubblico non ci sono molti studi che considerano la relazione tra fiducia (intesa come credibilità) e performance (Jung e Avolio, 2000; Lundin, 2007; Cho e Ringquist, 2011). Tuttavia gli studi nel settore privato sono più numerosi (Colquitt e al., 2007; Dirks e Ferrin, 2002; Mayer e Davis,

1999; Kanter e Mirvis, 1989; Zand, 1972) e gran parte di essi trovano una relazione positiva tra fiducia e performance (Colquitt e al., 2007; Whitener e al., 1998; Kramer, 1999).

Sulla base di quest'analisi ci si aspetta quindi che la credibilità dei dirigenti pubblici, in quanto fattore determinante della fiducia, abbia un effetto positivo sulla performance dei dipendenti.

H1: La credibilità dei dirigenti pubblici produce un incremento nella propensione allo sforzo dei dipendenti.

4.2.2. Credibilità dei dirigenti e significatività percepita del lavoro

Nelle organizzazioni *mission-driven*, il tema della significatività percepita dai dipendenti del proprio lavoro per gli altri rappresenta un elemento molto rilevante, dal momento che tali organizzazioni si caratterizzano proprio per avere, all'interno della propria forza lavoro, un elevato livello di motivazione prosociale (Grant e Sumanth, 2009). Tuttavia, in molte organizzazioni di questo tipo, i dipendenti hanno a che fare con un certo livello di ambiguità relativamente alla significatività del proprio lavoro per gli altri (Hackman & Oldham, 1980) e non riescono a capire come il loro lavoro possa avere un impatto positivo sui beneficiari (Grant e Sumanth, 2009; Blau & Scott, 1962; Katz & Kahn, 1966). I dirigenti possono però influenzare tale percezione se e solo se sono ritenuti credibili. Infatti, la letteratura sul tema della fiducia suggerisce che quando i dirigenti sono credibili, i dipendenti si fidano delle loro parole e delle loro azioni volte ad esplicitare la *mission* dell'organizzazione e percepiscono una maggiore utilità del loro lavoro per i beneficiari, attribuendo così alle proprie attività professionali un significato profondo e una reale ragion d'essere. Percepire i manager come credibili quindi aumenterà la fiducia che i dipendenti ripongono nelle parole e nelle azioni del proprio capo (Mayer e al., 1995). Se i dirigenti che comunicano la *mission* dell'organizzazione, sottolineando come il loro lavoro faccia davvero la differenza per le persone a cui è rivolto (ad esempio, mettendo in atto strategie per favorire l'autoriflessione sulle proprie attività o per dare la possibilità ai propri collaboratori di incontrare i beneficiari del proprio lavoro (Bellé, 2013; Grant, 2007; Grant, 2008a; Grant e al., 2007)), sono credibili agli occhi dei propri dipendenti,

quest'ultimi avranno maggiore fiducia in tali comunicazioni, percepite come genuine, sincere e oneste (Zalesny e Ford, 1990).

Percepire le parole e le azioni dei manager come credibili, consolida la convinzione nei dipendenti che il lavoro dell'organizzazione sta realmente aiutando le persone cui è diretto (i beneficiari), rafforzando sempre più la percezione della rilevanza del loro lavoro per gli altri.

Pertanto si suppone che se i manager sono ritenuti credibili, le loro parole e le loro azioni favoriscono una migliore percezione dei dipendenti sul significato e sull'importanza del proprio lavoro.

H2: La credibilità dei dirigenti pubblici è positivamente associata con le percezioni dei dipendenti sull'utilità del proprio lavoro per i beneficiari.

4.2.3. *Credibilità dei dirigenti pubblici, significatività percepita del lavoro e performance*

La letteratura internazionale ha dimostrato in diverse discipline che fare del bene per gli altri è un valore umano fondamentale, indipendentemente dalla cultura, dal settore occupazionale, e dalle tipologie di lavoratori. In particolare, la ricerca in ambito psicologico ha dimostrato che la benevolenza (che ricordiamo essere uno dei fattori che determinano la credibilità) è al vertice della gerarchia dei valori in molte culture in tutto il mondo (Schwartz e Bardi, 2001).

Se l'orientamento a fare del bene agli altri è una determinante rilevante del comportamento organizzativo (De Dreu, 2006; Grant, 2007; Meglino e Korsgaard, 2004), la percezione del beneficio che gli utenti traggono gioca un ruolo molto rilevante per i lavoratori che erogano servizi pubblici (Grant, 2008a; Perry e Wise, 1990). Di conseguenza, per i dirigenti pubblici che vogliono davvero rendere concreta la propria *mission* agli occhi dei dipendenti, è particolarmente importante sottolineare gli effetti pro-sociali del lavoro che l'organizzazione svolge per raggiungere questa *mission*.

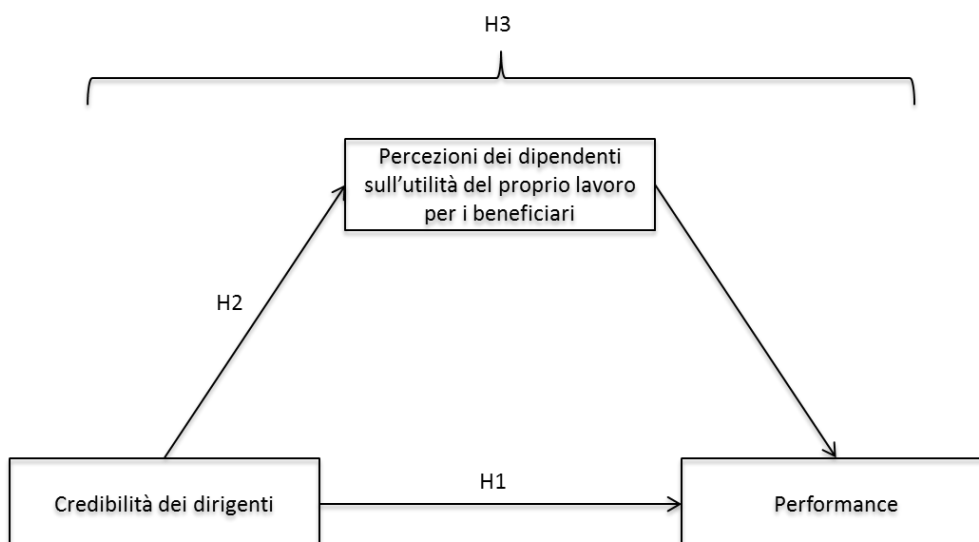
Alcune recenti ricerche sperimentali hanno dimostrato che diversi aspetti del *work design* accrescono la significatività percepita del lavoro (Bellé, 2013; Grant, 2007; Grant, 2008b; Grant e al., 2007), alimentando nei dipendenti la convinzione che essi, attraverso le

proprie attività, facciano effettivamente la differenza nella vita degli altri, migliorando oggettivamente la performance degli stessi. Alla luce di ciò, si suppone che la percezione dell'utilità del proprio lavoro per il bene degli altri medi la relazione tra la credibilità dei manager e la performance.

H3: La percezione dell'utilità del proprio lavoro per i beneficiari media la relazione tra credibilità del manager e propensione allo sforzo dei dipendenti pubblici.

Di seguito si presenta il *framework* concettuale dello studio, evidenziando le ipotesi che si intende testare (Figura 4).

Figura 4 - Il framework concettuale dello studio



4.3. Metodologia

4.3.1. Campione, procedura e misure

Sulla base delle necessità evidenziate dalla letteratura, tanto nel settore pubblico quanto nel settore privato, sulla mancanza di studi sperimentali che incrementino la validità interna delle ricerche (Mayer e Davis, 1999; Grant e Sumanth, 2009; Byrne e al., 2011), è stato condotto un esperimento attraverso il metodo delle vignette, al fine di investigare gli effetti della credibilità dei manager pubblici sulla performance dei dipendenti. Più

precisamente, l'obiettivo è quello di esplorare se e come la credibilità dei manager pubblici influisce sulla performance dei dipendenti attraverso un incremento della significatività percepita del lavoro.

L'esperimento ha coinvolto 117 dipendenti pubblici della pubblica amministrazione italiana centrale e locale; l'utilizzo di dipendenti pubblici per l'esperimento e non di studenti mira a rendere più realistico lo studio. Il questionario è stato somministrato via web e i dati sono stati raccolti a luglio 2017. Il questionario è stato inviato a 615 dipendenti pubblici, e le risposte ricevute sono state 203, con un tasso di risposta del 33%. Tuttavia, molti questionari sono risultati incompleti nella gran parte delle domande, e, per tale motivo, sono stati esclusi dall'analisi. I questionari utilizzati sono stati 117.

Prima dell'inizio del questionario, a tutti i partecipanti è stata inviata una lettera che spiegava l'obiettivo della ricerca (non indicando però le manipolazioni previste) e che assicurava la totale riservatezza delle risposte, esplicitando che i risultati sarebbero stati diffusi solo in forma aggregata.

A partire dalla letteratura, e in particolare dalle diverse componenti della credibilità identificate da Mayer e Davis (1999), ma utilizzate anche da altri studiosi (a titolo di esempio si vedano i lavori di Cho e Perry, 2012; Byrne e al., 2011) (competenza, benevolenza e integrità), sono state predisposte tre vignette: una in cui il leader è rappresentato come poco credibile, una in cui il leader è rappresentato come mediamente credibile e, infine, una in cui il leader è rappresentato come molto credibile. L'Appendice A riporta le vignette utilizzate. In particolare, nella costruzione delle vignette sono stati considerati tutti e tre gli elementi che compongono la credibilità, ossia competenza, benevolenza e integrità, declinando ciascuno di essi sulla base delle caratterizzazioni riportate nelle scale di misurazione utilizzate nei diversi studi. L'utilizzo di tutte le caratterizzazioni, compatibilmente con la necessità di sintesi che favorisce una maggiore attenzione dei partecipanti allo studio, rende più facile comprendere cosa si intenda per credibilità nel presente studio, evitando interpretazioni meno coerenti con le variabili che si intendeva osservare. L'obiettivo è infatti quello di comprendere l'effetto della variabile credibilità nel suo complesso e non quello di capire l'effetto di ciascuna delle sue componenti.

Lo scenario scelto per la costruzione della vignetta sulla credibilità del leader è rappresentato da una situazione di valutazione della performance individuale, in cui il

rispondente si trova a dichiarare lo sforzo che sarebbe disposto a compiere a seguito di una valutazione ricevuta da un leader più o meno credibile. Tale scelta deriva principalmente da due elementi: anzitutto, la valutazione della performance individuale rappresenta una circostanza in cui i rispondenti (dipendenti pubblici) facilmente possono riconoscersi, in quanto, essendo prevista per legge, tutti i dipendenti pubblici la conoscono e la vivono; in secondo luogo, la valutazione della performance individuale, nell'ambito della letteratura di riferimento, ha costituito una situazione favorevole in cui rilevare gli effetti del livello di fiducia e credibilità nei confronti del leader da parte dei dipendenti (Mayer e Davis, 1999).

Il software online Qualtrics è stato utilizzato per allocare in maniera casuale i tre scenari ai rispondenti (Alexander e Becker, 1978; Rossi e Anderson, 1982). Ciascun partecipante è stato infatti esposto ad un'unica vignetta, al fine di evitare un sovraccarico cognitivo e trattamenti confondenti. Dopo aver letto la vignetta, ai partecipanti è stato chiesto di indicare il livello di sforzo (sempre da 0 a 100) che avrebbero esercitato nello scenario descritto (Bellé e Cantarelli, 2015).

In aggiunta, successivamente ad ogni vignetta, sono stati inseriti dei controlli sulle manipolazioni (*manipulation checks*), al fine di assicurare la corretta interpretazione della manipolazione. In particolare, dopo aver letto la vignetta e aver indicato il livello di sforzo, ai rispondenti è stato chiesto quanto, sulla base dello scenario descritto, ritenevano il proprio capo credibile. I partecipanti potevano rispondere su una scala *likert* a 5 livelli. Successivamente è stato misurato il livello di significatività del lavoro percepita, al fine di testare l'ipotesi di mediazione. Per questa variabile i partecipanti potevano rispondere su una scala *likert* a 7 punti (1 = fortemente in disaccordo e 7 = fortemente in accordo).

Il livello di significatività del lavoro percepita è stato misurato attraverso 4 item, adattati da Hackman e Oldham (1975) e Morgeson e Humphrey (2006). Tali item sono: "I risultati del mio lavoro molto probabilmente influenzano la vita delle persone"; "Il mio lavoro è molto importante e significativo all'interno dell'organizzazione"; "Il mio lavoro ha un certo impatto sulle persone al di fuori dell'organizzazione"; "Il modo in cui svolgo il mio lavoro ha un impatto significativo sulle persone al di fuori dell'organizzazione". L'*alpha* di Cronbach della scala è di .680.

Infine, ai rispondenti è stato chiesto di rispondere ad un questionario sulla motivazione prosociale, che fungerà da controllo dal momento che il *setting* dello studio è quello di

un'organizzazione *mission-driven* in cui tale tipo di motivazione rappresenta un elemento da tenere in considerazione (Grant, 2009). Il livello di motivazione prosociale è stato misurato attraverso 4 item, adattati da Grant (2008), Bellé (2013), Bellé e Cantarelli (2015) e Grant e Berry (2011). Tali item sono: “Mi preoccupa di offrire un beneficio agli altri attraverso il mio lavoro”; “Voglio aiutare gli altri attraverso il mio lavoro”; “Vorrei avere un impatto positivo sugli altri”; “Per me è importante fare del bene per gli altri attraverso il mio lavoro”. L'alpha di Cronbach della scala è di .908. Inoltre, è stato chiesto di indicare alcune caratteristiche socio-demografiche (genere, età, anzianità di servizio, numero di persone gestite (quale *proxy* del livello di responsabilità) e tipologia di ente (locale, regionale, centrale)), al fine di assicurare che l'allocatione casuale delle vignette generasse gruppi abbastanza omogenei. Tutte le variabili, le misurazioni, le scale e gli *alpha* di Cronbach che misurano l'affidabilità sono riportate nell'appendice B.

4.4. Risultati

Le analisi dei dati sono state effettuate con il software SPSS 24. La Tabella 9 indica il numero di osservazioni, le medie, le deviazioni standard e le correlazioni per le misure dello studio.

Tabella 9 - Numero di osservazioni, le medie, le deviazioni standard e le correlazioni per le misure dello studio

	N	Media	Dev. Std.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Donne (%)	117	0.62		1	0.062	0.090	0.005	0.153	-0.009	0.002	.186*
					.508	.335	.960	.101	.925	.983	.045
(2) Età	117	3.29	0.799	0.062	1	.748**	.244**	0.065	0.031	-.092	0.118
				.508		.000	.008	.487	.750	.343	.203
(3) Anzianità di servizio	117	4.00	1.182	0.090	.748**	1	.276**	0.142	0.024	-.113	0.098
				.335	.000		.003	.127	.805	.241	.293
(4) Numero di persone gestite	117	2.94	1.373	0.005	.244**	.276**	1	0.064	.220*	0.011	.186*
				.960	.008	.003		.491	.022	.914	.044
(5) Ente di appartenenza	117	2.13	0.772	0.153	0.065	0.142	0.064	1	0.024	-.018	.232*
				.101	.487	.127	.491		.807	.853	.012
(7) Motivazione prosociale	109	5.84	0.882	0.002	-0.092	-0.113	0.011	-.018	0.090	1	-0.030
				.983	.343	.241	.914	.853	.358		.754

(6) Significatività del lavoro	108	5.59	0.752	-	0.031	0.024	.220*	0.024	1	0.090	.416**
				0.925	0.750	0.805	0.022	0.807		0.358	0.000
(8) Propensione allo sforzo	117	90.20	11.227	.186*	0.118	0.098	.186*	.232*	.416**	-	1
				0.045	0.203	0.293	0.044	0.012	0.000	0.030	0.754
***. La correlazione è significativa al livello 0.01.											
**. La correlazione è significativa al livello 0.05.											
*. La correlazione è significativa al livello 0.1.											

In generale, il 62% dei rispondenti è donna, la maggior parte si colloca in una fascia d'età tra i 40 e i 60 anni (80,3%) e ha più di 15 anni di servizio (70,1%); circa il 15% dei rispondenti non gestisce persone, mentre il 21% ne gestisce più di 20. Il 24% dei rispondenti appartiene ad enti pubblici centrali, il 39% ad enti regionali e il 37% ad enti locali. Il livello medio di motivazione prosociale, come ci si poteva aspettare, assume un valore piuttosto alto. Come ci si può aspettare, l'età è correlata positivamente con l'anzianità di servizio (.748***), ma anche con il numero di persone gestite (.244***) e quindi verosimilmente con il livello di responsabilità. Inoltre, il numero di persone gestite è positivamente correlato con la significatività del lavoro percepita e con la propensione allo sforzo (rispettivamente .220** e .186**). Quest'ultime sono a loro volta positivamente correlate tra loro (.416***).

La Tabella 10 mostra le caratteristiche socio-demografiche per ciascun gruppo trattato. Come ci si poteva aspettare, grazie all'assegnazione casuale degli scenari, i tre gruppi non differiscono in maniera significativa relativamente al genere, all'età, all'anzianità di servizio, al numero di persone gestite, alla tipologia di ente e alla significatività percepita del lavoro.

Tabella 10 - Caratteristiche socio-demografiche per ciascun gruppo trattato

	Leader poco credibile		Leader credibile		Leader molto credibile	
	Media	Dev. Std.	Media	Dev. Std.	Media	Dev. Std.
Donne	0.50	0.508	0.61	0.493	0.73	0.449
Età	3.44	0.716	3.20	0.954	3.27	0.672
Anzianità di servizio	4.13	1.100	4.02	1.248	3.88	1.187
Numero di persone gestite	3.31	1.378	2.82	1.419	2.78	1.294
Ente di appartenenza	2.13	0.833	2.20	0.734	2.05	0.773
Motivazione prosociale	5.87	0.90	5.83	0.82	5.82	0.95
Significatività del lavoro	5.47	0.81	5.52	0.74	5.76	0.70

È stata quindi condotta un'ANOVA per testare la significatività delle differenze di performance tra i diversi gruppi. La Tabella 11 riporta i risultati dell'analisi per i diversi scenari proposti.

Tabella 11 - Cambiamento nella performance per i diversi livelli di credibilità del manager

	N	Performance (Media)	Dev. Std.	Intervallo	
				Limite inferiore	Limite superiore
Leader poco credibile	32	86.188	1.945	82.335	90.040
Leader credibile	44	90.568	1.658	87.283	93.854
Leader molto credibile	41	92.927	1.718	89.523	96.330
ANOVA					
<i>Variabile dipendente: propensione allo sforzo dichiarata</i>					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Corrected Model</i>	826.028 (a)	2	413.014	3.413	0.036
<i>Intercept</i>	928045.955	1	928045.955	7668.439	0.000
<i>Trustworthiness</i>	826.028	2	413.014	3.413	0.036
<i>Error</i>	13796.451	114	121.021		
<i>Total</i>	966467.000	117			
<i>Corrected Total</i>	14622.479	116			
(a) R Squared = .056 (Adjusted R Squared = .040)					

L'analisi mostra come, in effetti, il livello di credibilità del leader produca un effetto differente sulla performance, o meglio, sulla propensione allo sforzo dichiarata. In particolare, più il leader è credibile, maggiore è la propensione allo sforzo, e le differenze tra i tre livelli risultano significative al livello 0.05.

In aggiunta, al fine di verificare che le manipolazioni abbiano funzionato come ci si aspettava, è stato effettuato un test di confronto tra le medie della propensione allo sforzo dichiarata di coloro che avevano visto un determinato scenario e di coloro che avevano risposto in maniera allineata allo scenario nella domanda di controllo della manipolazione. I risultati hanno mostrato che effettivamente le medie non erano significativamente diverse.

Per testare le ipotesi è stata condotta una analisi di mediazione secondo l'approccio suggerito da Hayes (2013), finalizzato a testare gli effetti sia diretti sia indiretti della

variabile indipendente sulla variabile dipendente attraverso una procedura chiamata *bootstrapping*. Tale tecnica stima la significatività dell'effetto di mediazione, superando i limiti di altre procedure (es. Hayes, 2013; Jose, 2013).

La Tabella 12 riporta i risultati per il test delle ipotesi proposte nel modello di mediazione. In grassetto si riportano i valori dei coefficienti che mostrano il supporto per le ipotesi avanzate. Il primo modello mostra come, a parità di altre condizioni, la credibilità dei manager ha una influenza positiva e significativa sulla significatività del lavoro percepita, supportando l'ipotesi H2 (coeff = 0.1306, p = .0330). Il secondo modello testa la mediazione della significatività percepita del lavoro tra credibilità del manager e propensione allo sforzo dei dipendenti; i risultati dell'analisi (credibilità: coeff = 1.8551, p = .0288; significatività percepita del lavoro: coeff = 5.3476, p < .0001) supportano l'ipotesi H3, e l'effetto della credibilità si riduce in termini di impatto e significatività quando si considera la variabile "significatività percepita del lavoro" (rispetto al modello 3 in cui credibilità: coeff = 2.5533, p = .0044). In sintesi, c'è evidenza della mediazione sia con un effetto diretto (a supporto dell'ipotesi H1) sia con un effetto indiretto (a supporto dell'ipotesi H3). La mediazione risulta significativa poiché lo zero non è incluso nell'intervallo di confidenza prodotto dalla procedura di *bootstrapping*.

Tabella 12 – Il test delle ipotesi previste dal modello

Modello 1							
Outcome:	Significatività del lavoro percepita						
Model summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.3248	.1055	.5299	1.9655	6.0000	100.0000	.0777
Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
Costante	4.4582	.6273	7.1071	.0000	3.2137	5.7027	
Credibilità	.1306	.0604	2.1622	.0330	.0108	.2504	
Persone gestite	.1472	.0549	2.6817	.0086	.0383	.2561	
Età	.0151	.0939	.1612	.8722	-.1712	.2014	
Tipologia ente	.0306	.0931	.3291	.7428	-.1541	.2153	
Genere (donna)	-.0682	.1485	-.4596	.6468	-.3628	.2263	
Motivazione prosociale	.0905	.0815	1.1104	.2695	-.0712	.2522	
Modello 2							
Outcome:	Propensione allo sforzo						
Model summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5587	.3121	97.1168	6.4179	7.0000	99.0000	.0000
Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
Costante	44.6563	10.4179	4.2865	.0000	23.9848	65.3278	
Significatività del lavoro percepita	5.3476	1.3537	3.9503	.0001	2.6615	8.0337	
Credibilità	1.8551	.8363	2.2182	.0288	.1957	3.5146	
Persone gestite	1.4180	.7694	1.8429	.0683	-.1087	2.9448	
Età	1.1965	1.2713	.9411	.3489	-1.3261	3.7191	
Tipologia ente	2.7952	1.2609	2.2167	.0289	.2932	5.2972	
Genere (donna)	2.7203	2.0121	1.3520	.1795	-1.2721	6.7128	
Motivazione prosociale	-.3531	1.1102	-.3180	.7511	-2.5559	1.8498	
Modello 3 - Effetto totale							
Outcome:	Propensione allo sforzo						
Model summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.4514	.2037	111.3004	4.2640	6.0000	100.0000	.0007
Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
Costante	68.4969	9.0907	7.5348	.0000	50.4611	86.5327	
Credibilità	2.5533	.8751	2.9178	.0044	.8172	4.2895	

Persone gestite	2.2053	.7956	2.7719	.0066	.6268	3.7837	
Età	1.2774	1.3608	.9387	.3501	-1.4224	3.9773	
Tipologia ente	2.9590	1.3492	2.1932	.0306	.2823	5.6357	
Genere (donna)	2.3554	2.1518	1.0946	.2763	-1.9137	6.6244	
Motivazione prosociale	.1309	1.1812	.1108	.9120	-2.2126	2.4745	
Total effect of X on Y							
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
	2.5533	.8751	2.9178	.0044	.8172	4.2895	
Direct effect of X on Y							
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
	1.8551	.8363	2.2182	.0288	.1957	3.5146	
Indirect effect of X on Y							
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Significatività del lavoro percepita	.6982	.3512	.1246	1.5336			
Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals: 5000							
Level of confidence for all confidence intervals in output: 95.00							

4.5. Discussione

Il modello proposto dal presente studio mostra risultati tendenzialmente in linea con la letteratura.

Per ciò che concerne la relazione tra credibilità e performance, l'analisi effettuata mostra come, in effetti, la credibilità dei leader rappresenti un elemento che influenza in maniera significativa la performance dei dipendenti, o almeno la loro propensione allo sforzo. Tale risultato, ottenuto attraverso una metodologia sperimentale come richiesto dalla letteratura (Mayer e Davis, 1999; Grant e Sumanth, 2009; Byrne e al., 2011), è allineato ai risultati ottenuti in altri studi di tipo *cross-sectional* sia nel settore pubblico sia nel settore privato (Whitener e al.,1998; Kramer,1999; Mayer e Davis, 1999; Jung e Avolio, 2000; Lundin, 2007; Cho e Ringquist, 2011).

La mediazione della significatività percepita del proprio lavoro nella relazione tra credibilità e performance, rappresenta un elemento di novità nello studio della letteratura su credibilità e fiducia. In effetti, non vi sono studi che considerano tale variabile all'interno di questa relazione, tuttavia, alcune ricerche sperimentali sul tema della motivazione prosociale hanno identificato una associazione significativa tra credibilità, significatività percepita del lavoro e performance, suggerendo come, percepire le parole e le azioni dei manager come credibili, consolida la convinzione nei dipendenti che il lavoro dell'organizzazione sta realmente aiutando le persone cui è diretto, rafforzando sempre più la percezione della rilevanza del loro lavoro per gli altri; tale aspetto costituisce una fonte motivazionale forte per i soggetti che possiedono un elevato livello di motivazione prosociale, influenzando così in maniera positiva sulla performance (Grant, 2008b; Grant e Sumanth, 2009). I risultati del presente lavoro vanno nella stessa direzione di questi studi.

4.6. Conclusioni

Il presente lavoro aveva l'obiettivo di indagare se la credibilità dei dirigenti pubblici ha effetti positivi sulla performance, anche attraverso la percezione da parte dei dipendenti dell'importanza e dell'utilità del loro lavoro per gli altri.

L'analisi effettuata nel presente studio mostra che, anche con un disegno sperimentale, la relazione tra credibilità dei manager e performance è diretta, ad indicare che ad una maggiore credibilità dei manager corrisponde una maggiore propensione allo sforzo dei dipendenti.

Inoltre, tale relazione è mediata dalla significatività del lavoro percepita dai dipendenti, ossia la credibilità dei manager influenza la performance anche attraverso una maggiore percezione, da parte dei dipendenti, dell'utilità e della significatività del proprio lavoro per gli altri (i beneficiari del proprio lavoro).

Da un punto di vista teorico, lo studio ha offerto un contributo alla letteratura sulla credibilità e sulla fiducia, incrementando il livello di conoscenza delle relazioni esistenti e confermando i risultati delle ricerche precedenti attraverso un disegno sperimentale, elemento mancante e richiesto dagli studi in questo campo (Mayer e Davis, 1999; Grant e Sumanth, 2009; Byrne e al., 2011). Si sottolinea come il presente lavoro costituisca il primo lavoro sperimentale all'interno della letteratura sulla credibilità dei dirigenti, e in particolar modo all'interno delle organizzazioni *mission-driven*. L'utilizzo di esperimenti può infatti aiutare ad incrementare la validità dei risultati della letteratura esistente che ha utilizzato disegni di ricerca di tipo *observational* (Menzel, 2015).

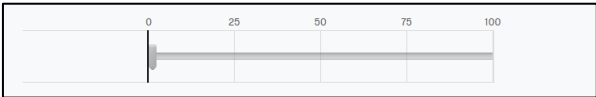
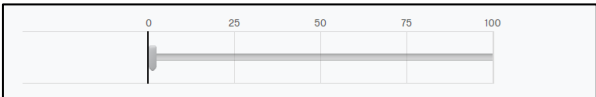
Da un punto di vista pratico, invece, i risultati di questa ricerca possono essere utili alle organizzazioni pubbliche per capire come gestire alcune politiche di gestione delle risorse umane. Infatti, essendo la questione della produttività dei dipendenti pubblici un tema molto caldo e particolarmente attuale, conoscere quali fattori migliorano la performance dei dipendenti e attraverso quali meccanismi, potrebbe costituire un utile elemento non solo per identificare alcuni possibili spazi di azione per migliorare la produttività dei dipendenti, ma anche per progettare e costruire interventi formativi efficaci per i dirigenti. Nel caso specifico del presente studio, le implicazioni manageriali che ne possono derivare spaziano dalla considerazione della credibilità nei processi di selezione e valutazione dei dirigenti, alla definizione di interventi formativi per i dirigenti focalizzati sulla gestione del personale e in particolare sullo sviluppo delle proprie competenze tecniche e manageriali, alla microprogettazione organizzativa, ossia alla definizione di contenuti di lavoro per i dipendenti che tengano in considerazione la percezione della significatività del proprio lavoro.

Tuttavia il lavoro non è esente da limiti. Anzitutto, il presente studio è soggetto a tutti i limiti che caratterizzano gli esperimenti, pertanto i risultati devono essere interpretati considerando questo aspetto. Se gli esperimenti massimizzano la validità interna dei risultati, l'utilizzo di scenari artificiali non garantisce la validità esterna degli stessi, sebbene lo studio sia stato fatto con dipendenti pubblici (Blom-Hansen, Morton, & Serritzlew, 2015). In aggiunta, questo studio, pur rappresentando uno dei primi studi sperimentali che indagano e approfondiscono la relazione tra credibilità e performance, si basa su un campione di dipendenti pubblici non particolarmente ampio. Inoltre, lo studio considera esclusivamente l'effetto della variabile credibilità nel suo complesso e non quello di ciascuna delle sue componenti; indubbiamente la ricerca futura potrebbe indagare maggiormente questo aspetto.

In generale, considerando che la ricerca su questi temi si è principalmente focalizzata su metodologie di indagine di tipo *observational*, sarebbe importante continuare a costruire e testare disegni sperimentali per una maggiore solidità e robustezza metodologica dei risultati ottenuti. Inoltre, potrebbe essere interessante identificare ulteriori meccanismi attraverso cui la credibilità dei dirigenti può contribuire ad aumentare la performance dei collaboratori nelle organizzazioni *mission-driven*.

4.7. Appendice A

Vignette utilizzate

<p>Leader poco credibile</p>	<p>Immagina di essere nella seguente situazione. Siamo all'inizio dell'anno ed hai appena effettuato il colloquio di valutazione con il tuo superiore sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti.</p> <p>Il tuo superiore ti ha comunicato che hai dimostrato adeguate conoscenze tecniche, normative e metodologiche e un'adeguata capacità di applicarle in modo appropriato rispetto al ruolo professionale che ricopri. Hai dimostrato di saper gestire in discreta autonomia le attività e i progetti assegnati sulla base delle linee guida ricevute, pur avendo necessità di recepire continue e progressive indicazioni. Hai dimostrato inoltre un'adeguata capacità di collaborare con altre persone nello svolgimento di progetti e/o attività volte a raggiungere obiettivi condivisi, partecipando in modo piuttosto costruttivo alle decisioni. Alla luce di questo, dopo aver considerato il livello di impegno manifestato e gli obiettivi da te raggiunti nel corso dell'anno, il tuo superiore ha deciso di valutare la tua performance complessiva come "Buona".</p> <p>Conosci il tuo capo da diversi anni e lo ritieni abbastanza competente ma a volte approssimativo nello svolgimento delle sue attività. Sebbene abbia a cuore il benessere dei suoi collaboratori, ha dimostrato negli anni di comportarsi in modo non sempre coerente ed equo nei confronti del suo team.</p> <p>Sulla base di queste informazioni, quanto ti impegneresti nel tuo lavoro l'anno prossimo?</p> 
<p>Leader mediamente credibile</p>	<p>Immagina di essere nella seguente situazione. Siamo all'inizio dell'anno ed hai appena effettuato il colloquio di valutazione con il tuo superiore sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti.</p> <p>Il tuo superiore ti ha comunicato che hai dimostrato adeguate conoscenze tecniche, normative e metodologiche e un'adeguata capacità di applicarle in modo appropriato rispetto al ruolo professionale che ricopri. Hai dimostrato di saper gestire in discreta autonomia le attività e i progetti assegnati sulla base delle linee guida ricevute, pur avendo necessità di recepire continue e progressive indicazioni. Hai dimostrato inoltre un'adeguata capacità di collaborare con altre persone nello svolgimento di progetti e/o attività volte a raggiungere obiettivi condivisi, partecipando in modo piuttosto costruttivo alle decisioni. Alla luce di questo, dopo aver considerato il livello di impegno manifestato e gli obiettivi da te raggiunti nel corso dell'anno, il tuo superiore ha deciso di valutare la tua performance complessiva come "Buona".</p> <p>Conosci il tuo capo da diversi anni, lo ritieni molto competente nel suo lavoro e mai approssimativo nelle attività che svolge. Inoltre, ha a cuore il benessere dei suoi collaboratori, prendendo in considerazione i loro bisogni, compatibilmente con la necessità di raggiungere gli obiettivi organizzativi.</p> <p>Sulla base di queste informazioni, quanto ti impegneresti nel tuo lavoro l'anno prossimo?</p> 

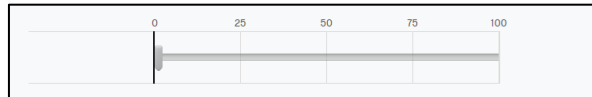
Leader molto
credibile

Immagina di essere nella seguente situazione. Siamo all'inizio dell'anno ed hai appena effettuato il colloquio di valutazione con il tuo superiore sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti.

Il tuo superiore ti ha comunicato che hai dimostrato adeguate conoscenze tecniche, normative e metodologiche e un'adeguata capacità di applicarle in modo appropriato rispetto al ruolo professionale che ricopri. Hai dimostrato di saper gestire in discreta autonomia le attività e i progetti assegnati sulla base delle linee guida ricevute, pur avendo necessità di recepire continue e progressive indicazioni. Hai dimostrato inoltre un'adeguata capacità di collaborare con altre persone nello svolgimento di progetti e/o attività volte a raggiungere obiettivi condivisi, partecipando in modo piuttosto costruttivo alle decisioni. Alla luce di questo, dopo aver considerato il livello di impegno manifestato e gli obiettivi da te raggiunti nel corso dell'anno, il tuo superiore ha deciso di valutare la tua performance complessiva come "Buona".

Conosci il tuo capo da diversi anni, lo ritieni molto competente nel suo lavoro e mai approssimativo nelle attività che svolge. Inoltre, ha sempre avuto a cuore il benessere dei suoi collaboratori, considerando in maniera attenta i loro bisogni e cercando attivamente modalità per soddisfarli. È una persona corretta, dotata di un forte senso della giustizia e guidata da valori che tu apprezzi, da cui trai ispirazione nello svolgimento dei tuoi compiti quotidiani.

Sulla base di queste informazioni, quanto ti impegneresti nel tuo lavoro l'anno prossimo?



4.8. Appendice B

Variabili, Misurazione, Scale e Alpha di Cronbach

Variabili (fonte)	Misurazione	Scala
Impegno lavorativo (Bellé e Cantarelli, 2015)	Impegno lavorativo dichiarato	0 - 100
Credibilità (manipulation check)	Sulla base dello scenario appena descritto, quanto ritieni sia credibile il tuo capo?	Scala likert a 7 punti
Task significance (Hackman e Oldham, 1975; Morgeson e Humphrey, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I risultati del mio lavoro molto probabilmente influenzano la vita delle persone ▪ Il mio lavoro è molto importante e significativo all'interno dell'organizzazione ▪ Il mio lavoro ha un certo impatto sulle persone al di fuori dell'organizzazione ▪ Il modo in cui svolgo il mio lavoro ha un impatto significativo sulle persone al di fuori dell'organizzazione 	Scala likert a 7 punti $\alpha = .680$
Prosocial motivation (Bellé e Cantarelli, 2015; Bellé, 2013; Grant e Berry, 2011; Grant, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mi preoccupo di offrire un beneficio agli altri attraverso il mio lavoro ▪ Voglio aiutare gli altri attraverso il mio lavoro ▪ Vorrei avere un impatto positivo sugli altri ▪ Per me è importante fare del bene per gli altri attraverso il mio lavoro 	Scala likert a 7 punti $\alpha = .908$
Genere	Uomo/Donna	
Età	<30;31-40;41-50;51-60;>60	
Anzianità di servizio	0-5; 6-10; 11-15;15-20;>20	
Numero di persone gestite	0; 1-5;6-10;11-15; 15-20;>20	
Tipologia di ente	Locale/Regionale/Centrale	

4.9. Bibliografia

- Alexander, C. S., & Becker, H. J. 1978. The use of vignettes in survey research. *Public opinion quarterly*, 42(1), 93-104.
- Bellé, N. 2013. Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.
- Bellé, N., & Cantarelli, P. 2015. Monetary incentives, motivation, and job effort in the public sector: An experimental study with Italian government executives. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 99-123.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. 1962. *Formal organizations*. San Francisco: Chandler.
- Blom-Hansen, J., Morton, R., & Serritzlew, S. 2015. Experiments in public management research. *International Public Management Journal*, 18, 151-170.
- Brickson, S. L. 2007. Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864-888.
- Butler J.K. 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management* 17:643–63.
- Byrne, B. M., 2001. *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Byrne, Z., Pitts, V., Chiaburu, D., & Steiner, Z. 2011. Managerial trustworthiness and social exchange with the organization. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 108-122.
- Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
- Cho Y.J. e Ringquist E.J. 2011. Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 21 (1): 53-86.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., e LePine, J.A. 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909–927.
- Cook J. e Wall T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology* 53:39–52.
- Dirks K.T. e Ferrin D.L. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450–467.
- Ellis K. e Shockley-Zalabak P. 2001. Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly* 49:382–98.
- Grant A.M. 2007. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393–417.

- Grant A.M. 2008a. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48–58.
- Grant A.M. 2008b. The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 108–124.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. 2011. The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73-96.
- Grant A.M., Campbell E.M., Chen G., Cottone K., Lapedis D. e Lee K. 2007. Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 53–67.
- Grant A.M. e Sumanth, J.J. 2009. Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94: 927–944.
- Hayes, A. F. 2013. *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Hofmann D.A., Jacobs R.R., Landy F. 1995. High reliability process industries: Individual, micro, and macro organizational influences on safety performance. *Journal of Safety Research*, 26, 131–149.
- Jose, P. E. 2013. *Doing statistical mediation and moderation*. Guilford Press.
- Jung D.I. e Avolio B.J. 2000. Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior* 21:949–64.
- Kanter D.L. e Mirvis P.H. 1989. *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- Kline, R. B. 2005. *Principles and practices of structural equation modeling*, 2nd ed. New York: Guilford.
- Kramer R. 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.
- Larzelere R.E. e Huston T.L. 1980. The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family* 42:595–604.
- Lundin M. 2007. Explaining cooperation: How resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 17:651–72.

- Margolis J.D. e Walsh J.P. 2003. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268–305.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. 1999. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.
- Mayer R.C., Davis J.H. e Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946.
- Menzel, D. C. (2015). Research on ethics and integrity in public administration: Moving forward, looking back. *Public Integrity*, 17, 343-370.
- Mishra A.K. 1996. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, eds. Rod M. Kramer and Tom R. Tyler, 261–287. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Motowidlo S.J. 2003. Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 39–53). Hoboken, NJ: Wiley.
- Perry, J.L. e Wise L.R. 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review* 50:367–73.
- Rossi, P. H., & Anderson, A. B.. 1982. The factorial survey approach: An introduction. *Measuring social judgments: The factorial survey approach*, 15-67.
- Sitkin S.B. e Roth N.L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science* 4:367–92.
- Schwartz S.H. e Bardi A. 2001. Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32:268–290.
- Turban D.B. e Greening D.W. 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658–672.
- Vandenberg, Robert J., and Charles C. Lance. 2000. A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods* 2:4–69.
- Weick K.E. e Roberts K. 1993. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357–381.
- Zalesny M.D. e Ford J.K., 1990. Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 205–246.

Zand D.E. 1972. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly* 17:229–39.

5. Conclusioni

Il lavoro presentato, composto da tre articoli, si poneva l'obiettivo di approfondire la relazione tra leadership e performance con diverse prospettive e attraverso differenti disegni di ricerca.

In particolare, il primo articolo si è focalizzato sulla relazione tra leadership e performance organizzativa, con l'obiettivo di meglio comprendere la struttura del modello di leadership, in termini di dimensioni e misurazione, analizzando nel contesto italiano le dimensioni che compongono il costrutto e testando la validità dello strumento di misurazione più utilizzato. Il modello di misurazione di riferimento, analizzato con una CFA, non sembra adattarsi bene ai dati, pertanto è stato sviluppato, a partire dallo stesso, un diverso modello di leadership che include tre dimensioni (di primo ordine): l'assenza di leadership, la leadership orientata alle persone e la leadership orientata ai risultati. Per ciò che concerne la relazione tra leadership e performance organizzativa, coerentemente con la letteratura di riferimento, è emersa una relazione diretta di quest'ultima con la leadership orientata agli obiettivi e con la leadership orientata alle persone, e una inversa con l'assenza di leadership.

Da un punto di vista teorico, questo lavoro ha contribuito alla letteratura sul tema della leadership testando empiricamente alcune delle recenti critiche avanzate dalla ricerca sul tema come, ad esempio, l'unidimensionalità del costrutto della leadership trasformazionale, la correlazione degli elementi che compongono i diversi stili di leadership e il modello di misurazione, che risulta anche più parsimonioso e tale aspetto è considerato un punto di forza di un modello. Inoltre, questo studio conferma la validità dei due principali stili di leadership identificati dalla letteratura (*task-oriented o relation-oriented leadership*), in quanto emergono nitidamente nel nuovo modello proposto. Tuttavia il lavoro non è esente da limiti. Questo studio rappresenta una delle prime ricerche che tentano di far fronte alle critiche poste al tradizionale modello di leadership proposto dal Bass e Avolio (1995)¹⁵, come ad esempio il lavoro svolto da Jensen e al. (2016)¹⁶. Pertanto sarebbe utile che la ricerca futura testasse questo modello e indagasse

¹⁵ Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire: Rater form (5X short)*. Palo Alto, CA: Mind Garden.

¹⁶ Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., & Westergård-Nielsen, N. (2016). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 0095399716667157.

la relazione con ulteriori *outcome* organizzativi non considerati in questo studio ma ugualmente rilevanti per il benessere delle organizzazioni come, ad esempio, la soddisfazione, la motivazione e un miglior clima organizzativo.

I successivi due articoli si concentrano maggiormente sulla relazione tra leadership e performance individuale.

Il secondo articolo ha esplorato, attraverso un disegno di ricerca qualitativo, il ruolo che ha il capo come valutatore nel processo di riflessione critica, e i fattori che intervengono nel favorire un processo di riflessione critica e nelle decisioni di utilizzo del *feedback* per modificare i comportamenti e migliorare la performance. I dati raccolti e le interviste condotte hanno permesso di indagare questo aspetto facendo emergere diverse considerazioni rilevanti: anzitutto, in un processo di valutazione tradizionale, gli elementi che influenzano le decisioni di accettare ed utilizzare il feedback non sono esattamente gli stessi del *multi-source feedback*; se possono essere identificate delle similarità, come ad esempio il tempo dedicato al *feedback*, la difficoltà di gestire i carichi di lavoro, la giustizia procedurale e la credibilità delle fonti del *feedback*, vi sono indubbiamente altri elementi che probabilmente risultano caratteristici di un sistema di valutazione gerarchico, come ad esempio, l'influenza del capo, la rilevanza del *network* professionale e la reputazione del medico. Con specifico riferimento al ruolo del responsabile, sono quindi stati identificati gli elementi che hanno una influenza positiva (l'esistenza di un rapporto personale, il riconoscimento della competenza professionale, l'attenzione alle persone e i valori) e quelli che hanno una influenza negativa (l'atteggiamento da "buon padre di famiglia", la mancanza di osservazione, la mancanza di supporto e comunicazione, l'iniquità) nel favorire l'utilizzo del feedback e un cambiamento dei comportamenti.

Tuttavia, il lavoro non è esente da limiti. Anzitutto, la partecipazione dei medici era volontaria, pertanto non è stato possibile controllare che il bacino dei medici intervistati fosse non distorto dal punto di vista delle preferenze, non potendo quindi escludere la possibilità che altri rispondenti avrebbero identificato altri elementi. Inoltre, il cambiamento di comportamenti e il miglioramento della performance sono stati auto-risportati dai medici intervistati e non è stato possibile accedere alle effettive misure di performance per triangolare le informazioni. Nonostante ciò, non era questo l'obiettivo del lavoro, in quanto il focus è stato posto sui meccanismi attraverso cui i medici decidono

di apportare cambiamenti ai propri comportamenti a seguito di un feedback. La ricerca futura potrebbe quindi essere orientata ad esplorare più nel dettaglio gli elementi che caratterizzano il *feedback* nei sistemi di valutazione gerarchica tradizionale, nonché i meccanismi e gli aspetti che ne influenzano l'efficacia, estendendo l'analisi ad altre organizzazioni che operano in contesti simili.

Il terzo articolo si è concentrato sulle organizzazioni cosiddette *mission-driven* (tra cui quelle pubbliche), provando a capire, attraverso un disegno di ricerca sperimentale, se la credibilità dei dirigenti pubblici influenza la performance dei dipendenti di queste organizzazioni, anche mediante una migliore percezione da parte dei dipendenti dell'importanza e dell'utilità del loro lavoro per gli altri.

L'analisi effettuata mostra che la relazione tra credibilità dei manager e performance è diretta, ad indicare che ad una maggiore credibilità dei manager corrisponde una maggiore propensione allo sforzo dei dipendenti. Inoltre, tale relazione è mediata dalla significatività del lavoro percepita dai dipendenti, ossia la credibilità dei manager influenza la performance anche attraverso una maggiore percezione, da parte dei dipendenti, dell'utilità e della significatività del proprio lavoro per gli altri (i beneficiari del proprio lavoro).

Da un punto di vista teorico, lo studio ha offerto un contributo alla letteratura sulla credibilità e sulla fiducia, incrementando il livello di conoscenza delle relazioni esistenti e confermando i risultati delle ricerche precedenti attraverso un disegno sperimentale, elemento mancante e richiesto dagli studi in questo campo^{17,18,19}. Si sottolinea come il presente lavoro costituisca il primo lavoro sperimentale all'interno della letteratura sulla credibilità dei dirigenti, e in particolar modo all'interno delle organizzazioni *mission-driven*. L'utilizzo di esperimenti può infatti aiutare ad incrementare la validità dei risultati della letteratura esistente che ha utilizzato disegni di ricerca di tipo *observational*²⁰. Da un punto di vista pratico, invece, i risultati di questa ricerca possono essere utili alle organizzazioni pubbliche per capire come gestire alcune politiche di gestione delle risorse

¹⁷ Grant A.M. e Sumanth, J.J. 2009. Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94: 927–944.

¹⁸ Mayer, R. C., & Davis, J. H. 1999. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.

¹⁹ Byrne, B. M., 2001. *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

²⁰ Menzel, D. C. (2015). Research on ethics and integrity in public administration: Moving forward, looking back. *Public Integrity*, 17, 343-370.

umane. Infatti, essendo la questione della produttività dei dipendenti pubblici un tema molto caldo e particolarmente attuale, conoscere quali fattori migliorano la performance dei dipendenti e attraverso quali meccanismi, potrebbe costituire un utile elemento non solo per identificare alcuni possibili spazi di azione per migliorare la produttività dei dipendenti, ma anche per progettare e costruire interventi formativi efficaci per i dirigenti. Tuttavia il lavoro non è esente da limiti. Anzitutto, il presente studio è soggetto a tutti i limiti che caratterizzano gli esperimenti, pertanto i risultati devono essere interpretati considerando questo aspetto. Se gli esperimenti massimizzano la validità interna dei risultati, l'utilizzo di scenari artificiali non garantisce la validità esterna degli stessi, sebbene lo studio sia stato fatto con dipendenti pubblici²¹. In aggiunta, questo studio, pur rappresentando uno dei primi studi sperimentali che indagano e approfondiscono la relazione tra credibilità e performance, si basa su un campione di dipendenti pubblici non particolarmente ampio. Inoltre, alcuni dei risultati emersi dall'analisi mostrano relazioni in controtendenza con la letteratura di riferimento. Per tali motivi, è importante portare avanti la ricerca sul tema, non solo approfondendo le relazioni indagate nel presente lavoro, ma anche identificando ulteriori meccanismi attraverso cui la credibilità dei dirigenti può contribuire ad aumentare la performance dei collaboratori nelle organizzazioni *mission-driven*. Non da ultimo, sarebbe utile continuare a costruire e testare disegni sperimentali per una maggiore solidità e robustezza metodologica dei risultati ottenuti.

²¹ Blom-Hansen, J., Morton, R., & Serritzlew, S. 2015. Experiments in public management research. *International Public Management Journal*, 18, 151-170.