

A. Bobbio, A.M. Manganelli Rattazzi, M. Muraro

Empowering Leadership Style in ambito sanitario. Uno studio sul coordinatore infermieristico

Dipartimento di Psicologia Generale, Università degli Studi di Padova

RIASSUNTO. Lo studio qui presentato intende fornire un contributo all'analisi della validità della versione italiana dell'Empowering Leadership Questionnaire (ELQ), che è stato costruito per la misura dello stile di leadership empowering nei contesti organizzativi. In questo studio il questionario viene impiegato per la valutazione dello stile di leadership dei coordinatori infermieristici da parte degli operatori sanitari (infermieri e personale O.T.A.A./O.S.S.). La ricerca è stata condotta, per mezzo di questionari strutturati auto-somministrati, su un gruppo di 311 operatori sanitari di una grande Azienda Ospedaliera del Veneto. Sono analizzate le correlazioni tra ELQ e misure di leadership orientata al compito, alla relazione e trasformativa. Inoltre, vengono considerate le relazioni tra ELQ, impegno organizzativo, job burnout, intenzione di lasciare l'organizzazione e soddisfazione lavorativa. Per la verifica delle ipotesi vengono impiegate tecniche di analisi fattoriale esplorativa, confermativa, verifiche dell'attendibilità delle misure e modelli di path analysis. I risultati sostengono la validità applicativa della scala nel contesto sanitario avallando i principali risultati e le ipotesi degli autori. Per quanto riguarda la validità predittiva dell'ELQ si è trovato, come atteso, che le variabili dipendenti da noi selezionate (intenzione di lasciare l'organizzazione e soddisfazione lavorativa) sono influenzate da alcune dimensioni dell'ELQ, i cui effetti sono mediati dall'impegno affettivo nei confronti dell'organizzazione e dal job burnout.

Parole chiave: Empowering Leadership Style, Organizational Commitment, Job Burnout, Turnover Intentions, Job Satisfaction.

ABSTRACT. EMPOWERING LEADERSHIP STYLE AMONG HEALTH CARE WORKERS. A STUDY ON THE NURSE MANAGER. The aim of the study is to supply a contribution to the validity analysis of the Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) in the Italian context. The ELQ has been developed in order to measure empowering leadership style in organizational contexts and, in the present work, has been administered to a group of health care workers in order to evaluate the Nurse Manager's leadership style. Three hundred and eleven individuals from an important Local Health Unit of the Veneto Region participated in the study, filling out a self-administered structured questionnaires. Correlations between ELQ, task-oriented, relationship-oriented and transformational leadership style are addressed. Moreover, the relationships between ELQ, organizational commitment, job burnout, turnover intentions and job satisfaction are analyzed. Exploratory, confirmatory, reliability analyses and path analyses techniques are applied. Results support the main results obtained by the authors of the scale. In addition, with regards to ELQ predictive validity, the selected dependent variables (turnover intentions and job satisfaction) are significantly influenced by some of the ELQ dimensions, via the mediation of affective commitment and job burnout, supporting the value of the ELQ measures in the healthcare context.

Key words: Empowering Leadership Style, Organizational Commitment, Burnout, Turnover Intentions, Job Satisfaction.

Introduzione

La presente ricerca affronta empiricamente il tema dell'efficacia della leadership analizzandone alcuni effetti in un contesto organizzativo complesso, come è quello sanitario (1). Gli scopi del lavoro possono essere così riassunti.

1. Fornire un contributo alla validazione dell'Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) proposto da Arnold, Arad, Rhoades e Drasgow (2). L'ELQ, secondo gli autori, misura le cinque dimensioni in cui si articola un nuovo modello di leadership che intende capitalizzare quanto finora si conosce dalla letteratura sull'empowerment e sulla leadership in ambito organizzativo.
2. Indagare la relazione tra ELQ e misure di stili di leadership più conosciuti, come l'orientamento al compito, alla relazione e la leadership trasformativa (3, 4).
3. Studiare se e come lo stile di leadership percepito del coordinatore infermieristico influenzi le valutazioni dei collaboratori relativamente ad alcune variabili psicologiche individuali e organizzative: impegno nei confronti dell'organizzazione, job burnout, intenzione di lasciare l'organizzazione e soddisfazione lavorativa.

Per i nostri scopi, la figura del coordinatore infermieristico è particolarmente interessante dato il suo collocamento organizzativo. Si tratta, infatti, di una posizione di leadership intermedia, dal taglio operativo, che, da un lato, è di riferimento per la struttura infermieristica anche nel rapporto diretto con l'utenza e, dall'altro, opera in stretta relazione con i ruoli medici ed amministrativi di responsabilità più elevata, assumendo importanti compiti di gestione, mediazione e facilitazione di processo.

Di seguito presentiamo i costrutti che sono stati presi in considerazione in questo lavoro.

L'empowering leadership

L'aumentata complessità dell'ambiente di riferimento e la concorrenza di dimensione globale hanno indotto molte aziende a introdurre innovazioni strutturali e gestionali al fine di migliorare in flessibilità, efficienza e qualità. Tra queste possiamo comprendere anche le aziende di erogazione di servizi, come quelle sanitarie (5), da sempre alle prese con problemi di management e leadership (6, 7, 8).

In generale, si può osservare il progressivo superamento delle strutture organizzative gerarchiche in favore di strutture "piatte" e policentriche, all'interno delle quali acquisisce un'importanza rilevante la costituzione dei cosiddetti empowered work team, ossia gruppi di lavoro con parziale o totale autonomia organizzativa, decisionale e gestionale (2). Funzioni dapprima svolte esclusivamente dai manager, come il lavoro direttivo e di controllo, tenderebbero così ad essere gradualmente attribuite agli empowered team (9). Ai coordinatori (leader) di gruppi di questo tipo è quindi richiesto di apprendere e rivestire nuovi ruoli di guida (2, 10, 11, 12, 13).

Affrontando questo tema Arnold et al. (2) hanno proposto un nuovo modello leadership, l'empowering leadership, e hanno sviluppato una scala per la sua misura (ELQ). La constatazione da cui muove il loro lavoro è che i modelli tradizionali di leadership (espressi, ad esempio, in questionari come l'LBDQ - Leader Behavior Description Questionnaire; 14) possono essere solo parzialmente applicati ad un contesto come quello descritto precedentemente e l'empowering leadership intende assorbirli ed ampliarli.

Con il termine "empowerment" si fa spesso riferimento al processo grazie al quale si creano le condizioni per un aumento delle aspettative di autoefficacia e controllo nei dipendenti/collaboratori e si rimuovono i fattori dai quali dipende un senso di impotenza generalizzata (11, 15, 16). È opinione condivisa e comprovata che dipendenti, organizzazioni e clienti (o utenti) possano trarre grandi benefici da un contesto "empowered" o "empowering", in termini di clima organizzativo, impegno, efficacia, efficienza e produzione di innovazione (1, 15, 17, 18).

L'empowering leadership, quindi, stimola, provoca, infonde energia, motiva e si adopera per "liberare" le potenzialità del singolo; il ruolo del "capo" è per lo più inteso come un consulente e/o allenatore (coach), che aiuta la crescita dei propri collaboratori, crea occasioni di sviluppo personale e professionale, facilita i processi di apprendimento e la conquista di nuove responsabilità e compiti. I comportamenti caratteristici del leader empowering sono: incoraggiare i collaboratori, identificare i loro bisogni formativi; cercare un costante feedback a monte e a valle del processo decisionale, raggiungere e verificare gli obiettivi; condividere le informazioni; stimolare il gruppo e il singolo individuo a vedere le opportunità di apprendimento; favorire la creazione di un clima di lavoro aperto alla sperimentazione e alla ricerca; utilizzare gli errori come risorse per imparare; monitorare la propria performance in modo critico e, se necessario, assumersi le responsabilità dei propri errori; stimolare nel gruppo discussioni costruttive; stimolare gli "yes man" a lavorare con la propria testa anziché al solo scopo di compiacere il capo; servirsi del potere con equilibrio; pianificare la propria successione (1, 2, 16).

La scala proposta da Arnold et al. (2) si articola in cinque dimensioni che ambiscono a cogliere tutte le caratteristiche appena elencate e rispondono al nome di: a) leading by example: descrive un insieme di comportamenti che dimostrano l'impegno profuso dal leader nel suo lavoro, quantomeno alla pari dei suoi collaboratori; b) coaching: si

riferisce ad un insieme di azioni che il leader mette in atto al fine di formare i collaboratori ed aiutarli ad acquisire fiducia in loro stessi; c) participative decision making: misura la capacità del leader di richiedere ed utilizzare i suggerimenti che provengono dal gruppo per prendere decisioni condivise; d) informing: si riferisce all'abilità del leader di diffondere le informazioni più importanti, la mission dell'organizzazione, le regole e gli obiettivi prioritari; e) showing concern/interacting with the team: riguarda i comportamenti del leader che dimostrano il suo interesse per il benessere dei collaboratori e la sua volontà di mantenersi al corrente del clima di gruppo.

I risultati delle ricerche di Arnold et al. (2) mostrano che le cinque dimensioni sono distinte e positivamente correlate tra loro (la correlazione media di Pearson è pari a .85); il valore medio dell'alpha di Cronbach è .92. Gli autori hanno anche indagato le correlazioni tra l'ELQ ed altre misure attinenti la leadership - l'LBDQ e il Managerial Practices Survey (MPS) di Yukl (19) - riscontrando una correlazione media pari a .71 con i due fattori dell'LBDQ (considerazione e struttura d'iniziazione) e pari a .57 con i quattordici fattori dell'MPS. Nel presente studio, come già anticipato, si analizzerà la relazione tra empowering leadership e leadership orientata al compito, alla relazione e trasformativa che non ci soffermiamo a descrivere perché sufficientemente note in letteratura (3, 4).

L'impegno nei confronti dell'organizzazione (organizational commitment)

L'impegno organizzativo è stato definito come uno stato psicologico che caratterizza la relazione del dipendente con l'organizzazione; tale stato influenza fortemente la decisione di restare o lasciare l'organizzazione e rientra a pieno nella categoria degli "intangibile assets" (20, 21, 22, 23). Meyer e Allen (24) hanno distinto tre componenti dell'impegno: affettiva, normativa e per continuità. L'impegno affettivo (affective commitment) corrisponde all'attaccamento emozionale all'organizzazione e all'identificazione con essa: i dipendenti con un forte legame affettivo restano nell'organizzazione perché lo desiderano. L'impegno normativo (normative commitment) corrisponde ad un sentimento di responsabilità morale: i dipendenti sentono che restare nell'organizzazione è un loro dovere. Infine, l'impegno per continuità (continuance commitment) corrisponde ad un legame di tipo utilitaristico: i dipendenti sono consapevoli dei costi associati al fatto di lasciare l'organizzazione e decidono quindi di restare soprattutto per necessità.

La metanalisi condotta da Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (25) individua tra gli antecedenti più importanti del commitment - in modo particolare di quello affettivo - la leadership trasformativa (oltre che, con peso negativo, l'ambiguità di ruolo ed i conflitti ad esso connessi); tra i correlati troviamo la soddisfazione e il coinvolgimento lavorativo e tra i conseguenti il benessere individuale, i comportamenti di cittadinanza organizzativa e la performance lavorativa, tutti positivamente correlati, mentre, negativamente correlati, l'intenzione di lasciare (turnover) e l'assenteismo.

Job burnout

Il burnout è uno stato di esaurimento fisico, mentale ed emotivo, conseguente alla percezione che le richieste dell'ambiente di lavoro superano le proprie risorse. È tipico dei professionisti dell'aiuto (helping profession): psicologi, psichiatri, assistenti sociali, religiosi, medici, insegnanti, poliziotti, avvocati e, categoria che qui ci interessa particolarmente, tecnici ospedalieri ed infermieri (26, 27, 28, 29). Senza un'attenzione ed un trattamento opportuno, queste persone possono imboccare un lento processo di "logoramento" o "decadenza" psicofisica dovuta alla mancanza di energie e di capacità nel sostenere e scaricare lo stress accumulato (30) che si ripercuote su produttività, soddisfazione lavorativa e intenzione di lasciare il lavoro (31, 32). Secondo Maslach (33), nel caso delle professioni d'aiuto, il burnout si articola in tre dimensioni: esaurimento emotivo, depersonalizzazione, senso diminuito di efficacia/realizzazione professionale. L'esaurimento emotivo corrisponde alla percezione di aver "bruciato" le proprie energie fisiche ed emotive. La dimensione depersonalizzazione corrisponde all'allontanamento del dipendente dagli utenti, visti non più come persone ma tendenzialmente come oggetti. La percezione di ridotta efficacia professionale corrisponde alla convinzione che è diminuita la capacità di svolgere pienamente il proprio lavoro.

Per il burnout si è identificata una patogenesi multi-fattoriale, costituita da fattori socio-ambientali e individuali (34, 35, 36). Tra i primi ci sono l'eccessivo carico di lavoro, l'esagerata burocratizzazione, la definizione imprecisa del ruolo, l'assenza di leadership (1, 31, 37, 38, 39). Tra i fattori individuali si ricordano: il significato attribuito al lavoro, le aspettative irrealistiche e le idealizzazioni di tipo narcisistico (40).

L'intenzione di lasciare l'organizzazione (turnover intention)

Un tasto dolente per ogni organizzazione è la perdita di risorse umane, soprattutto se dovuta a cause imputabili al malfunzionamento della macchina organizzativa o ad un'assenza di leadership (carichi di lavoro mal gestiti, ambiguità di ruolo, conflitti, scarsa e cattiva comunicazione) (1, 41). Oltre ai motivi appena elencati, il fatto stesso di operare in ambienti di per sé fonti di stress, come sono quelli sanitari, favorisce l'intenzione di lasciare (32, 39, 42). Il turnover è negativamente correlato all'impegno affettivo e a quello normativo e, in modo particolare al primo dei due. Più controversi sono i risultati che riguardano la componente per continuità dell'impegno organizzativo: in alcuni casi si è trovata una correlazione negativa e in altri casi nulla (43).

La soddisfazione lavorativa

La soddisfazione nel lavoro è presente in molti studi sia tra le variabili dipendenti sia tra quelle indipendenti (32, 39, 41, 44). Sinteticamente, intendiamo con essa uno stato emotivo piacevole o positivo che deriva dall'eseguire il proprio compito e/o svolgere la propria mansione. Oltre ad alcune differenze individuali, molte sono le variabili organizzative che influenzano la soddisfazione lavorativa: tra queste, le di-

mensioni affettiva e normativa dell'impegno nei confronti dell'organizzazione che hanno su di essa un impatto positivo, mentre negativa è l'influenza dell'impegno per continuità (45, 46). Lo stile di leadership dei supervisori (1, 44), le relazioni con i colleghi, il salario, le opportunità di crescita professionale, alcune caratteristiche del compito da svolgere (significato, importanza, coinvolgimento) e l'autonomia che è concessa al singolo per portarlo a termine sono altri fattori che possono influenzare positivamente (o negativamente, se molto carenti) la soddisfazione (44). La relazione tra soddisfazione lavorativa ed intenzione di lasciare è, come prevedibile, forte e negativa, anche se può essere moderata dall'età anagrafica e dall'anzianità lavorativa (47).

Ipotesi

Con questo studio, come già anticipato, ci proponiamo di fornire un contributo alla validazione, nel contesto italiano, della scala di empowering leadership (ELQ). Si prevede di confermarne la struttura fattoriale e di rilevare correlazioni positive ed elevate con altre misure di stili di leadership (orientamento al compito, alla relazione e leadership trasformazionale).

Inoltre, in linea con quanto si conosce dalla letteratura sulla leadership (1, 31, 48), ipotizziamo, da un lato, correlazioni positive tra l'empowering leadership, l'impegno affettivo e normativo (commitment) dei collaboratori nei confronti dell'organizzazione e la soddisfazione lavorativa e, dall'altro, correlazioni negative tra questo stile di leadership, burnout e intenzione di lasciare l'organizzazione (turnover intention). Nulla o negativa è la correlazione attesa tra i punteggi dell'ELQ e l'impegno per continuità.

Infine, si prevede che l'influenza dell'empowering leadership sulla soddisfazione lavorativa e sull'intenzione di lasciare l'organizzazione dei collaboratori agisca attraverso la mediazione dell'impegno organizzativo, ossia dello sviluppo, da parte dei collaboratori stessi, di un senso di attaccamento affettivo nei riguardi dell'organizzazione in cui prestano il loro importante servizio per il benessere degli altri (20, 43). Per la verifica di queste ipotesi sulle relazioni tra i costrutti considereremo solo l'affettive commitment poiché, in letteratura, è ritenuta la dimensione più interessante nello studio dei comportamenti organizzativi (49). Un'ulteriore variabile per la quale ipotizziamo il ruolo di mediatore nella relazione tra stile di leadership, intenzione di lasciare l'organizzazione e soddisfazione lavorativa è, per quanto già detto, il job burnout. La verifica della capacità esplicativa del modello causale ipotizzato sarà effettuata impostando due path analysis, diverse esclusivamente per la variabile dipendente di volta in volta considerata (in un caso l'intenzione di lasciare l'azienda e nell'altro la soddisfazione lavorativa).

Metodo

Strumenti

La ricerca è stata condotta per mezzo di un questionario strutturato e anonimo, consegnato individualmente ai

partecipanti. Dopo la compilazione, che avveniva in modo autonomo, esso veniva inserito in una busta bianca e quindi in un'urna sigillata, in modo da garantire ai rispondenti il completo anonimato. Di seguito sono descritte le scale incluse nel questionario. Per tutte si è impiegata una scala di risposta tipo-Likert a cinque punti.

Empowering Leadership Questionnaire (ELQ). I 38 item della versione originale sono stati tradotti con il metodo della backtranslation ed adattati al contesto italiano (Tabella I). Essi misurano i cinque fattori del modello, già descritti precedentemente: a) leading by example (5 item);

b) participative decision making (6 item); c) coaching (11 item); d) informing (6 item); e) showing concern/interacting with the team (10 item) (scala di risposta: 1 = "mai" e 5 = "sempre"). Gli item erano preceduti da una breve introduzione, messa a punto con la collaborazione del personale ospedaliero, che chiedeva di rispondere ad ogni affermazione facendo riferimento al comportamento del proprio coordinatore infermieristico di riferimento e dall'espressione "Il mio Coordinatore Infermieristico...". Alla fine della scala si chiedeva di indicare se il proprio coordinatore era un uomo o una donna.

Tabella I. Versione italiana dell'Empowering Leadership Questionnaire

(Il mio Coordinatore Infermieristico...)

<i>Leading By Example</i>
1. Attraverso le sue azioni stabilisce standard elevati di performance lavorativa per il gruppo. 6. Lavora più duramente che può. 11. Lavora tanto duramente quanto ogni membro del gruppo che guida. 16. Con il suo modo di comportarsi è un buon esempio per tutto il gruppo. 21. Guida il gruppo attraverso l'esempio che dà.
<i>Participative Decision-Making</i>
2. Incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti. 7. Ascolta le idee e i suggerimenti provenienti dai membri del gruppo. 12. Utilizza i suggerimenti provenienti dai membri del gruppo per prendere decisioni che riguardano il gruppo stesso. 17. Dà la possibilità a tutti i membri del gruppo di esprimere le proprie opinioni. 22. Prende in considerazione le idee del gruppo anche quando non è d'accordo con esse. 26. Prende decisioni che si basano unicamente sulle sue idee (R).
<i>Coaching</i>
3. Aiuta il gruppo a prendere consapevolezza delle aree in cui ci sarebbe bisogno di maggiore formazione. 8. Propone suggerimenti per migliorare i risultati del gruppo. 13. Incoraggia i membri del gruppo a risolvere insieme i problemi. 18. Incoraggia i membri del gruppo a condividere le informazioni. 23. Aiuta tutti i membri del gruppo. 27. Insegna al gruppo a risolvere i problemi in modo autonomo. 29. Presta attenzione agli sforzi del gruppo. 31. Quando il gruppo lavora bene, lo dice apertamente. 34. Supporta gli sforzi del gruppo. 35. Aiuta il gruppo a focalizzarsi sui propri obiettivi. 38. Aiuta lo sviluppo di buone relazioni tra i membri del gruppo.
<i>Informing</i>
4. Spiega le decisioni prese dall'azienda. 9. Spiega gli obiettivi dell'azienda. 14. Chiarisce la funzione del gruppo all'interno dell'azienda. 19. Illustra al gruppo gli obiettivi delle politiche dell'azienda. 24. Spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro. 28. Spiega al gruppo le sue decisioni ed azioni.
<i>Showing Concern/Interacting with the Team</i>
5. Si interessa ai problemi personali dei membri del gruppo. 10. Mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo. 15. Tratta i membri del gruppo senza fare differenze. 20. Dedicava del tempo per discutere con calma i problemi dei singoli membri del gruppo. 25. Mostra interesse per i successi dei membri del gruppo. 30. È vicino al gruppo. 32. Tiene molto ai membri del gruppo. 33. È al corrente di ogni lavoro che il gruppo sta svolgendo. 36. Dà risposte oneste e obiettive ai membri del gruppo. 37. Trova il tempo per chiacchierare con i membri del gruppo.

Legenda. (R) = item il cui punteggio deve essere invertito. Il numero che precede ogni item indica l'ordine di presentazione nel questionario.

Leadership orientata al compito e alla relazione. I due orientamenti sono stati rilevati mediante 11 item, tratti da un adattamento italiano del questionario LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) operato a partire dal lavoro di Northouse (4) e già utilizzato in alcuni studi preliminari. Esempi di item sono i seguenti: (Il mio Coordinatore Infermieristico...) "... chiarisce il suo ruolo e la sua autorità all'interno dell'Unità Operativa" (compito), "... si comporta in modo amichevole con i membri del gruppo di lavoro" (relazione) (scala di risposta: 1 = "non lo descrive per niente" e 5 = "lo descrive molto").

Leadership trasformazionale. È stata misurata utilizzando item tratti da un adattamento italiano dell'MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) di Bass e Avolio (50) desunto da Northouse (4) e da noi già impiegato in studi preliminari, che misura il comportamento del leader in sette aree, rispettivamente afferenti la leadership trasformazionale, transazionale e laissez-faire. Per gli scopi di questa ricerca, abbiamo selezionato i 9 item riferiti alla leadership trasformazionale, ad esempio: (Il mio Coordinatore Infermieristico...) "... mi dà una visione stimolante di quello che devo fare", "... mi sprona a trovare soluzioni nuove ai problemi, anche a quelli già affrontati in passato" (scala di risposta: 1 = "molto in disaccordo" e 5 = "molto d'accordo").

Maslach Burnout Inventory. Basandoci sui lavori di Sirigatti, Stefanile e Menoni (51) e Sirigatti e Stefanile (52) abbiamo selezionato 9 item per la misura delle dimensioni dell'esaurimento emotivo (ad esempio: "Mi sento esaurito dal mio lavoro") e 8 item per la misura della realizzazione lavorativa (ad esempio: "Mi sento soddisfatto dopo aver lavorato con i miei pazienti") (scala di risposta: 1 = "mai" e 5 = "quotidianamente o quasi").

Impegno organizzativo (organizational commitment). Abbiamo impiegato una forma breve dell'organizational commitment scale di Allen e Meyer (53), sviluppata e validata da Pierro, Lombardo e Fabbri (54). Composta da 15 item, misura le tre dimensioni del costrutto: impegno affettivo (affective commitment), 7 item, ad esempio: "Mi sento emotivamente legato alla mia Azienda Ospedaliera";

impegno normativo (normative commitment), 4 item, ad esempio: "La fedeltà nei confronti dell'azienda in cui si lavora è estremamente importante per me: questa è una delle principali ragioni per cui continuo a lavorare qui") e impegno per continuità (continuance commitment), 4 item, ad esempio: "Penso di avere troppo poche alternative se lasciassi il mio lavoro presso questa azienda" (scala di risposta: 1 = "molto in disaccordo" e 5 = "molto d'accordo").

Intenzione di lasciare l'organizzazione (turnover intention). Sono stati impiegati 5 item adattati dai lavori di Mobley, Horner e Hollingsworth (55) e Mowday, Koberg e MacArthur (56) e già utilizzati in studi preliminari: un esempio di item è il seguente: "Penso spesso di lasciare questa azienda" (scala di risposta: 1 = "molto in disaccordo" e 5 = "molto d'accordo").

Soddisfazione lavorativa. Abbiamo scelto la scala proposta da Dazzi, Voci, Bergamin e Capozza (57), formata da 6 item, come: "Mi sento soddisfatto del mio lavoro" (scala di risposta: 1 = "molto in disaccordo" e 5 = "molto d'accordo").

Dati socio-anagrafici. A completamento del questionario abbiamo richiesto: genere, età, titolo di studio, professione (infermiere, O.T.A.A./O.S.S.), anzianità lavorativa.

Partecipanti

Hanno preso parte alla ricerca 311 dipendenti di una grande Azienda Ospedaliera del Veneto (in totale 16 reparti, sia clinici sia chirurgici) (Tabella II), in prevalenza infermieri (76.5%) e di sesso femminile (75.5%). L'età media dei rispondenti è pari a 35 anni (d.s. 6.89, gamma 24-57). L'anzianità lavorativa va da 1 a 30 anni: la maggioranza (55%), lavora da meno di 10 anni. Il 61.4% (n = 191) dei rispondenti dipende gerarchicamente da un coordinatore infermieristico di sesso femminile, il 35% (n = 109) da uno di sesso maschile; 11 partecipanti (3.5%) non hanno fornito questa informazione.

Analisi dei dati

Le analisi dei dati sono state effettuate con i seguenti metodi: verifiche dell'attendibilità (alpha di Cronbach),

Tabella II. Caratteristiche dei partecipanti (n = 311)

		n	%
Genere	Uomo	68	21.9
	Donna	235	75.5
	N.R.	8	2.6
Livello professionale	Infermiere	238	76.5
	O.T.A.A./O.S.S.	70	22.5
	N.R.	3	1.0
Anzianità lavorativa	≤ 10 anni	172	55.3
	> 10 anni	132	42.4
	N.R.	7	2.3
Titolo di studio	Laurea in scienze infermieristiche	80	25.7
	Diploma di infermiere (ex scuole U.L.S.S.)	89	28.6
	Diploma di scuola media superiore + diploma infermiere/O.T.A.A./O.S.S.	101	32.5
	Diploma di scuola inferiore + diploma infermiere/O.T.A.A./O.S.S.	32	10.3
	N.R.	9	2.9

analisi fattoriali esplorative e confermative, e, per lo studio delle differenze tra sottogruppi di partecipanti, test *t* di Student, analisi della varianza univariata e multivariata. La verifica del modello causale ipotizzato è stata condotta mediante path analysis.

Per le analisi ci siamo avvalsi del pacchetto statistico SPSS 14 per Windows ad eccezione delle analisi fattoriali confermative sull'ELQ che sono state realizzate con il pacchetto statistico LISREL 8.71 per Windows (58), con la procedura maximum likelihood, applicata a matrici di varianze-covarianze. Inoltre, con l'ausilio del pacchetto statistico PRELIS 2.71 (58) si sono operate verifiche preliminari circa la normalità della distribuzione dei punteggi di tutti gli item delle scale incluse nel questionario: i valori di curtosi e asimmetria sono giudicati soddisfacenti se compresi tra -1.00 e +1.00 (59, 60, 61). Le analisi fattoriali confermative sono state condotte applicando il metodo della disaggregazione parziale (partial disaggregation model; 62), in conformità con quanto effettuato dagli autori della scala (2). Tale metodo, che consiste nel formare, per ogni fattore latente, indicatori che sono il risultato di aggregazioni casuali degli item originari, consente di ridurre l'errore di misura e migliorare il rapporto tra il numero dei soggetti e quello dei parametri da stimare, con il risultato di ottenere stime più stabili dei parametri (per una discussione, si veda: 63).

Per ogni modello di analisi fattoriale confermativa testato, la bontà dell'adattamento ai dati è stata valutata mediante il test del χ^2 . L'adattamento è considerato soddisfacente quando il χ^2 è non significativo. Tuttavia, il suo valore dipende fortemente dall'ampiezza campionaria (64, 65) e, con campioni di numerosità elevata (per convenzione, $n \geq 200$), è quasi sempre statisticamente significativo (66). Sono stati quindi considerati ulteriori indici ben noti in letteratura quali: RMSEA, SRMR e CFI. Per l'RMSEA (Root Means Square Error Approximation), che valuta la discrepanza tra la matrice delle varianze-covarianze osservata e la matrice riprodotta nella popolazione, vengono raccomandati valori uguali o inferiori a .05, che suggeriscono un errore di approssimazione minimo, mentre valori compresi tra .05 e .08 sono indicatori di un errore di approssimazione accettabile (60, 65). L'RMR (Root Mean Square Residual), o SRMR, se standardizzato, nel caso in cui si analizzino matrici di varianze-covarianze, fornisce una stima della media della varianza e covarianza residua, cioè non spiegata dal modello: sono considerati soddisfacenti valori inferiori a .08 (65). Infine il CFI (Comparative Fit Index), uno tra i migliori indici di fit incrementale, si basa sul confronto tra l'adattamento del modello ipotizzato e l'adattamento di un modello nullo, in cui non si ipotizza alcuna relazione tra le variabili: sono considerati indicativi di un buon adattamento valori uguali o superiori a .95 (65).

Risultati

Per tutti gli item delle scale incluse nel questionario i valori di curtosi e asimmetria sono risultati compresi tra -1.00 e +1.00, a sostegno quindi della normalità univariata della distribuzione dei punteggi.

Empowering Leadership Questionnaire. Si è preliminarmente controllata l'attendibilità di ognuna delle cinque dimensioni: in due soli casi abbiamo eliminato un item al fine di incrementarla (item 1 e 26, rispettivamente dai fattori leading by example e participative decision making). La struttura fattoriale della scala è stata testata impostando tre diversi modelli di analisi fattoriale confermativa. Il primo è un modello monodimensionale (M_1), che prevede un solo fattore latente (ξ) e 10 indicatori (x), aggregazioni casuali di item rappresentativi di ciascuna delle cinque dimensioni dell'ELQ. Come di può vedere in Tabella III, l'adattamento di questo modello non è soddisfacente. Il secondo modello sottoposto a verifica (M_2), analogo a quello proposto da Arnold e collaboratori (2), esprime l'ipotesi che l'ELQ misuri cinque fattori correlati. In questo caso, l'adattamento ai dati è soddisfacente (i coefficienti strutturali λ variano tra .88 e .96, $p < .0001$). Infine, diversamente dagli autori della scala, abbiamo testato anche un modello di secondo ordine (M_3), con un fattore generale di empowering leadership (ξ), cinque fattori di primo ordine ($\eta_1 - \eta_5$) e 10 indicatori (y). Anch'esso mostra di adattarsi bene ai dati: i coefficienti strutturali γ sono tutti elevati e significativi (compresi tra .84 e .96, $p < .0001$).

In conclusione, sebbene sia lecito calcolare un unico punteggio di empowering leadership, nel proseguo delle analisi considereremo la soluzione a cinque fattori distinti e correlati che, del resto, è quella adottata dagli autori della scala al fine di verificarne in maggior dettaglio le potenzialità applicative. I coefficienti alpha dei cinque fattori, tutti soddisfacenti, le intercorrelazioni e alcune statistiche descrittive sono presentate in Tabella IV.

I fattori dell'ELQ sono fortemente correlati tra loro anche se, in nessun caso, gli intervalli di fiducia delle correlazioni tra le variabili latenti comprendono il valore 1.00 (Tabella IV). Questo risultato, che può sollevare interrogativi legittimi circa la distinzione dei fattori, è coerente con quanto ottenuto ed estensivamente discusso da Arnold et al. (2). Altre misure di multifattorialità di leadership, come ad esempio l'MLQ (50) prestano il fianco a critiche simili le quali, fondamentalmente, trovano tutte origine nella complessità insita in ogni tentativo di sezionare un evento unitario e ricco come la leadership in aspetti distinti (1).

Tabella III. ELQ. Indici di adattamento dei modelli di analisi fattoriale confermativa

Modello	χ^2	g.l.	$p \equiv$	RMSEA	CFI	SRMR
M_1 . Monodimensionale	459.52	35	.000	.20	.93	.068
M_2 . 5 fattori correlati	73.09	25	.000	.067	.99	.016
M_3 . Secondo ordine	102.66	30	.000	.081	.99	.021

Tabella IV. ELQ. Statistiche descrittive, attendibilità e correlazioni tra i fattori (n = 311)

Dimensioni	Media	t*	p<	1	2	3	4	5
1. LBE	3.09 (1.08)	1.49	n.s.	.91				
2. PDM	3.21 (.93)	4.01	.0001	.84 (.02)	.90			
3. COA	3.21 (.85)	4.27	.0001	.82 (.02)	.94 (.01)	.94		
4. INF	3.12 (.93)	2.34	.02	.63 (.04)	.76 (.03)	.81 (.02)	.90	
5. SC/IT	3.21 (.89)	4.24	.0001	.84 (.02)	.95 (.01)	.96 (.01)	.80 (.02)	.93

Legenda. LBE = Leading by example; PDM = Participative decision making; COA = Coaching; INF = Informing; SC/IT = Showing concern/Interacting with the team. * = differenza dal punto centrale della scala di risposta (3). In diagonale sono riportati i coefficienti alpha. Il valore di alpha per la misura unica dell'ELQ (36 item) è .97 (M = 3.18; DS = .84). I coefficienti di correlazione si riferiscono alla soluzione completamente standardizzata dell'analisi fattoriale confermativa: per tutti, $p < .01$. Tra parentesi sono indicate le deviazioni standard e gli errori standard.

Come si vede in Tabella IV, per tutte le dimensioni la media delle risposte si assesta generalmente intorno al valore centrale della scala di risposta (3 = "qualche volta"); tuttavia, in quattro dimensioni è significativamente diversa da questo, come risulta dall'applicazione del test t per campione unico. I partecipanti, pertanto, ritengono che i loro coordinatori attuino solo moderatamente uno stile empowering nella gestione del gruppo, fornendo suggerimenti individuali e di gruppo per migliorarne la performance, informando in modo adeguato i collaboratori circa le decisioni politiche e organizzative dell'azienda, e dedicando del tempo per ascoltare le problematiche dei singoli inerti la vita privata e/o lavorativa.

Per le altre scale usate è stato effettuato un controllo preliminare della dimensionalità mediante analisi fattoriale esplorativa, condotta in prima battuta con il metodo delle componenti principali (criterio di estrazione dell'autovalore >1) e rotazione obliqua degli assi fattoriali (metodo oblimin). Quando si è ritenuto necessario effettuare una seconda analisi si sono applicati il metodo di estrazione degli assi principali e, nuovamente, la rotazione obliqua. I risultati sono i seguenti.

Leadership orientata al compito e alla relazione. In linea con quanto atteso, l'analisi per componenti principali ha indicato una soluzione a due dimensioni (orientamento al compito e alla relazione) che spiegano complessivamente il 62.1% della varianza totale. La correlazione è pari a .55.

Leadership trasformazionale. È stata estratta una sola componente che spiega il 66.4% della varianza totale.

Maslach Burnout Inventory. Dall'analisi delle componenti principali sono emerse quattro componenti che spiegano complessivamente il 54.3% della varianza totale. L'analisi dello scree test di Cattell ha tuttavia suggerito di limitare a due il numero dei fattori da estrarre. I due fattori, identificati dall'analisi successiva (metodo degli assi principali), sono coerenti con le attese (esaurimento emotivo e realizzazione lavorativa) e spiegano complessivamente il 46.9% della varianza totale. La loro correlazione è pari a -.32.

Impegno organizzativo (organizational commitment). Sono emerse tre componenti che, in linea con il modello

teorico, rappresentano l'impegno affettivo, normativo e per continuità. Esse spiegano complessivamente il 56.1% della varianza totale e la loro correlazione media è .35.

Intenzione di lasciare l'organizzazione (turnover intention). È emersa una sola componente che spiega il 54.4% della varianza totale.

Soddisfazione lavorativa. Anche in questo caso è stata estratta una sola componente che spiega il 50.9% della varianza totale.

Abbiamo quindi calcolato l'attendibilità delle misure ed i risultati - tutti molto soddisfacenti - unitamente ad alcune statistiche descrittive sono presentati in Tabella V.

Il test t di Student per campione unico mostra che le medie dei punteggi per la leadership orientata al compito e per quella relazionale sono significativamente diverse dal punto centrale della scala di risposta (3 = "lo descrive moderatamente"). Pertanto, gli intervistati ritengono che la leadership del coordinatore sia più che "moderatamente" orientata alla realizzazione del compito, ma allo stesso tempo attenta al clima di gruppo. Questo risultato ci sembra coerente con il taglio operativo di questa posizione di leadership intermedia. Le valutazioni sullo stile trasformazionale invece non si differenziano dal punto centrale della scala di risposta (3 = "né in accordo né in disaccordo").

Per quanto riguarda le componenti del burnout il test t di Student per campione unico mostra che gli intervistati dichiarano un moderato livello di realizzazione lavorativa ed un basso livello di esaurimento emotivo (punto centrale della scala: 3 = "a volte").

Venendo alle tre dimensioni del commitment, dal test t di Student emerge che le medie dei punteggi per i tre fattori sono significativamente inferiori al punto centrale della scala di risposta (3 = "né in accordo né in disaccordo"). I partecipanti, quindi, manifestano un ridotto senso d'identificazione con l'organizzazione e con i suoi obiettivi, dichiarano di non sentirsi impegnati né per mancanza di alternative, né per senso del dovere.

Infine, per quanto riguarda turnover e soddisfazione lavorativa il test t di Student per campione unico mostra che le medie dei punteggi per entrambe le scale sono significativamente diverse dal punto centrale della scala di risposta (per

Tabella V. Statistiche descrittive e attendibilità delle altre misure considerate nella ricerca (n = 311)

Misure	Alpha	Media	t*	p<
<i>Leadership</i>				
Orientata al compito	.80	3.29 (.94)	5.36	.0001
Orientata alla relazione	.93	3.17 (.97)	3.16	.0001
Trasformazionale	.94	3.01 (.99)	.16	n.s.
<i>Job Burnout</i>				
Esaurimento emotivo	.91	2.73 (.86)	-5.44	.0001
Realizzazione lavorativa	.81	3.54 (.60)	16.01	.0001
<i>Organizational Commitment</i>				
Affettivo	.90	2.58 (.93)	-7.89	.0001
Per continuità	.72	2.76 (.91)	-4.65	.0001
Normativo	.81	2.12 (.98)	-15.76	.0001
<i>Intenzione di lasciare l'organizzazione (turnover)</i>	.88	2.41 (1.16)	-8.94	.0001
<i>Soddisfazione lavorativa</i>	.86	3.25 (.94)	4.63	.0001

Legenda. * = differenza dal punto centrale della scala di risposta (3).

entrambe, 3 = “né in accordo né in disaccordo”): l'intenzione di lasciare l'organizzazione è bassa mentre la valutazione della soddisfazione lavorativa è moderatamente elevata.

Il passo successivo è stato il calcolo delle correlazioni tra le cinque dimensioni dell'ELQ e tutte le variabili di interesse della ricerca, riassunte in Tabella VI.

Esaminiamo in primo luogo le correlazioni tra le cinque componenti dell'ELQ e gli altri tre stili di leadership (orientata al compito, relazionale e trasformazionale). Tutti i coefficienti sono elevati e significativi ($p < .001$). La correlazione media delle dimensioni dell'ELQ con la leadership orientata al compito è pari a .54, con la leadership orientata alla relazione è .79 e con la leadership trasformazionale è .74¹.

Tra le cinque componenti dell'ELQ quelle più correlate con la leadership orientata al compito sono, nell'ordine: informing, showing concern/interacting with the team e

coaching. I fattori showing concern/interacting with the team, coaching e partecipative decision making sono invece più correlati con la leadership orientata alla relazione e, i primi due, anche con quella trasformazionale. I nostri risultati sono in linea con quanto riportato da Arnold et al. (2) che hanno impostato una verifica analoga.

Nel complesso, questi risultati sembrano indicare un buon grado di sovrapposizione tra lo stile di leadership empowered oriented e gli stili più tradizionali, del resto già ipotizzata e discussa da Arnold et al. (2), ma anche la capacità di questa nuova scala di integrare gli approcci classici e fornire informazioni aggiuntive degne interesse².

Le correlazioni tra le componenti dell'empowering leadership e le due dimensioni del burnout sono significative ($p < .001$). La direzione è quella attesa: negativa con l'esaurimento emotivo e positiva con la realizzazione professionale; la correlazione media è pari a -.22 per l'esaurimento emotivo e .33 per la realizzazione lavorativa.

Per quanto riguarda l'impegno affettivo e quello normativo le correlazioni con i fattori dell'ELQ sono tutte significative sebbene moderate ($p < .001$). Uno stile di leadership empowering sembra favorire l'impegno affettivo e normativo con l'organizzazione (la correlazione media è pari a .33 nel primo caso e .25 nel secondo) ed è invece indipendente dall'impegno per continuità.

Lo stile empowering si associa ad un basso desiderio di lasciare l'organizzazione e ad un alto punteggio di soddisfazione lavorativa. Le correlazioni della soddisfazione lavorativa con i fattori dell'ELQ sono comprese in uno stretto range, che va da .27 a .29.

A completamento delle analisi finora effettuate, abbiamo ritenuto interessante confrontare le percezioni di

¹ La correlazione tra leadership orientata al compito e leadership orientata alla relazione è pari a .62 ($p < .0001$). La correlazione tra leadership trasformazionale e leadership orientata al compito è pari .59 ($p < .0001$); tra leadership trasformazionale e leadership orientata alla relazione è pari a .86 ($p < .0001$).

² Per esaminare il grado in cui i punteggi delle cinque dimensioni dell'ELQ sono previsti, da un lato, dai punteggi di leadership orientata al compito e alla relazione e, dall'altro, da quelli di leadership trasformazionale, abbiamo fatto regredire i punteggi di ognuna delle cinque dimensioni dell'ELQ su questi predittori. I valori dei coefficienti R² corretti indicano che i punteggi di “leadership orientata al compito” e “leadership orientata alla relazione” sono in grado di spiegare una quota di varianza delle cinque dimensioni dell'ELQ compresa tra il 52% e il 72%. La quota di varianza spiegata dalla leadership trasformazionale è compresa tra il 43% e il 67%. Anche questi risultati sono congruenti con quanto discusso da Arnold et al. (2) i quali avevano impiegato, in una prima verifica, le dimensioni “considerazione” e “struttura d'iniziazione” dell'LBDQ e, in una seconda, 14 punteggi derivati dall'MPS (Managerial Practices Survey) di Yukl (19) ed attinenti le principali funzioni di leadership (es. informing, planning, clarifying, supporting, team building), spiegando una quota di varianza delle cinque dimensioni dell'ELQ compresa tra il 51% e il 69%.

Tabella VI. Correlazioni tra ELQ e altre misure inserite nel questionario

Misure \ ELQ	LBE	PDM	COA	INF	SC/IT
<i>Leadership</i>					
Orientata al compito	.45**	.46**	.59***	.63***	.60***
Orientata alla relazione	.72***	.81***	.88***	.68***	.89***
Trasformazionale	.71***	.72***	.81***	.66***	.82***
<i>Job Burnout</i>					
Esaurimento emotivo	-.22**	-.23**	-.24**	-.21**	-.21**
Realizzazione professionale	.32**	.31**	.33**	.34**	.33**
<i>Organizational Commitment</i>					
Affettivo	.33**	.31**	.32**	.34**	.34**
Per continuità	-.07	-.06	-.06	-.04	-.01
Normativo	.26**	.21**	.25**	.26**	.25**
<i>Intenzione di lasciare l'organizzazione (turnover)</i>					
Soddisfazione lavorativa	-.14*	-.17*	-.18*	-.16*	-.19*
Soddisfazione lavorativa	.27**	.28**	.29**	.28**	.27**

Legenda. LBE = Leading by example; PDM = Participative decision making; COA = Coaching; INF = Informing; SC/IT = Showing concern/Interacting with the team. * = $p < .05$; ** = $p < .001$; *** = $p < .0001$.

leadership espresse dei rispondenti nel caso in cui il coordinatore infermieristico fosse un uomo (rispondenti, $n = 108$) piuttosto che una donna (rispondenti, $n = 191$), impostando un modello di analisi della varianza multivariata (MANOVA) con un fattore between a due livelli, il genere del coordinatore, e considerando come variabili dipendenti i cinque fattori dell'ELQ e i tre stili di leadership tradizionali (compito, relazione, trasformazionale). L'effetto multivariato è risultato non significativo, $F(8,291) = 1.44$, $p < .18$, $\eta^2 = .04$. Tuttavia, l'analisi degli effetti univariati significativi ha messo in luce alcune differenze - riportate in Tabella VII - che sono costantemente a favore del coordinatore "uomo", la cui leadership è percepita sempre come più caratterizzata, in linea con il noto bias di genere che si ritrova nella maggioranza degli studi della leadership (1, 67).

Abbiamo quindi esaminato le differenze rispetto al burnout, al commitment, all'intenzione di lasciare l'organizzazione e alla soddisfazione tra partecipanti uomini ($n = 68$) e donne ($n = 235$) e tra infermieri ($n = 238$) e personale O.T.A.A./O.S.S. ($n = 70$).

Emergono poche differenze di genere. L'analisi della varianza (MANOVA) non ha messo in luce effetti multivariati significativi né nel caso del commitment, $F(3,299) = 1.77$, n.s., $\eta^2 = .02$, né in quello del burnout, $F(2,300) = 1.25$, n.s., $\eta^2 = .01$. Uomini e

donne differiscono per il punteggio di turnover, che è più elevato per gli uomini (2.73 vs 2.33, $t = 2.53$, g.l. = 301, $p < .02$), ma non per la soddisfazione lavorativa ($t = -1.50$, g.l. = 301, n.s.).

Venendo alle differenze tra infermieri e O.T.A.A./O.S.S., relativamente al commitment l'analisi della varianza (MANOVA) ha messo in luce un effetto multivariato significativo, $F(3,304) = 7.35$, $p < .001$, $\eta^2 = .07$. L'analisi degli effetti univariati ha chiarito che il personale O.T.A.A./O.S.S. manifesta impegno affettivo e normativo superiore a quello degli infermieri (affettivo: 3.00 vs. 2.46, $F = 18.84$, g.l.= 1,306, $p < .0001$, $\eta^2 = .06$; normativo: 2.40 vs. 2.04, $F = 7.16$, g.l.= 1,306, $p < .01$, $\eta^2 = .023$).

Rispetto al burnout, alla soddisfazione lavorativa e al turnover non si rilevano invece differenze significative, fatta salva la tendenza del personale O.T.A.A./O.S.S. a dichiararsi più soddisfatto del proprio lavoro rispetto agli infermieri (3.44 vs 3.20, $t = 1.90$, g.l.= 306, $p < .06$).

Infine, rispetto alle stesse variabili, abbiamo verificato le differenze dovute all'anzianità lavorativa. Sono stati creati due gruppi di soggetti: il primo comprendente tutti coloro che hanno un'anzianità lavorativa fino a 10 anni di servizio ($n = 172$), il secondo quelli con anzianità superiore a 10 anni ($n = 132$). L'analisi della varianza (MANOVA)

Tabella VII. Differenze nelle valutazioni dello stile di leadership nel caso un coordinatore infermieristico uomo ($n = 108$) o donna ($n = 191$). Effetti univariati

Variabili	Uomo	Donna	F (1,298)	$p <$	η^2
<i>Empowering leadership Questionnaire</i>					
Leading by example	3.21 (.96)	3.02 (1.15)	2.21	n.s.	.01
Participative decision making	3.37 (.72)	3.12 (1.03)	4.89	.03	.02
Coaching	3.37 (.70)	3.11 (.92)	6.65	.01	.02
Informing	3.27 (.85)	3.04 (.98)	4.04	.05	.013
Showing Concern/Interacting with the team	3.41 (.71)	3.10 (.96)	8.75	.0001	.03
<i>Altre misure di leadership</i>					
Orientata al compito	3.45 (.96)	3.21 (.93)	3.26	n.s.	.01
Orientata alla relazione	3.39 (.85)	3.04 (1.02)	8.96	.0001	.03
Trasformazionale	3.18 (.93)	2.91 (1.00)	5.44	.02	.02

Legenda. Tra parentesi sono indicate le deviazioni standard.

con un fattore between a due livelli ha messo in luce un effetto multivariato significativo del fattore anzianità di servizio solo in relazione al burnout, $F(2,301) = 5.03$, $p < .008$, $\eta^2 = .032$. Dall'analisi degli effetti univariati risulta che la differenza riguarda l'esaurimento emotivo, $F(1,302) = 9.85$, $p < .003$, $\eta^2 = .032$: i lavoratori con più di 10 anni di anzianità mostrano livelli maggiori di esaurimento (2.92 vs. 2.61).

Per quanto riguarda il commitment l'effetto multivariato del fattore anzianità di servizio è risultato significativo, $F(3,300) = 2.72$, $p < .05$, $\eta^2 = .026$, e la differenza riguarda il commitment per continuità, $F(1,302) = 7.46$, $p < .008$, $\eta^2 = .024$: i dipendenti con più di 10 anni di anzianità dichiarano un maggior attaccamento all'organizzazione per mancanza di alternative (2.92 vs. 2.64). Sono invece i dipendenti con minore anzianità lavorativa che si dichiarano più soddisfatti del lavoro (3.56 vs 3.09, $t = 2.45$, $g.l. = 302$, $p < .02$).

Path analysis

Per testare l'influenza dell'ELQ nei riguardi di variabili organizzative rilevanti, abbiamo impostato due modelli di path analysis mediante il pacchetto statistico LISREL 8.54. I due modelli, come già detto, differiscono solo per la variabile dipendente finale. Abbiamo supposto che l'effetto dell'empowering leadership sia mediato dallo svilupparsi di un senso di impegno affettivo nei confronti dell'organizzazione e dalle due dimensioni del job burnout.

Le variabili latenti esogene (ξ) sono le cinque dimensioni dell'ELQ; le variabili latenti endogene (η) sono il commitment affettivo, le due dimensioni del burnout, l'intenzione di lasciare (turnover) o la soddisfazione lavorativa. Il modello ipotizza quindi che le dimensioni dell'ELQ influenzino positivamente l'affective commitment. Questo a sua volta avrà effetti sul burnout e quindi sul turnover o sulla soddisfazione.

La stima del parametro del modello che esprime la varianza d'errore di ogni misura (δ , ϵ) è stata sempre effettuata a partire da un valore noto (starting value), calcolato sulla base della formula: $ST = (1 - \alpha) * (d. s.)^2$. L'elemento " α " è il coefficiente di attendibilità della misura e l'elemento " $(d.s.)^2$ " corrisponde alla varianza della stessa (68).

L'analisi è iniziata testando un modello di base che prevedeva i legami tra le cinque componenti dell'ELQ e l'affective commitment ed i legami tra questo, il burnout e la variabile dipendente finale. Successivamente, si è verificato l'adattamento di ulteriori modelli che consideravano tutti i

legami risultati significativi nel modello di base ed inoltre, uno alla volta, i path che, sempre nel modello di base, mostravano sia indici di modifica elevati sia relazioni congruenti con il background teorico di riferimento (69).

In entrambi i casi l'adattamento ai dati del modello ritenuto definitivo è risultato più che soddisfacente; per il modello di Figura 1: $\chi^2(17) = 11.23$, $p = .84$, RMSEA = .00, CFI = 1.00, SRMR = .015; per il modello di Figura 2: $\chi^2(16) = 7.51$, $p = .96$, RMSEA = .00, CFI = 1.00, SRMR = .011.

Dalla Figura 1, dove sono riportati i coefficienti della soluzione completamente standardizzata, si nota che due dimensioni dell'empowering leadership - leading by example e informing - hanno un effetto positivo sull'affective commitment. La dimensione informing ha un effetto positivo diretto sulla componente "realizzazione" della scala di burnout. La dimensione coaching influisce negativamente sull'esaurimento emotivo il quale determina un aumento dell'intenzione di lasciare. L'affective commitment ha effetti sul burnout: aumenta il senso di realizzazione dei dipendenti e diminuisce l'esaurimento emotivo e il desiderio di abbandonare l'organizzazione. Il modello spiega, complessivamente, il 38% della varianza dell'intenzione di lasciare.

I risultati relativi alla soddisfazione sono analoghi (Figura 2); da segnalare in questo caso la relazione, positiva, tra la componente realizzazione del burnout e la soddisfazione stessa. Tra le componenti dell'ELQ, l'informing sembra giocare un ruolo particolarmente importante in quanto aumenta la soddisfazione sia stimolando l'attaccamento affettivo con l'organizzazione, sia innalzando il senso di realizzazione lavorativa. Le variabili previste dal modello spiegano complessivamente il 71% della varianza dei punteggi di soddisfazione.

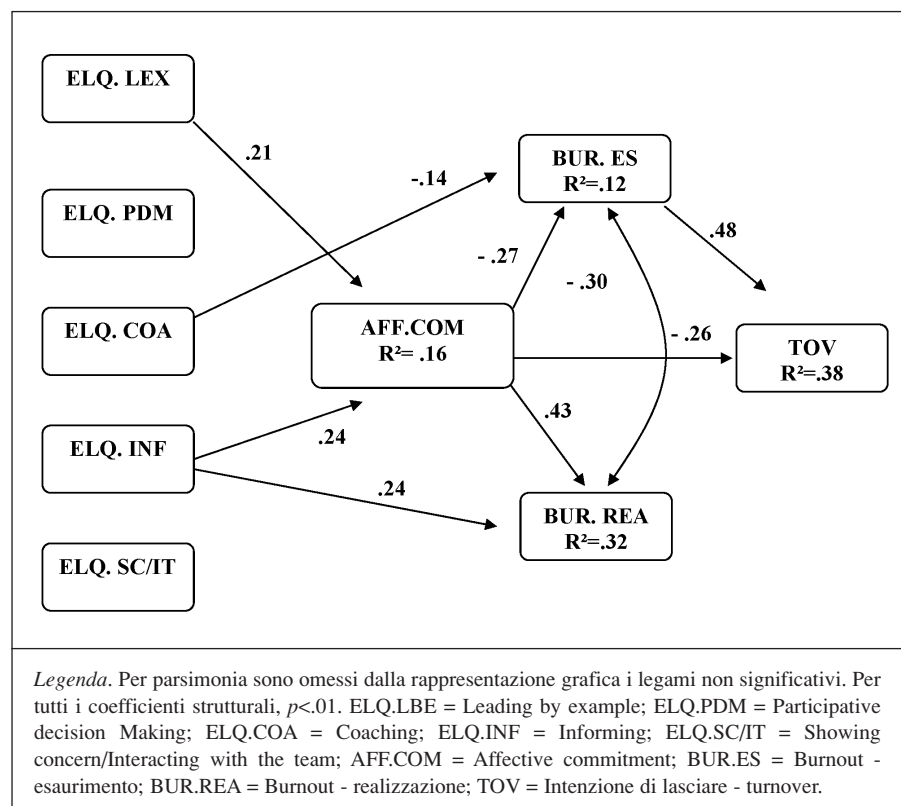


Figura 1. Path analysis. Variabile dipendente: intenzione di lasciare (turnover)

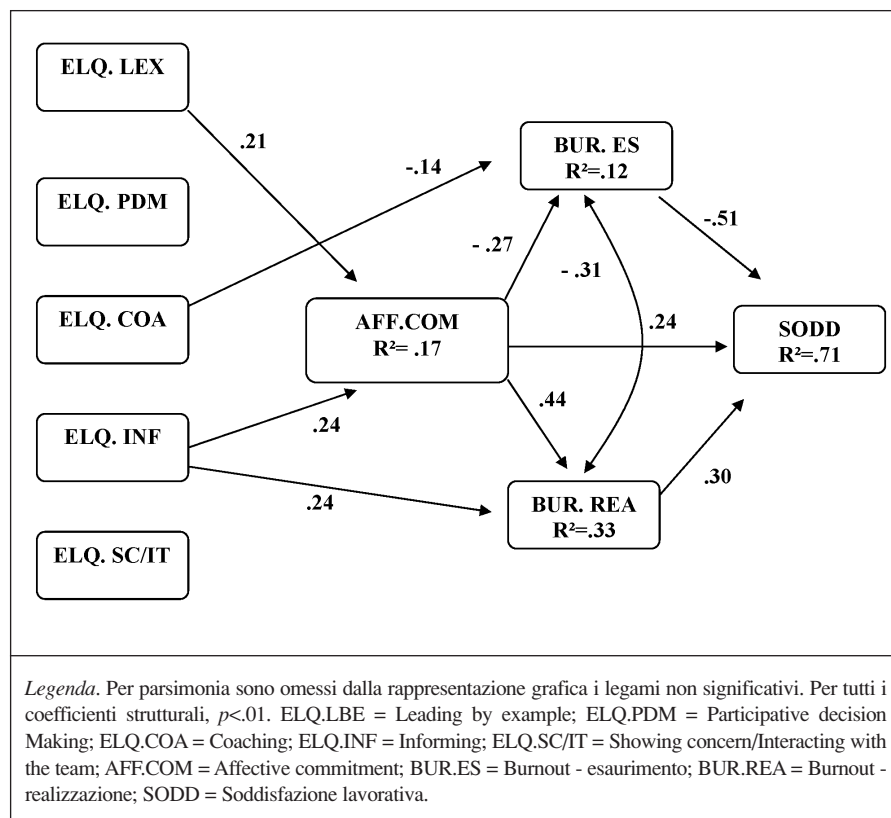


Figura 2. Path analysis. Variabile dipendente: soddisfazione lavorativa

Discussione

Il primo obiettivo della ricerca era fornire un contributo alla validazione dell'Empowering Leadership Questionnaire di Arnold et al. (2) nel contesto italiano. Quindi, si volevano analizzare le differenze e i punti di contatto di questo stile di leadership con altri stili più tradizionali, raccogliendo dati a supporto dell'ipotesi degli autori della scala circa la capacità dell'ELQ di inglobare e arricchire gli approcci consolidati alla misura dello stile di leadership percepito. Infine, ci si proponeva di analizzare se e come la messa in atto di uno stile di leadership empowering da parte del coordinatore infermieristico influenzi l'intenzione di lasciare l'organizzazione e la soddisfazione dei lavoratori del settore sanitario. Si è ipotizzato che la messa in atto di uno stile di leadership empowering agisca sulla soddisfazione lavorativa e sull'intenzione di lasciare l'organizzazione principalmente attraverso la mediazione dell'affettive commitment e del job burnout.

L'analisi degli item ha mostrato che le cinque componenti della scala sono misurate in modo attendibile dall'insieme di item che le rappresentano; la struttura fattoriale ha ricevuto un sostegno dalle analisi fattoriali confermate.

L'analisi delle correlazioni ha messo in luce l'esistenza di legami molto forti tra ELQ, leadership orientata alla relazione e trasformazionale. Questo risultato porta a concludere che l'empowering leadership assorbe i modelli classici della leadership ma è anche in grado di fornire utili informazioni aggiuntive. In sostanza l'ELQ, coerentemente con una visione dell'organizzazione empowered

oriented e a responsabilità diffusa, esprime uno stile di guida ricco sul piano relazionale e motivazionale, senza tralasciare il versante più strettamente operativo e di guida. Le correlazioni tra l'ELQ e gli altri costrutti considerati vanno nella direzione attesa, anche se la loro intensità è per lo più moderata. Da segnalare quelle positive con il commitment affettivo, la realizzazione (burnout) e la soddisfazione lavorativa. Le correlazioni sono invece negative con l'esaurimento emotivo (burnout) e l'intenzione di lasciare l'azienda (turnover).

I coordinatori infermieristici, secondo la percezione dei collaboratori, non si distinguono particolarmente per la messa in atto di uno stile di leadership empowering. Inoltre, una caratterizzazione leggermente più marcata in termini di stile di leadership sembra essere patrimonio più dei responsabili di sesso maschile che di quelli di sesso femminile.

Da questo primo quadro di risultati, ricaviamo la conclusione che esista sufficiente spazio per interventi mirati di formazione professionale.

I partecipanti alla ricerca hanno dichiarato un basso livello di commitment con l'organizzazione, soprattutto gli infermieri. Quindi, anche se il livello di esaurimento emotivo (job burnout) non è elevato, così come l'intenzione di lasciare l'organizzazione, il basso impegno con l'organizzazione stessa è indice di un certo disagio e di una potenziale frattura tra il proprio lavoro - che è comunque vissuto positivamente - e il sistema organizzativo in cui quotidianamente si svolge. I rischi connessi al cristallizzarsi di una dinamica psicologica di questo genere, che è tipica anche di altri contesti (si pensi, ad esempio, al caso della scuola e degli insegnanti ai vari livelli), non deve essere sottovalutata.

Riteniamo che la condivisione delle informazioni all'interno del gruppo di lavoro e dell'organizzazione - un aspetto fin troppo scontato per la vita organizzativa e la gestione delle risorse umane, quanto probabilmente dimenticato, che è qui colto dal fattore informing dell'ELQ - dimostri di essere un elemento di particolare importanza, soprattutto al fine di generare quel senso di appartenenza che deriva dalla consapevolezza di essere "uno del gruppo": sentirsi al corrente, coinvolti e non tagliati fuori dal flusso informativo.

Nel limite delle possibilità concrete, la messa in atto di uno stile di leadership empowering del coordinatore infermieristico può favorire la crescita dell'impegno con l'organizzazione e di conseguenza migliorare il vissuto lavorativo e la soddisfazione generale dei collaboratori. Non tutte le componenti dell'ELQ hanno dimostrato di poter avere questa funzione e questo può certamente dipendere

dal contesto specifico in cui la ricerca è stata condotta. I risultati della path analysis hanno rivelato l'importanza delle componenti leading by example e informing. Il lavoro di coaching del coordinatore può contribuire a ridurre la possibilità che i collaboratori sviluppino una condizione deleteria di esaurimento emotivo.

Nel complesso, riteniamo che questo studio abbia messo in luce sia le potenzialità applicative dell'empowering leadership e dell'ELQ - il cui modello potrebbe diventare oggetto di azioni formative mirate per i coordinatori infermieristici, una figura interessata da recenti interventi normativi diretti ad una sua maggiore professionalizzazione - sia le dinamiche psicosociali che caratterizzano un ambiente complesso come l'organizzazione sanitaria, dove la ricerca di un maggiore benessere per i dipendenti, gli utenti e il personale direttivo può e deve trovare nuove modalità di realizzazione ed ha bisogno di essere costantemente monitorata (6, 7).

In chiusura, osserviamo che la presente ricerca non è scevra dai consueti limiti in termini di generalizzabilità e verifica stringente di ipotesi causali legati, da un lato, al ricorso a campioni di convenienza costituiti da persone di diversa estrazione (qui, i diversi reparti), e dall'altro, alla difficoltà di manipolare o intervenire direttamente su dimensioni specifiche dei contesti organizzativi reali. Per quanto riguarda l'ELQ, riteniamo senz'altro necessari ulteriori studi di validazione condotti con campioni di lavoratori in setting diversi e di numerosità consistente, anche se quanto abbiamo potuto documentare depone, a nostro avviso, a favore della validità applicativa ed euristica di questa nuova misura. Studi futuri potranno anche testare, con disegni prima-dopo, l'efficacia di interventi formativi di empowering leadership per diverse figure di coordinatori e responsabili (intermedie o apicali), nonché studiare gli effetti diretti della messa in atto di questo stile sull'empowerment psicologico dei collaboratori (70).

Ringraziamenti

Gli autori esprimono il loro sentito ringraziamento ai Direttori di Cliniche e Reparti e a tutto il personale ospedaliero che, con la loro fattiva collaborazione, hanno permesso la realizzazione di questo studio.

Inoltre, sono riconoscenti agli anonimi referee che hanno fornito utili osservazioni e suggerimenti su una versione precedente dell'articolo.

Bibliografia

- 1) Yukl G. *Leadership in organization* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2006.
- 2) Arnold JA, Arad S, Rhoades JA, Drasgow F. The Empowering Leadership Questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 2000; 21: 249-269.
- 3) Avallone F. *Psicologia del lavoro*. Roma: Carocci, 1994.
- 4) Northouse P. *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- 5) Favretto G. (a cura di). *Il cliente della sanità. I risultati di un percorso di ricerca*. Milano: FrancoAngeli, 2002.
- 6) Glouberman S, Mintzberg H. Managing the care of health and the cure of disease - Part I: Differentiation. *Health Care Manage Rev* 2001; 26: 58-71.

- 7) Mintzberg H, Glouberman S. Managing the care of health and the cure of disease - Part II: Integration. *Health Care Manage Rev* 2001; 26: 72-86.
- 8) Ramanujam R, Rousseau DM. The challenges are organizational not just clinical. *Journal of Organizational Behavior* 2006; 27: 7: 811-827.
- 9) Liden RC, Tewksbury TW. Empowerment and work teams. In: GR. Reffis, SD. Rosen, DT. Barnum (Eds.). *Handbook of Human Resources Management*. Blackwell Publishers, Cambridge, Mass, 1995: 386-403.
- 10) Manz CC, Sims HP Jr. Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly* 1987; 32: 106-128.
- 11) Lawler EE. *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- 12) Lawler EE. *The Ultimate Advantage: Creating High-Involvement Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- 13) Schein EH. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- 14) Haplin AW. *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957.
- 15) Spreitzer GM. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal* 1996; 39: 483-504.
- 16) Piccardo C. *Empowerment*. Milano: Raffaello Cortina, 1995.
- 17) Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 1988; 13: 471-482.
- 18) Thomas KW, Velthouse, BA. Cognitive elements of empowerment: an "interpretative" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 1990; 15: 661-681.
- 19) Yukl G. *Leadership in organization* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.
- 20) Mathieu JE, Zajac DM. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 1990; 108: 171-194.
- 21) Tosi HL, Pilati M, Mero NP, Rizzo, JR. *Comportamento organizzativo*, Milano: Egea, 2002
- 22) Meyer JP, Allen NJ. *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1991a.
- 23) Tett RP, Meyer JP. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover. *Personnel Psychology* 1993; 46: 256-293.
- 24) Meyer JP, Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1991b; 1: 61-89.
- 25) Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnytsky L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 2002; 61: 20-52.
- 26) Leiter MP, Harvie PL, Frizzel C. The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Soc Sci Med* 1998; 47: 1611-1617.
- 27) Bussing A, Glaser J. Work stressors in nursing in the course of redesign: implications for burnout and interactional stress. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1999; 8: 401-426.
- 28) Garman AN, Corrigan PW, Morris S. Staff burnout and patient satisfaction: evidence of relationship at the care unit level. *J Occup Health Psychology* 2002; 7: 235-241.
- 29) Cherniss C. *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger, 1980.
- 30) Pedrabissi L, Santinello M. Professione infermieristica e sindrome del burnout: un contributo alla taratura del Maslach Burnout Inventory. *Bollettino di Psicologia Applicata* 1988; 187-188: 41-46.
- 31) Riolli L, Savicki V. Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout, and turnover in organizational change. *International Journal of Stress Management* 2006; 13: 3: 351-377.
- 32) Houkes I, Janssen PPM, Jonge J, Bakker AB. Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: a multisample longitudinal study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2003; 76: 427-450.
- 33) Maslach C. *Burnout: the cost of caring*. New York: Prentice Hall, 1982.

- 34) Lazarus RS. *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill, 1966.
- 35) Lazarus RS. *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer, 1999.
- 36) Cordes CL, Dougherty TW. A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review* 1993; 18: 621-656.
- 37) Tabolli S, Ianni A, Renzi C, Di Pietro C, Puddu P. Soddissfazione lavorativa, burnout e stress del personale infermieristico: indagine in due ospedali di Roma. *G Ital Med Lav Erg*, 2006; 28:1, Suppl Psicologia 1, 49-52.
- 38) Leithwood KA, Menzies T, Jantzi D, Leithwood J. Teacher burnout: A critical challenge for leaders of restructuring schools. In R. Vandenberghe, AM. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999: 85-114.
- 39) Blegen MA. Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, 1993; 42:1:36-41.
- 40) Farber BA. Introduction: understanding and treating burnout in a changing culture. *J Clin Psychol* 2000; 56: 589-594.
- 41) George JM, Jones GR. The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology* 1996; 81: 318-325.
- 42) Capozza D, Dazzi C, Falvo R, Hichy Z, Mari S. Contesti organizzativi: Gli effetti congiunti dell'impegno con l'organizzazione e dell'impegno con l'occupazione. *Testing Psicometria Metodologia* 2004; 11: 141-156.
- 43) Clugston M. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intentions to leave. *Journal of Organizational Behavior* 2000; 21: 477-486.
- 44) Brown SP, Peterson RA. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research* 1993; 30: 63-77.
- 45) DeCotiis T, Summers T. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations* 1987; 40: 445-470.
- 46) Irving, PG, Coleman DF, Cooper CL. Further assessments of a three-component model of occupational commitment: generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology* 1997; 82: 444-452.
- 47) Hellman CM. Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology* 1997; 137: 6: 677-689.
- 48) Suar D, Tewary HR, Chaturbedy KR. Subordinates' perceptions of leadership styles and their work behaviour. *Psychology and Developing Societies* 2006; 18: 1: 95-114.
- 49) Hichy Z, Falvo R, Vanzetto E, Capozza D. Effetti di mediazione dell'impegno con l'organizzazione nella relazione tra sostegno percepito e comportamenti organizzativi. *Testing Psicometria Metodologia* 2003; 10: 115-129.
- 50) Bass BM, Avolio BJ. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychology, 1990.
- 51) Sirigatti S, Stefanile C, Menoni E. Per un adattamento italiano del Maslach Burnout Inventory. *Bollettino di Psicologia Applicata* 1988; 187-188: 33-39.
- 52) Sirigatti S, Stefanile C. Maslach Burnout Inventory in Italia alla luce dell'analisi fattoriale confermativa. *Bollettino di Psicologia Applicata* 1991; 200: 39-45.
- 53) Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 1990; 63, 1-18.
- 54) Pierro A, Lombardo I, Fabbri S. Evidenza empirica della validità delle misure di Job involvement e organizational commitment: modelli di analisi fattoriale confermativa. *Testing Psicometria Metodologia* 1995; 2: 5-18.
- 55) Mobley WS, Horner SO, Hollingsworth AT. An evaluation of precursor of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 1978; 63: 408-414.
- 56) Mowday RT, Kolberg CS, McArthur AW. The psychology of the withdrawal process: a cross-validation test of Mobley's Intermediate Linkages Model of turnover in two sample. *Academy of Management Journal* 1984; 27: 79-95.
- 57) Dazzi C, Voci A, Bergamin F, Capozza D. *Uno studio sull'impegno con l'organizzazione in azienda*. Bologna: Patron, 1988 Quaderni di Psicologia, 19.
- 58) Jöreskog KJ, Sörbom D. *LISREL 8.30 User's reference guide*. Chicago: Scientific Software International, 1996.
- 59) Bollen KA. *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons, 1989.
- 60) Barbaranelli C. *Analisi dei dati. Tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale*. Milano: LED, 2003.
- 61) Barbaranelli C. *Analisi dei dati con SPSS. II. Le analisi multivariate*. Milano: LED, 2006.
- 62) Bagozzi RP, Edwards JR. A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods* 1998; 1: 45-87.
- 63) Bandalos DL, Finney SJ. Item parceling issues in structural equation modelling. In GA. Marcoulides, RE. Schumaker (Eds.). *New developments and techniques in structural equation modelling*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001: 269-296.
- 64) Byrne BM. *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. London-New Jersey: Lawrence Erlbaum Associated Publishers, 1998.
- 65) Hu L, Bentler PM. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 1999; 6:1-55.
- 66) Kenny DA. *Measuring model fit* 2003. Retrieved December 10th, 2005, from <http://davidakenny.net/cm/fit.htm>.
- 67) Ryan MK, Haslam SA. The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management* 2005; 16: 81-90.
- 68) Jöreskog KJ, Sörbom D. *LISREL 8: Structural Equation modelling with the Simplis Command Language*. Chicago: Scientific Software International Inc., 1993.
- 69) Corbetta P. *Metodi d'analisi multivariata per le scienze sociali. I modelli di equazioni strutturali*. Bologna: Il Mulino, 2002.
- 70) Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 1995; 38: 1442-1465.

Richiesta estratti: Andrea Bobbio - Dipartimento di Psicologia Generale, Università degli Studi di Padova, Via Venezia n. 8, 35131 Padova, Italy - Tel. +39.049.827.6649 - Fax +39.049.827.6600 - E-mail: andrea.bobbio@unipd.it