



Teoria dello scambio leader-membro

Capitolo 7



Panoramica

- ❖ Descrizione della teoria LMX
- ❖ Prospettiva della teoria LMX
- ❖ Primi studi
- ❖ Studi successivi
- ❖ Creazione di leadership
- ❖ Come funziona l'approccio LMX?



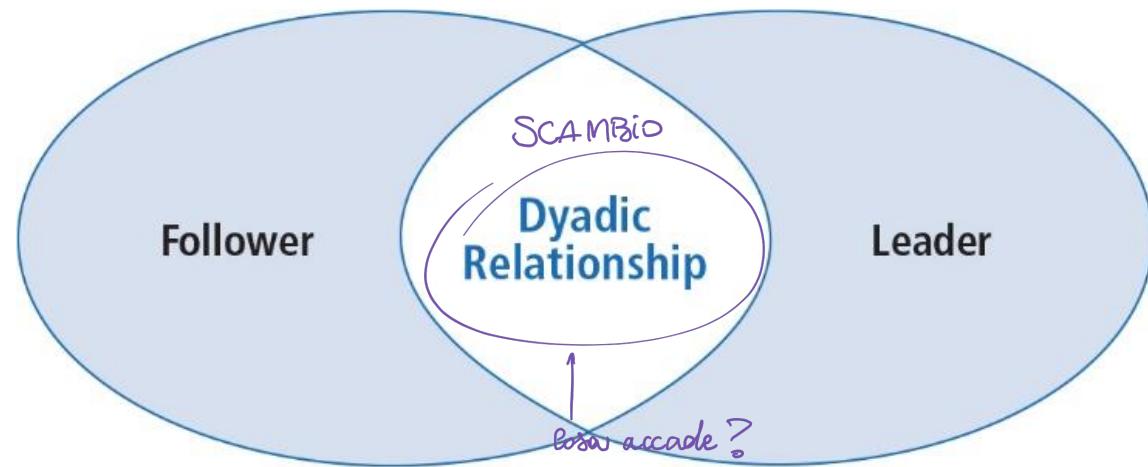
Definizione

leadership è un'interazione
↑
TRANSAZIONALE → RELAZIONALE

- ❖ **Teoria dello scambio leader-membro (LMX):**
 - ◆ Concettualizza la leadership come un **processo**
 - che è incentrato sulle interazioni tra un leader e i seguaci
- ❖ **Alcune teorie si focalizzano sui leader:**
 - ◆ approccio per tratti, approccio per competenze e approccio comportamentale
- ❖ **Altre teorie si focalizzano sui seguaci e sui contesti:**
 - ◆ leadership situazionale, teoria del percorso-obiettivo.

Dimensione di Leadership

La teoria LMX
rende la
relazione
diadica tra
leader e
seguaci il
punto focale
del processo di
leadership





Descrizione della Teoria LMX

Prospettiva

- Sviluppo: teoria LMX descritta per la prima volta da Dansereau, Graen e Haga (1975); Graen e Cashman (1975); e Graen (1976)
- Revisioni: la teoria ha subito una serie di revisioni sin dal suo inizio e continua a interessare i ricercatori
- Presupposto: la teoria LMX sfida il presupposto secondo cui i leader trattano i follower in modo collettivo, come un gruppo.
 - ◆ *LMX: focalizza l'attenzione sulle differenze che potrebbero esistere tra il leader e ciascuno dei suoi seguaci*



If You're So Successful, Why Are You Still Working 70 Hours a Week?

by Laura Empson

February 01, 2018

-Per quale motivo lavori così tanto? Perché sono un insicuro!-

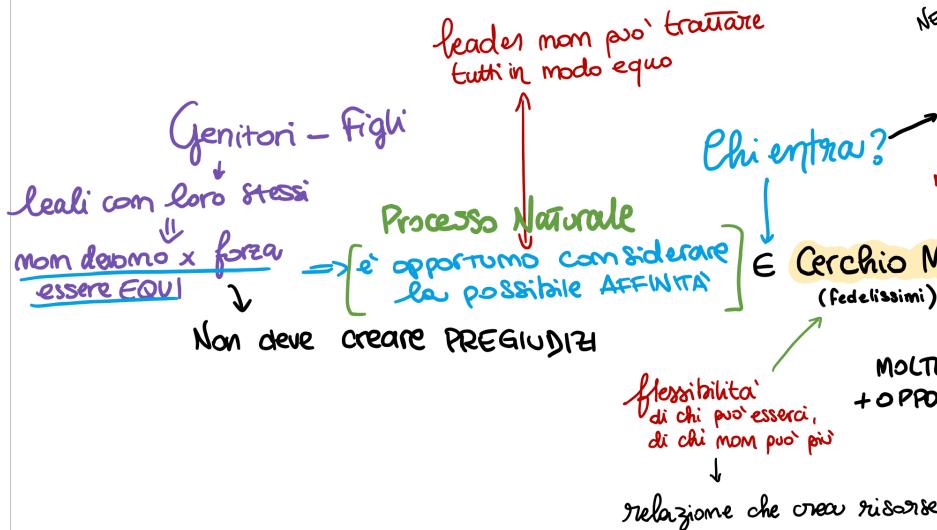
Laura Empson, in un articolo pubblicato su Harvard Business Review, intitolato *If you're so successful, why are you still working 70 hours a week?* (Se hai così successo, perché continui a lavorare settanta ore a settimana?), esamina i motivi per cui le persone decidono letteralmente di ammazzarsi di lavoro.

Analizzando più di 500 interiste effettuate con consulenti e professionisti in diversi settori, Empson è giunta alla conclusione che la tendenza a lavorare così tanto non dipende esclusivamente dalla pressione sociale o dalle norme che caratterizzano una determinata professione. Alla base di questo comportamento c'è l'insicurezza e la conseguente volontà di misurarsi con progetti sempre più sfidanti, che ci consentono di mostrare le nostre abilità e competenze. Inoltre, poiché è difficile valutare in modo oggettivo un lavoro ben fatto, si utilizza l'unico criterio realmente misurabile: il numero di ore trascorse in ufficio.

Empson afferma che l'insicurezza produce due effetti. Da un lato ci spinge a considerare il tempo come l'unico fattore che può determinare la qualità di un lavoro. D'altra parte, ci spinge a conformarci al modello culturale prevalente nella nostra società, che premia le persone super indaffarate. Del resto, l'unico elemento tangibile utilizzato da molti professionisti per giustificare le parcelle richieste ai clienti sono le ore

} IMPRESSIONARE I CAPI
con mail ad orari strani

Social Exchange Theory



MARCELLO RUSSO

a Marcella, Giorgia e Loris,
la mia famiglia, i miei stakeholder,
il mio tutto

IN EQUILIBRIO

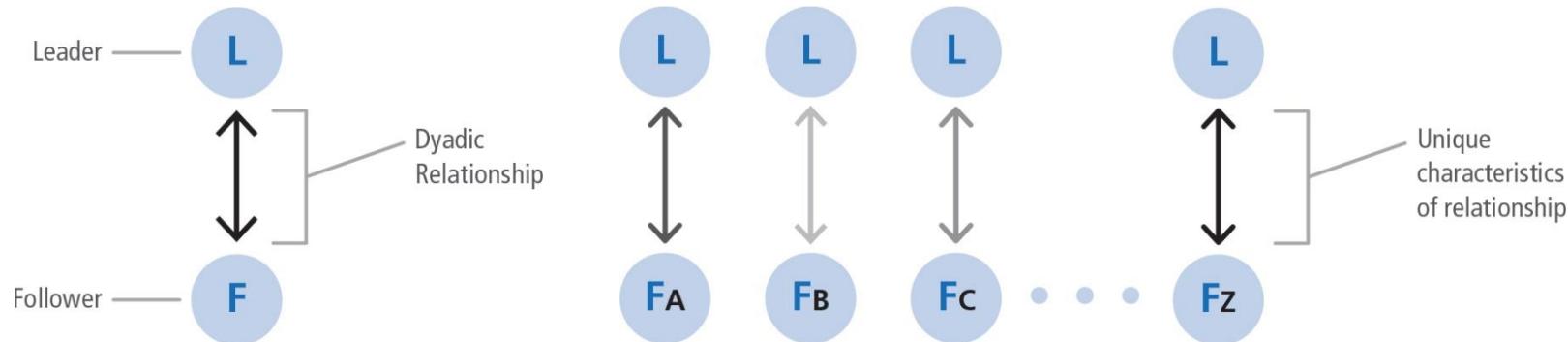
Un buon work-life balance è possibile

I Prefazione di Matteo Bonsola

high
low
QUALITY
della Relazione

Primi Studi

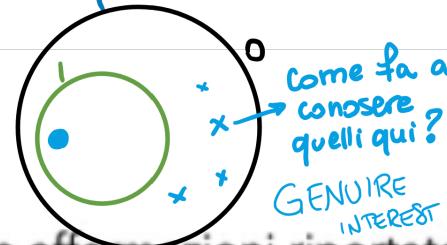
- **Primi studi su LMX chiamati Vertical Dyad Linkage (VDL)**
 - ◆ Concentrati sui legami verticali che i leader formano con ciascuno dei loro seguaci
 - ◆ La relazione del leader con un'unità di lavoro vista come una serie di diadi verticali





Valutare qualità dello scambio

1. RAPPORTO CON IL CAPO



Scala diadice

Indica ora quanto sei d'accordo con le affermazioni riportate di seguito, utilizzando la scala:

1

2

3

4

5

Per nulla

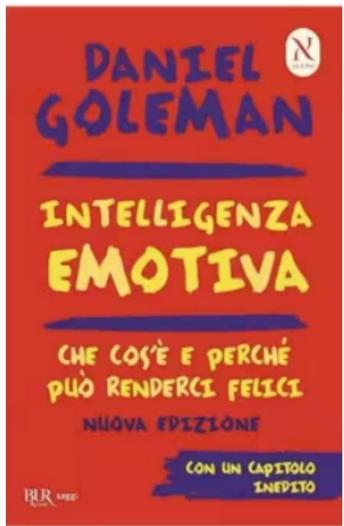
Poco

Moderatamente

Molto

Moltissimo

La relazione professionale con il mio capo è efficace	<u>1</u> <u>2</u> 3 4 5
Sono sempre a conoscenza di quanto il mio capo è soddisfatto rispetto a quello che faccio	<u>1</u> <u>2</u> 3 4 5
Il mio capo userebbe la sua autorità per aiutarmi a risolvere problemi collegati al mio lavoro	<u>1</u> <u>2</u> 3 4 5
So sempre qual è la mia posizione nei confronti del mio capo	<u>1</u> <u>2</u> 3 4 5
Il mio capo comprende i bisogni e i problemi collegati al mio lavoro	<u>1</u> <u>2</u> 3 4 5
Il mio capo conosce bene il mio potenziale	<u>1</u> <u>2</u> 3 4 5
Il mio capo mi tirerebbe fuori dai guai a sue spese	<u>1</u> <u>2</u> 3 4 5



Darling, I'm having the most extraordinary experience...

I'm head over heels in DOVE!

DOVE creams your skin while you bathe

DOVE



Shelly Lazarus
Chairman & CEO at Ogilvy & Mather
New York, New York, United States · [Contact info](#)
2 connections

[Connect](#) [Message](#) [More](#)

Rochelle Lazarus Business professional · [Overview](#) [Videos](#)

[YouTube](#) [LinkedIn](#) [Facebook](#)

You Tube: "Shelly" Lazarus Interview: On Her Rise to the Top of...
About Shelly Lazarus shares insights into her career journey and experiences - Oct 16, 2013

Experience

 **Chairman & CEO**
Ogilvy & Mather

 **Columbia Business School**
1968 - 1972

RESTA SEMPRE NELLA STESSA AZIENDA

SCAMBIO SOCIALE al di là dell'interesse professionale

CEO con domande durante gravidanza

HA AVUTO INTERESSE

RECIPROCA'

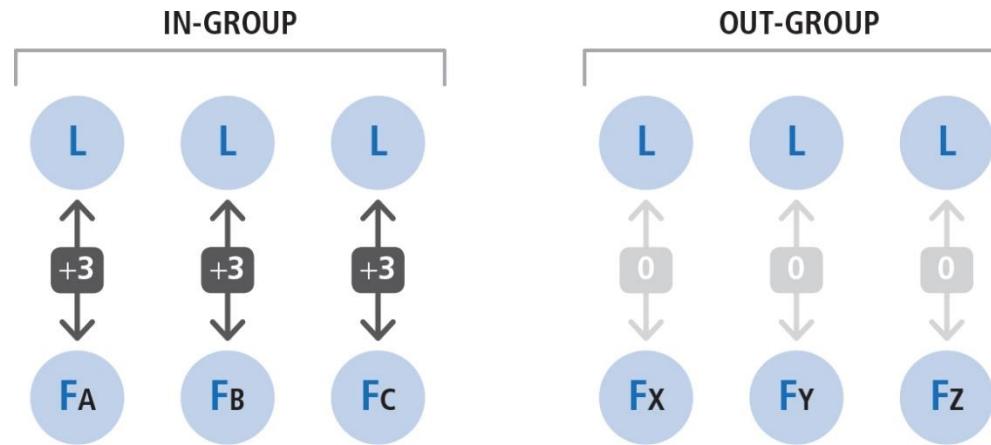
mostrarsi vulnerabile \Rightarrow + FIDUCIA



INTERESSE



Primi Studi



L'unità di lavoro del leader nel suo insieme era vista come una serie di diadi verticali; il leader forma una relazione unica con ciascun seguace



Primi Studi

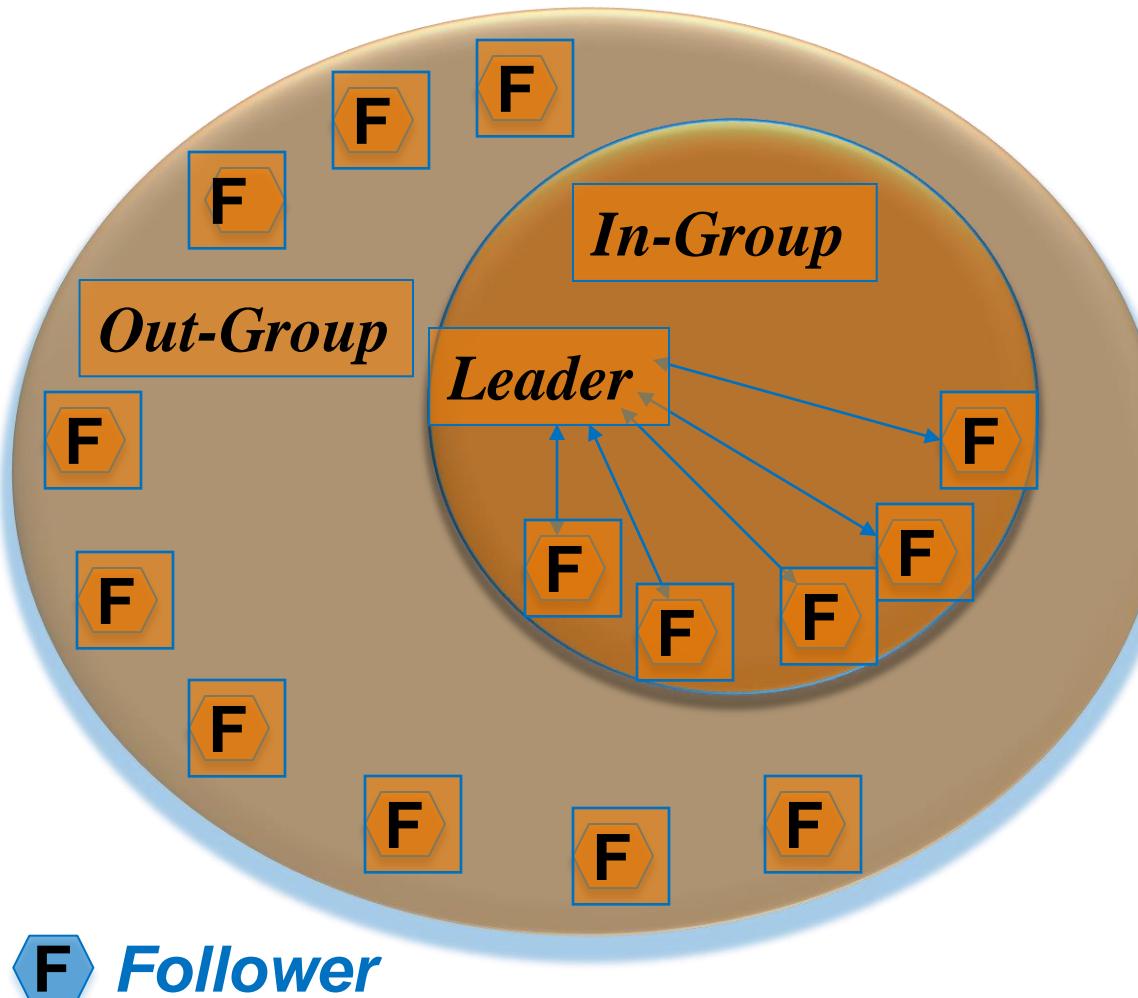
- I ricercatori hanno scoperto due tipi generali di collegamenti (o relazioni): quelli basati su
 - ◆ Responsabilità di ruolo ampliate/negoziate (ruoli extra) = nel gruppo
 - Relazioni caratterizzate da fiducia reciproca, rispetto, simpatia e influenza reciproca
 - Ricevi più informazioni, influenza, fiducia e preoccupazione rispetto ai membri del gruppo esterno
 - ◆ Contratto di lavoro formale (ruoli definiti) = fuori gruppo
 - Rapporti contrassegnati da una comunicazione formale basata sulle descrizioni delle mansioni



Primi Studi

- **Stato nel gruppo/fuori gruppo** in base a quanto bene il follower lavora con il leader e quanto bene il leader lavora con il follower
- **Il modo in cui i follower si impegnano** ad espandere le loro responsabilità di ruolo con il leader determina se diventeranno partecipanti all'interno o all'esterno del gruppo
- **Entrare a far parte del gruppo** implica negoziazioni con i follower nello svolgimento di attività che vanno oltre la descrizione formale del lavoro

Seguaci Nel Gruppo e Fuori Gruppo



Nel Gruppo

- maggiori informazioni, influenza, fiducia e preoccupazione da parte del leader
- più affidabile, altamente coinvolto e comunicativo rispetto al gruppo esterno

Fuori Gruppo

- meno compatibile con il leader
- di solito va al lavoro, fa il lavoro e torna a casa



Studi Successivi (Graen & Uhl-Bien, 1995)

- ❖ La ricerca iniziale ha affrontato principalmente le differenze tra gruppi interni e gruppi esterni; ricerche successive hanno affrontato il modo in cui la teoria LMX era correlata all'efficacia organizzativa
- ❖ Le ricerche successive si concentrano sulla qualità degli scambi leader-membro che portano a risultati positivi
 - ◆ Leader
 - ◆ Seguaci
 - ◆ Gruppi
 - ◆ Organizzazioni in generale



Studi Successivi (Graen & Uhl-Bien, 1995)

- I ricercatori hanno scoperto che gli scambi leader-membri di alta qualità hanno comportato
 - ◆ Meno turnover del personale
 - ◆ Valutazioni più positive delle prestazioni
 - ◆ Maggiore frequenza delle promozioni
 - ◆ Maggiore impegno organizzativo
 - ◆ Incarichi di lavoro più desiderabili
 - ◆ Migliori attitudini lavorative
 - ◆ Più attenzione e sostegno da parte del leader
 - ◆ Maggiore partecipazione
 - ◆ Avanzamento di carriera più rapido



Studi Successivi

Gerstner and Day (1997)

- LMX è stato costantemente correlato alla prestazione lavorativa dei membri, alla soddisfazione generale, alla soddisfazione del supervisore, all'impegno, al conflitto e alla chiarezza di ruolo, alle intenzioni di turnover.
- Supporto per le proprietà psicometriche del questionario LMX

Ilies, Nahrang, e Morgeson (2007)

- Meta-analisi di 51 studi di ricerca
- Relazione positiva tra qualità LMX e comportamenti di cittadinanza (comportamenti discrezionali dei dipendenti che vanno oltre il ruolo prescritto, la descrizione del lavoro o il sistema di ricompensa).



Studi Successivi

Hill, Kang, e Seo (2014)

- ❖ Rapporti di lavoro co-costruiti attraverso la comunicazione
- ❖ Una maggiore quantità di comunicazione elettronica tra leader e follower porta a un LMX più elevato



Creazione di Leadership (Graen & Uhl-Bien, 1995)

- **Un approccio prescrittivo alla leadership** che sottolinea che un leader dovrebbe sviluppare scambi di alta qualità con **tutti** i suoi seguaci, piuttosto che solo con alcuni.
 - ◆ Tre fasi della formazione della leadership che si sviluppano nel tempo:
 - (a) fase estranea**
 - (b) fase di conoscenza**
 - (c) fase di partenariato maturo**



Creazione di Leadership (Graen & Uhl-Bien, 1995)

ESTRANEITÀ			
CONOSCENZA			
PARTENARIATO MATURO			
Phase 1 Stranger	Phase 2 Acquaintance	Phase 3 Partnership	
Roles	Scripted	Tested	Negotiated
Influences	One way	Mixed	Reciprocal
Exchanges	Low quality	Medium quality	High quality
Interests	Self	Self and other	Group

Time *GESTIONE del TEMPO* → *TEMPO di QUALITÀ*



Creazione di Leadership (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Fase 1: Estranea

- Le interazioni all'interno della diade leader-seguace sono generalmente vincolate alle regole
- Affidarsi ai rapporti contrattuali
- Relazionarsi tra loro all'interno dei ruoli organizzativi prescritti
- Sperimenta scambi di qualità inferiore
- Le motivazioni del seguace sono dirette all'interesse personale piuttosto che al bene del gruppo



Creazione di Leadership (Graen & Uhl-Bien, 1995)

interesse genuino
sfruttare piccoli momenti x **conoscersi**

Fase 1: Estranea

- In che modo leader e follower determinano la qualità delle relazioni?
- Dai leader che utilizzano trame narrative per determinare quanto siano affidabili i follower (Kelley, 2014)
- Osservando l'interazione sociale tra leader e follower (Sheer, 2014)
- Utilizzando tecniche tradizionali di costruzione delle relazioni come la gestione dei conflitti e i compiti condivisi (Madlock & Booth-Butterfield, 2012)



Creazione di Leadership (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Fase 2: Conoscenza

- ❖ Inizia con una “offerta” da parte del leader/seguece per migliori scambi sociali orientati alla carriera
- ❖ Periodo di prova per entrambi, valutare se
 - il follower è interessato ad assumere nuovi ruoli
 - il leader è disposto a fornire nuove sfide
- ❖ Passaggio della diade da interazioni formalizzate a nuovi modi di relazionarsi
- ❖ La qualità degli scambi migliora insieme a una maggiore fiducia e rispetto
- ❖ Meno attenzione agli interessi personali, più agli obiettivi del gruppo



Creazione di Leadership (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Fase 3: Partenariato Maturo

- Marked by high-quality leader–member exchanges
- Experience high degree of mutual trust, respect, and obligation toward each other
- Tested relationship and found it dependable
- High degree of reciprocity between leaders and subordinates
- May depend on each other for favors and special assistance
- Highly developed patterns of relating that produce positive
- Outcomes for both themselves and the organization

Partnerships are *transformational*--moving beyond self-interest to accomplish greater good of the team and organization



Come funziona l'approccio della teoria LMX?

- Focus della teoria LMX
- Punti di forza
- Critiche
- Applicazione



Come funziona l'approccio della teoria LMX?

- **La teoria LMX funziona in due modi:** descrive la leadership e prescrive la leadership
 - **In entrambi, il concetto centrale è la relazione diadica**
- **Descrittivamente:**
 - Suggerisce che è importante riconoscere l'esistenza di gruppi interni e gruppi esterni all'interno di un'organizzazione
 - Differenze significative nel modo in cui gli obiettivi vengono raggiunti utilizzando i gruppi interni rispetto ai gruppi esterni
 - Differenze rilevanti nei comportamenti all'interno del gruppo rispetto a quelli all'esterno



Come funziona l'approccio della teoria LMX?

Prescrittivamente:

Meglio compreso all'interno del *modello di creazione di leadership* (Graen & Uhl-Bien, 1995)

- Il leader forma relazioni speciali con tutti i follower
- Il leader dovrebbe offrire a ciascun follower l'opportunità di ricoprire nuovi ruoli/responsabilità
- Il leader dovrebbe coltivare scambi di alta qualità con tutti i follower
- Piuttosto che concentrarsi sulle differenze, il leader si concentra sui modi per creare fiducia e rispetto con tutti i collaboratori, facendo sì che l'intero gruppo di lavoro diventi un in-group.



Punti di Forza

RAPPORTO UNICO

- La teoria LMX **convalida** la nostra esperienza su come le persone all'interno delle organizzazioni si relazionano tra loro e con il leader.
- La teoria LMX è l'unico approccio di leadership che rende la **relazione diadica** il fulcro del processo di leadership.
- La teoria LMX dirige la nostra attenzione **sull'importanza della comunicazione** nella leadership.
LEVA x FIDUCIA
- **Solida base** di ricerca su come la pratica della teoria LMX è correlata a risultati organizzativi positivi.

Critiche

TEORIA EQUITA' → giustizia
organiz-
zativa



- Sostiene inavvertitamente lo sviluppo di gruppi privilegiati sul posto di lavoro; *appare ingiusto e discriminatorio*.
- Le *idee teoriche di base* di LMX non sono completamente sviluppate.
 - ◆ *Come vengono creati scambi leader-membri di alta qualità?*
 - ◆ *Quali sono i mezzi per riuscire a costruire fiducia, rispetto e obbligo? Quali sono le linee guida?*
- A causa delle *diverse scale e livelli di analisi*, la misurazione degli scambi leader-membri viene messa in discussione.



Applicazione

- Applicabile a tutti i livelli di gestione e diversi tipi di organizzazioni
- Indica ai manager di valutare la propria leadership dal punto di vista relazionale
- Sensibilizza i manager su come si sviluppano i gruppi interni e quelli esterni all'interno delle loro unità di lavoro
- Può essere utilizzato per spiegare come gli amministratori delegati sviluppano strategicamente relazioni speciali con individui selezionati nell'alta dirigenza
- Può essere utilizzato per spiegare come gli individui creano reti di leadership a vari livelli all'interno di un'organizzazione
- Può essere applicato in diversi tipi di organizzazioni: volontariato, imprese, istruzione e governo