

**Dipartimento
di Impresa e Management**

Cattedra di Organizzazione Aziendale

L'E-Leadership e la Gestione dei team virtuali

Prof. Paolo Spagnoletti

RELATORE

Davide Calcagno

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO PRIMO	5
1 E-LEADERSHIP	5
1.1 TRANSIZIONE VERSO L'E-LEADER.....	7
1.1.1 GESTIRE TEAM VIRTUALI.....	8
1.2 LE PROSPETTIVE FUTURE DEL LAVORO.....	9
1.2.1 MAPPATURA DEL MERCATO DEL LAVORO PER LE NUOVE COMPETENZE.....	10
1.2.2 DIGITAL MINDSET.....	13
CAPITOLO SECONDO	15
2 LEADERSHIP	15
2.1 LE "PRIME" TEORIE DELLA LEADERSHIP	15
2.1.1 TEORIE DEI TRATTI E DEI COMPORTAMENTI.....	15
2.1.2 TEORIE DELLA CONTINGENZA.....	18
2.2 TEORIE CONTEMPORANEE DELLA LEADERSHIP.....	19
2.2.1 LEADERSHIP CARISMATICA	19
2.2.2 LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE.....	20
2.3 CONFRONTO TRA LEADERSHIP	20
2.4 DUE CARATTERISTICHE FONDAMENTALI: ETICA E FIDUCIA.....	21
2.5 LO SVILUPPO DELLA LEADERSHIP.....	22
2.5.1 DIVERSI APPROCCI ALLO SVILUPPO DELLA LEADERSHIP	23
2.6 FATTORI ESTERNI	26
2.6.1 EQUILIBRIO TRA VITA PRIVATA E LAVORATIVA.....	26
2.6.2 MOTIVAZIONE E SODDISFAZIONE	26
2.7 LETTERATURA SULLA E-LEADERSHIP	28
2.7.1 LEADER VIRTUALE.....	28
2.7.2 VIRTUAL TEAM E FORZA LAVORO.....	30
2.7.3 "THE CONTINGENT EFFECTS OF LEADERSHIP ON TEAM COLLABORATION IN VIRTUAL TEAMS".....	31
CAPITOLO TERZO	34
3 LA GESTIONE DEI TEAM VIRTUALI DI UN E-LEADER IN UNO SCENARIO DI CRISI....	34
3.1 LO SCENARIO DELLA PANDEMIA GLOBALE	34
3.2 MEGLIO UNA LEADERSHIP CARISMATICA	42
3.3 OSSERVAZIONI.....	45
3.4 LIMITI E RICERCHE FUTURE	46
CONCLUSIONE	47
BIBLIOGRAFIA	48
SITOGRAFIA	53

INTRODUZIONE

Nell'ultimo periodo, la vita delle persone è stata caratterizzata dalla necessità di adattamento alle condizioni imposte dalla diffusione del *virus* COVID-19. Questa pandemia ha stravolto gli schemi delle organizzazioni, le quali hanno dovuto modificare il proprio modo di lavorare, implementando l'uso dei potenti mezzi tecnologici utili per comunicare a distanza, con lo scopo di proseguire con la produzione. Tutti questi cambiamenti, però, necessitano di una guida per far fronte, nel migliore dei modi, a questa evoluzione. La leadership assume un ruolo di primaria importanza, ma anch'essa subisce una trasformazione adattandosi alle circostanze esterne. Nasce così, dall'esigenza del crescente utilizzo della tecnologia, l'importanza della e-leadership: la capacità di prendere il controllo della situazione e di gestire i team, i quali sono ormai diventati, per lo più, dei team virtuali.

Il seguente elaborato ha una struttura suddivisa in tre capitoli, in cui lo scopo principale è quello di analizzare la gestione dei team virtuali, in uno scenario di crisi come quello della pandemia e di individuare lo stile di e-leadership più consono a queste esigenze.

Il primo capitolo si propone di presentare la nuova figura dell'e-leader con le sue competenze essenziali. Viene inoltre analizzato il mercato del lavoro, il quale mette in risalto la necessità di implementare sempre più *soft skills* e la capacità di assumere un nuovo tipo di mentalità adatta al nuovo contesto in evoluzione.

Nel secondo capitolo, invece, è presente la descrizione dei diversi stili di leadership attraverso i principali contributi letterari, mettendo in risalto le affinità e le differenze tra i diversi modelli. Inoltre, vengono affrontati argomenti che il leader deve tenere in considerazione: come la fiducia, l'etica, il benessere del lavoratore, la sua soddisfazione e motivazione, arrivando, infine, a descrivere le diverse teorie sulla e-leadership e sulla gestione dei team virtuali.

Per concludere, nel terzo capitolo, viene ampliata una teoria già esposta nel capitolo precedente e viene analizzata alla luce del nuovo punto di vista, che è quello, già citato, della pandemia. Si pone l'attenzione sul nuovo scenario, il quale ha portato con sé nuove necessità e diverse esigenze dei lavoratori, così le aziende, non potendo fermarsi, devono fare attenzione alla gestione dei team, adottando uno stile di e-leadership conforme alla situazione. Pertanto, viene da me proposto un nuovo modello teorico costruito su dati ottenuti dallo scenario di COVID-19.

CAPITOLO PRIMO

1 E-LEADERSHIP

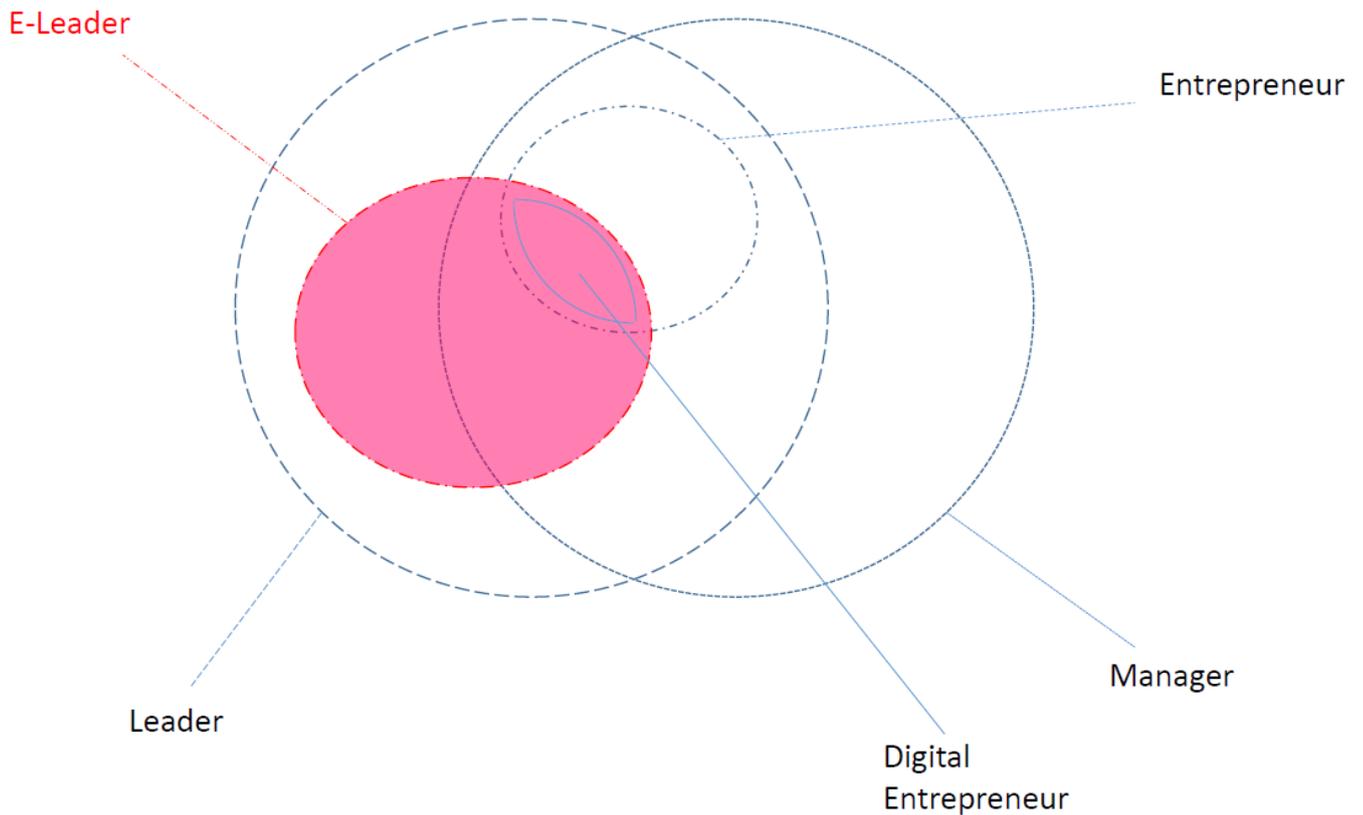
La digitalizzazione sta plasmando le organizzazioni, l'ambiente di lavoro e i processi produttivi, creando nuove sfide che i leader devono affrontare. Essa sta contribuendo a rompere le gerarchie, le funzioni e i confini organizzativi, portando un cambiamento radicale: dalle attività basate esclusivamente sui compiti di ogni singolo componente a quelle basate sui progetti, in cui i dipendenti sono chiamati a partecipare attivamente alla creazione di nuovo valore aggiunto. Un'attività, dunque, che permette di creare un *network* stabile, rinforzare il potere dell'azienda e in cui si assiste ad una democratizzazione delle decisioni, coinvolgendo, nel processo decisionale, tutte le parti interessate, grazie ad una accessibilità delle informazioni maggiore e più aperta. La figura e le prerogative di un leader devono pertanto evolvere di pari passo con questa evoluzione digitale.

Ogni tipo di organizzazione, indipendentemente dalle dimensioni, è impegnata a confrontarsi in un ambiente sempre più concorrenziale e, di conseguenza, ha bisogno del giusto tipo di leadership per sopravvivere. Diventa perciò di vitale importanza la capacità di individuare il nuovo contesto e indirizzare l'impresa verso la strada del successo, realizzando un cambiamento dell'organizzazione aziendale con un *focus* sulla digitalizzazione.

Per questo motivo, la figura del leader subisce un'evoluzione in e-leader, chiamato ad interagire attivamente con la tecnologia e possedere le nuove abilità conosciute come *e-skills*. Di conseguenza, la e-leadership viene definita da Avolio¹ come “*un processo di influenza sociale per produrre un cambiamento negli atteggiamenti, nei sentimenti, nel pensiero, nel comportamento e/o nella performance di individui, gruppi e organizzazioni mediante l'uso della tecnologia*”, ossia la capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato non solo per mezzo delle risorse umane, ma anche con l'aiuto della tecnologia.

Questa nuova figura deve conoscere il *business* in cui opera, deve possedere competenze nell'ambito delle ICT e deve avere una visione dei possibili scenari futuri, per riuscire a raggiungere con successo il cambiamento. Naturalmente, un e-leader non potrà perdere quelle competenze che caratterizzano il leader e l'imprenditore tradizionale.

¹ Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). *E-leadership: Implications for theory, research, and practice*. *The leadership quarterly*, 11(4), 617.



FONTE: EMPIRICA WITH INSEAD AND IDC, 2013

Dallo schema, si evince l'evoluzione della figura del leader e della necessità di specifiche e nuove competenze per risultare idoneo, insieme alla sua impresa, ad una società in cui il digitale è protagonista.

L'e-leader deve creare una comunicazione vantaggiosa, sia all'interno dell'azienda (dipendenti), sia con l'esterno (clienti), per rinforzare tutti legami con gli *stakeholders*, cercando di coinvolgere e di unire soggetti di diverse generazioni. In questo contesto, la differenza di età può diventare un problema, in quanto potrebbe creare potenziali conflitti generazionali: da una parte le nuove generazioni, con competenze e abilità digitali che permettono loro di avere maggiore potere informativo e, dall'altra, individui più anziani, caratterizzati da un timore e diffidenza verso il cambiamento.

L'uso costante dei dati e delle nuove tecnologie espone i leader a nuove problematiche, anche di natura etica. Come osservato da Kidwell e Sprague², le preoccupazioni relative alla *privacy* e ai meccanismi di controllo aumentano con la quantità dei dati sensibili raccolti durante l'orario lavorativo. Il monitoraggio dei dipendenti attraverso il sistema di sorveglianza elettronica (ES) permette di vigilare sulla produttività e sugli atteggiamenti assunti dai lavoratori. In questo scenario, i leader devono rispettare le norme sulla politica nazionale ed internazionale della *privacy*, come, ad esempio, il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati dell'Unione Europea, in vigore dal 25 maggio del 2019, che garantisce la protezione dei dati. Da ricordare,

² Kidwell, R. E., & Sprague, R. (2009). *Electronic surveillance in the global workplace: Laws, ethics, research and practice*. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 194-208.

anche il sistema di sorveglianza imposto dalla Corte Suprema di Giustizia degli Stati Uniti al fine di prevenire le molestie sessuali sui luoghi di lavoro.

Per guidare un'organizzazione, con competenze digitali, sono necessarie abilità diverse da quelle tradizionali, in quanto l'introduzione di strumenti tecnologici influisce sul lavoro e sulle persone.

Pertanto, sarebbe preferibile assumere uno stile di leadership più inclusivo³, con un approccio di “*coaching*”, utilizzando una comunicazione bidirezionale, con l'obiettivo di ottenere una maggiore partecipazione da parte dei subordinati e cercando di responsabilizzare gli stessi. Andranno poi affrontati quei problemi generati dalla stessa digitalizzazione, ossia l'alienazione del lavoratore, la scarsa responsabilità e il debole legame creatosi con tutti i componenti dell'azienda. In particolare, l'e-leader deve creare l'ambiente ideale per la collaborazione e l'unità dei dipendenti, sfruttando non solo le abilità sociali tradizionali (ascolto, comprensione delle emozioni, ecc.), ma anche metodi di comunicazione virtuale⁴, definiti “*e-communication*”. Il leader digitale, quindi, dovrà puntare sull'efficacia comunicativa, che sarà caratterizzata dalla scelta del giusto strumento, l'uso di un tono adeguato e dalla chiarezza espositiva. Tutto ciò dovrà essere basato sulle caratteristiche del destinatario con il fine di comunicare al meglio il messaggio. Ecco perché avere una cultura e conoscenza del mondo digitale è di primaria importanza.

Altra competenza necessaria, risulta essere la capacità di prendere decisioni velocemente, anche senza avere tutte le informazioni necessarie per un'analisi completa e corretta del problema. Inoltre, bisogna saper dare priorità a quei dati che risultano essere rilevanti, dal momento che i sistemi informativi forniscono enormi quantità di dati, creando ambiguità nel processo decisionale.

1.1 TRANSIZIONE VERSO L'E-LEADER

Fondamentale, per una corretta transizione da un'organizzazione tradizionale ad una digitalizzata, è la capacità del leader di avere una mentalità aperta alle nuove esigenze richieste dalla società. Per far ciò, bisogna sviluppare il “*digital mindset*” capace di guidare l'impresa verso l'innovazione.

Secondo il Cuneo⁵, è possibile in 7 fasi:

- 1) Sviluppare una visione: la parola chiave del successo e che rappresenta il principio di tutto è la ‘curiosità’, ossia la voglia di scoprire cose nuove ampliando il proprio orizzonte di pensiero, senza porsi dei limiti. La “*vision*” è fondamentale, poiché permette di “saper leggere” il futuro e di adattare l'organizzazione alle aspettative, create in base alla propria concezione evolutiva.

³ Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpel, I. M. (2018). *How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership*. *mrev management revue*, 29(2), 114-138.

⁴ Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). *Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment*. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866.

⁵ Cuneo M., *Il Digital Mindset per vincere le sfide della trasformazione digitale*, Mindset e allenare la mente, 2020

- 2) Imparare a delegare, ossia basare il rapporto sulla fiducia con i colleghi dello stesso team. Imparare quindi a suddividere efficacemente il lavoro, creando anche una prospettiva di sperimentazione delle mansioni.
- 3) Supportare l'innovazione: l'assunzione di rischi e sacrifici per sostenere il cambiamento attraverso continui investimenti.
- 4) Essere collaborativo: ottimizzare al massimo il rapporto all'interno di gruppi di lavoro, cercando di far collaborare persone con pensieri e idee diverse, affinché si possa creare valore aggiunto per l'azienda.
- 5) Usare sia i dati che l'intuito: la capacità di saper trovare un equilibrio tra la parte prettamente razionale come l'analisi dei dati, e la parte creativa, che porta a pensare fuori dagli schemi. Entrambe, sono determinanti per il successo del cambiamento.
- 6) Sperimentare, ossia provare nuove alternative al modello di struttura organizzativa, di processo produttivo, sempre però con una strategia di fondo e, soprattutto, senza azzardare.
- 7) Trasformare gli errori in opportunità: accettazione del fallimento, visto non come un qualcosa di negativo, ma come un'occasione per imparare e avvicinarsi all'obiettivo.

1.1.1 GESTIRE TEAM VIRTUALI

La trasformazione digitale non ha solo apportato innovazioni sugli assetti strutturali dell'organizzazione e del processo produttivo, ma anche sulle modalità del lavoro, usufruendo maggiormente dei team virtuali. I team virtuali vengono definiti da Hambley, O'Neill e Kline come: "gruppi interdipendenti di individui che lavorano attraverso il tempo, lo spazio e i confini organizzativi, con collegamenti di comunicazione che dipendono fortemente da tecnologie informatiche avanzate".⁶

I team virtuali presentano diversi benefici: riduzione dei tempi e costi di viaggio; facilità nel reclutamento di talenti provenienti da diverse parti del mondo, determinando, così, competenze eterogenee; inoltre, si forma una migliore creatività e qualità innovativa, grazie alla combinazione dei vari membri del gruppo e delle loro diversità. La distanza geografica però pone alcuni limiti, poiché gli e-leader potrebbero non osservare fisicamente il comportamento dei membri, percepirne le espressioni facciali ed i gesti della comunicazione non verbale, tutti fattori importanti per intuire i sentimenti, i pensieri e gli stati d'animo dei collaboratori. Questo sembra essere l'ostacolo maggiore da superare. Inoltre, basare il "core" del team sul digitale potrebbe comportare problemi di comunicazione, come l'errata distribuzione delle informazioni o l'errata trasmissione di un messaggio e del suo livello di urgenza.

Per far fronte a queste problematiche, i leader virtuali devono utilizzare rimedi specifici.⁷ Invece di basarsi sulle norme comportamentali tipiche dei team tradizionali, potranno adoperare norme di comunicazione

⁶ Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). *Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes*. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 1-20.

⁷ Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). *The role of leadership in a digitalized world: A review*. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.

chiare, con un corretto scambio di informazioni, un migliore monitoraggio delle stesse e, soprattutto, una minore ambiguità nel lavoro di squadra. La comunicazione potrà avvenire in due forme: sincrona e asincrona. Il primo metodo comunicativo è quello adeguato per gestire compiti complessi e interdipendenti; il secondo, al contrario, permette ai membri del team, con diversi *background*, di adottare il proprio ritmo nel processare le idee degli altri o generarne di nuove. Inoltre, una comunicazione asincrona facilita un flusso continuo di informazioni e la possibilità di lavorare per un numero maggiore di ore.⁸

Per gestire un team virtuale, bisogna essere in possesso anche di competenze interculturali, poiché la presenza di membri provenienti da diverse zone geografiche, con una moltitudine di *background* e stili educativi, può influenzare la capacità dell'e-leader nel costruire e mantenere lo spirito di squadra e la fiducia. Identificare, all'interno, le somiglianze e le differenze culturali, può risultare di grande utilità. I team virtuali non godono di quelle attività informali che permettono di creare legami al di fuori del mondo lavorativo, per questo una buona gestione dell'informazione, da parte dell'e-leader, è essenziale per diversificare e distribuire ruoli e compiti. In questa situazione, si privilegia l'uso di una comunicazione asincrona, ma, la suddivisione degli orari e degli incarichi deve essere chiara, per evitare ritardi dovuti ad un'errata assegnazione o sovrapposizioni dei compiti.

Il monitoraggio e il controllo, se non condivisi e chiariti correttamente, possono essere percepiti negativamente dai membri del team, e ciò potrebbe inficiare il rapporto *leader-follower*, avendo ripercussioni anche sulle *performance* lavorative.⁹

1.2 LE PROSPETTIVE FUTURE DEL LAVORO

Al giorno d'oggi, il mondo del lavoro è sempre più in bilico e, a ciò, si è aggiunta l'incertezza provocata dalla pandemia del COVID-19.¹⁰ Il virus SARS-CoV-2 ha aperto una crisi sanitaria a livello globale, ma anche una grave crisi economica e del mercato del lavoro, coinvolgendo l'intero pianeta. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro¹¹ (OIL) ha stimato un aumento di circa 25 milioni di persone che non troveranno un posto di lavoro nei prossimi anni, a cui si sommeranno i 188 milioni già registrati nel 2019. Questa analisi stima un incremento della disoccupazione globale che andrà da 5,3 a 24,7 milioni di lavoratori, a cui consegnerà, inevitabilmente, la crescita delle disuguaglianze sociali. I soggetti più a rischio saranno tutti quei lavoratori meno protetti, come i giovani, le lavoratrici, i lavoratori anziani e i migranti.¹² A ciò si aggiungano

⁸ Gupta, S., & Pathak, G. S. (2018). *Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study*. Journal of Organizational Change Management.

⁹ Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., & Kalika, M. (2013). *Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective*. Human Systems Management, 32(3), 199-211.

¹⁰ COVID-19 è il nome dato alla malattia associata al virus. Provoca una sindrome respiratoria acuta grave da Coronavirus-2 (SARS-CoV-2). Questo virus è un nuovo ceppo di coronavirus che non è stato identificato nell'uomo prima del 2019. (Ministero della salute, salute.gov.it)

¹¹ International Labour Organization, ILO Monitor (2020). *COVID-19 and the world of work*. Second Edition.

¹² Per approfondire l'argomento con le proposte di eventuali strategie da adottare per combattere questa crisi a livello economico vedere il seguente link https://www.ilo.org/rome/approfondimenti/WCMS_739996

i risultati di un ultimo studio, effettuato in Italia, nel luglio 2020, che segnala la presenza di un nuovo fenomeno, ossia quello dei giovani NEET (Not in Education, Employment or Training). Questo termine comprende giovani d'età compresa tra i 15 e 29 anni, i quali non hanno una posizione lavorativa o non sono all'interno di un percorso di formazione. È stata stimata una percentuale di giovani NEET intorno al 22,2% in Italia e tale dato è il più elevato a livello europeo, con una differenza di circa 10 punti percentuali rispetto alla media UE che è del 12,5%. Il livello di NEET ha un andamento inverso rispetto al grado di istruzione: un basso livello di istruzione comporta un alto indice di NEET, al contrario, tale indice diminuisce con l'aumento della formazione. Si stima che il 37% dei giovani NEET sia in cerca di lavoro, che il 31% rientri nella categoria della forza lavoro potenziale, mentre la restante parte sarebbero i soggetti inattivi, ossia quelle persone che non sono disposte a lavorare e non s'impegnano nel cercare lavoro.¹³

1.2.1 MAPPATURA DEL MERCATO DEL LAVORO PER LE NUOVE COMPETENZE

Con il cambiamento imposto da un mondo del lavoro sempre più digitale, le aziende con migliori capacità di adattamento tecnologico e comunicativo, saranno quelle in grado di fronteggiare meglio le incognite del futuro, riuscendo a proporre soluzioni eterogenee. Una ri-organizzazione dell'azienda risulterà fondamentale, sebbene questo mutamento implichi una rimodulazione dell'assetto lavorativo aziendale e delle competenze dei collaboratori. Invero, secondo molti studiosi, con lo sviluppo della tecnologia, molti lavori manuali e meno qualificati saranno sostituiti dai macchinari autonomi, mentre i salari aumenteranno in funzione dell'incremento della produzione e delle competenze qualificate dei dipendenti.¹⁴ Alcune tipologie di lavoro vedranno una ridotta richiesta ma, allo stesso tempo, nuove tipologie di lavoro richiederanno una presenza maggiore di dipendenti. Assisteremo, quindi, ad una relazione di completamento tra uomo e macchina, in cui quest'ultima svolgerà il lavoro gravoso e l'uomo supervisionerà, controllando e risolvendo eventuali errori.

Il mercato è diventato e diventerà sempre più competitivo e i professionisti adatteranno i propri "curricula" alle caratteristiche richieste dall'offerta di lavoro. Saranno richieste nuove competenze e nuovi "set" di abilità e servirà il giusto *mix* di competenze, utili ad operare nelle società moderne. Alle future generazioni verranno richieste competenze digitali e capacità di apprendimento fin dalla giovane età.

Attualmente, ci sono alcuni compiti che risultano molto difficili, se non impossibili, da automatizzare e sono tutti quelli che comprendono "skills" come il *problem solving*, l'intuizione, la creatività e la persuasione.¹⁵ Anche le "soft skills" come la gestione, l'auto-organizzazione, il *teamwork* e le capacità di comunicazione sono destinate ad assumere un'importanza rilevante nel mondo lavorativo emergente. Tutto questo viene

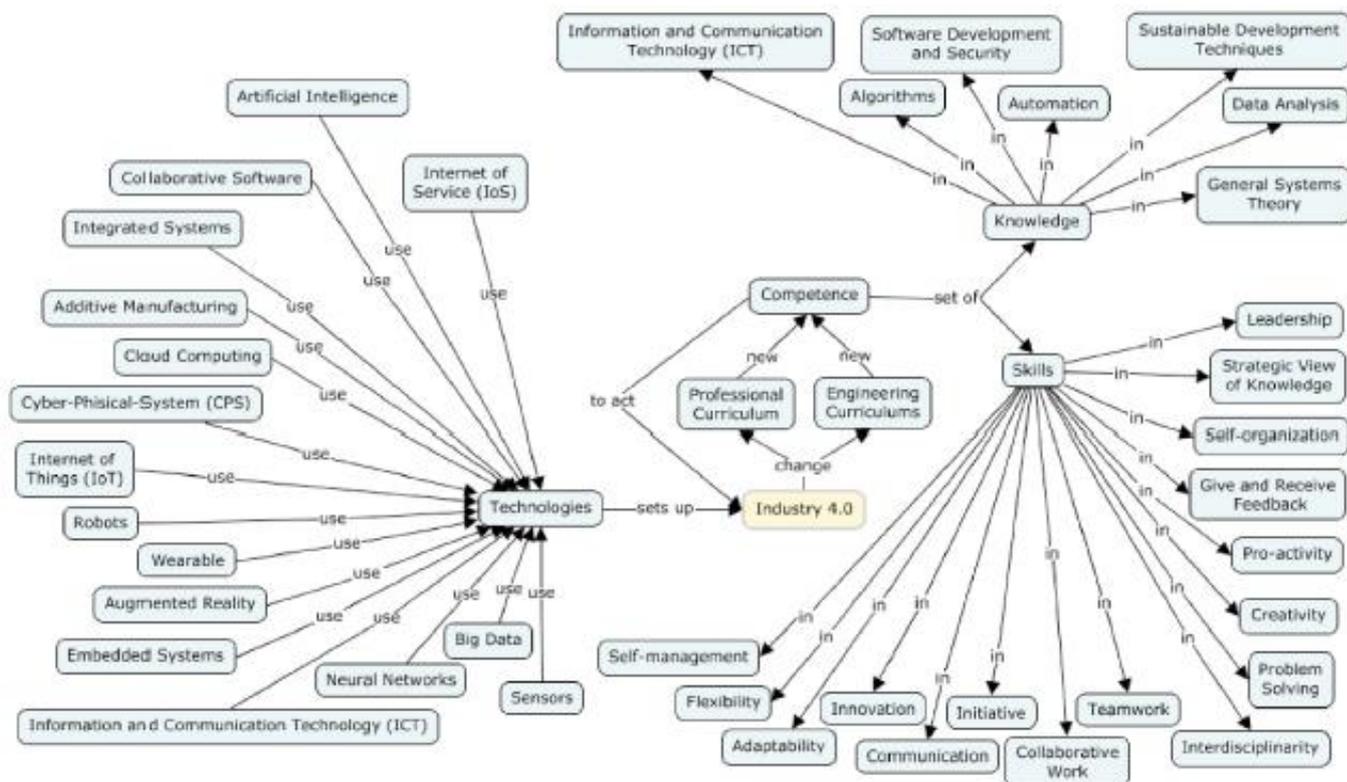
¹³ Redazione ANSA, *Istat: 2 mln giovani neet, primato in Ue*, Roma, 22/07/2020

¹⁴ Non esiste una diretta correlazione tra livello di istruzione e rischio di automazione, in quanto professioni come l'analista, i ragionieri e amministrativi.

¹⁵ Frey C.B., Osborne M.A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford, UK: University of Oxford.

evidenziato dalla ricerca effettuata da Kipper, Iepsen, Dal Forno, Frozza, Frustenau, Agnes e Cossul, i quali hanno definito la seguente mappa scientifica delle competenze lavorative:

FIGURA 2: CONCEPTUAL MAP – TRANSFORMATIONS FOR INDUSTRY 4.0.



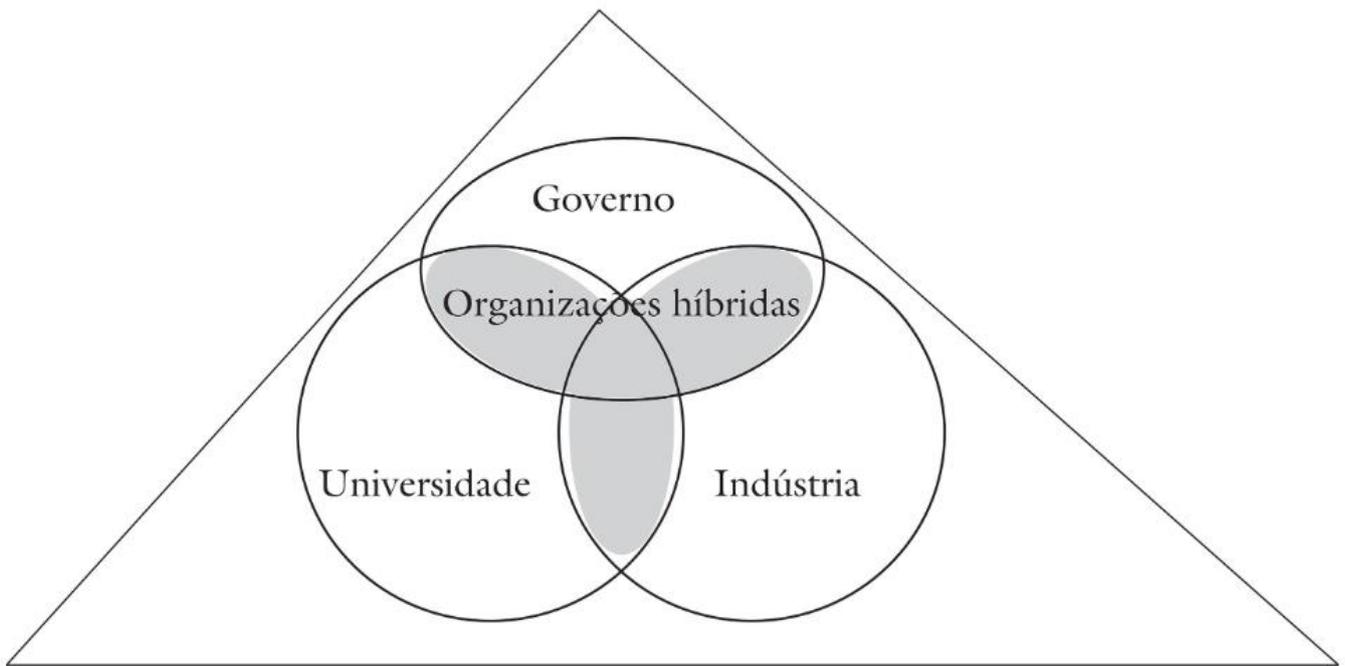
FONTE: KIPPER, L. M., IEPSEN, S., DAL FORNO, A. J., FROZZA, R., FURSTENAU, L., AGNES, J., & COSSUL, D. (2021). SCIENTIFIC MAPPING TO IDENTIFY COMPETENCIES REQUIRED BY INDUSTRY 4.0. *TECHNOLOGY IN SOCIETY*, 64, 101454.

Dalla figura emergono le abilità e le capacità che il lavoratore deve possedere, ovvero le cosiddette “*hard skills*” ossia conoscenze tecniche, quali l’analisi dei dati, le norme sulla sicurezza e lo sviluppo sostenibile. Allo stesso tempo, il lavoratore deve possedere le “*soft skills*”, ossia quelle competenze naturali applicabili in diversi contesti, non solo lavorativi. Fanno parte delle *soft skills*, per esempio, la flessibilità e la capacità di adattarsi a nuovi contesti. Tutte queste competenze, danno al lavoratore il potenziale per affrontare le variegate e complesse situazioni che può incontrare nel suo percorso lavorativo.

Le modifiche derivanti dalla rivoluzione del mercato del lavoro, si ripercuotono anche sull’aspetto educativo; infatti, sarà necessaria una nuova agenda per le politiche di istruzione e formazione, con nuovi approcci, anche alla formazione degli insegnanti.¹⁶ Sarà necessaria una stretta collaborazione tra università, governi ed industrie per far acquisire ai lavoratori le abilità necessarie per lavorare in questi nuovi contesti. Secondo Etzkowitz & Zhou, tale collaborazione dà origine alla “*tripla elica*” dell’innovazione e dell’imprenditorialità.

¹⁶ Kergroach S. (2017) *Industry 4.0: New Challenges and Opportunities for the Labour Market*, Foresight and STI Governance, vol. 11, n 4, pp. 6–8.

FIGURA 3: ESTRUTURA SOCIAL DA HÉLICE TRIPLICE



FONTE: ETZKOWITZ, H., & ZHOU, C. (2017). HÉLICE TRÍPLICE: INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO UNIVERSIDADE-INDÚSTRIA-GOVERNO. ESTUDOS AVANÇADOS, 31, 23-48.

Altrettanto importanti sono le *Learning Factories* (LF), ossia i simulatori di modelli delle fabbriche reali, con il fine di sviluppare le competenze richieste e fornire maggiore conoscenza pratica dell'ambiente di lavoro. Le aziende costruiranno il loro capitale umano intorno alle nuove competenze, implementando anche cambiamenti organizzativi e adottando nuove pratiche di gestione per assicurare un uso efficiente dei loro beni intangibili.

Agli albori dell'era digitale, venivano richieste conoscenze nel campo delle ICT. Al giorno d'oggi si presuppone che ogni persona abbia nozioni di primo livello e che i professionisti siano in grado di padroneggiare la materia con sicurezza e competenza. La *community* di Mozilla ha contribuito all'alfabetizzazione del *web*, con video che istruiscono a “saper leggere, scrivere e partecipare al mondo digitale”, così come affermato nel *whitepaper* del WEB LITERACY 2.0.¹⁷ In questo articolo, l'autore definisce il saper muoversi all'interno del *Web* come la quarta abilità fondamentale accanto alle tre R: *reading* (leggere), *writing* (scrivere) e *arithmetic* (fare i conti): tutte queste abilità permettono di vivere e lavorare nel mondo di oggi. Così le tre principali aree di intervento della *community* sono:

- Leggere: capacità di riconoscere la credibilità delle fonti aiutandosi con la conoscenza dei meccanismi del *web* (ricerca, valutazione, navigazione e capacità di sintesi).
- Scrivere: creazione di contenuti attraverso il disegno, la codifica, la composizione, la revisione di contenuti già esistenti nel *web*.

¹⁷An-Me Chung, Iris Bond Gill, Ian O'Byrne, *Web Literacy 2.0*, Mozilla <https://mozilla.github.io/content/web-lit-whitepaper>

- Partecipare: condivisione dei contenuti all'interno di una comunità *online*.

1.2.2 DIGITAL MINDSET

Una caratteristica fondamentale che ogni lavoratore dovrebbe possedere, al giorno d'oggi, è quella della “*digital mindset*”, la quale risulta essere una risorsa determinante per aiutare l'azienda a rispondere alle diverse problematiche che si presentano in maniera altamente personalizzata e secondo determinati punti di forza. Questa qualità viene richiesta dal mercato del lavoro, poiché racchiude la capacità di adattabilità e flessibilità in contesti in continua evoluzione.

Il termine “*Mindset*”¹⁸ ha origine nell'ambito della psicologia cognitiva e viene definito da Carol Dweck come “*quella modalità di pensare basata sulle convinzioni del singolo*”, la quale influenza i comportamenti e le decisioni da assumere in determinate situazioni. Essa svolge una funzione di filtro delle informazioni, interpretandole e assimilandole, attraverso le osservazioni e le esperienze personali dell'individuo. Per questo motivo, Dweck considera i *mindset* come un qualcosa di dinamico e non di stabile, che varia a seconda del trascorrere del tempo. Il *mindset* è costituito da due componenti fondamentali: quella cognitiva e quella d'azione, entrambe legate tra loro in quanto si ha un processo di trasformazione del pensiero in azioni.

Possiamo dividere il *mindset* in due categorie¹⁸:

- *Fixed mindset*, conosciuto anche come “mindset statico”, in quanto “mentalità conservativa”, caratterizzato da sentimenti come la paura del confronto, la pigrizia nell'affrontare sfide e l'orgoglio in caso di critiche, seppur costruttive. L'individuo, quindi, evita tutte quelle prove che possono mettere in risalto i propri limiti.
- *Growth mindset*: al contrario del primo è “dinamico”, in quanto l'individuo ha il coraggio di mettersi alla prova, cercando di migliorare e implementare non solo le proprie abilità, ma anche la propria persona. Il sacrificio e la fatica sono fondamentali per il raggiungimento del miglioramento desiderato. Ogni fallimento, viene visto come un'occasione per assimilare cose nuove e migliorare.

Queste due categorie rappresentano i poli opposti del *mindset* di una persona. L'uno non esclude l'altro, ma una dei due prevale a seconda del carattere dell'individuo e delle situazioni che affronta.

Benke ha ampliato il concetto di Dweck, applicandolo alla trasformazione digitale, coniando il termine “*digital mindset*”¹⁹ e descrivendolo come la capacità di mutare in un contesto digitale, tramite strutture basate sul binomio conoscenza-esperienza. Benke afferma che il “*growth mindset*” sia più esposto ad accettare e assumere una mentalità digitale, proprio per le sue caratteristiche intrinseche. Al contrario, il “*fixed mindset*” rappresenta quella mentalità chiusa che non accetterebbe il digitale (non *digital mindset*), poiché evita

¹⁸ Dweck C.(2007) *Mindset:The new psychology of success*, Ballantine Books.

¹⁹ Benke, V. (2013). *The Digital Mindset*. AAIBORG UNIVERSITY, 1-66.

l'esposizione al fallimento e ripudierebbe tutti quei cambiamenti supportati dal digitale. Anche in questo caso, la nuova mentalità è composta da due componenti: quella cognitiva e quella d'azione.

La componente cognitiva è composta dalla differenziazione, ossia il grado di conoscenza della tecnologia e dall'integrazione, quest'ultima intesa come la quantità di utilizzo. Elementi della differenziazione sono la curiosità e l'aggiornamento continuo sulle nuove tendenze relative al digitale; al contrario, l'integrazione consiste nel riunire conoscenze, abilità e atteggiamenti, per acquisire quelle competenze per l'utilizzo delle nuove tecnologie.

L'altra componente è quella d'azione, per la quale l'individuo si trova ad un bivio: accettare o meno l'utilizzo della tecnologia digitale. Una persona dotata di "*digital mindset*", però, non accetta in automatico tutte le opportunità offerte dal digitale. Potrebbe anche rifiutare di usufruire di un'opportunità, se la reputa poco adatta ai propri interessi. Si evidenzia allora la differenza tra un normale *mindset* ed una mentalità digitale, in quanto quest'ultima ha la capacità di valutare, attraverso opportune informazioni e conoscenze, la possibilità di utilizzare o meno le opportunità offerte da quel mondo.

L'insieme delle qualità e degli approcci alle diverse situazioni, determinano le caratteristiche del *digital mindset*. Il professor Mangiacotti descrive tali caratteristiche come *soft* e *hard*.²⁰

Fanno parte delle *soft*:

- I. *Explorer Mindset*, ossia la curiosità di andare oltre le proprie conoscenze.
- II. *Growth Mindset*, cioè la capacità di affrontare nuove situazioni per migliorarsi.
- III. *Change Agility, skill* tipica del contesto odierno delle organizzazioni che consiste in un cambiamento senza perdere la propria natura.
- IV. *Learn Agility*: capacità di apprendere velocemente.
- V. *Collaborative Approach*, un approccio che va oltre il *teamwork*, perché, se le sfide sono imprevedibili e nuove, la collaborazione con individui con esperienze diverse diventa l'unico modo per produrre idee innovative.
- VI. *Cognitive Diversity*, ossia letteralmente 'la diversità cognitiva', cioè avere un approccio mentale propositivo verso idee diverse dalle proprie.

Fanno parte delle *hard*:

- I. *Digital Knowledge*, indica la volontà di rimanere aggiornati su temi riguardanti la tecnologia.
- II. *Digital Usage*, fa riferimento alla quantità dei *tools* digitali usati dal singolo individuo.

²⁰ Mangiacotti E.,(2018) *Digital Mindset. Comportamenti e attitudini per avere successo nell'era digitale*, Skilla.

CAPITOLO SECONDO

2 LEADERSHIP

La leadership e il suo concetto sono sempre stati presenti nella società dell'uomo; basti pensare ai campi di applicazione più evidenti quali la politica, gli sport di squadra e le imprese. Da sempre, si è cercato di impersonare e di definire il concetto di leadership, fin dagli antichi greci, i quali sostenevano che l'eroe della mitologia rappresentasse il vero leader, ossia colui capace di incarnare i valori morali, come il senso di giustizia, saggezza e coraggio. L'*Odissea* di Omero diventava un esempio da seguire per gli uomini di quel tempo. Successivamente, il “discorso” sulla leadership è stato oggetto di revisione e di ulteriori punti di vista. Nel XVI secolo, N. Machiavelli (Firenze, 3 maggio 1469 – 21 giugno 1527), espresse un'altra visione, depurando la leadership dal concetto di valore e sostenendo l'idea, secondo la vulgata, che “*il fine giustifica i mezzi*”, privilegiando il conseguimento dell'obiettivo prefissato.

Il termine “*leadership*” assume un'accezione di guida, comando. La *Rivista italiana di scienze politiche* esprime la leadership come «*una relazione sociale di potere (reciproco, ma asimmetrico) tra uno e molti che volontariamente si uniscono per formulare e perseguire obiettivi condivisi*». ²¹ Studiosi e ricercatori, ritengono che sia difficile definire con precisione tale termine. A confermarlo è il sociologo Rost, il quale in 587 pubblicazioni che riguardavano tale argomento, ha trovato circa 221 definizioni diverse. Questa difficoltà è dovuta anche alle varie teorie, rendendo l'argomento molto complesso. ²² Con il trascorrere del tempo, i modelli di leadership si sono evoluti, incorporando costantemente dei limiti. Risulta necessario, quindi, valutare sia i limiti dei modelli, sia il contesto in cui sono applicati.

Per definire meglio tale concetto, è necessario precisare che la leadership può risultare formale o non-formale: tale differenza si basa sulla contestualizzazione della gerarchia all'interno di una organizzazione.

2.1 LE “PRIME” TEORIE DELLA LEADERSHIP

Sono presenti svariate teorie sulla leadership, le quali hanno subito un affinamento negli ultimi anni, creandone di nuove. ²³ Inizialmente, si sosteneva l'idea che i comportamenti distintivi del leader fossero innati. Tale teoria si fonda sui tratti della personalità.

2.1.1 TEORIE DEI TRATTI E DEI COMPORAMENTI

Le prime forme di approfondimento sulla leadership erano focalizzate sulle caratteristiche sociali, fisiche e della personalità del leader. Si disegnava una differenza di qualità e attributi, dando origine alle teorie dei tratti

²¹ Regalia, M. (2012). *La leadership: concetto, concezioni e rappresentazioni*. *Rivista italiana di scienza politica*, 42(3), 385-398.

²² Bennis, W. (2007). *The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue*. *American psychologist*, 62(1), 2.

²³ Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

della leadership. Negli anni 60, circa 80 tratti furono individuati, ma di questi solo cinque erano comuni ad altre quattro indagini²⁴. Con il trascorrere del tempo e i progressi delle teorie, i tratti si delinearono intorno ai ‘*Big Five*’^{25, 26}. Nelle dinamiche di gruppo, le persone che manifestano qualità, come la precisione, la socievolezza, l’apertura mentale hanno maggiore possibilità di esprimere se stessi e di essere seguiti dagli altri componenti del gruppo. Essere empatici è sinonimo di un’alta intelligenza emotiva (IE). La gestione del gruppo risulta essere più efficace quando il leader riesce a capire i problemi e le richieste dei collaboratori, ivi comprese le reazioni emotive. Esprimendo le emozioni (anche negative, come le delusioni per un lavoro svolto male) e comunicando il proprio entusiasmo agli altri, il leader influenza i sentimenti positivi del gruppo.²⁷ Non basta essere credibili, svegli ed avere delle idee convincenti: l’assenza dell’empatia crea delle lacune che non possono mancare in un buon leader. Bisogna precisare che, nonostante il ruolo del modello dei *Big Five*, e la capacità nell’individuare i tratti della leadership, il raggiungimento dell’obiettivo del gruppo non è sempre garantito, anche quando il leader ha l’approvazione da parte di tutti i partecipanti del team.

La teoria dei tratti “seleziona” gli individui più adatti al ruolo della leadership. Ad “insegnare” come comportarsi da leader, sono le teorie comportamentali, in particolare, quelle relative alla struttura “dell’iniziazione” e della “considerazione”. Nel primo caso, il leader definisce con chiarezza gli obiettivi e i compiti da svolgere, strutturando il lavoro secondo efficienza organizzativa. Nel secondo caso, il termine “considerazione” racchiude il concetto di questa teoria: il leader tratta tutti allo stesso modo, ponendo, alla base del rapporto con i suoi collaboratori, la fiducia ed il rispetto reciproco.

Sulla base delle teorie comportamentali del leader, R.J. Blake e J.S.Mounton (1962) hanno studiato un modello bidimensionale, caratterizzato dalla relazione tra interesse per le persone (asse delle ordinate) ed interesse per la produzione (asse delle ascisse). L’aumento della variabile della persona comporta un maggiore sforzo per soddisfare i bisogni dei dipendenti e, allo stesso modo, un aumento della variabile della produzione implica un maggiore impegno nel raggiungere risultati migliori possibili.

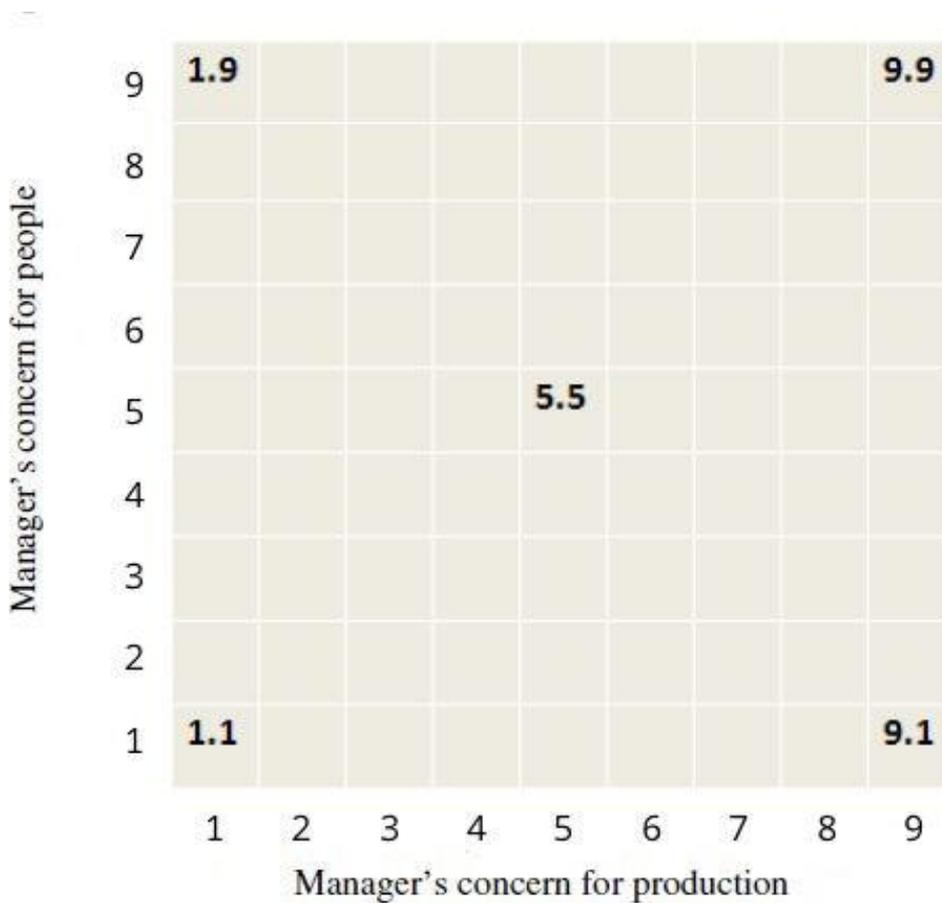
²⁴ Geier, J.G. (1967) “A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups”, *Journal of Communication*

²⁵ Il modello dei Big Five è composto da cinque dimensioni: Estroversione, Amabilità, Coscienziosità, Stabilità emotiva e Apertura a nuove esperienze

²⁶ Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality and leadership: a qualitative and quantitative review*. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.

²⁷ Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). *Leading with emotional labor*. *Journal of managerial psychology*.

FIGURA 4: MANAGERIAL GRID



Fonte: Blake and Mouton, 1962

Gli stili che emergono dalla figura sono:

- **1.1 Manager impoverito:** è quel manager che fa il minimo indispensabile per l'organizzazione, con scarso interesse verso la creazione di un *entourage* collaborativo e stimolante per i propri dipendenti.
- **1.9 La gestione di un country club:** significa che il manager pone attenzione alla creazione di ambienti di lavoro favorevoli, gradevoli rapporti interpersonali, con particolare attenzione ai bisogni dei collaboratori. A risentirne è l'interesse verso la produzione.
- **9.1 Gestione dei compiti:** definisce il manager che punisce i dipendenti per i risultati deludenti, basando l'operato solo sulla propria autorità ed esecuzione degli ordini, a discapito delle necessità dei dipendenti e dei loro stati d'animo.
- **9.9 La gestione della squadra:** delinea la figura del manager che punta sulla *performance* ottimale per raggiungere l'obiettivo. Assume consapevolezza sull'importanza dei dipendenti e del lavoro di squadra, ponendo la meta finale come il fine ultimo comune a tutti i collaboratori.

- 5.5 Il Leader ‘middle-of-the road’: definisce il manager che cerca il bilanciamento tra il traguardo da raggiungere e l’interesse verso i dipendenti, evitando i malcontenti con compromessi o facendo affidamento a strutture *standard* e direttive.²⁸

La teoria della “considerazione” definisce il manager più attento verso i collaboratori, mentre la teoria della “struttura di iniziazione” definisce il manager più rivolto all’interesse della produzione.²⁹ Anche in questo caso, bisogna precisare che nonostante comportamenti corretti, secondo queste teorie il successo dell’obiettivo non è comunque garantito. I limiti di queste teorie sono da individuarsi nella insufficiente considerazione del contesto organizzativo (ambiente e seguaci).

2.1.2 TEORIE DELLA CONTINGENZA

Soluzioni a determinate situazioni di crisi nel breve periodo, non sono efficaci nel lungo periodo, perché una stessa soluzione non può essere applicata in situazioni diverse. Le teorie della contingenza cercano di tenere presente questa variabile e, per tale motivo, sono definite come “*dinamiche e continue in natura*” (Amagoh). La più importante, secondo la letteratura, è il modello del ricercatore Fiedler. Secondo tale modello, l’efficacia del gruppo dipende dalla compatibilità tra lo stile della leadership e il livello di influenza del leader,³⁰ pertanto risulta necessario definire lo stile della leadership per poi individuare la situazione. Quanto al primo punto, Fiedler creò una serie di domande avente come oggetto il “collegamento apprezzato”, chiedendo di esprimere un giudizio, in una scala da 1 a 8, usando un insieme di aggettivi elencati; questo questionario è conosciuto anche come LPC. Al termine del questionario, è possibile individuare due alternative: essere orientati alla relazione o essere orientati al compito. Si è predisposti alla relazione, quando l’uso dei termini positivi è prevalente nel descrivere il soggetto. Al contrario, se prevale l’uso di aggettivi, con accezione negativa, si è predisposti per l’orientamento al compito. Per individuare la situazione, secondo Fiedler, bisogna combinare le tre dimensioni reputate fondamentali, ovvero: 1) il rapporto tra il leader e i collaboratori; 2) la complessità della struttura per svolgere le giuste mansioni; 3) il potere del leader.

Il controllo da parte del leader risulta favorevole, quando le tre dimensioni si rapportano armonicamente. Inizialmente, erano le otto possibili situazioni originate dal *mix* delle dimensioni, sebbene, successivamente ridotte a tre.³¹

Dopo aver individuato le due variabili (stile e situazione), occorre rapportare il leader alle circostanze più idonee alle sue caratteristiche. Nelle situazioni in cui si hanno livelli di controllo alti o bassi, il leader, è

²⁸ Gallo P. Modello di stile di leadership basato su griglia manageriale / P. Gallo, M. Tausova, J. Gonos, “Problemi reali di Economia” 2016.

²⁹ Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. Journal of applied psychology, 89(1), 36.

³⁰ F.E. Fiedler, (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.

³¹ House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). *The social scientific study of leadership: Quo vadis?*. Journal of management, 23(3), 409-473.

orientato al compito, genera prestazioni superiori rispetto al leader orientato alla relazione, il quale risulta più adatto per un livello moderato di controllo. Onde migliorare la qualità del lavoro svolto dal leader, secondo Fiedler, ci sono solo due soluzioni: la prima consiste nell'adattare il leader alla situazione, la seconda, nell'adattare la situazione al leader. Anche in questo caso vi sono dei limiti dovuti alla difficoltà nel calcolo del punteggio del questionario LPC, in quanto insistono dati di difficile comprensione anche per gli studiosi della materia, sebbene i risultati ottenuti dal ricercatore siano supportati da diverse evidenze empiriche.

Oltre al modello di Fiedler, interessante è la teoria di House, conosciuta anche come la “*teoria del percorso-obiettivo*” (*Path-Goal*). House ritiene che il leader debba riuscire a creare l'ambiente più consono alle capacità dei suoi subordinati, cercando di supportare e di guidare le *performance* individuali verso l'obiettivo comune del team. L'abilità necessaria del leader è quella di controllare l'ambiente e di adattare il suo stile di leadership alle circostanze³². Altre teorie concentrano lo studio sul modo di prendere decisioni, o sull'adattamento della leadership in base alla maturità dei subordinati.

2.2 TEORIE CONTEMPORANEE DELLA LEADERSHIP

Con l'evoluzione dello stile di vita dell'uomo e con i suoi progressi, si sono definite anche nuove teorie sulla leadership. La figura del leader assume l'esempio da seguire, evidenziando, in tal modo, le parole, i comportamenti e le idee, sebbene le teorie che abbiano inciso, maggiormente, sono quelle della “*leadership carismatica*” e della “*leadership trasformativa*”.

2.2.1 LEADERSHIP CARISMATICA

Così, Weber definisce il carisma: «*The term “charisma” will be applied to a certain quality of an individual personality by virtue of which he is set apart from ordinary men and treated as endowed with supernatural, super-human, or at least specifically exceptional powers or qualities*», ovvero una qualità che risiede solo in rare persone. Gli individui, fin dalla nascita, evidenziano caratteristiche che definiscono il loro carisma, quali la disponibilità verso i propri seguaci e la tenacia a raggiungere gli obiettivi desiderati. L'essere estroverso, avere autostima, avere una visione che permette di apportare modifiche per migliorare l'organizzazione e per comunicare il tutto, anche attraverso il linguaggio del corpo, certamente incoraggiano ed influenzano il collaboratore a seguire il leader ed a condividere i suoi obiettivi, che non sono più quelli del singolo individuo, ma quelli del gruppo.³³ Il leader cerca di creare emozioni forti e positive nei collaboratori, affinché possa essere ripagato con la loro fiducia ed il riconoscimento del ruolo “di guida”. Nelle situazioni di crisi, il leader carismatico tende a diminuire lo stress che pesa sulle spalle dei subordinati, rendendo più significativo il

³² House, R. J. (1996). *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.

³³ Balkundi, P., Kilduff, M., & Harrison, D. A. (2011). *Centrality and charisma: Comparing how leader networks and attributions affect team performance*. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1209.

lavoro, attraverso lo stimolo delle loro capacità. Una ricerca sugli stipendi dei leader, ha evidenziato la maggiore possibilità, per il leader carismatico, di ricevere una remunerazione più alta.³⁴

2.2.2 LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE

La teoria della leadership trasformazionale amplia il concetto della teoria transazionale. Quest'ultima è caratterizzata da scambi reciprocamente vantaggiosi tra le parti: il leader attraverso le punizioni e le ricompense monitora i suoi dipendenti, i quali danno *performance* migliori.^{35,24} E' caratterizzata da tre livelli (dal più inefficace e passivo, al più efficace e attivo): a) *Laissez-Faire*, b) management per eccezioni, c) ricompensa contingente. In queste situazioni non appaiono i presupposti fondamentali affinché i dipendenti possano dare qualcosa in più per l'organizzazione. La leadership trasformazionale, invece, tocca valori più profondi dei collaboratori, portando ad un livello maggiore l'impegno nel lavoro, tale da rendere il cambiamento più duraturo.³⁶ In questo caso, non solo incorpora i livelli della leadership transazionale, ma ne aggiunge altri quattro: 1) la considerazione individualizzata; 2) la stimolazione intellettuale; 3) la motivazione ispirazionale; 4) l'influenza idealizzata.

Risulta essere un leader di livello mediocre colui che ha solo qualità che rispecchiano la teoria transazionale, al contrario un leader trasformazionale risulta essere molto più efficace. La differenza consiste nell'incentivare la creatività e l'autoefficacia nel collaboratore, in modo da consentirgli di credere nell'obiettivo da perseguire. Così, la responsabilità viene a decentrarsi: i dipendenti acquisiscono maggiore autonomia e sicurezza, migliorando le loro prestazioni. In questa teoria, sono presenti dei limiti relativi alla sua efficacia, nelle diverse situazioni. In uno studio svolto da Y. Ling e dai suoi collaboratori, è stato osservato come questa tipologia di leadership raggiunga maggiori risultati in aziende medio-piccole, mentre presenta delle difficoltà nelle aziende di grandi dimensioni. Ad influenzare la *performance* della leadership, è la distanza che si crea tra il lavoro dei dipendenti e il potere del consiglio d'amministrazione.³⁷ In determinate situazioni, risulta più efficace una semplice ricompensa (premio), rispetto al metodo della leadership trasformazionale.

2.3 CONFRONTO TRA LEADERSHIP

L'essere umano è da sempre caratterizzato da una necessità interiore di controllo su tutto ciò che è a lui esterno e dalla necessità di dare sempre una spiegazione univoca a ciò che lo riguarda. Su tematiche astratte, in cui le variabili da considerare sono molteplici, ciò non è sempre possibile, tanto da determinare una pluralità di

³⁴ Tosi, H. L., Misangyi, V. F., Fanelli, A., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (2004). *CEO charisma, compensation, and firm performance*. The Leadership Quarterly, 15(3), 405-420.

³⁵ Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). *Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis*. Journal of applied psychology, 89(5), 901.

³⁶ Hernez-Broome, G., & Hughes, R. J. (2004). *Leadership development: Past, present, and future*. Human resource planning, 27(1).

³⁷ Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). *Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface*. Academy of Management journal, 51(3), 557-576.

paradigmi. Molti di questi denotano il medesimo substrato ideologico, per poi differenziarsi in molteplici forme.

Le prime teorie sulla leadership sono state quelle relative ai “tratti” di un leader. Nel corso del tempo, sono state delineate le principali attitudini che un vero leader dovrebbe possedere, come la precisione, la socievolezza e l’apertura mentale. Particolare importanza è stata posta sull’empatia, che sembrerebbe essere una qualità essenziale. In maniera simile, la più recente teoria della leadership carismatica si è soffermata sul “carisma” del leader e, dunque, su quelle abilità “innate”, quali la capacità di coinvolgere i propri subordinati e/o colleghi.

Le teorie dei comportamenti, viceversa, pongono l’attenzione sull’atteggiamento e sul comportamento del leader in determinate situazioni. Blake e Mouton hanno sviluppato una prima teoria basata su due variabili: l’interesse per le persone e l’interesse per la produzione, delineando un modello bidimensionale entro il quale può oscillare il comportamento del leader. I due estremi, di tale modello, corrispondono all’interesse esclusivo del bisogno dei lavoratori e all’interesse esclusivo per il raggiungimento di un risultato produttivo. Nel mezzo sussiste la figura del leader con la capacità di bilanciare queste due variabili.

Altre teorie pongono maggiormente l’accento sulle contingenze che un leader si trova ad affrontare e, tra queste, una delle più importanti è quella di Fiedler, il quale propone un modello basato sulla compatibilità tra lo stile di leadership e le circostanze che il leader deve affrontare. Teoria sovrapponibile a quella appena esposta è quella di House, il quale pone l’accento sull’azione pro-attiva del leader nel creare le condizioni ottimali in cui operare.

Tutte queste teorie hanno come scopo quello di delineare la figura del buon leader e definirne i comportamenti più appropriati, a seconda degli obiettivi da raggiungere. Tale visione è ribadita e ampliata dalla più recente teoria trasformazionale, secondo la quale è necessario un atteggiamento propositivo del leader nei confronti del lavoratore. Il leader deve creare un rapporto di scambio vantaggioso con il dipendente, stimolando la sua creatività e rafforzando la sua responsabilità, interessandosi, dunque, non solo al capitale economico, ma anche a quello umano. La figura delineata da tale teoria pertanto non è quella di un “boss” distaccato dai suoi dipendenti, ma quella di un leader accettato e riconosciuto come tale dai lavoratori.

2.4 DUE CARATTERISTICHE FONDAMENTALI: ETICA E FIDUCIA

Negli anni 50, Adriano Olivetti (11 Aprile 1901 – 27 Febbraio 1960), presidente dell’omonima azienda, disse: *«La fabbrica non può guardare solo all’indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia»*.³⁸ L’imprenditore pone l’uomo al centro della fabbrica e non viceversa, aumentando, in tal modo, la fiducia dei suoi dipendenti. Con i nuovi scenari globali assumono sempre più importanza, nella gestione

³⁸ Soliano S. Sole24ore, 21/02/2020.

aziendale, il ruolo dell'etica e della fiducia. In tale contesto, i collaboratori seguono, in maniera più attenta, un leader onesto che condivide informazioni ed attribuisce maggiore importanza agli atteggiamenti morali. Possedere etica e fiducia permette di ridurre al minimo la possibilità di conflitti interpersonali.³⁹

E' importante comprendere soprattutto le relazioni interpersonali che avvengono nelle dinamiche relazionali, come valutato da Boyd e Taylor (1998), secondo i quali, l'amicizia riesce a migliorare le relazioni di lavoro ed a influenzare il processo lavorativo.⁴⁰

Un buon leader non deve farsi corrompere dal potere e mancare di rispetto verso i suoi subordinati, ma deve rimanere umile ed aiutare all'apprendimento della mansione. Attribuirsi ricompense o meriti, nei momenti di crisi dell'azienda, con possibili licenziamenti dei dipendenti, fa diminuire la voglia di perseguire gli obiettivi. Logicamente, avere una buona moralità non implica essere dei buoni leader, poiché è necessario riuscire a coinvolgere emotivamente i propri collaboratori, affinché possano esprimere le loro potenzialità. Aumentare l'autostima del gruppo aiuta anche ad avere prestazioni più alte rispetto alle reali competenze e abilità già in possesso del team.⁴¹ Il tempo, infine, risulta essere un fattore determinante per costruire un legame forte tra leader e collaboratori, in quanto è utile anche per riparare le eventuali crepe che si sono create nel rapporto lavorativo. Secondo M.E. Schweitzer, J.C. Hershey e E.T. Bradlow, non tutte le rotture però possono essere sanate, poiché colui che con l'inganno rovina la fiducia, difficilmente riuscirà a ricucire i rapporti e ricondurli nella primitiva situazione, nonostante possa ammettere le colpe e chiedere scusa.

2.5 LO SVILUPPO DELLA LEADERSHIP

Il digitale e la sua evoluzione sono diventati sempre più protagonisti nella vita dell'uomo, ricoprendo un ruolo fondamentale. La digitalizzazione ha sconvolto il mondo delle informazioni,⁴² insieme a quello industriale, diventando un elemento strategico per la produzione, per il controllo di qualità e consentendo, al tempo stesso, di ridurre notevolmente i rischi negli ambienti di lavoro. La digitalizzazione, però, non produce solo effetti positivi; per tale motivo George Westerman paragona la trasformazione digitale alle vitamine, sostenendo che bisogna prenderne in una quantità giusta, senza esagerare, in eccesso o in scarsità.⁴³ Questi cambiamenti si ripercuotono anche nelle organizzazioni le quali, per affrontare un ambiente sempre in evoluzione, necessitano

³⁹ Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). *Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership*. *Academy of management journal*, 55(1), 151-171.

⁴⁰ Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). *Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory*. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.

⁴¹ Hu, J., & Liden, R. C. (2011). *Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership*. *Journal of Applied psychology*, 96(4), 851.

⁴² Le informazioni vanno distinte dai dati e dalle opinioni. Il termine dato deriva dal latino "datum", significa "fatto" e ha un valore grezzo, in quanto preso singolarmente. Invece, inserito in un contesto, prende significato e diventa un'informazione. Infatti, l'elaborazione di più dati consente di ottenere una o più informazioni, che vengono a loro volta utilizzate per raggiungere altri scopi, come compiere delle scelte. (<https://www.differenzatra.it/differenza-tra-dato-e-informazione/>) L'opinione, anch'essa deriva dal latino "opinio", invece è un concetto che una o più persone si formano riguardo a particolari fatti, fenomeni, manifestazioni, quando, mancando un criterio di certezza assoluta per giudicare della loro natura (o delle loro cause, delle loro qualità, ecc.), si propone un'interpretazione personale che si ritiene esatta (Enciclopedia Treccani).

⁴³ Westerman, G. (2016). *Why digital transformation needs a heart*.

di leader efficaci. Molte organizzazioni reclutano tali leader, in un certo senso comprano il talento, mentre le migliori organizzazioni comprendono che, per rimanere competitivi, bisogna puntare allo sviluppo delle capacità di leadership, come funzione di “*core business*”.⁴⁴ Le organizzazioni versano miliardi di dollari nello sviluppo dei talenti di leadership;⁴⁵ ad esempio, l’*Harvard Business Review* ha stimato, nel 2013, un investimento globale di 24 miliardi di dollari, per la formazione della leadership e dei manager. Come riferisce Geneen, la leadership non può davvero essere insegnata, ma può solo essere appresa,⁴⁶ e i tempi di apprendimento non sono *standard*. Bisogna far sviluppare internamente il leader, per il maggior numero di aziende e tale cambio di passo richiede una comprensione profonda del ruolo, dei sistemi organizzativi e della cultura aziendale⁴⁷. La cultura dello sviluppo della leadership è simile all’idea di un’organizzazione che apprende.⁴⁸

2.5.1 DIVERSI APPROCCI ALLO SVILUPPO DELLA LEADERSHIP

Popper e Lipshitz⁴⁹ hanno individuato tre componenti fondamentali per un programma di successo sullo sviluppo della leadership. La prima è lo sviluppo dell’autoefficacia, ossia la misura in cui un individuo crede di poter lavorare bene, in un contesto a lui idoneo; la seconda è lo sviluppo della consapevolezza dei diversi modi di motivare i subordinati e, infine, la terza componente riguarda il progresso delle abilità specifiche del leader, quali la conduzione delle riunioni, le presentazioni scritte e orali, ecc.

L’approccio migliore nello sviluppo della leadership per Weiss e Molinaro (2006)⁵⁰ è composto da otto fasi:

- (1) Sviluppare una strategia globale dello sviluppo integrato della leadership;
- (2) Collegare lo sviluppo della leadership alle sfide ambientali dell’organizzazione;
- (3) Usare la storia della leadership per impostare il contesto dello sviluppo;
- (4) Bilanciare le esigenze globali dell’impresa con quelle individuali locali;
- (5) Impiegare la progettazione e l’implementazione emergente;
- (6) Assicurare che le opzioni di sviluppo si adattino alla cultura;
- (7) Concentrarsi sui momenti critici del ciclo di vita della leadership;
- (8) Applicare una metodologia mista.

Tale approccio, per le organizzazioni, rappresenta un modo strategico, sinergico e sostenibile onde sviluppare una leadership strategica, sinergica e sostenibile. Si definisce “*strategica*” in quanto tutte le opzioni sono

⁴⁴ Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021). *Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development*. The Leadership Quarterly, 101494.

⁴⁵ O’Leonard, K., (2014) *The corporate learning factbook: Benchmarks, trends, and analysis of the U.S. training market*. Oakland, CA: Bersin& Associates.

⁴⁶ Geneen, H.S. (1984) *Managing*, Doubleday & Co., Garden City, N.Y.

⁴⁷ VanVelsor, E. & McCauley (2004) “*One View of Leadership Development*.”, San Francisco: Jossey-Bass

⁴⁸ Amagoh, F. (2009). *Leadership development and leadership effectiveness*. Management Decision.

⁴⁹ Popper, M., & Lipshitz, R. (1993). *Putting leadership theory to work: A conceptual framework for theory-based leadership development*. Leadership & Organization Development Journal.

⁵⁰ Weiss, D., & Molinaro, V. (2006). *Integrated leadership development*. Industrial and commercial training.

concentrate in un'ottica di aiuto all'organizzazione e al vantaggio competitivo; per “*sinergica*” s'intende la possibilità di aggiungere valore all'organizzazione e al leader; infine, con il termine “*sostenibile*” si indica la visione del lungo periodo.

Altro approccio importante è quello basato sull'esperienza, proposto da Thomas e Cheese.⁵¹ Lo scopo finale è quello di permettere di attingere dall'esperienza personale (vita, lavoro, ecc.), come strumenti necessari per continuare a svolgere le mansioni. E' un metodo molto flessibile, capace di adattarsi alle diverse situazioni e risulta essere quello più adatto in contesti complessi, incerti e molto mutevoli. I tre processi fondamentali risultano essere: la preparazione del candidato, lo sviluppo e la conservazione delle qualità apprese per essere leader. Si definisce una “*regola empirica*”,⁵² comunemente riconosciuta, ma non supportata da dati, quella rappresentata da tre numeri: 70-20-10; cioè il 70% delle conoscenze acquisite dai leader proviene da esperienze personali, il 20% deriva dalle relazioni con le persone e solo il restante 10% proviene dall'istruzione formale. Secondo una ricerca condotta da Hirst con i suoi collaboratori, il livello di esperienza di un leader determina il tempo e la quantità di apprendimento del candidato.⁵³ Chi ha la necessità d'imparare sono i leader più inesperti, ovvero coloro che hanno una maggiore probabilità di incontrare nuove situazioni rispetto ai leader veterani, certamente più esperti, ma meno disponibili al cambiamento, poiché le categorie mentali risultano più consolidate e complesse, se rapportate a quelle di un leader principiante. Si deduce, quindi, che un leader più esperto dovrà lavorare maggiormente per integrare le nuove conoscenze negli schemi cognitivi già codificati.

Il “*mentoring*” è un metodo che pone in relazione due figure; a) quella, appunto, del “*mentor*”, come figura più esperta e qualificata; b) quella del “*protégé*”, che deve apprendere. Da tale rapporto, entrambe le figure traggono vantaggio nell'apprendimento, poiché l'uno trasmette le proprie conoscenze all'altro.⁵⁴ I mentori possono migliorare le qualità di osservazione degli altri, gli strumenti della persuasione verbale, e tanto altro, mentre i “*protégé*” sviluppano la capacità di leadership attraverso consigli del *mentor*.⁵⁵ Si crea, in tal modo, un *feedback* virtuoso, poiché, da una parte aiuta il *mentor* ad individuare meglio punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, e, dall'altra agevola il “*protégé*” a sviluppare capacità e competenze necessarie alla sua crescita. Questo metodo può essere applicato in maniera individuale in un rapporto di uno a uno, oppure in maniera collettiva, in cui un *mentor* gestisce un gruppo di individui.⁵⁶ Il *mentoring*, solitamente, è metodo

⁵¹ Thomas, R. J., & Cheese, P. (2005). *Leadership: Experience is the best teacher*. Strategy & Leadership.

⁵² Clardy, A. (2018). *70-20-10 and the dominance of informal learning: a fact in search of evidence*. Human Resource Development Review, 17(2), 153-178.

⁵³ Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). *Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning*. The Leadership Quarterly, 15(3), 311-327.

⁵⁴ Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). *Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts*. Personnel psychology, 45(3), 619-636./ Day, R., & Allen, T. D. (2004). *The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success*. Journal of vocational behavior, 64(1), 72-91.

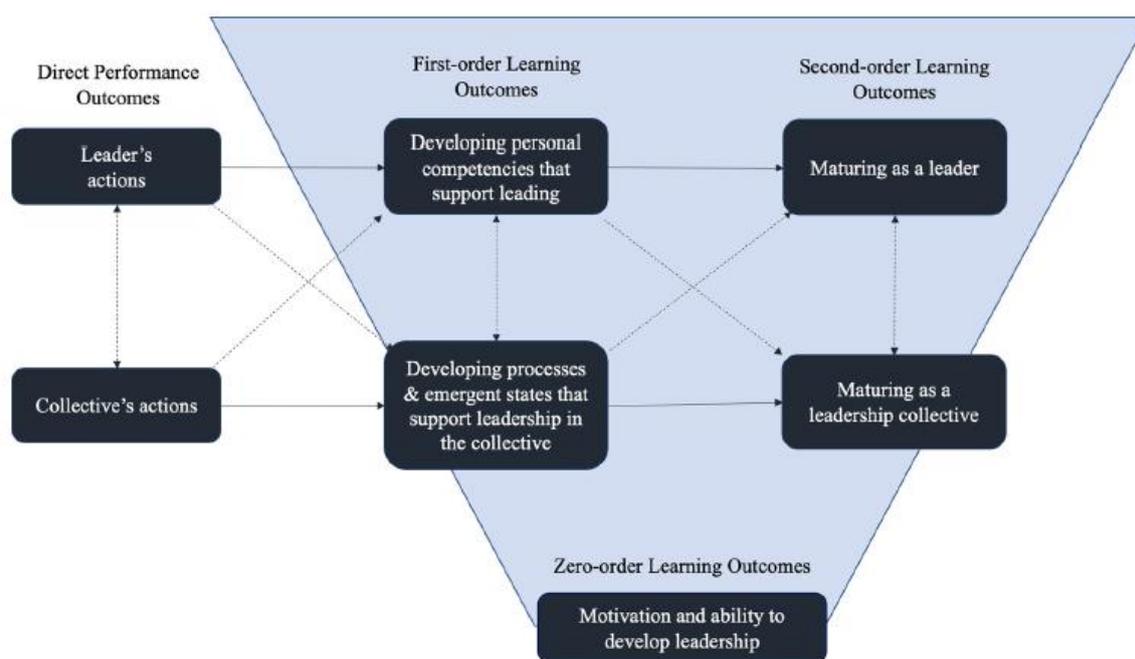
⁵⁵ Kim, S. (2007). *Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD: A conceptual model*. Journal of European Industrial Training.

⁵⁶ McCauley, C. and Douglas, C., (2004) “*Developmental relationships*”, in McCauley, C. and Velsor, E. (Eds), The Center for Creative Leadership Handbook Leadership Development, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.

impegnativo ed a lungo termine, mentre il *coaching* è un intervento a breve termine, poiché si concentra su specifiche capacità da sviluppare.²⁴

Wallace, Torres e Zaccaro hanno basato il loro approccio sul principio che l'apprendimento della leadership è un risultato complesso e multivariato e, quindi, occorre tenere in considerazione tale complessità.⁴⁴ I tre autori individuano tre dimensioni di complessità: a) individuale e collettivo; b) acquisizione e maturazione della leadership; c) risultati comportamentali, motivazionali e cognitivi.

FIGURA 5: CLASSIFICATION SCHEME OF LEADER AND LEADERSHIP DEVELOPMENT LEARNING OUTCOMES



FONTE: WALLACE, D. M., TORRES, E. M., & ZACCARO, S. J. (2021). JUST WHAT DO WE THINK WE ARE DOING? LEARNING OUTCOMES OF LEADER AND LEADERSHIP DEVELOPMENT. *THE LEADERSHIP QUARTERLY*, 101494.

La figura rappresenta la struttura ideata dai ricercatori. Essa include due livelli: individuale e collettivo. Il primo pone attenzione sul miglioramento individuale di conoscenze, abilità, capacità e competenze; il secondo, invece, focalizza tali competenze a livello di gruppo. Le frecce bidirezionali rappresentano le interazioni tra l'apprendimento individuale e quello collettivo. L'interazione è fondamentale, in quanto la leadership è un costrutto sociale, poiché le azioni di un leader, necessariamente, influenzano la *performance* del collettivo in cui opera.⁵⁷ L'input di partenza è rappresentato dall'ordine "zero" che include la capacità e la motivazione del possibile sviluppo del leader. Il "primo" ordine indica l'acquisizione delle abilità e delle conoscenze necessarie alla leadership, che circoscrivono quattro aree: 1) le competenze intrapersonali (combinazioni di conoscenze, abilità, competenze che permettono al leader di assumere comportamenti adeguati alle situazioni); 2) le competenze interpersonali (qualità che tendono ad interazioni efficaci con gli altri); 3) le competenze di gestione (comportamenti e abilità che aiutano ad avere una gestione efficace in diversi contesti); 4) le

⁵⁷ Bell, B. S., Kozlowski, S. W., & Blawath, S. (2012). *Team learning: A theoretical integration and review*. n S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The oxford handbook of organizational psychology*/ Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*.

competenze tecniche (conoscenze specifiche del settore in cui si opera). Il “secondo” ordine valuta la maturazione della leadership raggiunta nel primo ordine, dando significato all’ambiente e al ruolo che si ricopre.

Indipendentemente dall’approccio usato, l’obiettivo dello sviluppo della leadership è quello di aumentare l’efficacia del leader, per guidare l’organizzazione, soprattutto, nei periodi più incerti e di cambiamento, in un mondo sempre più competitivo. Infatti, la sopravvivenza di un gruppo di aziende dipendono dalla selezione dei futuri leader e dalle loro conoscenze, abilità e competenze. È la chiave del successo nel lungo termine.

2.6 FATTORI ESTERNI

Un buon leader per raggiungere gli obiettivi, non deve solo essere bravo nel gestire il proprio lavoro e quello dei suoi dipendenti, ma deve tenere conto anche di altri fattori che incidono sulla *performance* e sul rendimento dell’organizzazione. Questi fattori sono: a) l’equilibrio tra vita e lavoro; b) il rapporto tra motivazione e soddisfazione.

2.6.1 EQUILIBRIO TRA VITA PRIVATA E LAVORATIVA

Il tema della salute e del benessere sul lavoro riveste un’importanza sempre più accentuata. Non a caso, molte organizzazioni pongono l’attenzione su tale relazione. Vita e lavoro sono due sfere fortemente interconnesse fra loro e gli effetti dell’una producono conseguenze sull’altra. Un mondo più frenetico, da un lato, carica le persone di una maggiore responsabilità, dall’altra, le aiuta a gestire, più facilmente, ruoli diversi nel mondo lavorativo e personale. Conciliare l’attività fisica e il lavoro produce effetti positivi per entrambe le sfere.⁵⁸

La capacità di resilienza che si acquisisce, rappresenta l’idoneità di una persona ad affrontare le avversità e a superarle, ovvero la forza nel riprendersi dai momenti difficili e dalle calamità. Le esperienze negative devono divenire delle opportunità da trasformare in eventi positivi, per continuare ad apprendere come affrontare difficoltà crescenti. La resilienza è una qualità che si può sviluppare in qualsiasi momento della vita di una persona ed è sempre una crescita interiore.⁵⁹

2.6.2 MOTIVAZIONE E SODDISFAZIONE

L’etimologia della parola motivazione, deriva dal latino “*movere*” che significa “muovere”, ovvero dare avvio. Pinder (1998) definisce la motivazione al lavoro, come l’insieme delle forze interne ed esterne determinate dalla persistenza, dall’intensità e dalla durata nel raggiungimento dell’obiettivo. Per persistenza, s’intende la costanza e la volontà per proseguire nell’impegno assunto; l’intensità, definisce la serietà e l’interesse verso il raggiungimento dell’obiettivo.

⁵⁸ McDowell-Larsen, S. L., Kearney, L., & Campbell, D. (2002). *Fitness and leadership: is there a relationship? Regular exercise correlates with higher leadership ratings in senior-level executives*. Journal of Managerial Psychology.

⁵⁹ Moxley, R.S., & Pulley, M.L. (2004) "*Hardships*." San Francisco: Jossey-Bass, 183-203.

Il grado di motivazione in ambito lavorativo è influenzato dagli elementi che compongono la motivazione, e possono essere di tipo intrinseco o estrinseco. La prima tipologia definisce gli aspetti della qualità lavorativa interni all'organizzazione, quali, ad esempio, la responsabilità e la libertà di agire. In questo caso, il collaboratore prova reale interesse, sente le proprie capacità in gioco, non risparmia tempo ed energie e ripone nelle attività importanti obiettivi personali. La seconda tipologia, denota l'influenza sul lavoratore dei fattori esterni che possono essere utilizzati positivamente - i premi - o negativamente - le punizioni -. Si tratta d'incentivare il lavoratore a svolgere le proprie mansioni in maniera precisa. Il manager deve conoscere bene chi ha al suo fianco e, sulla base di ciò, saper individuare gli incentivi motivazionali. La motivazione si lega, inevitabilmente, alla soddisfazione. Infatti, tra le due variabili esiste una correlazione virtuosa, in quanto gli individui più soddisfatti tendono ad essere più motivati. Se è vero che non si può essere soddisfatti senza essere motivati, si può essere motivati senza essere soddisfatti.⁶⁰

Dalla combinazione della motivazione con la soddisfazione, si ottengono quattro tipologie di dipendenti:⁶¹ a) quelli motivati e soddisfatti (cosiddetti "felici" e performanti); b) quelli motivati, ma non soddisfatti, (contenti del proprio lavoro, ma scontenti dell'azienda); c) quelli non motivati ma soddisfatti (chiamati anche "seduti"; sono persone soddisfatte del proprio lavoro, ma fanno lo stretto necessario); d) quelli né motivati né soddisfatti (cosiddetti esauriti: coloro che hanno esaurito motivazione e soddisfazione).

Secondo quanto riportato dalla ricerca Oracle e quanto sostenuto da Leonard Glick, professore di management e di sviluppo organizzativo presso la *North Eastern University* di Boston, per rendere "felici" tutti i collaboratori, basterebbe applicare alcuni accorgimenti, quali:

1. Generare il senso di appartenenza: dare alle persone la responsabilità degli obiettivi che si intendono raggiungere. Allineare gli obiettivi individuali e quelli aziendali è decisivo ai fini "dell'engagement", ovvero del coinvolgimento.
2. Permettere ai dipendenti di mettersi alla prova, per testare i propri limiti: nuove responsabilità alimenta la fiducia e l'autostima.
3. Comunicare: i dipendenti devono essere trattati come persone adulte e responsabili. Bisogna saper comunicare, anche le cattive notizie.
4. La sfera economica: lo stipendio e i benefit devono risultare equi e adeguati alle sfide ed agli obiettivi.

Altri fattori da considerare, a proposito della motivazione, sono il contesto sociale e fisico del lavoro. Anche un lavoro dalle caratteristiche interessanti, può non causare soddisfazione, se non c'è una buona relazione con i colleghi; viceversa, buone relazioni sociali possono alleggerire mansioni noiose e pesanti, rendendo il lavoro più soddisfacente. Gli aspetti sociali ed il contesto del lavoro sono importanti tanto quanto le altre caratteristiche che abbiamo evidenziato. Inoltre, sono da valutare anche le interazioni tra i dipendenti e le

⁶⁰ Matichecchia, A. (2013) "Aumentare la soddisfazione, aumenta la motivazione", Igor Vitale.

⁶¹ <https://www.linkedin.com/pulse/motivazione-e-soddisfazione-del-personale-le-quattro-di-bianchi/> 2016

persone al di fuori del contesto aziendale, soprattutto in relazione ai problemi posti dalle norme di sicurezza sul lavoro. Le prestazioni del lavoratore migliorano, quando l'organizzazione aziendale fornisce tutti gli strumenti, i benefici ed i dispositivi necessari al suo benessere fisico e psichico.

2.7 LETTERATURA SULLA E-LEADERSHIP

I diversi studi fatti circa la e-leadership stabilisce che, rispetto alla leadership tradizionale, gli obiettivi non sono cambiati. Il nuovo leader, però, deve gestire delle squadre virtuali tramite il mezzo principale di comunicazione: il mezzo informatico. In questi team, composti da membri che possono essere dispersi sia nel tempo che nello spazio, potrebbe accadere che il leader non riesca ad incontrare fisicamente uno o più persone del suo gruppo di lavoro. Questo nuovo metodo, d'altra parte, permette di avere nuove opportunità: la capacità di avere una comunicazione istantanea. Decidendo il numero dei partecipanti (clienti, fornitori, dipendenti), l'e-leader permette di ampliare le qualità del team selezionando personale altamente qualificato proveniente da zone lontane da cui opera fisicamente; inoltre, permette di ridurre i costi, impattando in maniera positiva sul vantaggio competitivo di un'organizzazione. Non si hanno solo aspetti positivi, ma anche sfide che minano la *performance* aziendale. Ispirare e motivare i dipendenti digitalmente, colmare la distanza fisica, costruire la fiducia con il leader, senza incontrarlo fisicamente, costituiscono i nuovi impegni dell'era digitale. Per questo l'e-leader necessita di ampia disponibilità, nuove competenze e capacità, in particolare, buone abilità di scrittura; sensibilità verso il dipendente; *networking* sociale e mentalità globale e multiculturale.

2.7.1 LEADER VIRTUALE

Una parte della letteratura si è focalizzata esclusivamente sulla e-leadership riguardo al tema delle nuove opportunità e sfide da affrontare, ma anche sulle somiglianze con quelle tradizionale.

Uno dei primi studi che ha portato ad utilizzare il termine e-leadership è stato quello condotto da Avolio, Kahai e Dodge nel 2003.⁶² Gli autori hanno definito che questa evoluzione di leadership sia un processo di influenza sociale mediato da AIT (*advanced information technology*) e che tale processo può avvenire in qualsiasi livello gerarchico di un'organizzazione. Inoltre, hanno studiato la relazione tra tecnologia e leadership, concludendo che entrambe, inevitabilmente, s'influenzano a vicenda. La ricerca ha indicato che la tecnologia crea strutture organizzative, di cui la leadership fa parte, ma, allo stesso tempo, subisce l'influenza della leadership, in quanto, questa tende a modificare la struttura organizzativa. Entrambe godono di un'influenza reciproca e ciascuna è la causa di trasformazione dell'altra. Ulteriore osservazione riportata in questo studio è l'assenza di una relazione tra il valore degli investimenti nell'AIT e i profitti aziendali. Sulla scia di questa analisi, nuove ricerche effettuate da Howell, Neufeld e Avolio,⁶³ hanno notato che i cambiamenti organizzativi della struttura,

⁶² Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). "E-leadership: Implications for theory, research, and practice". *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668.

⁶³ Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). "Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance." *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273-285.

che sono diventati più complessi e più grandi dal punto di vista delle dimensioni, hanno reso i leader più responsabili nella gestione dei collaboratori. Svolgendo un confronto tra la leadership trasformazionale e quella transazionale, nel lavoro a distanza, ed analizzando il comportamenti di centouno manager di unità di *business*, si è osservato che la *performance* non era collegata, in maniera diretta, alla leadership transazionale. Inoltre, la distanza fisica tra leader e seguaci ha moderato negativamente la relazione tra la leadership trasformazionale e la *performance* nelle “*business unit*”, mentre ha moderato positivamente la relazione tra leadership transazionale e le *performance*.

Un ulteriore studio, effettuato da Annunzio nel 2001,⁶⁴ si è concentrato sulla necessità di avere una cooperazione intergenerazionale (un gruppo di dipendenti tra “*baby boomers*”, di generazioni X e Y), identificando sette qualità distintive dell’e-leader. La sua ricerca inizia con uno scenario particolare, quello degli “Uffici aziendali vuoti”. Nella sua ipotesi, le abilità che risultano fondamentali per avere una cooperazione intergenerazionale sono: onestà, reattività, vigilanza, volontà di imparare e continuare a farlo, visione, senso dell’avventura e altruismo. Risulta, quindi, evidente che il nuovo leader deve operare in una visione straordinaria, nella quale deve sentire la necessità di essere l’elemento chiave nella cooperazione.

Differentemente, Malhotra, Majchrzak e Rosen,⁶⁵ si sono concentrati nell’individuare leader efficaci nei team virtuali, concludendo che le maggiori sfide da affrontare riguardano: saper generare fiducia attraverso ICT; saper valutare le relazioni multiculturali presenti nel gruppo, affinché non impattino negativamente nelle *performance*; monitorare e gestire il lavoro virtuale, affinché tutti i membri ne traggano beneficio. Della stessa idea è anche Gurr,⁶⁶ docente presso l’università di Melbourne, secondo il quale, nonostante il concetto di e-leadership sia abbastanza recente, un’organizzazione tradizionale subisce, comunque, un cambiamento strutturale, quando vengono apportate modifiche tecnologiche. In questo modo, il nuovo leader si trova davanti a dilemmi e paradossi, ma deve cercare di costruire un clima sociale adatto al lavoro e alla comunicazione. Terence, invece, ha soffermato il suo sguardo su due problemi principali della stessa medaglia: isolamento e confusione. La sua ricerca ha fornito una guida per evitare la nascita di tali difficoltà. In particolare, ha fornito dieci linee guide, per permettere agli e-leader di operare nel migliore dei modi, concentrandosi sulle qualità delle persone, sull’applicazione dell’intelligenza multiculturale e sull’utilizzo di una comunicazione precisa. In sostanza, ha permesso al leader tradizionale di riqualificarsi in questo nuovo ruolo.

Inoltre, per sottolineare l’importanza della e-leadership, Ryssen e Godar⁶⁷ hanno condotto uno studio sulle *performance* di squadre virtuali multinazionali, coinvolgendo gli studenti. Il periodo dell’esperimento è durato circa cinque semestri e gli autori hanno potuto concludere che l’efficacia di questi team dipendeva direttamente

⁶⁴ Annunzio, S., & Liesse, J. (2001). “*E-leadership: Proven Techniques For Creating An Environment Of Speed And Flexibility In The Digital Economy.*”

⁶⁵ Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). “*Leading virtual teams.*” *Academy of Management perspectives* 21, 60-70.

⁶⁶ Gurr*, D. (2004). “*ICT, Leadership in Education and E-leadership.*” *Discourse: studies in the cultural politics of education*, 25(1), 113-124.

⁶⁷ Van Ryssen, S., & Godar, S. H. (2000). “*Going international without going international: multinational virtual teams.*” *Journal of International Management*, 6(1), 49-60.

dai professori che, nel caso in questione, ricoprivano il ruolo di e-leader. Particolare attenzione è stata posta sui docenti che hanno cercato di abbattere il muro della comunicazione interculturale, ottenendo in questo modo lavori più efficaci.

2.7.2 VIRTUAL TEAM E FORZA LAVORO

La restante parte della ricerca sulla e-leadership si è concentrata sulla necessità di guidare team virtuali. Di conseguenza, si è cercato di approfondire i diversi punti di vista quali: la struttura, la comunicazione e la costruzione della fiducia.

Due ricercatori, Cascio e Shurygailo,⁶⁸ si sono soffermati sull'importanza dei team virtuali e sulle organizzazioni che devono assicurare lo spazio a questi nuovi team. L'articolo descrive la crescita dei team virtuali, le varie forme che assumono, i tipi di informazioni e supporto di cui hanno bisogno. Individuano quattro categorie di team virtuali: a) i telelavoratori (un singolo manager di un team in n luogo); b) i team remoti (un singolo manager di un team distribuito su più sedi); c) i telelavoratori a matrice (più manager di un team in una sede); d) i team remoti a matrice (più manager in più sedi). Per ogni modello ipotizzato, i ricercatori hanno proposto delle soluzioni pratiche affinché possano funzionare in modo efficace ed essere la risposta alle eventuali sfide.

Zaccaro e Bader⁶⁹ hanno focalizzato il loro studio su come la e-leadership possa contribuire allo sviluppo degli *e-team*, riducendo la perdita di processo e migliorando la fiducia dei membri del team. Per costruire la fiducia, i due studiosi hanno proposto un modello a tre fasi: sviluppo di una fiducia basata sul calcolo, in cui i membri si fidano dei colleghi nelle situazioni di team; sviluppo di una fiducia basata sulla conoscenza, in quanto i componenti del gruppo possono anticipare più facilmente i comportamenti dei colleghi, perché conosciuti in profondità; infine, sviluppo della fiducia basata sull'identificazione, intesa come condivisione di valori e bisogni dell'altro. Ad approfondire l'argomento della fiducia nei team virtuali, nel 2007 Greenberg⁷⁰, insieme ad altri ricercatori, ha osservato che la fiducia si stabilisce nel tempo, solo quando, alla base, c'è una storia di comportamento affidabile. Di conseguenza, quando non c'è il contatto fisico e nessuna storia che possa reggerla, la costruzione della fiducia risulta difficile e fragile. Greenberg P., Greenberg R. e Antonucci, allora, hanno proposto tre componenti essenziali per la nascita di una fiducia solida: capacità, integrità e benevolenza. Inoltre, hanno proposto come e-leader e membri del team virtuali possano sviluppare la fiducia e sostenerla durante il ciclo di vita del gruppo.

⁶⁸ Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). "E-leadership and virtual teams" Organizational dynamics.

⁶⁹ Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). "E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good." Organizational dynamics.

⁷⁰ Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). "Creating and sustaining trust in virtual teams". Business horizons, 50(4), 325-333

Interessante è la ricerca svolta da Huang, Kahai e Jestice,⁷¹ i quali si sono concentrati sulle sfide decisionali in un team virtuale. Hanno cercato di capire come fanno gli e-leader a strutturare i processi di squadra e a fornire supporto ai compiti. Inoltre, si sono focalizzati sulla relazione tra stili di leadership e ricchezza dei media, e gli effetti sulla coesione del compito e del clima cooperativo. Dai risultati ottenuti, si evince che i comportamenti di leadership transazionale migliorano direttamente la coesione al compito del team; al contrario, la leadership trasformazionale migliora indirettamente la coesione al compito, poiché migliora il clima cooperativo all'interno del team. Lo studio ha portato anche ad affermare che la coesione al compito risulta nel consenso del gruppo e nella soddisfazione dei membri, mentre il clima cooperativo migliora la soddisfazione delle discussioni e riduce il tempo dedicato al compito.

D. Souza e Colarelli,⁷² nel 2010, hanno studiato la questione della selezione dei membri del team, nell'ambito del team virtuale. Hanno confrontato l'importanza attribuita alle competenze del compito e quattro caratteristiche personali nella selezione. Lo studio ha coinvolto cento studenti universitari, e i risultati hanno evidenziato che le abilità risultano essere più incisive nella decisione di selezione nel team virtuale rispetto alle caratteristiche personali. Si è notato anche come la differenza di genere influenzi le decisioni, poiché le donne hanno scelto più candidati dello stesso sesso, mentre la razza, l'attrattività fisica e la somiglianza attitudinale dei candidati non hanno influenzato la selezione.

2.7.3 “THE CONTINGENT EFFECTS OF LEADERSHIP ON TEAM COLLABORATION IN VIRTUAL TEAMS”.

Particolare attenzione si pone nei confronti dello studio di Huang, Kahai e Jestice, citato già nel paragrafo precedente. Esso ha contribuito, positivamente, nella letteratura relativa alla leadership nei team virtuali. Il loro studio si compone di otto ipotesi, le quali mettono in relazione lo stile della leadership scelto (transazionale o trasformazionale), con la coesione al compito o al clima organizzativo, sempre sorretti dall'uso della tecnologia. Dopo aver distinto le due tipologie di leadership, i ricercatori, hanno evidenziato la differenza esistente tra le diverse strutture dei media, spiegando che quelli più sviluppati permettono la rapida comprensione condivisa, la varietà dei linguaggi, il *feedback* in tempo reale e, infine, la personalizzazione dei servizi. Al contrario i media meno performanti sono quelli a velocità ridotta, in quanto richiedono più tempo. Gli strumenti usati in questo studio sono stati la messaggistica istantanea e la comunicazione in un mondo virtuale. Inoltre, hanno definito anche il concetto di coesione, ossia una caratteristica dinamica del team, concentrandosi maggiormente sulla coesione per il compito, rispetto alla coesione dovuta all'attrazione interpersonale e, quindi, a quella sociale. La coesione al compito implementa la *performance* del gruppo grazie ad un maggiore livello di sforzo, mentre quella di un gruppo socialmente coeso tende ad allontanare

⁷¹ Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). “*The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams.*” *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098-1110.

⁷² D'Souza, G. C., & Colarelli, S. M. (2010). “*Team member selection decisions for virtual versus face-to-face teams.*” *Computers in Human Behavior*, 26(4), 630-635.

l'attenzione dal compito stesso. L'altro elemento preso in esame è il fattore del clima organizzativo, inteso come l'insieme di proprietà misurabili dell'ambiente lavorativo⁷³ (sentimenti, percezioni da parte dei lavoratori all'interno del team). Quest'ultimo può essere facilitato anche da strutture e meccanismi che coordinano i membri del gruppo verso l'obiettivo desiderato.

Le prime tre ipotesi dei ricercatori, successivamente confermate attraverso lo studio, mettono in relazione gli elementi citati sopra, riuscendo a dimostrare che:

- H1: La ricchezza dei media modera la relazione tra la leadership transazionale e la coesione del compito, in modo tale da poterla associare, positivamente, quando la ricchezza dei media è bassa; viceversa, pare che non possa essere associata alla coesione del compito quando la ricchezza dei media è alta.
- H2: La ricchezza dei media modera la relazione tra la leadership trasformazionale e il clima cooperativo, in modo tale che la leadership trasformazionale possa essere associata, positivamente, al clima cooperativo, quando la ricchezza dei media è bassa e, viceversa, non possa essere associata al clima cooperativo quando la ricchezza dei media è alta.
- H3: Il clima cooperativo ha un'influenza positiva sulla coesione del compito.

Per le successive ipotesi, i ricercatori hanno introdotto altri elementi di studio per determinare la *performance* del processo decisionale. Hanno analizzato la soddisfazione relativa alla discussione, al tempo dedicato al compito ed al consenso post-riunione. Quanto al primo elemento, hanno considerato la probabilità dei membri del team di riutilizzare lo stesso mezzo di comunicazione; quanto al fattore tempo dedicato al compito, invece, lo hanno descritto come un fattore puramente quantitativo, finalizzato a descrivere la durata della discussione, prima della conclusione; infine, quanto al consenso post-riunione, hanno evidenziato le preferenze espresse dai membri, ponendo attenzione alle decisioni simili.

Huang, Kahai e Jestice, inoltre, hanno ipotizzato:

- H4: La coesione del compito avrebbe un'influenza positiva sulla soddisfazione della discussione;
- H5: La coesione del compito consentirebbe un completamento più rapido del compito;
- H6: Il clima cooperativo avrebbe un'influenza positiva sulla soddisfazione della discussione;
- H7: Il clima cooperativo permetterebbe un completamento più rapido dei compiti;
- H8: La coesione del compito avrebbe un'influenza positiva sui consensi;

⁷³ Il clima organizzativo è un concetto multidimensionale, che può essere definito come l'insieme delle proprietà misurabili dell'ambiente di lavoro, - percepito direttamente o indirettamente dagli individui -, che influenzano la motivazione e il comportamento. Il clima è formato da variabili multiple fra le quali si possono individuare principalmente la soddisfazione, l'autonomia, il successo, l'interazione, le relazioni, l'importanza del lavoro svolto, il prestigio, la condizione professionale e il livello di stress. (BURRAI, F. C. G., & Cicolini, G. (2007). "Misurazione del clima organizzativo" *Management Infermieristico*, 14(1), (8-11)

Di tutte queste ipotesi, solo l'ipotesi H5 non è stata confermata, in quanto è stato rilevato che la coesione del compito non è correlata al tempo del compito. Tutte le altre ipotesi, invece, sono state confermate da uno studio fatto in laboratorio.

In definitiva, questo studio è servito per capire come i comportamenti della leadership transazionale e trasformativa influenzano e migliorano rispettivamente la coesione al compito e il clima organizzativo, a loro volta, correlati ai vari livelli di ricchezza dei media. I ricercatori, hanno anche dedotto che elementi fondamentali per migliorare la *performance* del processo di decisione e del lavoro del team sono: la coesione al compito e il clima organizzativo, utili per implementare la produttività e accelerare l'esecuzione. Di conseguenza, si è studiato anche l'influenza della coesione al compito e del clima organizzativo sulle decisioni e soddisfazioni delle discussioni. I risultati di questo studio hanno evidenziato, inoltre, come la leadership transazionale e trasformativa, seppur in modi diversi (direttamente ed indirettamente), influenzino la coesione al compito. In particolare, attraverso un effetto immediato e diretto sulla coesione del compito, la leadership transazionale attira l'attenzione individuale sul compito decisionale, che promuove consenso e soddisfazione con la discussione (sebbene la *performance* decisionale del team dipenda anche dalla cooperazione tra i membri). Al contrario, la leadership trasformativa pone in evidenza il lavoro di squadra che stimola il clima cooperativo e, di conseguenza, aiuta anche a realizzare il compito rapidamente. Quindi, la leadership trasformativa supporta la leadership transazionale rendendo la squadra e il suo lavoro come punti salienti per raggiungere l'obiettivo. Questo risulta essere un punto vitale per i team virtuali, poiché la dispersione dei membri del gruppo rende il team fragile dal punto di vista delle *performance*.

CAPITOLO TERZO

3 LA GESTIONE DEI TEAM VIRTUALI DI UN E-LEADER IN UNO SCENARIO DI CRISI

In questo capitolo cercheremo di analizzare, ampliando e modificando, una teoria riguardo la leadership nei team virtuali. Inizialmente, esporremo lo scenario relativo alla pandemia del COVID-19, il quale ha caratterizzato gli ultimi due anni della vita della popolazione globale. Evidenzieremo alcuni dati sulle conseguenze che il *virus* ha avuto sulle persone ed, in particolare, sui lavoratori, sui cambiamenti degli stili di vita e sui modi di lavorare. Per concludere, cercheremo di presentare una proposta per uno stile di leadership alternativo, rispetto a quello presente nella teoria.

L'ipotesi si basa su dati esaminati e, al tempo stesso, dimostrando che, in un periodo di crisi dovuto ad eventi negativi esterni, che incidono non solo sull'economia mondiale, ma anche sulla vita delle persone, uno stile di leadership carismatico riesce ad essere più efficace a livello motivazionale sul lavoratore. Tutto questo, partendo dal presupposto che la motivazione e il clima organizzativo portano ad assumere ottime *performance* nei team e nelle organizzazione di persone.

3.1 LO SCENARIO DELLA PANDEMIA GLOBALE

Un evento che ha drasticamente modificato le nostre vite, negli ultimi due anni, è stato la presenza del COVID-19, un *virus* altamente infettivo e dal lungo periodo di incubazione, che agevola la diffusione del contagio. L'incertezza di questo nuovo *virus* non ha minacciato solo la salute fisica delle persone, ma ha influenzato anche la salute mentale, soprattutto in termini di emozioni e cognizioni.⁷⁴ Al fine di ridurre la diffusione del *virus*, organismi nazionali e internazionali ed istituzionali hanno predisposto piani di quarantena, di distanziamento fisico e d'isolamento in caso di contagio. Regole applicate in tutto il mondo. Le conseguenze psicologiche della quarantena sono la frustrazione, la solitudine, la sfiducia e la preoccupazione per il futuro, tutti sentimenti che favoriscono alti livelli di stress, ansia e depressione.⁷⁵ In particolare, l'esperienza dell'isolamento, il pericolo percepito, la paura della morte agevolano la comparsa di sintomi post-traumatici di ansia e depressione.⁷⁶ Inoltre, diverse sindromi mentali sono stati associate ad altri fattori di stress dovuti

⁷⁴ Li, S., Wang, Y., Xue, J., Zhao, N., & Zhu, T. (2020). *The impact of COVID-19 epidemic declaration on psychological consequences: a study on active Weibo users*. International journal of environmental research and public health, 17(6), 2032.

⁷⁵ Giallonardo, V., Sampogna, G., Del Vecchio, V., Luciano, M., Albert, U., Carmassi, C., ... & Fiorillo, A. (2020). *The impact of quarantine and physical distancing following COVID-19 on mental health: study protocol of a multicentric Italian population trial*. Frontiers in psychiatry, 11, 533.

⁷⁶ Bo, H. X., Li, W., Yang, Y., Wang, Y., Zhang, Q., Cheung, T., ... & Xiang, Y. T. (2021). *Posttraumatic stress symptoms and attitude toward crisis mental health services among clinically stable patients with COVID-19 in China*. Psychological medicine, 51(6), 1052-1053.

alla mancanza di fiducia nelle proprie capacità di prevenire il contagio, alla delusione per informazioni reputate inadeguate o non complete, inducendo un senso di tensione e di rabbia.⁷⁷

La pandemia, causata dal COVID-19, ha rappresentato un evento unico dal punto di vista medico e sociologico, in quanto non assomiglia a nessun altro evento catastrofico vissuto in precedenza, come i terremoti o gli tsunami.⁷⁸ Il motivo è che il trauma causato dagli eventi naturali sono solitamente limitati ad una specifica area e ad un determinato periodo di tempo. Nel caso della pandemia con un *virus* così infettivo, l'uomo deve combattere un nemico invisibile, una “minaccia” che può trovarsi ovunque, anche nelle persone a noi vicine.⁷⁹ Gli abitanti delle città che hanno subito maggiori vittime stanno vivendo livelli elevati di incertezza, preoccupazione e paura per il futuro. Per ovviare ad un peggioramento ed un'ulteriore affaticamento delle strutture sanitarie, dall' 8 marzo, l'Italia è entrata in un periodo altalenante, costituito da una serie di *lockdown* e norme⁸⁰ per contenere la diffusione del *virus*. Queste misure, molto severe, ma necessarie, hanno cambiato modo di vivere e di lavorare delle persone. Nel rapporto BES 2020⁸¹ si può osservare come nonostante il voto medio riguardo alla fiducia nei confronti dei partiti politici (3.3), del parlamento nazionale (4.5) e del sistema giudiziario (4.8), sia al di sotto della sufficienza (ma in crescita rispetto gli anni passati), si può osservare come tali misure operate dalle istituzioni, per limitare i danni della pandemia, siano state, sostanzialmente, condivise dalla popolazione.

⁷⁷ Coulombe, S., Pacheco, T., Cox, E., Khalil, C., Doucerain, M. M., Auger, E., & Meunier, S. (2020). *Risk and resilience factors during the COVID-19 pandemic: a snapshot of the experiences of Canadian workers early on in the crisis*. *Frontiers in psychology*, 11, 3225.

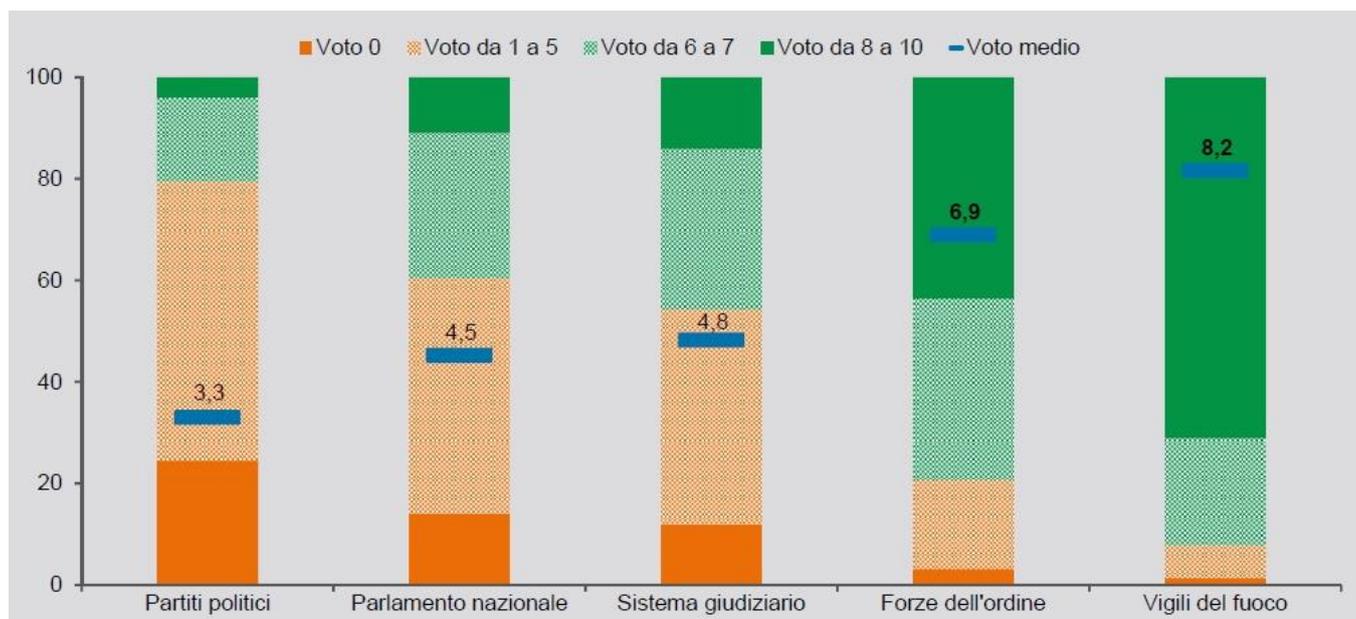
⁷⁸ Morganstein, J. C., & Ursano, R. J. (2020). *Ecological disasters and mental health: causes, consequences, and interventions*. *Frontiers in psychiatry*, 11, 1.

⁷⁹ Kaniasty, K. (2020). *Social support, interpersonal, and community dynamics following disasters caused by natural hazards*. *Current opinion in psychology*, 32, 105-109.

⁸⁰ Misure di contenimento specifico e zone di quarantena per diminuire la viabilità, ad eccezioni di validi motivi quali lo spostamento per determinati lavori, gravi motivi di salute o altre urgenze elencati nei diversi DPCM.

⁸¹ Istat, *Rapporto Benessere e Sostenibilità 2020*

FIGURA 6: PERSONE DI 14 ANNI E PIÙ PER FIDUCIA VERSO LE DIVERSE ISTITUZIONI ESPRESSA IN DECIMI. ANNO 2020. VALORI PERCENTUALI E MEDIA DEL VOTO.



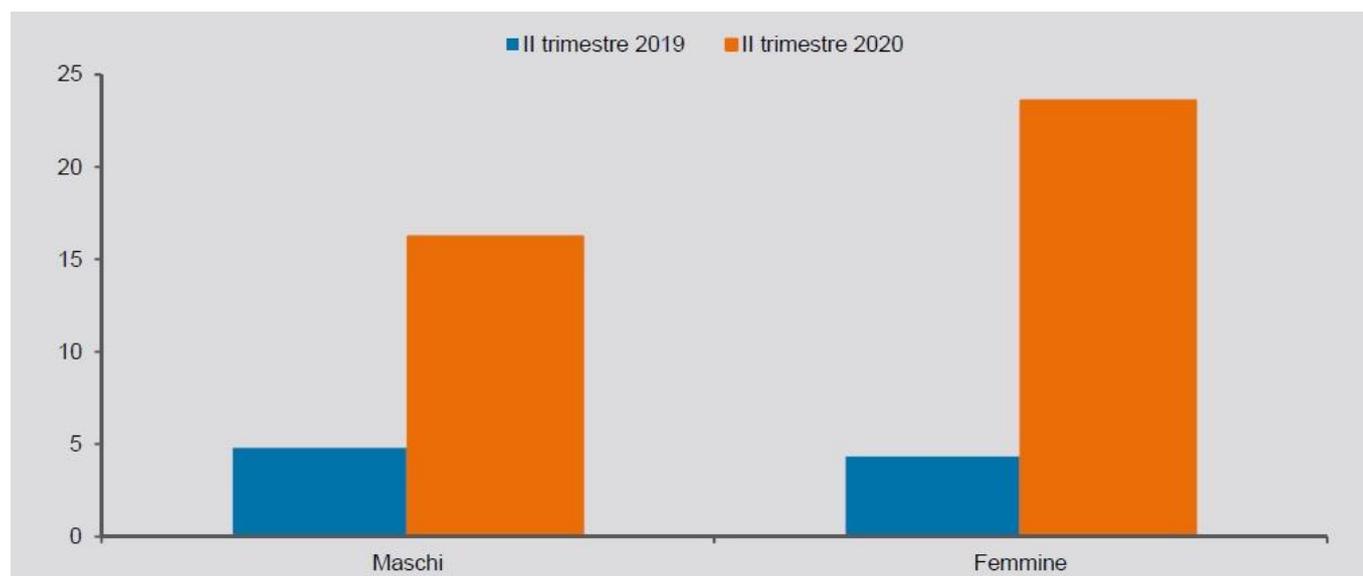
FONTE: ISTAT, INDAGINE ASPETTI DELLA VITA QUOTIDIANA

Questi dati servono anche a capire come le persone, in un periodo di crisi, si affidino alle strutture ed alle istituzioni del paese ritenute certe ed affidabili (v. forze dell'ordine e vigili del fuoco).

Un alleato che ha permesso di tamponare gli effetti negativi dell'isolamento e ha aiutato a rimettere in moto il mondo del lavoro, limitando i danni economici, sono stati i *social media* e l'uso costante della rete digitale. Attraverso le interazioni *online*, è stato possibile comunicare con persone e colleghi di lavoro, riuscendo a svolgere, spesso, le proprie mansioni lavorative (*smart working*). Pur tuttavia, nonostante gli impatti negativi sul mercato del lavoro, la pandemia ha ampliato l'opportunità di lavorare da casa. Prima del *lockdown* solo il 19% dei lavoratori lavorava regolarmente in modalità *smart working*, e circa 6 persone su 10 non usufruivano mai di questa modalità,⁸² mentre la restante parte lavorava una volta al mese o poco più di una volta a settimana. Come si può leggere nel BES rapporto 2020, da marzo dello stesso anno, “*l'emergenza sanitaria ha imposto in molti settori il passaggio repentino al lavoro da casa come strumento indispensabile per proseguire le attività produttive e contenere i rischi per la salute pubblica; di conseguenza, nel secondo trimestre 2020 la quota di occupati che risultano aver lavorato da casa almeno un giorno a settimana ha raggiunto il 19,3% (dal 4,6% del secondo trimestre 2019), salendo al 23,6% tra le donne*”.

⁸² YouGov Italy. (June 5, 2020). “How often did you use to work from home before February 2020?” In Statista. Retrieved June 26, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/1132142/remote-working-frequency-in-italy-before-the-covid-19-lockdown/>

FIGURA 7: OCCUPATI CHE HANNO LAVORATO DA CASA PER GENERE. ANNI 2019-2020 II TRIMESTRE. VALORI PERCENTUALI.



Fonte: ISTAT, RILEVAZIONE SULLE FORZE DI LAVORO

Una situazione di crisi come questa ha portato ad un maggiore uso di un modello di lavoro più flessibile, testando punti di forza e di debolezza.

Le aziende, per dare continuità lavorativa e per assicurare l'integrità fisica dei dipendenti, hanno adottato lo *smart working*, per cui molti lavoratori hanno dovuto sperimentare una nuova e diversa realtà lavorativa, adattandosi alle nuove direttive ed affrontando sfide, per formare nuove competenze nel campo delle ICT. Certamente, la tecnologia al giorno d'oggi fa parte della vita quotidiana e continua ad aiutare molti lavoratori, ma il cambiamento da lavoro in ufficio a quello in casa ha portato diverse problematiche che non devono essere sottovalutate, in quanto influenzano le *performance*, nel lungo termine, dei lavoratori.

Nonostante i diversi ed indubbi benefici che la modalità agile di lavoro abbia portato (flessibilità degli orari, una migliore organizzazione del proprio tempo nell'arco della giornata, soluzione al fenomeno del pendolarismo) nella vita quotidiana dei lavoratori, la 1° Indagine sullo Smart working,⁸³ promossa dall'area politiche di genere della Cgil nazionale con la "Fondazione Di Vittorio", ha evidenziato che i termini usati dagli intervistati, per rappresentare le problematiche inerenti al lavoro da casa, abbiano accezioni sostanzialmente negative ("frustrante, alienante e asociale").

⁸³ Confederazione Generale Italiana del Lavoro, (2020) "How would you consider your remote working experience?"

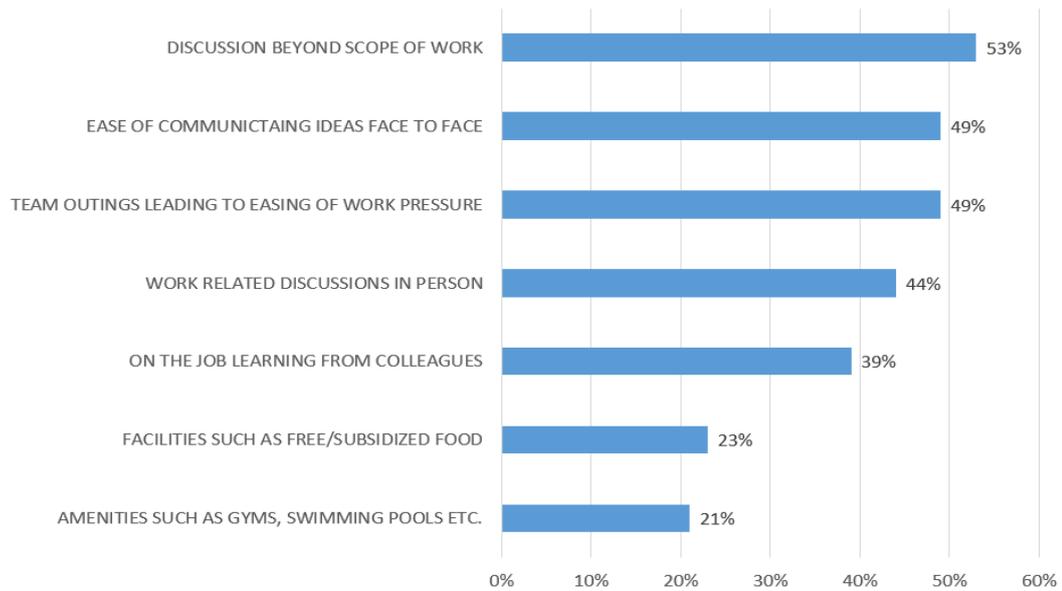
FIGURA 8: WORD CLOUD: SENTIMENTI E OPINIONI SULLO SMART WORKING



FONTE: CGIL, “HOW WOULD YOU CONSIDER YOUR REMOTE WORKING EXPERIENCE?”,2020

Molti lavoratori, durante questo periodo predominato dal distanziamento sociale, hanno percepito negativamente la mancanza delle discussioni personali e professionali “*de visu*”, perché gran parte delle comunicazioni si è svolta tramite *sms* o frequentando i *social network*. Nel mondo del lavoro, le discussioni tra colleghi, che avvengono per mezzo di piattaforme di rete, si limitano esclusivamente ad argomenti riguardanti esclusivamente il lavoro. Tutto ciò dimostra la necessità, da parte dei dipendenti, d’interagire con i colleghi al di là dell’ambito lavorativo, per soddisfare altri bisogni psichici ed agevolare la comunicazione delle proprie idee. Oltre alla semplice, ma fondamentale, comunicazione tra colleghi, tra i lavoratori si percepisce la mancanza anche di quell’apprendimento sul posto di lavoro che può avvenire col costante confronto ed interscambio ideale.

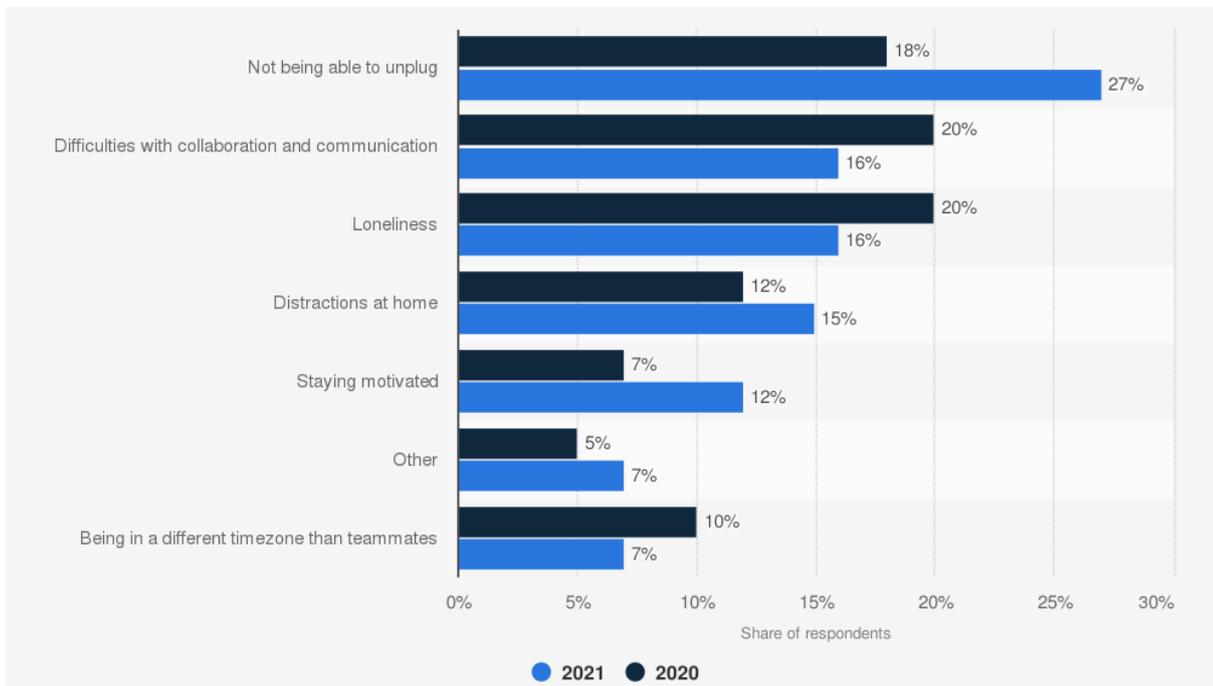
FIGURA 9: ASPETTI LEGATI ALL'UFFICIO MANCATI DAI DIPENDENTI CHE LAVORANO DA CASA



FONTE: KNIGHT FRANK RESEARCH "WORK FROM HOME"

Lavorare a distanza non risulta facile, sia per i datori di lavoro che per i dipendenti, in quanto entrambi devono affrontare nuove sfide, per svolgere, adeguatamente, il proprio compito. In un "Rapporto sullo stato del remoto"⁸⁴ si raffrontano l'anno 2020 e l'anno 2021, relativamente alle difficoltà affrontate dai lavoratori nello *smart working*.

FIGURA 10: WHAT'S YOUR BIGGEST STRUGGLE WITH WORKING REMOTELY?



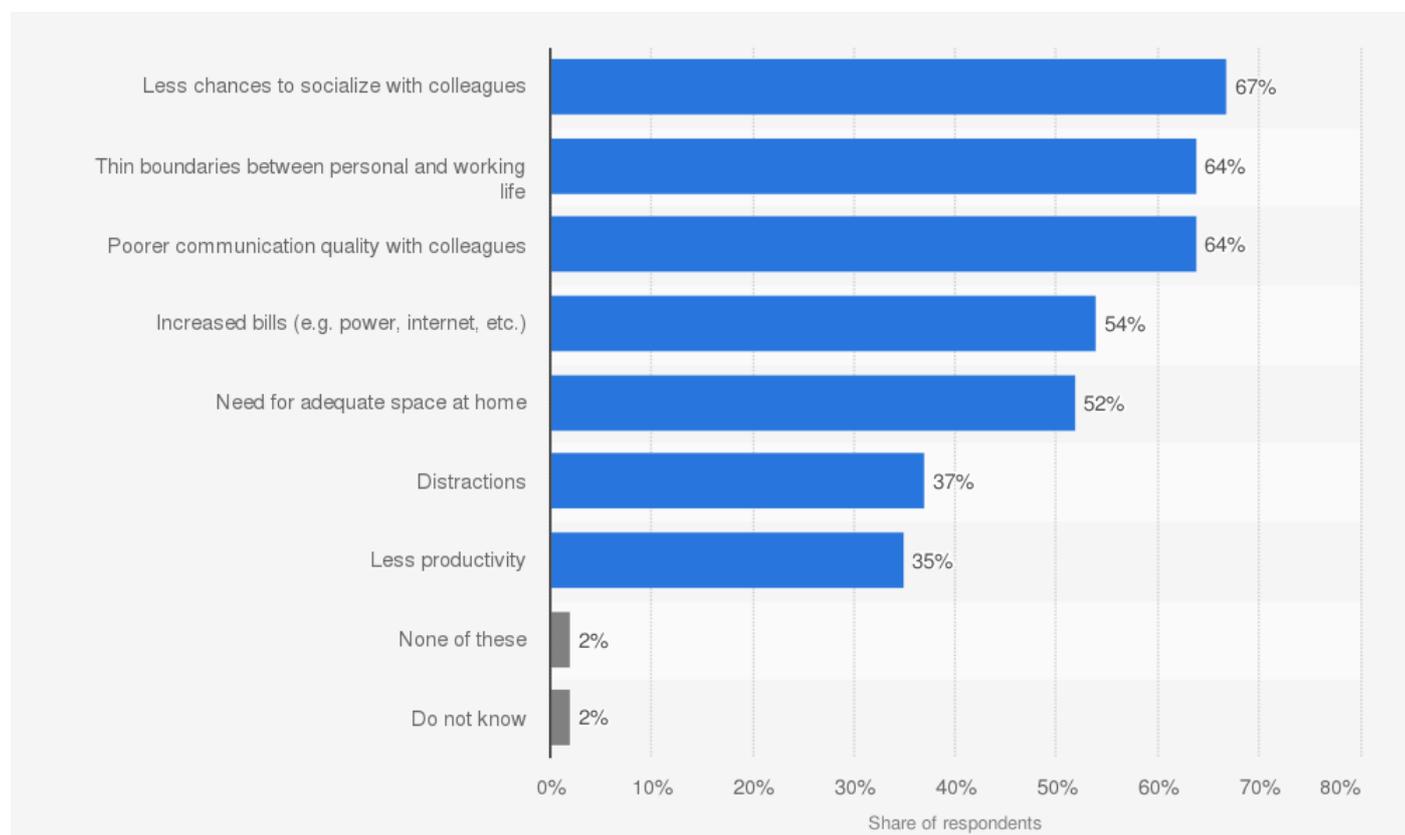
FONTE: BUFFER, STATISTA 2021

⁸⁴ Buffer. (February 28, 2021). "What's your biggest struggle with working remotely?". In Statista. Retrieved June 27, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/1111316/biggest-struggles-to-remote-work/>

Possiamo notare che il problema principale è quello dell'incapacità di “staccare la spina” dal lavoro (27%); in questo caso il dipendente perde la cognizione del tempo e tende a lavorare di più. Interessante è anche il dato, in aumento nel 2021, relativo alla difficoltà di rimanere motivati. Infatti, nel 2021, si assiste ad un maggior incremento rispetto a tutte le altre voci. Si passa da un 7% del 2020, ad un 12% del 2021, con un incremento percentuale di circa il 71%. Esso è importante, in quanto spiega come, per i lavoratori, sia problematico trovare l'opportuna motivazione in modalità *smart working*. L'altro dato in aumento, sebbene in misura minore, è rappresentato dalla distrazione a casa. Al contrario, la difficoltà di collaborazione, di comunicazione e la solitudine, dimostrano una tendenza a calare tutte in ugual misura (al 16%), sebbene tale inclinazione sia giustificata, poiché le organizzazioni e gli individui, in comunicazione remota, nel 2020, hanno dovuto adattarsi rapidamente al cambiamento.

Oltre tali difficoltà riscontrate dai lavoratori, gli svantaggi che vengono percepiti, maggiormente, in Italia, per il lavoro a distanza sono:⁸²

FIGURA 11: PERCEIVED DISADVANTAGES OF WORKING FROM HOME IN ITALY AS OF 2020

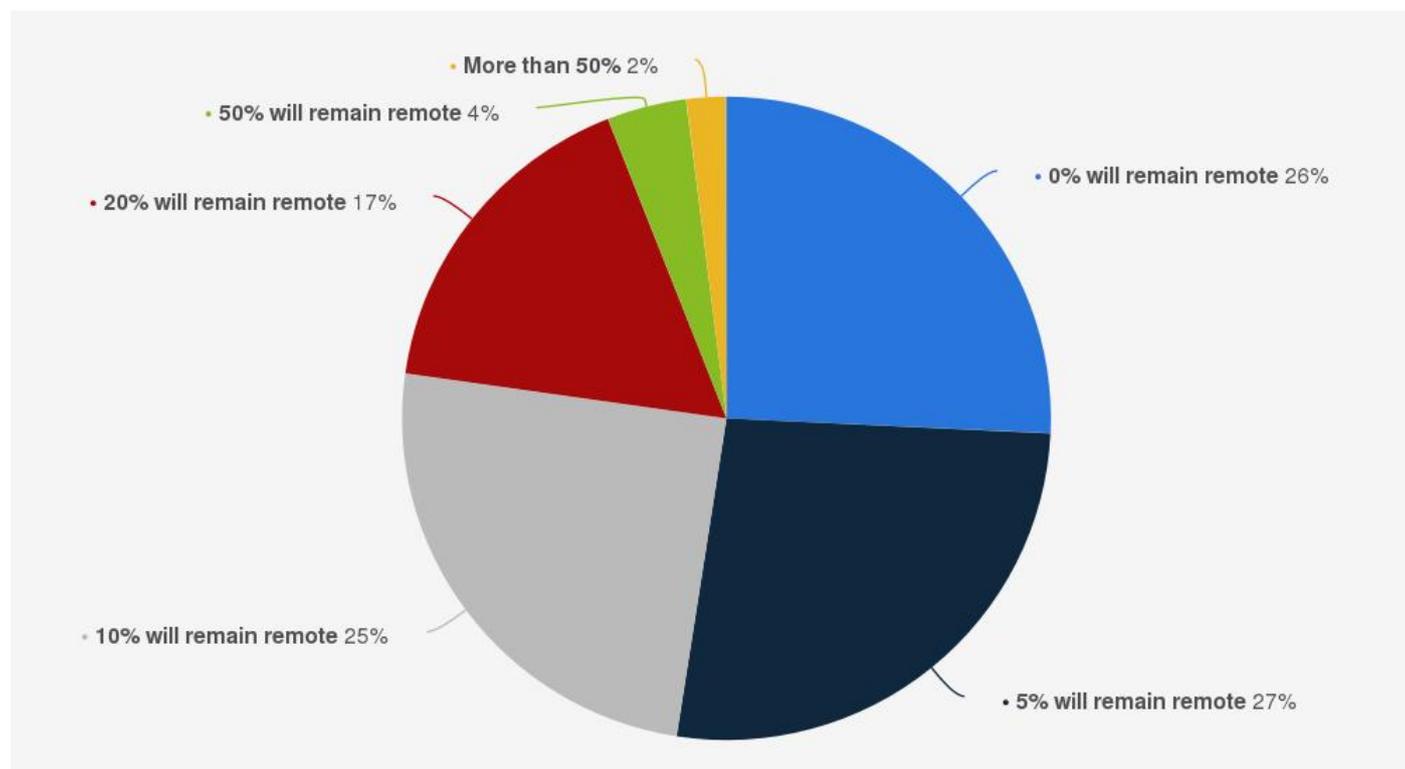


FONTE: YOUGOV ITALY, STATISTA 2021

Questo grafico mostra come la riduzione della socialità, sia a scopo lavorativo che “ricreativo”, sia il maggior svantaggio evidenziato (circa il 67%). Inoltre, per il 64% degli intervistati, la qualità della comunicazione con i colleghi è scarsa e il confine tra vita privata e lavorativa tende a diminuire a causa dello *smart working*. Inoltre il beneficio del lavoro agevole, dovuto alla riduzione dei costi per lo spostamento verso il posto di lavoro, è controbilanciato dai costi per il maggior consumo dell'elettricità e della rete internet.

La pandemia ha portato ad un'accelerazione del nuovo modo di lavorare da casa e questo avrà anche delle conseguenze sul futuro. Secondo uno studio fatto da GARTNER,⁸⁵ una società multinazionale di consulenza, circa il 74% dei CFO intervistati ha intenzione di trasferire, in maniera permanente, alcuni dipendenti in questa nuova modalità, permettendo una riduzione dei costi e, rappresentando, quindi, un'altra opportunità per affrontare la crisi economica prodotta dal *virus*. La restante parte (circa il 26%) non reputa necessario e utile spostare dipendenti per lavorare in modalità *smart working*, mentre solo il 2% ha intenzione di lasciare più del 50% della forza lavoro, in remoto post-covid.

FIGURA 12: WHAT PERCENTAGE OF YOUR WORKFORCE WILL REMAIN PERMANENTLY REMOTE POST-COVID WHO WERE NOT REMOTE BEFORE COVID?



FONTE: GARTNER, STATISTA 2021

Dal grafico si può notare come la maggior parte dei CFO abbia intenzione di usare questo modello solo per percentuali ristrette di dipendenti. Inoltre, solo in pochi lasceranno circa la metà degli impiegati a casa. Questo evidenzia la presenza di un quadro con notevole incertezza riguardo alle possibilità offerte dallo *smart working* e alle richieste di sperimentare e continuare ricerche su questo tema. I CFO temono che le *performance* nel lungo periodo possano peggiorare, né nuove competenze IT garantiscono un totale trasferimento. Questa limitazione sembra ben accettata dai dipendenti, i quali, in uno studio effettuato da YouGov⁸⁶ alla domanda “Pensa ad un momento futuro in cui la pandemia da Coronavirus sarà completamente terminata. Potendo scegliere liberamente, quali opzioni preferiresti in relazione al tuo lavoro?”, hanno dato 5 tipologie di

⁸⁵ Gartner. (April 3, 2020). “What percentage of your workforce will remain permanently remote post-COVID who were not remote before COVID?” [Graph]. In Statista. Retrieved June 28, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/1111516/workforce-remain-remote-post-covid/>

⁸⁶ Società internazionale britannica di ricerche di mercato e analisi dei dati.

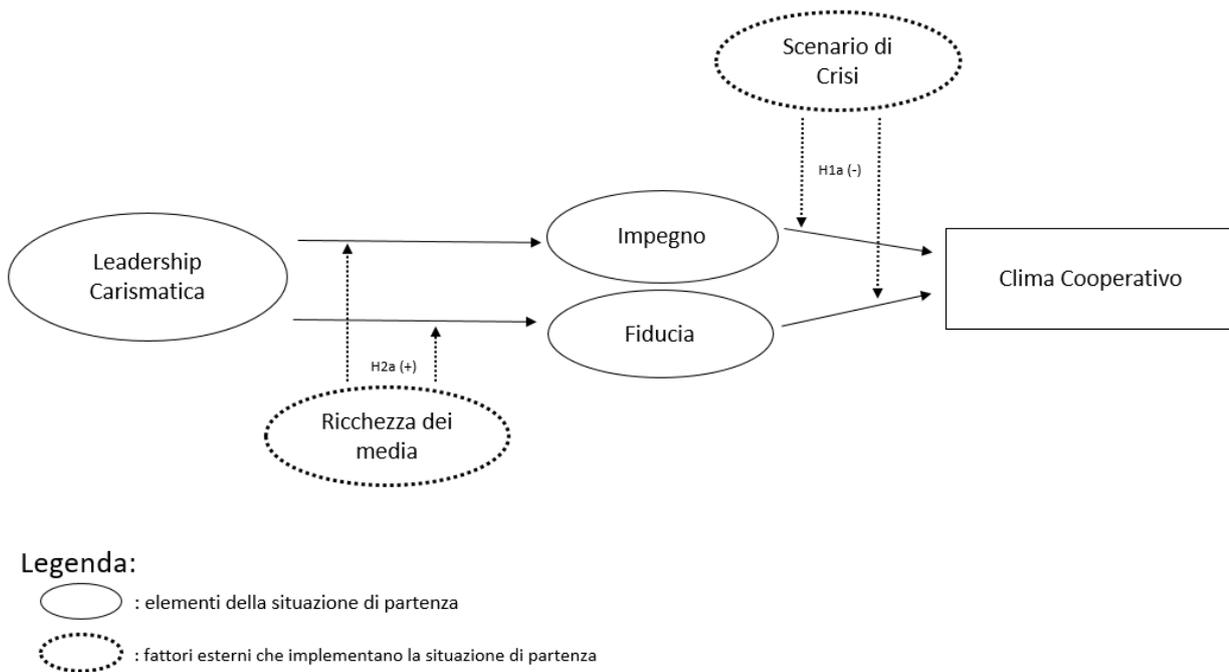
risposte. I risultati evidenziano come una parte consistente di lavoratori (15%) siano disposti a rinunciare in maniera completa allo *smart working*, per tornare a lavorare in ufficio; mentre, solo una minima parte, circa il 6%, eliminerebbe il posto di lavoro tradizionale preferendo il “lavoro agile”. La restante parte degli intervistati hanno espresso preferenze per alternare giorni in ufficio, con giorni di lavoro da casa. Oltre un terzo dei dipendenti sceglierebbe di usare l’ufficio come base fissa, con la possibilità durante la settimana di stare a casa, ove svolgere le proprie mansioni. Una parte degli intervistati (24%) esprime la preferenza del lavoro in ufficio, usando lo *smart working* solo in caso di necessità, ed un altro gruppo di lavoratori (19%) userebbe esclusivamente lo *smart working*, residuando il lavoro d’ufficio solo al necessario.

3.2 MEGLIO UNA LEADERSHIP CARISMATICA

Osservando lo scenario descritto nel paragrafo 3.1, è evidente il danno apportato dal *virus* sia a livello individuale ed emotivo, sia relativamente all’organizzazione nel mondo del lavoro. Allo stesso tempo, partendo dalla teoria considerata nel paragrafo 2.7.3. e focalizzando l’ipotesi H2, riassunta nella correlazione positiva tra la leadership di stile trasformazionale con il miglioramento del clima organizzativo, si ritiene che questa teoria, pur elaborata esclusivamente in laboratorio, non sia messa in discussione da fattori straordinari, quali la pandemia. Di conseguenza, immergendo la ricerca fatta da Huang, Kahai e Jestice in un nuovo contesto dell’ipotesi H2, sarebbe opportuno ampliare lo sguardo ponendo un’alternativa ed un’eventuale soluzione, tale da poter essere successivamente confermata da uno studio empirico.

I dati sopra esposti hanno rappresentato un livello altamente critico e zeppo di cambiamenti per uomini ed organizzazioni complesse, per cui sarebbe opportuno avanzare un diverso modello teorico, incentrato sulla leadership carismatica.

FIGURA 13: RAPPRESENTAZIONE DELLE IPOTESI H1A E H2A



FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA

Le ipotesi da considerare, in quanto più adatte ad affrontare una nuova situazione, sarebbero:

- H1a: Uno stile di leadership carismatico è positivamente correlato al clima cooperativo, modificando impegno e fiducia dei lavoratori, proporzionalmente alla situazione di crisi.
- H2a: In uno scenario di crisi, la leadership carismatica avrà maggiore successo quando ha a disposizione l'uso di un'alta ricchezza di strumenti tecnologici per comunicare con i subordinati, impattando sull'impegno e la fiducia.

L'ipotesi H1a comporta che una situazione di crisi o di stress, che un'organizzazione o un team è costretto ad affrontare, impatta negativamente sullo stato dei dipendenti, dovuto anche alla nuova modalità di gestione dello *smart working*. Prendendo in esame i dati citati precedentemente, si nota come la motivazione dei lavoratori decresca e gli stati d'animo come ansia, depressione, stress aumentino. Inoltre, la collaborazione e il fare gruppo con le persone con cui si lavora, sono due fattori che hanno subito una riduzione. Nelle organizzazioni e situazioni in cui il lavoratore non si sente sicuro e il livello di ansia è alto, le aspettative dominanti saranno rivolte verso il sollievo dell'ansia, attraverso una relazione emotiva con il leader. Per questo, quando i dipendenti si sentono meno sicuri nell'organizzazione o nei team, aumenta il desiderio che la leadership possa fornire soluzioni di sicurezza psicologica.⁸⁷ Per combattere tutte queste sfide, la scelta migliore per gestire i team, divenuti dispersi (lavorare ognuno nelle proprie case), sarebbe quello di assumere la figura di un leader carismatico, poiché lo sviluppo di questo stile è legato alle circostanze in cui opera e

⁸⁷ Popper, M., & Zakkai, E. (1994). *Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance*. Leadership & Organization Development Journal.

prevede scenari di crisi e di grandi cambiamenti (come quello attuale). Tali situazioni, caratterizzate da incertezza e sfiducia nei lavoratori, necessiterebbero sempre più della figura del leader carismatico. Il leader crea un ambiente in cui i dipendenti possono accettare ed eseguire le loro mansioni con fiducia e fierezza, aumentando la distintività e il prestigio del gruppo stesso. Trasmettere energia al team e incentivare a sviluppare relazioni utili ai risultati di gruppo: questo farebbe il leader carismatico. Inoltre, importante è aderire ad una visione che ponga l'obiettivo del team al centro di tutti gli interessi dei dipendenti. La leadership carismatica implementa la fiducia e l'impegno verso il team. Per impegno⁸⁸ si intende il sentimento di attaccamento e di identificazione con i propri colleghi, mentre per fiducia⁸⁹ si fa riferimento alla convinzione individuale che i membri del gruppo di lavoro siano competenti ed affidabili per il raggiungimento degli obiettivi. Il leader carismatico pone l'attenzione sulla missione della squadra, sui valori e sull'ideologia condivisi, nonché sulla corrispondenza tra gli interessi personali e quelli della squadra,⁹⁰ reindirizzando l'attenzione sulla visione comune, incoraggiando i dipendenti a trascendere le differenze. La fiducia che il leader crea nel gruppo e verso la sua figura carismatica è il riflesso delle sue azioni rivolte ai dipendenti. Un leader che mostra onestà, integrità e correttezza, aumenta la motivazione degli altri a contribuire allo sforzo verso gli obiettivi della squadra⁹¹. Infondere fiducia negli altri membri del team permette di generare entusiasmo all'interno del gruppo, perché aumenta la fiducia che i membri hanno nelle proprie capacità e in quelle degli altri. Creare ottimismo ed entusiasmo e, allo stesso tempo, guidare i membri verso l'obiettivo comune, fanno parte delle caratteristiche di una leadership carismatica. Condividere l'obiettivo comune permette di aumentare il desiderio di un'identità, in cui ogni membro si riconosce per mezzo della giusta motivazione, la quale crea il bisogno d'impegnarsi per la squadra, spendendo, in tale direzione, risorse fisiche ed emotive. Altra caratteristica che porrebbe la figura del leader carismatico come la più adatta agli scenari di crisi, è la sua capacità, al di là dell'assunzione di rischi e sacrifici personali, di tenere, nella giusta considerazione, i bisogni dei suoi collaboratori, riuscendo così a creare un legame solido con gli stessi. Stimolare il dipendente con alti obiettivi e comportamenti esemplari, aiuta ad affrontare quelle situazioni di ansia e depressione causate dallo *smart working*.

Così la figura del leader carismatico si presenterebbe come una soluzione ad una situazione in cui i lavoratori in modalità *smart working*, in un periodo incerto della pandemia, soffrono di sfiducia, ansia e stress. Inoltre, tutti i problemi di collaborazione e le conseguenze negative portate da questa nuova modalità, potrebbe avere

⁸⁸ Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of occupational psychology, 63(1), 1-18.

⁸⁹ McAllister, D. J. (1995). *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. Academy of management journal, 38(1), 24-59.

⁹⁰ 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.

⁹¹ Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). *All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams*. Organizational behavior and human decision processes, 99(1), 16-33.

un impatto meno negativo sulla forza lavoro. Tale leader si presenterebbe come la persona capace di suscitare emozioni nei seguaci e motivare il loro agire.

Il ragionamento dell'ipotesi H2a si basa su una delle caratteristiche principali della leadership carismatica, ossia la comunicazione. Questo elemento è stato trattato anche da John Quelch,⁹² professore di Business Administration alla *Harvard Business School*, come una componente delle sue 7 C,⁹³ per affrontare le situazioni di stress. J. Quelch afferma che si deve comunicare senza sosta, per evitare malintesi che possano minare il clima cooperativo. Inoltre, la comunicazione deve avvenire in base ad una strategia, dando ordine e priorità alle decisioni, sempre rapportate alla situazione determinata. Fondamentale è evitare i ritardi. Una comunicazione rapida che permette di raggiungere l'intero corpo dei comportamenti riduce la possibilità del silenzio, considerato come una tentazione per il pettegolezzo, occasione per logorare il lavoro del team. La comunicazione risulta di primaria importanza per questa tipologia di leader, perché aiuta ad enfatizzare le caratteristiche positive della visione e dell'obiettivo finale. L'uso del linguaggio del corpo e della retorica serve per trasmettere un'alta energia per aumentare la motivazione e l'entusiasmo, destinati a contagiare positivamente i collaboratori. L'aiuto che le tecnologie e i nuovi mezzi di comunicazione forniscono ai leader, serve per abbattere quei muri creati dalla distanza. Se un team è disperso, l'uso della videochiamata per parlare direttamente con i dipendenti, faciliterebbe la comunicazione. Inoltre, al giorno d'oggi, i mezzi di comunicazione sono alla portata di tutte le aziende, dalla più complessa e articolata a quella più piccola e semplice, tramite servizi gratuiti come Skype, Whatsapp o Google Meet. Logicamente, ci sono sistemi anche più avanzati che permettono di capire meglio le necessità dei dipendenti, ma una *videocall* è abbastanza utile per comunicare con il linguaggio del corpo e leggere ciò che non viene comunicato verbalmente, come lo stato d'animo di una persona.

Per queste ragioni, in una situazione di crisi, la comunicazione del leader carismatico, mediata dall'uso di un sistema di comunicazione digitale, risulterebbe la più efficace per affrontare, nel migliore dei modi, i problemi, cercando le soluzioni nella comunicazione e nell'interazione di gruppo.

3.3 OSSERVAZIONI

Il mondo del lavoro sta subendo in questi ultimi anni un'accelerazione nell'evoluzione delle modalità di lavoro. Il COVID-19 ha svolto un ruolo fondamentale, implementando la possibilità di usufruire strumenti tecnologici e di permettere ai lavoratori di eseguire il loro compito, stando in casa. Così, lo *smart working* si è diffuso rapidamente. Di conseguenza, il mercato del lavoro sta richiedendo nuove *skills* e questa nuova modalità agile di lavoro non scomparirà, richiedendo l'uso più sofisticato di nuovi e più potenti linguaggi informatici. Per far funzionare un team, che lavora a distanza, non basta che i membri sappiano usare un PC e

⁹² John Quelch, "7 Leadership Principles for Managing in the Time of Coronavirus" Article, Harvard Business School, 26/03/2020 <https://hbswk.hbs.edu/item/7-leadership-principles-for-managing-in-the-time-of-coronavirus#commentsAnchor>

⁹³ Le 7 C sono: *Calm, Confidence, Communication, Collaboration, Comunity, Compassion* e *Cash*.

avere le competenze adatte alle loro mansioni, serve anche, e soprattutto, una figura che sia il coordinatore, ossia il leader. Questa figura deve saper bilanciare i pro e i contro della nuova frontiera del mondo del lavoro, saper affrontare situazioni di crisi e motivare il proprio personale. Così, un leader carismatico, risulterebbe essere la figura giusta per risolvere eventuali problematiche.

3.4 LIMITI E RICERCHE FUTURE

Il modello proposto comporterebbe alcuni limiti, come ad esempio la sua efficacia esclusiva nelle situazioni di difficoltà e il continuo evolversi delle tecnologie. Inoltre, ripetere lo stesso scenario di crisi risulterà difficile, poiché si è assistito ad un evento eccezionale.

Per la ricerca futura si propone la possibilità di ampliare questo aspetto della leadership carismatica e confrontare tra i livelli di *performance* tra team che lavorano in maniera *smart working* e team che lavorano in ufficio. Interessante sarebbe capire il livello di efficacia di questo stile di leadership, quando questa è adottata in diversi contesti lavorativi.

CONCLUSIONE

Questo studio ha cercato di ampliare la letteratura riguardo un nuovo argomento: la e-leadership e la gestione dei team virtuali. Si tratta di un argomento che negli ultimi mesi si è rilevato fondamentale per il proseguimento dell'attività lavorativa, nonostante la presenza del distanziamento sociale richiesto dalla pandemia. A tal fine si è proposto un nuovo modello teorico che andava ad ampliare quello di Huang, Kahai e Jestic.

Il modello proposto, si è concentrato sull'uso dello stile della leadership carismatica in un contesto di crisi, affiancato dall'implementazione dell'uso della tecnologia, utile per abbattere la barriera della lontananza e facilitare la comunicazione diretta con tutti i partecipanti del gruppo, con lo scopo di ottenere risultati positivi sul clima cooperativo.

Per la stesura del modello, sono stati utilizzati dati ricavati dalle conseguenze del COVID-19 e dalle nuove esigenze espresse dai lavoratori in *smart working*. Sentimenti negativi come sfiducia, depressione e alienazione, minano la motivazione dei lavoratori e di conseguenza la qualità delle *performance*. Inoltre, la ridotta socialità e la lontananza dai propri colleghi, rendono più difficile la creazione del giusto clima cooperativo. Per questo motivo, l'uso della giusta leadership risulta la chiave per ottenere risultati positivi. Bisogna evidenziare che per una precisa analisi, si necessiterebbe di una ricerca empirica anche se, come detto in precedenza, il ripetersi di uno scenario di stress come quello appena rappresentato risulta difficile.

Tuttavia, è importante tenere presente che questo elaborato si è concentrato nell'estendere una visione che è stata analizzata solo in scenari in cui le organizzazioni hanno accettato questo tipo di struttura lavorativa. Qualora si abbia la presenza di fattori esterni che possano minare la stabilità del team virtuale, così come l'intera capacità lavorativa, l'e-leader assume un ruolo di primaria importanza per la sopravvivenza dell'organizzazione.

In conclusione, situazioni di crisi possono compromettere il clima cooperativo, ma una giusta dose della componente umana (carisma) e l'uso corretto della tecnologia, possono permettere una migliore *performance* in team virtuali.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of occupational psychology, 63(1), 1-18.
- Amagoh, F. (2009). *Leadership development and leadership effectiveness*. Management Decision.
- Annunzio, S., & Liesse, J. (2001). *E-leadership: Proven Techniques For Creating An Environment Of Speed And Flexibility In The Digital Economy*.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). *E-leadership: Implications for theory, research, and practice*. The leadership quarterly, 11(4), 617.
- Balkundi, P., Kilduff, M., & Harrison, D. A. (2011). *Centrality and charisma: Comparing how leader networks and attributions affect team performance*. Journal of applied psychology, 96(6), 1209.
- Bell, B. S., Kozlowski, S. W., & Blawath, S. (2012). *Team learning: A theoretical integration and review*. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The oxford handbook of organizational psychology*/ Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*.
- Benke, V. (2013). *The Digital Mindset*. AAIBORG UNIVERSITY, 1-66.
- Bennis, W. (2007). *The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue*. American psychologist, 62(1), 2.
- Bo, H. X., Li, W., Yang, Y., Wang, Y., Zhang, Q., Cheung, T., ... & Xiang, Y. T. (2021). *Posttraumatic stress symptoms and attitude toward crisis mental health services among clinically stable patients with COVID-19 in China*. Psychological medicine, 51(6), 1052-1053.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). *Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis*. Journal of applied psychology, 89(5), 901.
- Buffer. (February 28, 2021). *“What's your biggest struggle with working remotely?”*. In Statista. Retrieved June 27, 2021
- Burrai, F. C. G., & Cicolini, G. (2007). *“Misurazione del clima organizzativo”* Management Infermieristico, 14(1), (8-11)
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). *“E-leadership and virtual teams”* Organizational dynamics.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). *Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts*. Personnel psychology, 45(3), 619-636./ Day, R., & Allen, T. D. (2004). *The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success*. Journal of vocational behavior, 64(1), 72-91.
- Clardy, A. (2018). *70-20-10 and the dominance of informal learning: a fact in search of evidence*. Human Resource Development Review, 17(2), 153-178.
- Confederazione Generale Italiana del Lavoro, (2020) *“How would you consider your remote working experience?”*

- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology, 10*, 1938.
- Coulombe, S., Pacheco, T., Cox, E., Khalil, C., Doucerain, M. M., Auger, E., & Meunier, S. (2020). *Risk and resilience factors during the COVID-19 pandemic: a snapshot of the experiences of Canadian workers early on in the crisis*. *Frontiers in psychology, 11*, 3225.
- Cuneo M., *Il Digital Mindset per vincere le sfide della trasformazione digitale*, Mindset e allenare la mente, 2020
- D'Souza, G. C., & Colarelli, S. M. (2010). "Team member selection decisions for virtual versus face-to-face teams". *Computers in Human Behavior, 26*(4), 630-635.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). *Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory*. *The leadership quarterly, 25*(1), 63-82.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 36-62.
- Dweck C.(2007) *Mindset:The new psychology of success*, Ballantine Books.
- F.E. Fiedler,(1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- Frey C.B., Osborne M.A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford, UK: University of Oxford.
- Gallo P. Modello di stile di leadership basato su griglia manageriale / P. Gallo, M. Tausova, J. Gonos, "Problemi reali di Economia" 2016.
- Gartner. (April 3, 2020). "What percentage of your workforce will remain permanently remote post-COVID who were not remote before COVID?" . In Statista. Retrieved June 28, 2021
- Geier, J.G. (1967) "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups", *Journal of Communication*
- Geneen, H.S. (1984) *Managing*, Doubleday & Co., Garden City, N.Y.
- Giallonardo, V., Sampogna, G., Del Vecchio, V., Luciano, M., Albert, U., Carmassi, C., ... & Fiorillo, A. (2020). *The impact of quarantine and physical distancing following COVID-19 on mental health: study protocol of a multicentric Italian population trial*. *Frontiers in psychiatry, 11*, 533.
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). "Creating and sustaining trust in virtual teams". *Business horizons, 50*(4), 325-333
- Gupta, S., & Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*.
- Gurr*, D. (2004). "ICT, Leadership in Education and E-leadership." *Discourse: studies in the cultural politics of education, 25*(1), 113-124.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). *Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes*. *Organizational behavior and human decision processes, 103*(1), 1-20.

- Hernez-Broome, G., & Hughes, R. J. (2004). *Leadership development: Past, present, and future*. Human resource planning, 27(1).
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). *Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning*. The Leadership Quarterly, 15(3), 311-327.
- House, R. J. (1996). *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*. The leadership quarterly, 7(3), 323-352.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). *The social scientific study of leadership: Quo vadis?*. Journal of management, 23(3), 409-473.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). "Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance." The Leadership Quarterly, 16(2), 273-285.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). *Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership*. Journal of Applied psychology, 96(4), 851.
- Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). "The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams." Computers in Human Behavior, 26(5), 1098-1110.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). *Leading with emotional labor*. Journal of managerial psychology.
- International Labour Organization, ILO Monitor (2020). *COVID-19 and the world of work*. Second Edition.
- Istat, *Rapporto Benessere e Sostenibilità 2020*
- Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., & Kalika, M. (2013). Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*, 32(3), 199-211.
- John Quelch, "7 Leadership Principles for Managing in the Time of Coronavirus" Article, Harvard Business School, 26/03/2020
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality and leadership: a qualitative and quantitative review*. Journal of applied psychology, 87(4), 765.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. Journal of applied psychology, 89(1), 36.
- Kaniasty, K. (2020). *Social support, interpersonal, and community dynamics following disasters caused by natural hazards*. Current opinion in psychology, 32, 105-109.
- Kergroach S. (2017) *Industry 4.0: New Challenges and Opportunities for the Labour Market*, Foresight and STI Governance, vol. 11, n 4, pp. 6–8.
- Kidwell, R. E., & Sprague, R. (2009). Electronic surveillance in the global workplace: Laws, ethics, research and practice. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 194-208.
- Kim, S. (2007). *Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD: A conceptual model*. Journal of European Industrial Training.

- Li, S., Wang, Y., Xue, J., Zhao, N., & Zhu, T. (2020). *The impact of COVID-19 epidemic declaration on psychological consequences: a study on active Weibo users*. *International journal of environmental research and public health*, 17(6), 2032.
- Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). *Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface*. *Academy of Management journal*, 51(3), 557-576.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). "Leading virtual teams." *Academy of Management perspectives* 21, 60-70.
- Mangiacotti E.,(2018) *Digital Mindset. Comportamenti e attitudini per avere successo nell'era digitale*, Skilla.
- Matichecchia, A. (2013) "Aumentare la soddisfazione, aumenta la motivazione", Igor Vitale.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). *Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership*. *Academy of management journal*, 55(1), 151-171.
- McAllister, D. J. (1995). *Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McCauley, C. and Douglas, C., (2004) "Developmental relationships", in McCauley, C. and Velsor, E. (Eds), *The Center for Creative Leadership Handbook Leadership Development*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- McDowell-Larsen, S. L., Kearney, L., & Campbell, D. (2002). *Fitness and leadership: is there a relationship? Regular exercise correlates with higher leadership ratings in senior-level executives*. *Journal of Managerial Psychology*.
- Morganstein, J. C., & Ursano, R. J. (2020). *Ecological disasters and mental health: causes, consequences, and interventions*. *Frontiers in psychiatry*, 11, 1.
- Moxley, R.S., & Pulley, M.L. (2004) "Hardships." San Francisco: Jossey-Bass, 183-203.
- O'Leonard, K., (2014) *The corporate learning factbook: Benchmarks, trends, and analysis of the U.S. training market*. Oakland, CA: Bersin& Associates.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1993). *Putting leadership theory to work: A conceptual framework for theory-based leadership development*. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Popper, M., & Zakkai, E. (1994). *Transactional, Charismatic and Transformational Leadership:: Conditions Conducive to their Predominance*. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Redazione ANSA, *Istat: 2 mln giovani neet, primato in Ue*, Roma, 22/07/2020
- Regalia, M. (2012). *La leadership: concetto, concezioni e rappresentazioni*. *Rivista italiana di scienza politica*, 42(3), 385-398.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). *Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment*. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866.

- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *mrev management revue*, 29(2), 114-138.
- 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.
- Soliano S. Sole24ore, 21/02/2020.
- Thomas, R. J., & Cheese, P. (2005). *Leadership: Experience is the best teacher*. *Strategy & Leadership*.
- Tosi, H. L., Misangyi, V. F., Fanelli, A., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (2004). *CEO charisma, compensation, and firm performance*. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 405-420.
- Van Ryssen, S., & Godar, S. H. (2000). "Going international without going international: multinational virtual teams." *Journal of International Management*, 6(1), 49-60.
- VanVelsor, E. & McCauley (2004) "*One View of Leadership Development*." , San Francisco: Jossey-Bass
- Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021). *Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development*. *The Leadership Quarterly*, 101494.
- Weiss, D., & Molinaro, V. (2006). *Integrated leadership development*. Industrial and commercial training.
- Westerman, G. (2016). *Why digital transformation needs a heart*.
- Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). *All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams*. *Organizational behavior and human decision processes*, 99(1), 16-33.
- YouGov Italy. (June 5, 2020). "How often did you use to work from home before February 2020?" In Statista. Retrieved June 26, 2021
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). "E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good." *Organizational dynamics*.

SITOGRAFIA

<https://www.salute.gov.it>

<https://www.differenzatra.it/differenza-tra-dato-e-informazione/>

https://www.ilo.org/rome/approfondimenti/WCMS_739996

<https://www.linkedin.com/pulse/motivazione-e-soddisfazione-del-personale-le-quattro-di-bianchi/>

<https://www.mozilla.github.io/content/web-lit-whitepaper>

<https://www.statista.com/statistics/1111316/biggest-struggles-to-remote-work/>

<https://www.statista.com/statistics/1111516/workforce-remain-remote-post-covid/>

<https://www.statista.com/statistics/1132142/remote-working-frequency-in-italy-before-the-covid-19-lockdown/>