
Tra prossimit  e distanza: l'efficacia della leadership in un contesto "agile e digitalizzato"

- Ferdinando Paolo Santarpia** Dottorando di ricerca in Psicologia e Neuroscienze Sociali, presso il Dipartimento di Psicologia, Facolt  di Medicina e Psicologia, "Sapienza" - Universit  di Roma.
- Laura Borgogni** Professore Ordinario di *Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni* presso il Dipartimento di Psicologia, Facolt  di Medicina e Psicologia, "Sapienza" - Universit  di Roma.
- Chiara Consiglio** Professore Associato di *Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni* presso il Dipartimento di Psicologia, Facolt  di Medicina e Psicologia, "Sapienza" - Universit  di Roma.
- Pietro Menatta** Dottorando di ricerca in Psicologia e Neuroscienze Sociali, presso il Dipartimento di Psicologia, Facolt  di Medicina e Psicologia, "Sapienza" - Universit  di Roma.

Introduzione

I cambiamenti socio-economici e tecnologici che gi  da tempo stavano interessando le organizzazioni hanno subito una drammatica accelerazione a causa dell'attuale emergenza sanitaria. Proprio in risposta alle necessit  di distanziamento interpersonale dettate dalla gestione dell'emergenza, un numero ingente di lavoratori   passato da una modalit  di lavoro tradizionale alla sperimentazione repentina delle cosiddette "*new ways of working*", ovvero modalit  di lavoro che forniscono alle persone flessibilit  e autonomia nella scelta di spazi, orari e strumenti di lavoro, rese possibili dall'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Demerouti, Derks, Lieke e Bakker, 2014). Nel contesto italiano, come   noto, esse trovano espressione concreta e regolamentata normativamente soprattutto nello *smart working* o lavoro agile (Neri, 2017).

Per comprendere l'entit  del fenomeno, secondo le stime dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2020) si   passati dai 250.000 *smart worker* del 2016 ai 570.000 del 2019, per arrivare a quota 6.580.000 nel contesto pandemico attuale, con un'estensione del lavoro da remoto del 97% nelle grandi imprese, del 58% nelle piccole e medie imprese e del 94% nella pubblica amministrazione. Tale cambiamento, inoltre, potrebbe costituire *the new normal* delle realt  organizzative: un'ampia percentuale di grandi imprese private e pubbliche dichiara infatti che in futuro aumenter  il numero di giornate da remoto (rispettivamente, il 70% e il 47%) ed estender  il numero di *smart worker* (rispettivamente, il 65% e il 72%).

In aggiunta, con lo spostamento massivo dell'attivit  lavorativa in modalit  da remoto, anche le relazioni lavorative tra i membri dei gruppi di lavoro hanno dovuto adattarsi. Cos , molti stanno sperimentando il lavoro di gruppo in *team*

virtuali¹, i cui membri sono, in misura variabile², “distanti” geograficamente tra loro e/o dai confini fisici dell’organizzazione e “legati” dai canali comunicativi e interattivi offerti dalle nuove tecnologie (Hoch e Kozlowski, 2014).

Tuttavia, un ambiente organizzativo di questo tipo per funzionare fluidamente richiede adattamenti e cambiamenti culturali nel modo di concepire lo svolgimento dell’attività lavorativa e le relazioni con l’organizzazione e tra i suoi membri, che possono realizzarsi soltanto attraverso la mediazione di una leadership coerente ed efficace (Iannotta, Meret e Marchetti, 2020). Ci si interroga allora sulla validità e trasferibilità dei principi che hanno guidato finora la ricerca e l’intervento sulla leadership nei contesti “tradizionali”, fatti di interazioni dirette e di prossimità, all’attuale contesto organizzativo, in cui il leader si ritrova ad assolvere la propria funzione di gestione dei collaboratori da remoto e attraverso interazioni mediate dagli strumenti tecnologici.

Questo contributo, pertanto, si propone dapprima di descrivere le più recenti prospettive sulla leadership avanzate dalla letteratura scientifica e contestualizzarne i principi nell’attuale scenario organizzativo. Verrà, poi, presentato uno studio empirico condotto su un campione di 642 *smart worker* italiani di una grande azienda di telecomunicazioni italiana prima dell’attuale emergenza sanitaria, volto ad indagare le determinanti personali e di contesto della percezione di efficacia dello smart working, ponendo particolare enfasi sullo stile di leadership adottato dal capo. Verranno poi discusse le implicazioni pratiche dello studio.

Prospettive sulla leadership: aspetti di continuità e nuove tendenze per una gestione efficace dei collaboratori da remoto

La leadership, attingendo ad una definizione ampia e inclusiva, può essere intesa come un “*processo di influenzamento degli altri [...] e di facilitazione degli sforzi individuali e collettivi per il raggiungimento degli obiettivi condivisi*” (Yukl, 2006; p. 7). Essa costituisce uno snodo cruciale per il successo e lo sviluppo organizzativo. Infatti, chi esercita una funzione di leadership è chiamato, per motivi strutturali e culturali, a trasmettere e ad allineare i propri collaboratori sulla visione strategica dell’organizzazione e sui comportamenti considerati funzionali alla sua realizzazione (Schein, 1990). D’altra parte, motivando e coinvolgendo i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi condivisi, il leader è chiamato anche a riconoscere e a sostenere l’espressione delle potenzialità di ciascuno di essi, in un processo di sviluppo che può “liberare” risorse (es. nuovi comportamenti e strategie per raggiungere gli obiettivi, nuove visioni) incanalabili a favore del miglioramento e del cambiamento organizzativo (Dello Russo, 2018).

Per tali ragioni, la leadership è da decenni oggetto di attenzione e ricerca e molteplici teorie e modelli si sono susseguiti nel tempo per spiegarne la natura,

¹ Finora i team virtuali avevano soprattutto caratterizzato realtà organizzative operanti su scala globale o con strutture orizzontali, al punto che nella definizione di “virtualità” di un team spesso concorrono, oltre alla dispersione geografica, anche le differenze inter-funzionali, temporali e culturali che possono sussistere tra i membri (Gupta e Pathak, 2018; Hoch e Kozlowski, 2014).

² È bene precisare che tanto le *new ways of working* quanto i team virtuali possono presentare un’estrema variabilità nei propri attributi, ad esempio, nel numero di giorni a settimana in cui si lavora da remoto (Allen, Golden e Shockley, 2015) o nel grado di dispersione geografica che caratterizza le relazioni tra i membri del team (Hoch e Kozlowski, 2014).

Leadership transazionale e trasformativa

le sue caratteristiche e le sue ricadute, lasciando una forte impronta sul nostro modo di rappresentarla e di intervenire su di essa.

La recente letteratura sulla leadership trova in particolar modo le sue basi nel contributo di Bass (1985) che ha introdotto i concetti di **leadership transazionale** e di **leadership trasformativa**. La leadership transazionale si fonda su una relazione di “scambio” con i collaboratori, in cui a impegno e buone prestazioni corrispondono contingentemente delle ricompense, a patto di un monitoraggio puntuale e di una “correzione” più o meno attiva da parte del leader in caso di deviazioni o errori nello svolgimento delle attività. Tale modalità stabilisce, secondo l'autore (*ibid.*), la base di una leadership efficace, la quale può essere estesa e amplificata attraverso l'esercizio di una leadership trasformativa che integra i concetti di ispirazione motivazionale, fiducia e sviluppo. Essa si realizza, infatti, attraverso il coinvolgimento dei collaboratori in una visione convincente del futuro, l'articolazione della stessa in obiettivi sfidanti, intellettualmente stimolanti e individualizzati sulla base delle potenzialità di ciascun collaboratore, offrendo supporto nella loro realizzazione.

La leadership trasformativa ha particolarmente forgiato le tendenze successive della letteratura ottenendo molto rapidamente un'estrema popolarità, al punto da ricevere nel tempo numerose rivisitazioni ed espansioni³. In effetti, la ricerca scientifica ha ampiamente supportato l'efficacia della leadership trasformativa nel determinare il grado di *commitment* organizzativo, di *engagement* e di soddisfazione sul lavoro dei collaboratori, nonché la *performance* individuale, del *team* di lavoro e dell'organizzazione più ampia (vedi ad esempio le *meta-analisi* di Hoch, Bommer, Dulebohn e Wu, 2018; Wang, Oh, Courtright e Colbert, 2011).

Leadership ed Efficacia del Goal setting Nell'High Performance Cycle

Per sua natura, inoltre, *la leadership trasformativa può rappresentare una fondamentale risorsa per l'applicazione dei principi della prospettiva del goal setting e per la piena capitalizzazione del loro significativo impatto sulla performance e sulla soddisfazione dei collaboratori* (Borgogni e Latham, 2018). In particolare, assunta la presenza di un adeguato sistema di ricompensa contingente, un leader trasformativo è in grado di tradurre la visione organizzativa in obiettivi chiari, specifici e, soprattutto, sfidanti, che motivano anche intrinsecamente i collaboratori a raggiungere prestazioni elevate (Bronkhorst, Steijn e Vermeeren, 2015), intensificando il proprio impegno in modo direzionato e persistente e sperimentando una tensione evolutiva che genera nuove risorse, competenze e strategie (Borgogni e Dello Russo, 2013). In questo percorso realizzativo e di sviluppo, inoltre, il collaboratore viene facilitato da un leader che sa trascendere la propria funzione di monitoraggio, dando fiducia nel raggiungimento autonomo degli obiettivi, supporto nella risoluzione dei problemi e *feedback* costruttivi (*ibid.*). Circolarmente, infine, l'esperienza di successo e i vissuti di soddisfazione e di autorealizzazione che ne derivano innescano nel collaboratore la volontà di accogliere e di impegnarsi nell'affrontare le sfide organizzative future (Borgogni e Latham, 2018).

Essendo tali principi primariamente il prodotto di contesti organizzativi in cui si

³ A titolo esemplificativo, sono stati avanzati diversi modelli di leadership in cui ne è stata enfatizzata la natura “*empowering*” nei confronti delle prestazioni e dello sviluppo dei collaboratori o, più frequentemente, la natura “*esemplare*” data da comportamenti *trasparenti, etici e al servizio* dei collaboratori e dell'organizzazione, con aspetti di maggiore o minore sovrapposizione, ma anche di unicità, rispetto alla leadership trasformativa (Hoch et al., 2018; per un approfondimento vedi Dello Russo, 2018).

lavora in modo tradizionale, sorge spontaneo chiedersi quale stile di leadership sia da considerarsi preferibile nel caso in cui l'attività lavorativa si sposti fuori dai confini fisici dell'organizzazione e la gestione dei collaboratori venga effettuata da remoto. La risposta a tale interrogativo va ricercata nella relazione che sussiste tra stile di leadership e processo di cambiamento e il contesto che a tale cambiamento si adatta.

Diviene, quindi, necessario individuare i cambiamenti chiave che stanno interessando le realtà organizzative che appaiono tra loro intrecciati, in quanto legati alle implicazioni socio-materiali delle nuove tecnologie e delle nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Ad una prima area tematica possiamo rimandare la **complessificazione e intensificazione delle attività lavorative**. Se da una parte, infatti, le nuove tecnologie consentono un efficientamento e una maggiore flessibilità di processi e strutture (con conseguente aumento di produttività), dall'altra determinano un fabbisogno crescente di velocità e di costante connettività (Schwarz Müller, Brosi, Duman e Welp, 2018). Ciò si traduce, ad esempio, nella necessità di prendere decisioni rapidamente, in *"tempo reale"*, sulla base di una mole molto densa di informazioni. All'incremento della pressione temporale e del carico informativo da gestire, si aggiunge, tuttavia, la maggiore imprevedibilità del contesto in cui le decisioni vengono prese, per cui diviene meno realistico prevedere un unico e lineare percorso verso il successo e più cruciale saper tollerare l'incertezza (*ibid.*). Una seconda area tematica è quella della **decostruzione dei confini**, ovvero le "linee" di demarcazione fisica e sociale tra il dominio del lavoro e il dominio della vita personale, sul piano dell'individuo, e, sul piano organizzativo, tra le strutture intra- e inter-organizzative, modificando il grado e la qualità delle interconnessioni tra tali sistemi. Primo, ad una promessa di miglioramento del *work-life balance* del lavoratore data da maggiore flessibilità e autonomia nella gestione da remoto delle richieste di entrambi i contesti di vita, corrisponde anche una crescente sfumatura dei confini tra i due, con più probabile occorrenza di interruzioni e interferenze (Demerouti et al., 2014). Secondo, diviene *boundaryless* l'organizzazione stessa, laddove l'attivazione di *network* virtuali, consentendo interazioni più frequenti e veloci sia internamente sia con l'esterno, ne trasforma la struttura da caratteristica statica a processo *ongoing* e dinamico, in cui i centri decisionali e di influenza possono distribuirsi in modo variabile (Van Outvorst, Visker e De Waal, 2017).

Se già la leadership trasformazionale appare preferibile nei moderni contesti di lavoro, poiché mira allo sviluppo dell'autonomia e delle potenzialità dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo dell'organizzazione (Bass, 1985), lo diviene ancora di più a fronte dello scenario appena delineato. Specificamente, lo stile trasformazionale è in grado di mettere al "centro" dei cambiamenti in atto i collaboratori attraverso la promozione di responsabilità verso il raggiungimento degli obiettivi e la costruzione di fiducia, coinvolgimento e collaborazione nella gestione della "dispersione" fisica e dell'accresciuta autonomia dovute alle nuove modalità di lavoro (Iannotta et al., 2020). In altri termini, si rivela una risorsa funzionale alla proficua realizzazione dei principi cardine alla base dello *smart working* (Neri, 2017).

Sebbene si possa essere tentati dall'attribuire una paradigmatica superiorità alla leadership trasformazionale su quella transazionale nel perseguimento del successo e dello sviluppo organizzativi, una particolare attenzione va prestata allo specifico contesto in cui lo stile manageriale si inserisce e che contribuisce alla sua probabilità di risultare efficace o meno (*approccio situazionale*; vedi

La rilevanza del contesto per l'espressione della leadership

Dello Russo, 2018). Seguendo tale approccio alla lettura della leadership, la sua efficacia risiede nella capacità del leader di saper individuare e adattarsi alle differenti dinamiche che animano l'organizzazione, come ad esempio la sua cultura, pratiche e politiche, nonché alla struttura delle attività da coordinare e alle caratteristiche dei suoi collaboratori. In questo senso, un noto e longevo modello situazionale è stato proposto da Hersey e Blanchard (1988) in cui l'efficacia della leadership è fondata sul riconoscimento del **grado di maturità dei collaboratori**, da intendere come capacità e volontà di assumersi responsabilità e come competenza ed esperienza maturata nella realizzazione di obiettivi e attività. Sostanzialmente, al variare della maturità dei collaboratori, da scarsa a elevata, il leader dovrebbe decidere di differenziare il proprio comportamento, passando rispettivamente da uno stile più "direttivo" a uno più "delegante". In sito all'applicazione di tale modello vi è, quindi, la necessità di un elevato grado di flessibilità del leader nell'adattare il proprio stile manageriale a fronte di un'adeguata analisi delle caratteristiche dei suoi collaboratori. Potremmo concordare su come tale soluzione "ideale" sia molto ardua da perseguire nel concreto se non si tenesse conto dell'evoluzione che si verifica nel tempo nel rapporto tra leader e collaboratori. Più recentemente, questo aspetto è stato affrontato attraverso prospettive che si concentrano sullo *scambio relazionale tra leader e collaboratori*. Attraverso, infatti, la gestione quotidiana di piccoli e grandi eventi organizzativi e le pratiche HR implementate, leader e collaboratori maturano il proprio rapporto e si adattano in modo reciproco nel tempo, rendendo pertanto la differenziazione dello stile manageriale adottato e il riconoscimento dell'unicità del collaboratore possibili (vedi per un approfondimento Martin, Thomas, Legood e Dello Russo, 2017).

Leader come "artigiano" di cultura

Traducendo questi aspetti allo scenario attuale, sebbene la leadership trasformazionale possa rappresentare "virtualmente" lo stile preferibile, c'è da considerare che la brusca esperienza di autonomia, ma anche di distanza dall'organizzazione e dai suoi membri, può costituire un vero e proprio "*shock culturale*" per i collaboratori. Questi ultimi, se abituati a eseguire compiti più che a cimentarsi con obiettivi, a ricevere "tradizionalmente" direttive precise e una stretta supervisione, si ritroverebbero a disagio e disorientati, con conseguenti esiti controproducenti. Di conseguenza, la sfida più grande per il leader contemporaneo sembrerebbe non risiedere tanto nella "padronanza" dello strumento tecnologico in sé, bensì nella creazione e nella promozione di un senso condiviso del loro utilizzo e dei cambiamenti lavorativi e organizzativi che lo accompagnano. Il leader è, pertanto, chiamato a rendersi interprete dei processi di cambiamento in corso e facilitatore dei legami tra i collaboratori e l'organizzazione, esercitando, ora più che mai, il proprio ruolo di "**artigiano di cultura**" (Iannotta et al., 2020). Realizzare, in altri termini, la sua funzione di "anello di congiunzione" tra l'organizzazione e i collaboratori, in uno scambio dinamico e dialettico tra ciò che è consolidato e ciò che può essere sviluppato ulteriormente. Al leader che gestisce i collaboratori in remoto si richiede, dunque, di trovare nuovi modi per ispirare, motivare e costruire un rapporto di fiducia con i collaboratori attraverso le nuove tecnologie, facilitandone l'allineamento con l'organizzazione (Avolio, Sosik, Kahai e Baker, 2014). Inoltre, laddove i confini organizzativi si dissolvono e le relazioni tra i membri del *team* diventano lasche, diviene cruciale la funzione del leader di attivazione e facilitazione di network informali, oltre che di coordinamento formale (Iannotta et al., 2020). Infatti, la struttura gerarchica, pur essendo necessaria a legare insieme i membri del gruppo e a definirne le relazioni, potrebbe non essere più sufficientemente "potente" nel motivare a distanza l'espressione di

sinergie e appartenenza tra i collaboratori e contrastare il possibile isolamento dei contributi. Infine, al leader si richiede di favorire un'innovazione dinamica dell'organizzazione, individuando insieme al *team* bisogni di cambiamento culturale, laddove vecchie modalità non funzionino più adeguatamente e rendendosi promotore nell'organizzazione di nuovi *mindsets*, metodi e strumenti (Schwarz Müller et al., 2018).

Gli effetti dello stile di leadership sull'efficacia percepita dello smart working: uno studio empirico

Data la nascente natura della letteratura empirica sul tema, il gruppo di ricerca ha condotto uno studio empirico con l'obiettivo di verificare quali variabili personali e di contesto determinino maggiormente le percezioni di efficacia dello *smart working*. In particolare, lo studio si è proposto i seguenti obiettivi:

- Indagare la relazione tra una risorsa personale del collaboratore, ovvero l'autoefficacia lavorativa (ovvero, la credenza individuale di riuscire a raggiungere gli obiettivi e gestire con successo le attività da remoto), e l'efficacia dello *smart working* (ovvero, la percezione del lavoratore rispetto all'influenza positiva o negativa dello *smart working* su diversi aspetti del lavoro).
- Indagare la relazione tra alcune risorse di contesto, ovvero la percezione di due stili di leadership che il capo può adottare (1) *goal setting leadership*, ovvero uno stile fondato sull'assegnazione di obiettivi specifici e sfidanti e delega, e (2) *monitoring leadership*, ovvero uno stile fondato sull'assegnazione di compiti e controllo, caratterizzato da frequenti interazioni e rendiconti puntuali, la percezione del supporto ricevuto dai colleghi, e l'efficacia dello *smart working*.

Infine, è stata tenuta sotto controllo l'influenza sull'efficacia dello *smart working* di tre ulteriori variabili ovvero il genere, l'anzianità organizzativa del collaboratore e il tempo impiegato per raggiungere la sede di lavoro (minuti casa-lavoro).

Lo studio ha coinvolto un campione di **642** *smart worker* di una grande azienda di telecomunicazioni italiana. Per quanto riguarda le caratteristiche del campione, esso è costituito in prevalenza da lavoratori maschi (77%), nati tra il 1965 e il 1981 (69%; la restante "fetta" di soggetti è nata invece prima del 1965), con titolo di studio pari almeno al diploma di scuola superiore (69%), con qualifica professionale di impiegato (89%) e che lavorano da più di 20 anni nell'organizzazione (83%).

I dati sono stati raccolti attraverso un questionario *online* somministrato con il supporto di una piattaforma aziendale e poi trasmessi in forma anonima al gruppo di ricerca per la realizzazione delle analisi statistiche. In particolare, lo strumento utilizzato è un questionario *self-report*, costituito da una prima sezione socio-demografica e organizzativa e una seconda sezione che misurava le seguenti scale:

- **Autoefficacia lavorativa.** La scala misura, attraverso 6 item, la credenza individuale di poter realizzare gli obiettivi lavorativi con successo e gestire efficacemente lo *smart working*, affrontando e superando gli ostacoli che questi comportano. Essa è stata sviluppata originariamente da Borgogni e colleghi (Borgogni, Dello Russo, Petitta e Vecchione, 2010) e riadattata alla specifica modalità di lavoro dello *smart working*. Gli item sono misurati attraverso una scala di accordo a 6 passi, che varia da 1 (*Fortemente in*

Obiettivi dello studio

Metodo: campione, procedura e strumenti di misura

disaccordo”) a 6 (“Fortemente d’accordo”). Alcuni esempi di item sono “Riesco a rispettare le scadenze del mio lavoro anche quando sono in sovraccarico” e “Riesco ad alternare produttivamente il lavoro da ufficio e fuori ufficio”. La scala presenta un’ottima attendibilità ($\alpha=,858$).

- **Percezione dello stile di leadership.** La scala misura la percezione del collaboratore relativamente allo stile di leadership adottato dal capo, attraverso 10 item ripartiti in due sotto-scale e rilevati attraverso una scala di accordo a 6 passi, che varia da 1 (“Fortemente in disaccordo”) a 6 (“Fortemente d’accordo”). Le due sotto-scale, che riflettono due stili di leadership diversi, sono: a) **Goal Setting Leadership** (7 item), che misura uno stile di leadership caratterizzato dall’assegnazione di obiettivi specifici e sfidanti, fornendo supporto se occorre e lasciando piena autonomia nella loro realizzazione (Borgogni e Dello Russo, 2013). Alcuni esempi di item sono “Il mio capo assegna obiettivi specifici e mirati per me” e “Il mio capo mi lascia piena autonomia per individuare la strategia per raggiungere l’obiettivo”. La scala presenta un’ottima attendibilità ($\alpha=,853$); b) **Monitoring Leadership** (3 item), che misura uno stile di leadership caratterizzato dall’assegnazione di compiti specifici e da comportamenti di monitoraggio puntuale e controllo frequente del collaboratore. Esempi di item sono “Il mio capo controlla spesso quello che sto facendo” e “Il mio capo mi chiede di fare un rendiconto puntuale di quello che sto facendo giornalmente”. La scala presenta un’adeguata attendibilità ($\alpha=,715$).
- **Percezione del supporto dei colleghi.** La scala misura, attraverso 3 item, la percezione individuale delle relazioni tra colleghi in termini di fiducia, sostegno e fattiva collaborazione, soprattutto in caso di difficoltà (Borgogni et al., 2010) Anche in questo caso gli item sono misurati attraverso una scala di accordo 6 passi, che varia da 1 (“Fortemente in disaccordo”) a 6 (“Fortemente d’accordo”). Un esempio di item è “In caso di difficoltà posso contare sull’aiuto dei miei colleghi”. La scala presenta un’ottima attendibilità ($\alpha=,813$).
- **Efficacia dello Smart Working.** La scala, costruita *ad hoc* per questo studio, richiede al lavoratore di valutare attraverso 5 item il grado in cui l’introduzione dello *smart working* ha influenzato (positivamente o negativamente) alcuni aspetti del lavoro, quali la prestazione, le relazioni con capo e colleghi, la gestione della vita familiare e personale e le prospettive di carriera. In particolare, gli items sono misurati attraverso la scala di risposta di tipo Likert che varia da 1 (“Molto peggiorato/a”) a 5 (“Molto migliorato/a”). La scala presenta un’adeguata attendibilità ($\alpha=,764$).

Per realizzare gli obiettivi della ricerca, è stata effettuata una regressione gerarchica a due passi per stimare gli effetti diretti degli antecedenti considerati sull’efficacia percepita dello *smart working* e per comprendere il loro contributo nella spiegazione di tale outcome.

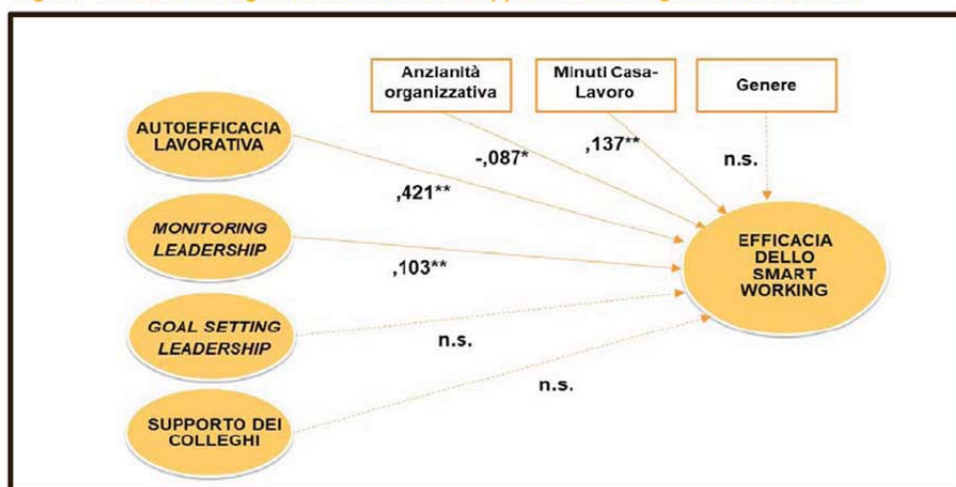
Risultati

In particolare, nel modello di regressione gerarchica sono state incluse dapprima le variabili di controllo (anzianità organizzativa, minuti casa-lavoro e genere), poi l’autoefficacia lavorativa e la percezione dello stile di leadership e del supporto dei colleghi. Il primo modello di regressione testato, che considera come antecedenti solo il genere, l’anzianità organizzativa e i minuti casa-lavoro, spiega il 4,6% della varianza totale dell’efficacia dello *smart working*. Includendo nel modello di regressione l’autoefficacia lavorativa, la percezione degli stili di leadership (ovvero, *Goal Setting Leadership* e *Monitoring Leadership*) e la percezione di supporto dei colleghi, la percentuale di varianza

spiegata dell'efficacia dello *smart working* aumenta significativamente fino al 20,6%.

In **Figura 1**, è possibile osservare gli specifici effetti diretti (*coefficienti β*) esercitati dagli antecedenti considerati sull'efficacia dello *smart working* nel modello di regressione finale. In particolare, le variabili minuti casa-lavoro ($\beta=,137$; $p.<.01$), autoefficacia lavorativa ($\beta=,421$; $p.<.01$) e *Monitoring Leadership* ($\beta= ,103$; $p.<.01$) hanno un effetto positivo e significativo sulla percezione di efficacia dello *smart working*. L'anzianità organizzativa esercita, invece, un'influenza negativa e significativa su tale percezione ($\beta= -,087$; $p.<.05$), mentre gli effetti della *Goal Setting Leadership*, della percezione di supporto dei colleghi e del genere non raggiungono la significatività.

Figura 1. Modello di regressione finale: una rappresentazione grafica dei risultati



Note. Gli asterischi esprimono il livello di significatività dei coefficienti di regressione. ** $p.<.01$; * $p.<.05$

Discussione

Dai risultati del presente studio possono essere tratte diverse considerazioni. Primo, i risultati indicano che l'autoefficacia lavorativa è risultata essere il predittore principale dell'efficacia percepita dello *smart working*. Quindi, credere nelle proprie capacità di gestire tale modalità di lavoro ne influenza positivamente la percezione circa la sua efficacia. Ciò può essere spiegato dal fatto che l'autoefficacia consente alla persona di mobilitare efficacemente le proprie capacità verso il raggiungimento degli obiettivi, regolando flessibilmente le proprie strategie e il proprio impegno di fronte alle sfide che essi pongono (Alessandri, Vecchione e Cepale, 2018). Secondo, all'aumentare del tempo impiegato per raggiungere la sede lavorativa si associa una percezione di maggiore efficacia dello *smart working*. Per quanto possa apparire intuitivo, questo risultato enfatizza la rilevanza che assume per gli *smart worker* l'aumento della flessibilità nello svolgimento delle attività da remoto nel valutarne l'efficacia. Questo dato è verosimilmente riferibile agli intenti del lavoro da remoto di incrementare il *work-life balance* e la produttività delle persone, riducendo i tempi di trasferta nonché lo stress ad esso associato (Neri, 2017). In questo senso, nonostante si possa credere che i benefici dello *smart working* possano essere percepiti maggiormente dalle lavoratrici, in quanto convenzionalmente considerate portatrici di maggiori esigenze di flessibilità nella gestione delle responsabilità lavorative e familiari (Shockley, Schen, De Nunzio, Arvan, 2017), nel presente studio il genere non esercita alcuna influenza sulla percezione di efficacia dello *smart working* e, dunque, tra i vari aspetti valutati, sulla gestione delle attività e delle relazioni lavorative (e

non) anche fuori dall'ufficio.

Più interessante, tuttavia, è il *pattern* di risultati emerso in relazione alle associazioni tra l'anzianità organizzativa, gli stili di leadership e la percezione del supporto dei colleghi con l'efficacia dello *smart working*. Infatti, al crescere del livello di anzianità o *seniority* del lavoratore nell'organizzazione, la percezione di efficacia di questa nuova modalità di lavorare decresce. Questo dato può essere ricondotto a possibili resistenze dei *senior* all'introduzione dello *smart working*, innescate dai cambiamenti e adattamenti da esso richiesti a fronte di esperienze consolidate e competenze maturate con modalità di lavoro "tradizionali" (McDaniel, Pesta e Banks, 2012). Inoltre, i risultati indicano che è lo stile di leadership orientato al controllo e al monitoraggio a determinare un incremento significativo nell'efficacia dello *smart working*, e non lo stile fondato sui principi del *goal setting*. In altri termini, nel campione considerato uno stile di leadership che controlla ma allo stesso tempo, verosimilmente, più presente sembra essere maggiormente determinante nella percezione del lavoratore dei miglioramenti lavorativi prodotti dallo *smart working*, rispetto ad uno delegante (nonostante quest'ultimo sia maggiormente in linea con i principi ad esso sottesi di autonomia, flessibilità e responsabilizzazione del collaboratore). Questo dato potrebbe essere ricondotto alle caratteristiche dei collaboratori (Hersey e Blanchard, 1988) e alla loro precedente esperienza. È possibile, infatti, che nel campione considerato, con una netta prevalenza di lavoratori con un'elevata anzianità organizzativa, una modalità di gestione dei collaboratori "per compiti", e non "delegante", possa essere percepita come più efficace perché più coerente alle esperienze pregresse e rassicurante nella gestione degli elementi di novità e cambiamento portati dallo *smart working*. Questo risultato può essere infatti legato alla cultura organizzativa prevalente che ha promosso e consolidato nel tempo uno stile controllante, con pochi margini di discrezionalità. L'essere abituati a questo stile di leadership predispone le persone a non riconoscere nella gestione per obiettivi, che assegna importanza alla autonomia e alla delega, un'opportunità per sé ma piuttosto come una minaccia e fonte di preoccupazione. Infine, dai risultati emerge che la percezione di fiducia, sostegno e collaborazione con i colleghi non esercita alcuna influenza sull'efficacia dello *smart working*. Questo dato potrebbe essere un riflesso di una "dispersione" dei legami di sostegno informale tra pari quando si lavora da remoto, dovuta all'aumentata necessità di ricercare e di attivare autonomamente delle connessioni in caso di interazioni faccia-a-faccia ridotte o assenti (Iannotta et al., 2020).

Conclusioni e implicazioni pratiche

I risultati dello studio presentato indicano che lo stile controllante, che struttura univocamente le attività e ne monitora puntualmente l'andamento, sembra contribuire all'efficacia dello *smart working* percepita dal lavoratore. Potremmo erroneamente essere portati a pensare che un'efficace pratica manageriale dovrebbe (ri-)considerare l'esercizio di un assiduo controllo sui collaboratori al crescere dell'autonomia e della flessibilità lavorativa da remoto (e paradossalmente veicolabile da quelle stesse tecnologie che ne consentono l'implementazione; Schwarzmüller et al., 2018). Sebbene non possano essere tratte delle conclusioni certe dalla letteratura sul tema del monitoraggio e del controllo nella leadership contemporanea (Cortellazzo et al., 2019), tali risultati richiedono probabilmente una chiave di lettura contestuale e culturale.

Come è noto, infatti, l'implementazione dello *smart working* innesca di per sé una maggiore autonomia e flessibilità nello svolgimento delle attività, da cui si può capitalizzare pienamente a patto di una “*filosofia*” condivisa tra manager e collaboratori, fondata su fiducia, collaborazione e, soprattutto, sulla responsabilizzazione rispetto ai risultati (Neri, 2017). In un contesto organizzativo non pienamente “pronto” per accogliere e realizzare tali principi, l'esperienza del lavoro da remoto potrebbe essere vissuta dai collaboratori con difficoltà realizzative, resistenza o come una fonte di forte perdita del legame di appartenenza con l'organizzazione. Pratiche di monitoraggio e controllo continui da parte del leader potrebbero allora compensare tali esperienze. Ma è davvero sostenibile e vantaggioso per l'organizzazione nel lungo periodo?

Quella che proponiamo qui è, di conseguenza, una “*crafting*” leadership che sappia, da una parte, *ritagliare* il proprio stile sulla base del grado di maturità del collaboratore (e del team più ampio) e, dall'altra, *modellare* il senso e gli scopi condivisi del lavoro da remoto e delle sfide ad esso intrinseche, per produrre allineamento, sinergie e successo.

Questo tipo di leadership potrebbe essere altresì sviluppata attraverso l'uso integrato di formazione di gruppo e percorsi di coaching individuali, pensati per supportare i leader nelle loro capacità di lettura del contesto, di esercizio intenzionale e strategico del proprio ruolo culturale, anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie.

In modo integrato, a causa della maggiore complessità e intensità del lavoro, anche dovuta alla gestione dei confini lavoro-famiglia e, soprattutto in virtù dell'emergenza attuale, tale stile richiede un approccio attento e attivo anche alla promozione del benessere del collaboratore. A tale scopo, l'intervento potrebbe essere mirato a sensibilizzare e formare i leader al riconoscimento e allo sviluppo delle risorse personali dei collaboratori, come l'autoefficacia (che nel presente studio incide fortemente e maggiormente sull'efficacia percepita dello *smart working*), la resilienza, l'ottimismo e la determinazione, ovvero caratteristiche psicologiche positive che promuovono comportamenti proattivi e adattivi al contesto, riducendone lo stress, migliorandone le prestazioni e innescando processi di sviluppo (Alessandri e Perinelli, 2018).

Sitografia

Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano (2020). <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>

Bibliografia

Alessandri G., Perinelli E. (2018). Psicologia positiva al lavoro: un'analisi dei principali approcci e costrutti. In Alessandri G., e Borgogni L. (a cura di), *Psicologia del lavoro: dalla teoria alla pratica*. Vol. I, L'individuo al lavoro. Franco Angeli, ISBN: 9788891778420.

Alessandri G., Vecchione M. Cepale G. (2018) Personalità e convinzioni di autoefficacia. In Alessandri G., e Borgogni L. (a cura di), *Psicologia del lavoro: dalla teoria alla pratica*. Vol. I, L'individuo al lavoro. Franco Angeli, ISBN: 9788891778420.

Allen, T. D., Golden, T. D., Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., Baker, B. (2014). E-leadership: Re-

- examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Bass B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.
- Borgogni L., Latham G. P. (2018). La teoria del goal setting. In Alessandri G., e Borgogni L. (a cura di), *Psicologia del lavoro: dalla teoria alla pratica*. Vol. II, *La ricerca e l'intervento nelle organizzazioni*. Franco Angeli, ISBN: 9788891778949.
- Borgogni, L., Dello Russo, S. D. (2013). A quantitative analysis of the high-performance cycle in Italy. *New developments in goal setting and task performance*, 270-283, in E. Locke e G.P. Latham (a cura di) *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, New York e London, Routledge.
- Borgogni, L., Dello Russo, S., Petitta, L., Vecchione, M. (2010). Predicting job satisfaction and job performance in a privatized organization. *International Public Management Journal*, 13(3), 275-296.
- Bronkhorst, B., Steijn, B., Vermeeren, B. (2015). Transformational leadership, goal setting, and work motivation: The case of a Dutch municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124-145.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
- Dello Russo (2018). Le principali teorie sulla leadership. In Alessandri G., e Borgogni L. (a cura di), *Psicologia del lavoro: dalla teoria alla pratica*. Vol. II, *La ricerca e l'intervento nelle organizzazioni*. Franco Angeli, ISBN: 9788891778949.
- Demerouti, E., Derks, D., Lieke, L., Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123-141). Springer, Dordrecht.
- Gupta, S., Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*.
- Hersey P., Blanchard K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior* (5th ed.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Hoch J.E., Bommer W.H., Dulebohn J.H., Wu D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis, *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hoch, J. E., Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of applied psychology*, 99(3), 390.
- Iannotta, M., Meret, C., Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 2448.
- Martin R., Thomas G., Legood A., Dello Russo S. (2017). Leader-Member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, doi: 10.1002/job.2202.
- McDaniel, M. A., Pesta, B. J., Banks, G. C. (2012). Job performance and the aging worker. *The Oxford handbook of work and aging*, 15, 280-297.
- Neri, M. (2017). Leggere criticamente lo smart working. In: Neri, M. (Ed.), *Smart working: una prospettiva critica*, pp.1-14. Bologna: TAO Digital

Library.

Schein E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.

Schwarz Müller, 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.

Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L., & Knudsen, E. A. (2017). Disentangling the relationship between gender and work-family conflict: An integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1601.

Van Outvorst, F., Visker, C., De Waal, B. (2017). "Digital leadership: the consequences of organizing and working in a digital society," in *Proceedings of the 5th International Conference On Management, Leadership & Governance, ICMLG 2017 (Johannesburg)*, 43-471.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.

Yukl G. (2006). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Parole chiave

- Direzione del Personale
- Lavoro agile
- Leadership



.....
.....