



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea triennale in
SCIENZE PSICOLOGICHE E SOCIALI E DEL LAVORO

Elaborato finale

Leadership Trasformativa ed Employee Engagement: strategie per
favorire il coinvolgimento nei dipendenti che lavorano da remoto

Transformational leadership and employee engagement: strategies to foster
engagement in remote employees

Relatrice:

Prof.ssa Falco Alessandra

Laureando: Giuspoli Samuele

Matricola: 2011056

Anno Accademico 2023/2024

Sommario

Introduzione.....	3
Capitolo 1: Contesto della ricerca, definizione dei costrutti e cornici teoriche di riferimento.....	5
1. Smart Working.....	5
2. Employee Engagement (EE).....	8
3. Leadership.....	10
Capitolo 2: Antecedenti del Remote Employee Engagement e associazione con la Leadership Trasformativa.....	14
1. Antecedenti dell'Employee Engagement in contesti di lavoro da remoto.....	14
2. Leadership Trasformativa (TL) ed Employee Engagement (EE).....	20
3. Un esempio concreto di come gestire e motivare il personale da remoto mediante uno stile di Leadership Trasformativa.....	27
Capitolo 3: Risvolti applicativi e Sviluppi Futuri della ricerca.....	30
1. Aspetti metodologici legati alle conclusioni tratte in questa ricerca.....	30
2. Risvolti applicativi della ricerca: strategie per favorire il coinvolgimento nei dipendenti che lavorano da remoto.....	31
3. Limiti e sviluppi futuri della ricerca.....	35
Bibliografia.....	38

Introduzione

La letteratura scientifica inerente ai costrutti dell'*Employee Engagement* e della *Leadership Trasformativa* è molto ampia e si estende su diversi decenni di ricerca. Questi costrutti sono stati ampiamente studiati in contesti lavorativi tradizionali, caratterizzati da orari fissi e lavoro in presenza. Diversi studi hanno dimostrato che lo stile di Leadership Trasformativa (Bass, 1985, citato da Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990) è efficace nel promuovere il coinvolgimento dei dipendenti in tali ambienti (Figueroa-Gonzalez, 2011; Evelyn & Hazel, 2015, citato da Mutha & Srivastava, 2021). Tuttavia, con l'emergere di nuovi modelli lavorativi, che seguono i principi dello Smart Working, è necessario riconsiderare tali conclusioni.

Negli ultimi anni, le modalità di organizzazione del lavoro hanno subito profondi cambiamenti ed innovazioni. I dati suggeriscono che le modalità di lavoro da remoto sono destinate a consolidarsi ed espandersi ulteriormente, anche in epoca post-pandemica (Osservatorio Smart Working, 2023; Global Workplace Analytics & Iometrics, 2020).

In questo scenario, la comunità scientifica ha 'rinnovato' il proprio interesse verso i costrutti della Leadership Trasformativa e dell'*Employee Engagement*, in particolare verso la loro relazione nei contesti di lavoro da remoto.

La sfida ambiziosa che questa tesi si propone è comprendere i fattori che influenzano il coinvolgimento dei dipendenti in contesti di lavoro da remoto e proporre strategie coerenti con lo stile di Leadership Trasformativa per favorirlo.

Il primo capitolo di questa ricerca è dedicato alla definizione dei costrutti in questione e alla esplicitazione delle cornici teoriche di riferimento. Nel secondo capitolo illustrerò i principali fattori ed antecedenti che influenzano il coinvolgimento nei dipendenti che lavorano da remoto, inoltre, illustrerò i risultati dei più recenti studi

che hanno messo in relazione la Leadership Trasformativa e l'Employee Engagement in contesti di lavoro da remoto.

Infine, nel terzo e ultimo capitolo, saranno proposte strategie utili per favorire l'engagement dei dipendenti in contesti di lavoro da remoto. Considerando che l'ambito di studio è in continua evoluzione, gli ultimi paragrafi saranno dedicati a evidenziare possibili sviluppi della ricerca, a partire dai limiti riscontrati negli studi presi in considerazione nella rassegna.

Capitolo 1: Contesto della ricerca, definizione dei costrutti e cornici teoriche di riferimento

1. Smart Working

1.1 Gli effetti della pandemia sulle modalità di organizzare il lavoro in Italia e nel mondo

Secondo una ricerca effettuata nel corso del 2019, quindi prima della diffusione del virus Covid-19 e la dichiarazione di stato di pandemia da parte dell'Organizzazione Mondiale della sanità (11 marzo 2020), l'interesse da parte delle aziende italiane per lo Smart Working era piuttosto contenuto: circa il 58% delle grandi imprese aveva cominciato a lavorare a dei progetti per l'introduzione dello Smart Working, mentre il 51% delle piccole e medie imprese (PMI) dichiarava disinteresse per le modalità di lavoro da remoto o ibride (Osservatorio Smart Working, 2019, citato da Viggiano Alberto, 2021). Questo ultimo dato è molto interessante in quanto le PMI costituiscono la maggioranza delle aziende sul territorio italiano (oltre il 75% sul totale). Al fine di contrastare la pandemia di Covid-19, il governo ha imposto delle misure restrittive alle aziende italiane, le quali si sono trovate costrette a ri-organizzare, in un lasso di tempo molto breve, le modalità di lavoro, provocando stress tra gli impiegati che erano abituati a coordinarsi in maniera diversa per perseguire i loro obiettivi lavorativi (Alshaabani, Naz, Magda, & Rudnak, 202, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

Questo disagio dei dipendenti non è stato riscontrato solo in Italia, ma anche in aree economiche nelle quali lo Smart Working era radicato da maggior tempo, come negli USA. Proprio negli Stati Uniti d'America, per monitorare il livello coinvolgimento dei dipendenti a cavallo della pandemia, Harter (citato da Hajjami & Crocco, 2023) ha effettuato delle ricerche utilizzando il Questionario Q12 di Gallup, ossia uno strumento molto conosciuto ed utilizzato nella comunità scientifica per tracciare i livelli del coinvolgimento dei dipendenti. Nel 2020 i livelli di disengagement

fluttuavano tra il 13 e il 15%. Mentre nel 2021, sono stati misurati livelli di employee engagement più bassi degli ultimi 10 anni, con il 16% dei dipendenti attivamente disimpegnati sul posto di lavoro (Harter, 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

Alla luce dei dati emersi dalla ricerca di Harter (citato da Hajjami & Crocco, 2023) possiamo affermare che l'introduzione dello Smart Working è stata particolarmente difficile, anche in società economicamente piuttosto avanzate, e ha avuto effetti negativi sul coinvolgimento dei lavoratori a causa del contesto di emergenza sanitaria e della rapidità con cui i cambiamenti delle modalità lavorative sono avvenuti. Tuttavia i risultati della ricerca riportati dal Global Workplace Analytics & Iometrics (2020) suggeriscono che probabilmente il fenomeno del lavoro da remoto non è destinato a spegnersi: l'82% dei dipendenti statunitensi desidera lavorare da remoto almeno una volta alla settimana, anche quando la pandemia sarà terminata. Solamente l'8% dei dipendenti negli stati uniti non vorrebbe lavorare in Smart Working con nessuna frequenza. Il 19% ha detto che vorrebbe lavorare da remoto a tempo pieno.

Anche in Italia l'andamento dei dati sembra suggerire uno scenario in cui lo Smart Working si espanderà gradualmente. Di seguito ad un inevitabile calo del numero di lavoratori da remoto nei 2 anni successivi alla pandemia, nel 2023 questo dato torna in leggera crescita con 3,585 milioni di lavoratori in Smart Working rispetto ai 3,570 milioni del 2022 (Osservatorio Smart Working, 2023).

I comitati direttivi delle aziende, per poter adeguare i loro ambienti di lavoro a questo nuovo scenario, devono acquisire maggiore conoscenza su quali siano le principali sfide e criticità degli ambienti di lavoro virtuali.

1.2 Sfide e criticità degli ambienti di lavoro da remoto

Le principali sfide che caratterizzano gli ambienti di lavoro da remoto riguardano molteplici esigenze e possibili fattori di rischio: l'esigenza di adottare uno stile di Leadership adeguato; il rischio di isolamento sociale; problemi legati alla comunicazione; la mancanza di strumentazione informatica adeguata o la carenza di competenze digitali per l'utilizzo della strumentazione stessa; la presenza di differenze

culturali e linguistiche importanti all'interno dei team virtuali di collaboratori; la mancanza di coesione e di fiducia nelle squadre. Tutti questi fattori possono avere un impatto significativo sul coinvolgimento dei dipendenti, ma anche sulla produttività e sulla soddisfazione lavorativa (Saurage-Altenloh, Tate, Lartey, & Randall, 2023).

1.3 Definizioni e principi dello Smart Working

Mariano Corso (citato da Fiorella Crespi, 2022), responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano definisce lo Smart working nel seguente modo:

"Smart Working significa ripensare il telelavoro in un'ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio".

Da questa definizione emergono quattro principi generali su cui si fonda lo Smart Working: 1) Flessibilità; 2) Autonomia; 3) Responsabilizzazione 4) Fiducia. Affinché l'introduzione dello Smart Working in un'azienda risulti efficace in termini di soddisfazione, coinvolgimento e performance dei lavoratori, è fondamentale che vengano declinati in relazione all'unicità di ogni contesto lavorativo questi 4 principi:

- 1) La flessibilità consiste nel permettere ai lavoratori di scegliere dove e quando svolgere le proprie attività.
- 2) L'autonomia lavorativa è definita come "Il grado di libertà, indipendenza e discrezionalità dell'individuo nel programmare il lavoro e nel determinare le procedure da utilizzare per svolgerlo" (Hackman & Oldham, 1980, p. 162, citato da Hajjami & Crocco, 2023).
- 3) Responsabilizzazione e valorizzazione dei talenti
- 4) La fiducia è un elemento relazionale fondamentale per le modalità di lavoro da remoto. (Koekemoer, Beer, Govender, & Brouwers, 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023; Mutha & Srivastava, 2021)

Lo scopo dello Smart Working è quello di mettere al centro dell'organizzazione la persona, cercando di far convergere i suoi obiettivi personali e professionali con quelli dell'azienda e quindi creare un ambiente lavorativo che favorisca le performance, la soddisfazione e il coinvolgimento dei dipendenti. Nel prossimo paragrafo approfondiremo da un punto di vista teorico proprio il costrutto dell'Employee Engagement.

2. Employee Engagement (EE)

2.1 Definizione dell'Employee Engagement

La letteratura sul costrutto dell'Employee Engagement è molto ampia e ha diversi decenni di studio alle spalle. Secondo Sun e Bunchapattanasakda (2019), il primo a concettualizzare l'Employee Engagement fu William Kahn (1990), il quale lo definì come l'assorbimento nel ruolo lavorativo da parte dei membri dell'organizzazione. I dipendenti che sono assorbiti nel loro ruolo sono "coinvolti fisicamente nei compiti", "vigilanti cognitivamente" e "empaticamente connessi agli altri" (Kahn, 1990, p. 700, citato Hajjami & Crocco, 2023).

La revisione della letteratura proposta da Sun e Bunchapattanasakda (2019) identifica due macro categorie di definizioni per l'Employee Engagement. La definizione appena vista di Kahn si colloca nella categoria "multi-faceted construct", proprio in virtù della divisione tripartita del costrutto. Un altro esempio di definizione che si colloca in questa categoria è quella fornita da Shuck, Adelson, e Reio (citato da Viggiano Alberto, 2021), che definisce l'Employee Engagement come: "uno stato psicologico positivo correlato al lavoro, che operazionalizzato dall'intensità e dalla direzione dell'energia cognitiva, emotiva e comportamentale che un dipendente investe per raggiungere gli obiettivi organizzativi" (p. 959).

L'altra categoria di definizioni identificata da Sun e Bunchapattanasakda (2019) fa riferimento all'EE come "positive state of mind". Questa prospettiva innovativa era stata introdotta da Maslach, Schaufeli, e Leiter (citato da Sun & Bunchapattanasakda,

2019), che concepiscono l'Employee Engagement come uno stato mentale caratterizzato dall'opposto delle tre dimensioni del burnout: esaurimento, cinismo e inefficacia. In linea con questa concettualizzazione dell'EE, Schaufeli, Salanova, Gonzalez Roma, e Bakker (citato da Sun & Bunchapattanasakda, 2019) avevano definito l'Engagement come uno stato d'animo positivo, gratificante e connesso al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e coinvolgimento totale.

2.2 Framework di riferimento dell'Employee Engagement (EE)

Secondo alcuni studiosi, William Kahn può essere considerato il primo a teorizzare un framework che illustra quali sono i fattori psicologici legati all'Employee Engagement. Secondo Kahn (citato da Sun & Bunchapattanasakda, 2019), i tre bisogni psicologici alla base dell'EE sono la significatività, la sicurezza e la disponibilità: la significatività fa riferimento alle caratteristiche delle mansioni (come, ad esempio, il grado di difficoltà e l'autonomia conferita al lavoratore nello svolgimento del lavoro), alle caratteristiche del ruolo e alla presenza di interazioni sociali positive e gratificanti sul posto di lavoro.

La sicurezza psicologica è descritta come “la sensazione di poter mostrare se stessi senza il timore di subire conseguenze negative riguardo all'immagine di sé, allo status o alla carriera [...] La sicurezza psicologica è principalmente influenzata dall'ambiente sociale; cioè, dalle relazioni interpersonali, dalle dinamiche di gruppo e intergruppo, dallo stile manageriale e dalle norme organizzative.” (Sun & Bunchapattanasakda, 2019, p. 6).

Infine, la disponibilità è definita come la convinzione di un individuo di possedere le risorse fisiche, emotive o cognitive necessarie per impegnarsi nel lavoro.

Quando l'organizzazione non riesce a soddisfare tali bisogni psicologici, è più probabile che i dipendenti si ritirino e si difendano dai propri ruoli lavorativi, ciò che avviene è l'opposto del fenomeno dell'assorbimento nel proprio ruolo lavorativo di cui Khan parlava nella sua definizione.

2.3 Operativizzazione del costrutto: quali strumenti vengono utilizzati negli studi presi in rassegna?

Welch (2011) nel suo studio (citato da Mutha & Srivastava, 2021) evidenzia come sia presente ancora molta confusione rispetto al costrutto del *Employee Engagement*. La problematica a cui fa riferimento l'autore è la mancanza di una definizione concordata e uno strumento di misurazione valido. Dato il dibattito in corso e la mancanza di consenso riguardo al significato e alla definizione del costrutto in questione, non è sorprendente che siano state sviluppate diverse scale per misurare l'Employee Engagement.

Qui sotto riporto gli strumenti che sono stati impiegati nelle ricerche a cui faccio riferimento in questa rassegna:

- Nello studio di Figueroa-Gonzalez, J. (2011) viene utilizzato il **Gallup workplace audit (GWA)** di Harter, Schmidt, Killham, e Agrawal (2009). Questo strumento permette di distinguere i risultati per evidenziare l'efficacia dei manager in relazione alle quattro dimensioni dell'EE, ossia: (a) bisogni di base, (b) supporto del manager, (c) lavoro di squadra e (d) opportunità di crescita.
- Mutha e Srivastava (2021) per misurare l'EE hanno scelto di integrare due scale: la **scala di "chiarezza del ruolo"** di Baver (2002) e la **scala del clima psicologico** per sentirsi gratificati e apprezzati di Brown e Leigh (1996).
- Infine, Saurage-Altenloh et al. (2023) impiegano per la loro misurazione l'**EENDEED** (Enhanced Engagement Nurtured by Determination, Efficacy, and Exchange Dimensions) sviluppato da Lartey e Randall (2022).

Nel paragrafo successivo approfondiremo due costrutti centrali per questa rassegna, ovvero la Leadership e lo stile di Leadership Trasformativa.

3. Leadership

3.1 Definizione di Leadership ed E-Leadership

La Leadership è un processo di influenza sociale in cui il leader cerca la partecipazione volontaria dei collaboratori nel tentativo di raggiungere gli obiettivi

organizzativi (Ejiofor, 1989, citato da Viggiano Alberto, 2021). Dal momento che questa rassegna affronta il costrutto della Leadership Trasformativa in relazione al coinvolgimento dei lavoratori prettamente in contesti di lavoro da remoto è importante anche definire il costrutto di E-Leadership.

Il termine E-Leadership è definito come “un processo di influenza sociale mediato dalle Tecnologie dell'Informazione Avanzata (AIT) per produrre un cambiamento nelle attitudini, nei sentimenti, nel pensiero, nel comportamento e/o nelle performance con individui, gruppi e/o organizzazioni” (Avolio, Kahai & Dodge, 2000, p. 617, citato da Saurage-Altenloh et al., 2023).

3.1 Leadership trasformativa: definizione e framework di riferimento

Quando parliamo di Leadership Trasformativa, ci riferiamo ad uno stile di Leadership, ovvero un modello comportamentale che un leader adotta per fornire una direzione, implementare i piani e motivare i collaboratori (Newstrom & Davis, 1993, citato da Viggiano Alberto, 2021).

Bass sviluppa la sua prima teoria sulla Leadership Trasformativa nel 1985. In questo modello Bass (citato da Podsakoff et al., 1990) descrive le tre tipologie di comportamento tipiche della Leadership trasformativa, ossia l'influenza idealizzata, la stimolazione intellettuale e la considerazione individualizzata. In una revisione successiva del modello l'autore aggiunge una quarta dimensione comportamentale, ovvero la motivazione ispiratrice (Bass & Avolio, 2000, citato da Mutha & Srivastava, 2021).

L'influenza idealizzata rappresenta una forma di Leadership in cui il leader agisce come un modello di ruolo per i suoi collaboratori. Questo tipo di leader è caratterizzato da una forte attenzione verso gli aspetti etici e fornisce ai membri del suo team una visione chiara e un senso di scopo condiviso. Inoltre, i collaboratori nutrono profondo rispetto e fiducia nei confronti di questo leader, lo ammirano e desiderano emularlo.

La dimensione della motivazione ispiratrice si verifica quando il leader pone elevate aspettative per i suoi collaboratori, incoraggiandoli a credere nelle proprie capacità. Il mezzo principale utilizzato per motivare i membri del team è la fiducia: il leader

dimostra fiducia nelle abilità e nel potenziale dei collaboratori, spingendoli a credere anch'essi che possano raggiungere gli obiettivi stabiliti. Questo approccio mira a creare un ambiente in cui i membri del team si sentano incoraggiati e abilitati a superare le sfide e raggiungere gli obiettivi prefissati.

Un leader che stimola intellettualmente i collaboratori, li coinvolge nel processo decisionale e li incoraggia a proporre e sviluppare nuove idee e soluzioni creative quando si trovano di fronte a problemi. Questo tipo di Leadership mira a promuovere un ambiente di lavoro in cui il pensiero innovativo e la creatività sono valorizzati e incoraggiati, contribuendo così al progresso e al successo dell'organizzazione.

L'ultima dimensione del modello è la considerazione individualizzata, in questo caso i leader assumono il ruolo di allenatori o mentori, offrendo consigli e aiutando i collaboratori a realizzare il proprio potenziale. Questa considerazione individualizzata avviene in un contesto supportivo; infatti, un leader che pratica la considerazione individualizzata è empatico, mostra capacità di ascolto e si impegna nel riconoscere e accettare le differenze individuali nei bisogni e nei desideri dei lavoratori.

A partire da questa concettualizzazione teorica della Leadership Trasformativa, Bass sviluppa il Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), ossia uno degli strumenti più utilizzati in letteratura per identificare lo stile di Leadership di un manager (Kanste, Miettunen, & Kynga, 2007, citato da Figueroa-Gonzalez, 2011). Gli esiti possibili in termini di stile di Leadership sono Trasformativa, Transazionale e laissez-faire.

Una revisione della letteratura di Podsakoff et al. (1990) sulle varie teorizzazioni della Leadership Trasformativa ha fatto emergere l'esistenza di 6 principali dimensioni comportamentali della TL, alcune di queste sono concordate e condivise da più modelli; altre al contrario caratterizzano poche proposte teoriche. (vedi Tabella 1)

Behavioral Components of Existing Models of Transformational Leadership

<i>Behavioral Components</i>	<i>House (1977)</i>	<i>Bradford and Cohen (1984)</i>	<i>Bass (1985)</i>	<i>Bennis and Nanus (1985)</i>	<i>Tichy and DeVanna (1986)</i>	<i>Conger and Kanungo (1987)</i>	<i>Kouzes and Posner (1987)</i>
Identify and articulate a vision	Provide an appealing vision	Determine and build a common vision	Charismatic leader behavior*	Management of attention through vision	Recognize a need for change and create a new vision	Advocate an appealing yet unconventional vision	Challenge the process and inspire a shared vision
Provide an appropriate model	Set an example for followers to imitate		Charismatic leader behavior			Take a high personal risk to support the vision	Model the way
Fostering the acceptance of group goals		Build a shared responsibility team		Work to develop commitment and trust	Team build to gain support for new vision		Enable others to act
High performance expectations	Communicate high expectations of follower performance		Inspirational leader behavior				
Provide individualized support			Individualized consideration			Be sensitive to the needs of the followers	
Recognize accomplishments						Behave with confidence and enthusiasm	Encourage the heart
Intellectual stimulation			Intellectual stimulation				
Other	Behave to arouse individual motives	Continuously develop the skills of individuals	Charismatic leader Behavior*				

Tabella 1: componenti comportamentali della TL (Tabella tratta da: Podsakoff et al. (1990))

Capitolo 2: Antecedenti del Remote Employee Engagement e associazione con la Leadership Trasformatzionale

1. Antecedenti dell'Employee Engagement in contesti di lavoro da remoto

Hajjami e Crocco (2023) nella loro revisione integrativa di 27 articoli pubblicati tra Marzo (2020) e Dicembre (2021), hanno identificato 18 antecedenti dell'Employee Engagement per i lavoratori da remoto e li hanno suddivisi in due categorie (antecedenti individuali e antecedenti organizzativi) seguendo il modello di categorizzazione proposto da Wollard e Shuck (citato da Hajjami & Crocco, 2023). Tra gli antecedenti più rilevanti per la mia tesi troviamo: il supporto organizzativo percepito, il lavoro di squadra, l'alfabetizzazione digitale, la trasparenza organizzativa, l'autonomia lavorativa, la percezione di potenziale lavorativo, e la formazione virtuale. In questo primo paragrafo illustrerò nel dettaglio tali antecedenti e la loro relazione con il coinvolgimento dei lavoratori da remoto, predisponendo così "le basi" per i paragrafi successivi, dove illustrerò invece la relazione tra stile di Leadership Trasformatzionale ed Employee Engagement.

1.1 Il supporto organizzativo percepito (Perceived Organizational Support, POS)

Nguyen e Tran (2021) nella loro studio (citato da Hajjami & Crocco, 2023) evidenziano come il supporto percepito dalla propria organizzazione sia un fattore che influenza il coinvolgimento dei lavoratori.

"Con POS intendiamo la misura in cui i singoli dipendenti percepiscono che le loro organizzazioni apprezzano i loro contributi e si preoccupano del loro benessere" (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2015, p. 6, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

Nello specifico, da questo studio emerge che il supporto percepito dai colleghi e dai supervisor influenza l'engagement, anche se il supporto dei supervisor emerge essere il più influente tra i due. I supervisor, infatti, svolgono la funzione di "ponte" tra organizzazione e dipendenti, fornendo loro istruzioni chiare e monitorando con costanza il loro benessere. Questo tipo di supporto si è dimostrato particolarmente efficace nel contrastare gli effetti negativi dell'isolamento, tipici delle modalità di lavoro remote (Deschênes, 2023, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

Queste sono tutte informazioni molto rilevanti dal momento che evidenziano come un leader per favorire il coinvolgimento nella sua squadra debba svolgere anche un ruolo di supporto nei loro confronti, dimostrando interesse per il benessere psico-fisico dei suoi collaboratori.

1.2 Teamwork: Lavorare in squadre virtuali

Altro fattore che è emerso come forte predittore dell'EE è il lavoro in squadre virtuali (Thayer, Pam, Al Achkar, Mentch, Brown, Kazmerski, & Godfrey, 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023). Lavorare da remoto riduce in media il numero di interazioni con altre persone e il rischio è che i lavoratori possano sentirsi isolati o esclusi rispetto all'organizzazione. Secondo Shockley, Allen, Dodd e Waiwood (citato da Saurage-Altenloh et al., 2023), le prestazioni dei lavoratori da remoto sono influenzate sia dalla quantità che dalla qualità della comunicazione con i colleghi e supervisor.

Jämsen, Sivunen e Blomqvist (2022) affermano a riguardo:

"La comunicazione relazionale, che comprende le comunicazioni legate alla costruzione e alla manutenzione delle relazioni, è stata messa alla prova o compromessa nel passaggio da ambienti di lavoro in loco a quelli virtuali durante la pandemia nel 2020-2021, causando un aumento dei sentimenti di isolamento tra i lavoratori e una sensazione più fragile di connessione sociale con il datore di lavoro" (Jämsen et al., 2022, p. 2)

Il lavorare in squadre permette di mitigare gli effetti negativi legati a questi aspetti critici delle modalità di lavoro remote e favorisce il coinvolgimento del lavoratore. L'effetto del lavoro in squadra è ancora più evidente sull'EE quando esso si combina

con fiducia, impegno e obiettivi condivisi (Koekemoer et al., 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

1.3 La Trasparenza organizzativa

Un altro fattore molto importante che incide positivamente sull'engagement dei lavoratori da remoto è la trasparenza organizzativa. Gli aspetti più rilevanti della trasparenza sono: la costanza nel dare feedback da parte dei manager; la comunicazione aperta con i colleghi (Bennis, Goleman, & O'Toole, 2008, citato da Hajjami & Crocco, 2023) e la precisione e chiarezza con cui vengono fornite le informazioni ai lavoratori (Stranzl, Ruppel, & Einwiller, 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

1.4 Autonomia lavorativa

Un altro antecedente dell'EE è la Job Autonomy. Questa è stata definita da Hackman e Oldham (citato da Hajjami & Crocco, 2023) come: "Il grado di libertà, indipendenza e discrezionalità dell'individuo nel programmare il lavoro e nel determinare le procedure da utilizzare per svolgerlo" (p. 162).

Dalla revisione di Hajjami e Crocco (2023) emerge che l'autonomia lavorativa è un fattore particolarmente importante per i lavoratori a distanza. Concedere autonomia ai dipendenti che lavorano da remoto comporta mettere al centro dell'organizzazione del lavoro gli obiettivi, utilizzando le scadenze e i risultati conseguiti come indice per monitorare le performance dei lavoratori. I leader di team virtuali, a cui viene concessa autonomia lavorativa, tendono ad adottare comportamenti tipici della Leadership Partecipativa come il coinvolgere i dipendenti nel prendere decisioni e nello stabilire le scadenze per i progetti (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappala & Toscano, 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

1.5 L'Alfabetizzazione digitale

Un aspetto da non trascurare è l'Alfabetizzazione digitale, ossia il livello di competenza informatica posseduta dai lavoratori. Recenti studi mostrano come il livello di competenza digitale sia associato positivamente con la percezione della

facilità d'uso degli strumenti tecnologici dati in dotazione al lavoratore. Attraverso la mediazione della percezione di facilità di utilizzo, la competenza digitale contribuisce a maggiori livelli di EE (Shamsi, Iakovleva, Olsen, & Bagozzi, 2021; Thayer et al., 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

Se le attrezzature adeguate per lavorare da remoto sono disponibili, è importante anche che le organizzazioni si assicurino che i loro dipendenti abbiano le competenze digitali necessarie per utilizzarli e svolgere efficacemente il loro lavoro, e in caso negativo prevedere dei percorsi formativi che colmino tali lacune.

1.6 Potenziale lavorativo percepito come motivante

Il Potenziale lavorativo percepito come motivante è stato categorizzato come antecedente individuale dell'EE, ed è definito come la misura in cui i dipendenti considerano il loro lavoro potenzialmente motivante. Questo antecedente viene definito da Oldham e Hackman (citato da Hajjami & Crocco, 2023) come la combinazione di 2 dimensioni: le caratteristiche del lavoro e l'aspetto sociale del lavoro. La prima dimensione fa riferimento alle seguenti caratteristiche lavorative: la varietà delle competenze richieste per lo svolgimento delle mansioni; l'identità del compito (l'identità del compito si verifica quando un dipendente può completare un intero task dall'inizio alla fine, invece di lavorare solo su una piccola parte di esso); la significatività delle mansioni; l'autonomia lavorativa e infine il feedback basato sul lavoro. La seconda dimensione invece fa riferimento al manifestarsi di interazioni sociali positive durante l'attività lavorativa. Lo studio empirico di Kulikowski, Przytuła e Sułkowski (2021) condotto su un gruppo di insegnanti accademici ha rivelato che la transizione al lavoro da remoto causata dalla pandemia ha avuto un impatto negativo sul loro coinvolgimento lavorativo, il quale è stato mediato da un basso livello di potenziale lavorativo percepito come motivante. Le problematiche principali che sono emerse dalle interviste con gli insegnanti sono: la mancanza di accesso a Internet, l'assenza di interazione con gli studenti e la carenza di competenze informatiche. (Kulikowski et al., 2021).

1.7 Formazione a distanza del personale (Virtual Training)

La formazione del personale è un aspetto cruciale per lo sviluppo e per il coinvolgimento lavorativo delle risorse umane, nei contesti di lavoro da remoto, la formazione avviene quasi esclusivamente virtualmente, mentre nei contesti tradizionali ad oggi si fa uso di modalità miste. Uno studio condotto nel settore manifatturiero indonesiano ha constatato che l'offerta di un apprendimento continuo mediante formazione a distanza favorisce il coinvolgimento dei dipendenti stessi (Purba, 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

Chaudhary, Mohanty, Malik, Apsara Saleth Mary, Pai Maroor, e Nomani (2021) hanno identificato 3 tipi di formazione virtuale di gruppo che favoriscono l'EE:

- 1) la formazione "emotiva", per migliorare le competenze sociali dei lavoratori e quindi potenziare la qualità del lavoro in squadra;
- 2) la formazione sulla gestione del tempo;
- 3) la formazione specifica sulla comunicazione virtuale, sia orale che scritta.

Per quanto riguarda quest'ultimo tipo di comunicazione, va sottolineato che la comunicazione mediante strumenti tecnologici presenta delle differenze rispetto a quella di persona, un aspetto importante per un leader o un supervisore è ad esempio sapere come comunicare empatia attraverso i messaggi via chat (Bradford & Ryan, 2020, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

1.8 Considerazioni

In riferimento agli antecedenti dell'Employee Engagement qui sopra riportati, affinché un Leader possa promuovere l'EE efficacemente nei lavoratori da remoto è necessario che si concentri su ognuno degli antecedenti, e metta in atto dei comportamenti e/o interventi organizzativi che vadano nella direzione della loro promozione.

Un leader può influenzare l'Employee Engagement mediante un lavoro mirato sui suoi antecedenti. Lo spettro di possibili azioni e interventi da compiere per fare ciò è piuttosto ampio e va dall'assunzione delle giuste attitudini a veri e propri interventi sull'organizzazione del lavoro. Possiamo quindi affermare che il bagaglio di

competenze richiesto ad un leader per eccellere nel suo lavoro in contesti virtuali è molto ampio. In riferimento ai risultati conseguiti dallo studio di Hajjami e Crocco (2023), le competenze centrali per favorire il coinvolgimento lavorativo sono le seguenti. Anzitutto, la comunicazione: deve essere chiara, costante e finalizzata non soltanto al monitoraggio del lavoro, ma anche al benessere dei lavoratori (Nguyen e Tran, 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023). In riferimento al bisogno di autonomia lavorativa, ai Leader è sconsigliato assumere atteggiamenti o comportamenti di controllo coercitivo, come lo stabilire scadenze irrealistiche o supervisionare eccessivamente i lavoratori; le conseguenze di questo tipo di controllo, infatti, possono essere gravi rispetto all'EE, specialmente quando si fa riferimento a contesti lavorativi remoti (Bradford & Ryan, 2020, citato da Hajjami & Crocco, 2023). Lo studio di Galanti et al. (citato da Hajjami & Crocco, 2023), in merito al tema del controllo-autonomia in tali contesti lavorativi, mostra che è meglio responsabilizzare il lavoratore, coinvolgendolo nello stabilire le scadenze e gli obiettivi. Un altro aspetto critico a cui i leader devono prestare attenzione per mantenere i propri collaboratori motivati e coinvolti è l'adeguatezza delle mansioni attribuite in relazione alle competenze possedute dai lavoratori. Una carenza di competenza hard, che oggi crea particolari difficoltà e disagio, è quella informatica (Kulikowski et al., 2021). Un tipo di intervento organizzativo molto utile in questo scenario sono le mappature di competenza, che permettono di individuare eventuali criticità nei profili competenziali dei lavoratori. Nel caso in cui emergano carenze rilevanti è bene che l'azienda si organizzi ed investa del tempo e delle risorse su percorsi formativi specifici. Chaudhary e colleghi (2021) sottolineano l'importanza di investire anche in formazioni incentrate sul miglioramento di competenze soft, come la comunicazione e la gestione del tempo in quanto utili particolarmente nei contesti lavorativi remoti per favorire l'EE. L'aspetto sociale del lavoro da remoto è sicuramente un altro tema molto delicato: il rischio di sentirsi isolati ed esclusi è infatti molto alto nei contesti lavorativi remoti. Come affermavano Shockley et al. (citato da Saurage-Altenloh et al., 2023): "le prestazioni dei collaboratori che lavorano da remoto sono influenzate sia dalla quantità che dalla qualità della comunicazione con i colleghi e supervisor." Un modo che si è rivelato molto efficace per contrastare tali criticità è

l'organizzazione del lavoro in squadre, e per migliorare la qualità comunicativa interna alle squadre si potrebbe predisporre delle formazioni specifiche sulla comunicazione virtuale, orale e scritta (Chaudhary e colleghi, 2021).

2. Leadership Trasformatzionale (TL) ed Employee Engagement (EE)

2.1 TL ed EE: un'associazione corroborata nella letteratura critica recente

La letteratura che indaga la relazione tra stili di Leadership e coinvolgimento dei lavoratori è molto ampia e sono molte le ricerche che confermano tale associazione. Ci limitiamo qui a considerare alcuni studi che sono parsi particolarmente significativi. Da uno studio di Figueroa-Gonzalez (2011), risulta un'associazione tra lo stile di Leadership Trasformatzionale e il coinvolgimento dei dipendenti. In aggiunta, lo studio conferma una correlazione diretta e positiva tra la TL e due sotto-dimensioni dell'EE, come definito da Harter, Schmidt, Killham e Asplund (2006, citato da Figueroa-Gonzalez, 2011); le sottodimensioni in questione sono il lavoro di squadra (teamwork) e il supporto del manager (management support).

Gli strumenti utilizzati in questo studio per l'identificazione dello stile di Leadership e per la misurazione dell'EE sono i seguenti:

- **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)**, sviluppato da Bass e Avolio (citato da Mutha & Srivastava, 2021). È lo strumento più utilizzato in letteratura per identificare lo stile di Leadership di un manager (Kanste, Miettunen, & Kynga, 2007, citato da Figueroa-Gonzalez, 2011).
- **Gallup workplace audit (GWA)** di Harter, Schmidt, Killham, e Agrawal (citato da Figueroa-Gonzalez, 2011), per la misurazione del coinvolgimento lavorativo.

I risultati ottenuti da Figueroa-Gonzalez (2011) sono inoltre corroborati da altre ricerche, come quella di Evelyn e Hazel (citato da Mutha & Srivastava, 2021), i quali

risultati suggeriscono che l'EE svolga un ruolo di mediatore tra la TL e la performance organizzativa. Pur esistendo un'ampia letteratura su tale associazione in contesti lavorativi tradizionali, non ne esiste altrettanta sul legame di questi due costrutti in contesti di lavoro da remoto. Hajjami e Crocco (2023) nella loro rassegna si sono occupati di identificare gli antecedenti dell'EE in contesti lavorativi da remoto e li hanno confrontati con quelli tradizionali, evidenziando i punti di differenza e di continuità. Dai risultati è emerso che gli antecedenti dell'EE dei collaboratori possono essere diversi o avere un peso diverso sul loro coinvolgimento in funzione del contesto in cui si trovano a lavorare. Ad esempio, il supporto organizzativo percepito (Nguyen & Tran, 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023) è emerso essere un antecedente dell'EE in entrambi i contesti di lavoro, ma in quelli remoti il ruolo del supervisore è quello più influente nel promuovere il coinvolgimento, in quanto il supervisore è colui che mantiene la connessione tra l'azienda e il dipendente; è lui che si occupa di fornire istruzioni e feedback sui lavori ed è lui che si interessa per il benessere del lavoratore. Un'altra differenza tra i due contesti consiste nell'importanza della alfabetizzazione digitale. Infatti nei contesti di lavoro da remoto è una competenza strettamente necessaria per lo svolgimento delle attività lavorative in maniera efficiente. Evidenza a sostegno di questo la troviamo nello studio di Kulikowski et al. (2021), condotto su insegnanti accademici durante la pandemia. Gli insegnanti che presentavano bassi livelli di alfabetizzazione digitale e accettazione verso l'uso di tecnologie ICT (information and communications technology) hanno incontrato difficoltà nell'adattarsi al nuovo contesto lavorativo virtuale, il che ha portato a un minore coinvolgimento.

2.2 Transformational Leadership ed Employee Engagement in contesti lavorativi virtuali: una sfida recente per i ricercatori

La letteratura scientifica inerente al legame tra la TL ed EE in contesti lavorativi da remoto, come abbiamo detto prima, è poca e molto recente; si tratta infatti di un ambito di ricerca in forte evoluzione,

Mutha e Srivastava (2021) hanno condotto una ricerca per comprendere l'influenza che i leader con stile trasformativo hanno sui dipendenti che lavorano da remoto. Lo studio è stato diviso in due fasi. Durante la prima fase, di tipo qualitativo, sono stati condotti 10 focus group, con un totale di 78 partecipanti, provenienti da sette paesi diversi. I lavoratori scelti per i focus group lavoravano in modalità da remoto da almeno sei mesi. L'obiettivo di questa fase della ricerca era comprendere attraverso le opinioni e considerazioni dei partecipanti quale fosse il ruolo del leader nel promuovere il coinvolgimento dei lavoratori. I temi che sono emersi durante i focus group sono stati utilizzati per creare un *sondaggio (survey)* composto da 43 item misurati su scala Likert. Il sondaggio è stato sottoposto durante la seconda fase della ricerca a 300 rispondenti, provenienti da 8 aziende distinte e 7 paesi diversi (il 72,5% dei rispondenti proveniva dall'India). I rispondenti sono stati selezionati mediante una procedura di campionamento non probabilistica, infine i risultati furono analizzati utilizzando il software SmartPLS 3.

I risultati della ricerca indicano che i leader svolgono un ruolo significativo rispetto al coinvolgimento dei dipendenti che lavorano da remoto. In particolare, lo stile di Leadership Trasformativa come inteso da Bass e Avolio (2000, citato da Mutha & Srivastava, 2021) è associato direttamente e positivamente con il coinvolgimento dei dipendenti $\beta=0,348$ (vedi Tabella 2). La misurazione del EE in questo studio è stata effettuata attraverso l'integrazione di due scale: la scala di "chiarezza del ruolo" di Beyer (2002) e la scala del clima psicologico per sentirsi gratificati e apprezzati di Brown e Leigh (1996).

I risultati ci mostrano inoltre che la fiducia tra colleghi influenza direttamente il coinvolgimento, e funge inoltre da mediatore tra efficacia comunicativa del leader ed EE.

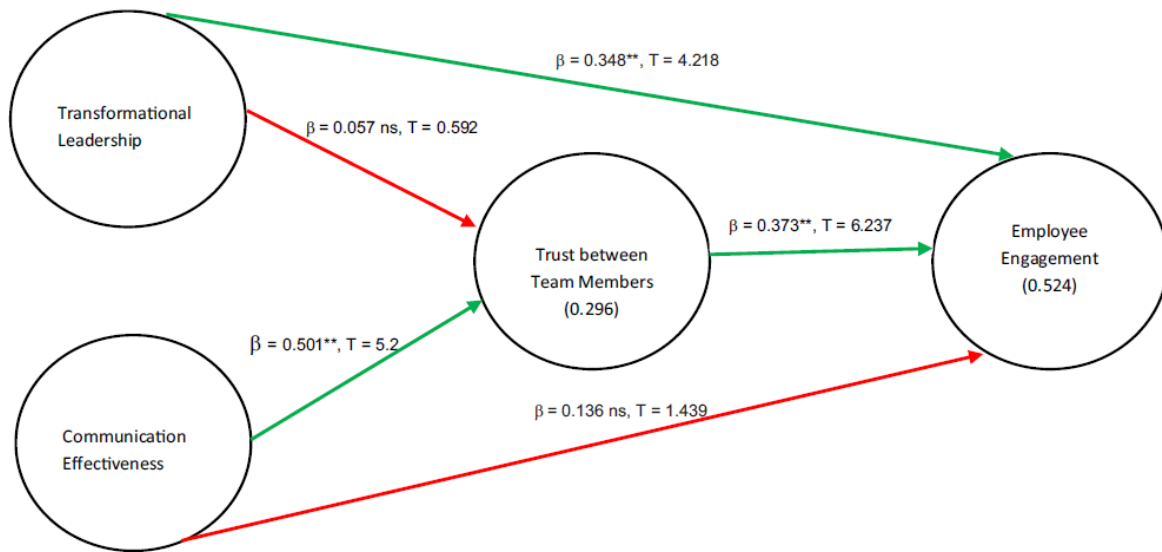


Figura 2: Modello risultante (figura tratta da: Mutha & Srivastava (2021))

2.2 Cultura sulla Leadership orientata al mentoring ed Employee Engagement nei lavoratori da remoto

Saurage-Altenloh et al. (2023) hanno condotto una ricerca su l'influenza della cultura della Leadership organizzativa rispetto al coinvolgimento dei dipendenti in modalità remota. Pur non avendo come riferimento teorico il modello sulla Leadership di Bass e Avolio (2000, citato da Mutha & Srivastava, 2021), questo studio è stato comunque selezionato per la mia ricerca bibliografica in quanto approfondisce il costrutto dell'EE in contesti remoti, e come avevo accennato nei paragrafi precedenti questo ambito di ricerca è molto recente e ancora in via di sviluppo. Inoltre il costrutto della TL e quello della cultura sulla Leadership orientata al mentoring come definito da Quinn (citato da Mozaffari, 2008) presentano delle somiglianze, per cui, alla luce di questa convergenza teorica tra i due costrutti, i risultati della ricerca di Saurage-Altenloh et al. (2023) possono essere considerati come un contributo significativo per la mia tesi.

L'obiettivo della ricerca in questione era valutare se i quattro tipi di cultura organizzativa relativa alla Leadership (*mentoring, risk-taking, orientata ai risultati e coordinante*), identificati tramite lo Strumento di Valutazione della Cultura

Organizzativa (OCAI) di Cameron e Quinn (2006, citato da Saurage-Altenloh et al., 2023), influenzano direttamente il grado di coinvolgimento dei dipendenti che lavorano da remoto. Il livello di coinvolgimento dei lavoratori da remoto è stato misurato mediante lo strumento EENDEED (Enhanced Engagement Nurtured by Determination, Efficacy, and Exchange Dimensions) sviluppato da Larney e Randall (2022, citato da Saurage-Altenloh et al., 2023). I dati sono stati raccolti tramite un sondaggio online, il quale è stato somministrato a 325 dipendenti che lavorano da remoto per aziende negli Stati Uniti, successivamente i dati sono stati sottoposti ad un'analisi di regressione multipla.

I risultati di questo studio hanno confermato l'esistenza di un legame statisticamente significativo tra la cultura sulla leadership di un'organizzazione e il grado di coinvolgimento dei dipendenti. Tra le quattro tipologie di culture sulla Leadership, Il *mentoring* è emerso come il principale fattore contributivo al coinvolgimento dei dipendenti (vedi Tabella 3). In altre parole, una cultura di leadership basata sul *mentoring* ha portato a dipendenti più coinvolti. Mentre una cultura orientata ai risultati (*result oriented*) non ha mostrato una significativa influenza sul coinvolgimento dei dipendenti.

I risultati dello studio permettono dunque di affermare che i lavoratori che sono supportati dai propri leader, che siano diretti supervisori o direttori, mostrano performance superiori, dimostrano un maggiore impegno (*commitment*) verso l'organizzazione e provano una motivazione più forte nel rimanere coinvolti (*engaged*), anche in un contesto di lavoro da remoto. (Saurage-Altenloh et al., 2023).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.479	.150		9.881
	MENTORING	.216	.047	.276	4.637
	RISK_TAKING	.187	.048	.241	3.932
	RESULT_ORIENTED	.058	.039	.080	1.496
	COORDINATING	.147	.046	.187	3.169

a. Dependent Variable: EENDEED9

Tabella 3: Risultati (Tabella tratta da: Saurage-Altenloh et al. (2023))

2.3 Punti di convergenza teorica tra stile di mentoring e transformational leadership

Come accennato nel paragrafo precedente, il costrutto della TL come definita da Bass (1985, citato da Podsakoff et al., 1990) e quello della cultura sulla leadership orientata al *mentoring* come definito da Cameron e Quinn (citato da Saurage-Altenloh et al., 2023) presentano delle somiglianze.

Una cultura sulla leadership basata sul mentoring viene definita nel seguente modo:

“In qualità di mentore, il supervisore deve essere solidale, premuroso, comprensivo, disponibile e corretto. Un mentore ascolta le persone, fornisce supporto, trasmette apprezzamento e dà credito ai loro risultati. Un supervisore aiuta anche a sviluppare le competenze, offre opportunità di formazione e aiuta le persone a pianificare il proprio sviluppo personale" (Mozaffari, 2008, p. 5).

Quando parlo di somiglianza tra due costrutti faccio riferimento alla considerazione individualizzata, ossia ad una delle quattro dimensioni che definiscono lo stile di Leadership Trasformazionale (Bass, 1985, citato da Podsakoff et al., 1990). Possiamo affermare che i leader che applicano la considerazione individualizzata assumono il ruolo di *coach* o mentori, offrendo consigli e aiutando i collaboratori a realizzare il

proprio potenziale. Questa considerazione individualizzata avviene in un contesto supportivo; infatti, un leader che pratica la considerazione individualizzata è empatico, mostra capacità di ascolto e si impegna nel riconoscere e accettare le differenze individuali nei bisogni e nei desideri dei lavoratori.

2.4 Considerazioni

Lo studio di Figueroa-Gonzalez (2011), sostiene l'esistenza di un'associazione tra lo stile di Leadership Trasformativa e il coinvolgimento dei dipendenti in contesti di lavoro tradizionali ed individua inoltre una correlazione diretta con due dimensioni su quattro dell'EE (il supporto del leader e il lavoro di squadra) come definito Harter et al. (2006, citato da Figueroa-Gonzalez, 2011). Lo studio di Mutha e Srivastava (2021), condotto su squadre di dipendenti da remoto, conferma l'associazione positiva tra TL ed EE in contesti di lavoro da remoto.

Lo studio di Saurage-Altenloh et al. (2023) evidenzia l'importanza del riuscire a creare un clima di supporto per il coinvolgimento dei dipendenti da remoto. I lavoratori che sono supportati dai propri leader mostrano performance superiori, dimostrano un maggiore impegno (*commitment*) verso l'organizzazione e provano una motivazione più forte nel rimanere coinvolti (*engaged*), anche in un contesto di lavoro virtuale. Il supporto da parte del leader si può declinare in diversi modi: il leader si interessa del benessere dei lavoratori ed è attento ai loro bisogni, riconosce ed apprezza apertamente i contributi di ognuno (Kurtessis et al., 2015, citato da Hajjami & Crocco, 2023); Il leader aiuta a sviluppare competenze offrendo opportunità di formazione (Quinn, 1988, citato da Mozaffari, 2008).

Tenendo in considerazione le diverse prospettive teoriche sulla Leadership e sul coinvolgimento che sono state adottate dai ricercatori negli studi considerati, possiamo asserire con la dovuta cautela che lo stile Trasformativa di Leadership è adatto per gestire i team di lavoratori da remoto e per promuovere il loro coinvolgimento, in quanto i comportamenti messi in atto da questa tipologia di leader contribuiscono a creare un ambiente di fiducia e supporto che viene percepito da un team di persone che lavorano da remoto e che ne promuove il coinvolgimento (Mutha & Srivastava, 2021; Saurage-Altenloh et al., 2023; Figueroa-Gonzalez, 2011).

3. Un esempio concreto di come gestire e motivare il personale da remoto mediante uno stile di Leadership Trasformativa

Sinclair, Stephens, Whiteman, Swanson-Biearman e Clark (2021) hanno condotto un progetto finalizzato al miglioramento della qualità dell'ambiente lavorativo. Il contesto in cui si è svolto tale progetto è il programma di coordinamento per l'assistenza fornito dall'organizzazione nazionale per la salute e il benessere della Pennsylvania. Il personale remoto coinvolto era il team di coordinamento dell'assistenza, composto da 44 infermieri, 4 assistenti sociali e 1 responsabile. Gli assistenti sociali svolgevano le proprie attività dal domicilio, il responsabile infermieristico operava da un ufficio aziendale, mentre i coordinatori dell'assistenza infermieristica lavoravano in modalità remota presso gli uffici dei relativi fornitori di assistenza sanitaria primaria (PCP). I leader dell'intero team avevano la loro sede negli uffici aziendali.

Come primo step del progetto gli studiosi hanno sottoposto il personale remoto ad una valutazione dei bisogni (RWNA: *Remote Workers Need Assessment*) mediante un questionario composto da 12 items su scala Likert. In aggiunta hanno chiesto a tutti i partecipanti di rispondere ad una domanda aperta per raccogliere informazioni di natura qualitativa. Per la costruzione degli item del questionario e per la interpretazione dei risultati, gli studiosi hanno fatto riferimento alla Teoria sulla Leadership Trasformativa di Bass e Avolio (citato da Mutha & Srivastava, 2021), e agli standard individuati dall'American Association of Critical Care Nurses (AACN) per un Ambiente di Lavoro Salutare (HWE). Gli standard usati come riferimento sono 6: comunicazione competente; collaborazione; efficacia del processo decisionale; assegnazione del personale adeguata; riconoscimento significativo e Leadership autentica.

3.1 Risultati della Valutazione dei bisogni (RWNA)

Alla luce dei risultati della valutazione dei bisogni condotta sul personale che lavora da remoto, il team del progetto ha individuato 2 aree critiche: la comunicazione e

percezione di mancanza di comprensione da parte dei leader riguardo al proprio lavoro.

Per rispondere alle problematiche, sono stati introdotti dei meeting virtuali con frequenza giornaliera. L'obiettivo di questo intervento organizzativo era strutturare maggiormente il flusso di informazioni interno alle squadre.

I lavoratori, grazie all'implementazione di questi meeting, potevano ricevere con costanza aggiornamenti o cambiamenti dipartimentali che li riguardavano; inoltre, questi incontri permettevano di rispondere a domande e preoccupazioni dei dipendenti che emergevano durante le giornate di lavoro. Questa tipologia di comunicazione viene definita come Trasparente (Bennis et al., 2008, citato da Hajjami & Crocco, 2023). La trasparenza organizzativa, grazie allo studio di Hajjami e Crocco (2023) sappiamo essere un antecedente dell'EE.

Sempre facendo riferimento alle raccomandazioni dell'AACN HWE, Lo staff del progetto ha implementato dei meeting individuali tra manager e lavoratori con cadenza mensile, con il fine di promuovere un maggiore riconoscimento significativo da parte dei leader verso i lavoratori. Questa tipologia di incontri ha fornito uno spazio che prima non esisteva, in cui i lavoratori vedevano riconosciuti i propri successi e dove potevano discutere della propria crescita professionale.

3.2 Feedback del personale sugli interventi organizzativi

Dopo 5 mesi dall'avvio degli incontri giornalieri, è stata condotta una valutazione sull'efficacia degli interventi organizzativi apportati. Il personale ha riportato un aumento delle sensazioni di connessione con i manager e i colleghi, così come un migliorato senso generale di supporto da parte dell'organizzazione.

Grazie agli studi condotti da Nguyen e Tran (citato da Hajjami & Crocco, 2023) sul coinvolgimento dei lavoratori da remoto sappiamo che il Supporto Organizzativo Percepito (POS) come definito da Kurtessis et al. (citato da Hajjami & Crocco, 2023) è un antecedente dell'EE.

3.3 Considerazioni

Il progetto di Sinclair et al. (2021) ci mostra come sia essenziale conoscere i bisogni dei lavoratori e cosa considerano come importante. Somministrare un questionario ai dipendenti della propria azienda per condurre una valutazione sui loro bisogni è un intervento discretamente semplice, che richiede relativamente poche risorse alle organizzazioni, ma può portare ottimi risultati, come nel caso di questo progetto, dove i risultati della valutazione hanno funto da guida per la predisposizione di interventi per migliorare la comunicazione interna. Nei contesti di lavoro tradizionali, a differenza di quelli di lavoro da remoto, i supervisor raccolgono informazioni sullo stato di soddisfazione dei dipendenti per via informale, attraverso osservazione e comunicazione diretta con i dipendenti. Nei contesti di lavoro da remoto, invece, la quantità di scambi comunicativi informali è ridotta e per questo motivo è probabilmente necessario condurre più valutazioni di tipo formale.

Capitolo 3: Risvolti applicativi e Sviluppi Futuri della ricerca

1. Aspetti metodologici legati alle conclusioni tratte in questa ricerca

Gli obiettivi di questo capitolo sono due: il primo è quello di proporre, in riferimento alla letteratura riportata nel capitolo precedente, delle strategie utili a favorire il coinvolgimento dei dipendenti in contesti di lavoro da remoto; il secondo è quello di evidenziare dei possibili sviluppi della ricerca a partire dai limiti riscontrati negli studi presi in considerazione in questa rassegna.

Per la scelta delle strategie da inserire in questi paragrafi, sono partito dai risultati degli studi approfonditi nel capitolo 2 (Hajjami & Crocco, 2023; Mutha & Srivastava, 2021; Sinclair et al., 2021). L'operazione che ho svolto è stata quella di individuare, negli studi sopra citati, tutti quei fattori che hanno un impatto positivo e diretto sull'EE (o su una sua sotto-dimensione) nei dipendenti da remoto. Successivamente, ho confrontato questi fattori con il modello sulla Leadership Trasformativa di Bass e Avolio (2000, citato da Mutha & Srivastava, 2021) e con le 6 dimensioni comportamentali individuate da Podsakoff et al. (1990) nella loro rassegna. In questo modo, mi sono assicurato che le strategie che andavo a proporre in questo capitolo fossero in linea con le concettualizzazioni della Leadership Trasformativa prese come riferimento teorico per questa ricerca. Le strategie selezionate e che approfondiremo successivamente, consistono in comportamenti, interventi, e attitudini che un leader può mettere in atto per promuovere il coinvolgimento dei dipendenti che lavorano da remoto.

Infine, per una questione di chiarezza espositiva, ho deciso di suddividere le strategie selezionate in 4 gruppi: strategie finalizzate al miglioramento della relazione tra colleghi e con il leader; strategie per una comunicazione efficace; strategie legate al job design; strategie inerenti alla formazione e lo sviluppo delle risorse umane.

2. Risvolti applicativi della ricerca: strategie per favorire il coinvolgimento nei dipendenti che lavorano da remoto

2.1 La relazione, tra colleghi e con il leader

Alcune criticità dei contesti di lavoro da remoto fanno riferimento alla difficoltà che i collaboratori hanno nell'instaurare una relazione 'buona' tra colleghi e con il leader. Da uno studio di Grenny e Maxfield (citato da Saurage-Altenloh et al., 2023), effettuato su 1.153 dipendenti che lavorano da remoto, è risultato che il 52% ha riferito di percepire disuguaglianza, isolamento, problemi di fiducia, ed ansia legata alla mancanza di relazioni e coesione di squadra.

L'aspetto sociale del lavoro, ossia il manifestarsi di interazioni positive con i colleghi e con i superiori è un fattore che influenza il coinvolgimento dei dipendenti (Oldham & Hackman, 2010, citato da Hajjami & Crocco, 2023). Troviamo conferma di questo nello studio di Kulikowski et al. (2021) sui docenti universitari durante la pandemia, i quali hanno riportato un calo significativo dell'EE a 'causa' della mancanza di interazioni positive con gli studenti.

2.2 Caratteristiche relazionali e strategie per migliorare la relazione

Alla luce dei risultati delle ricerche riportate nel capitolo precedente possiamo affermare che la relazione che il leader instaura con i propri collaboratori deve essere di tipo supportivo. Bass (1985, citato da Podsakoff et al., 1990) definisce questo tipo di relazione di supporto tra il leader e i collaboratori come considerazione individuale. I lavoratori percepiscono supporto da parte dell'organizzazione quando il leader o i supervisor si preoccupano del loro benessere, quando sono attenti ai loro bisogni e quando viene riconosciuto positivamente il loro contributo (Kurtessis et al., 2015, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

La relazione supportiva è emersa essere un antecedente dell'EE sia in contesti tradizionali che di lavoro da remoto (Hajjami & Crocco, 2023) e si è rivelata essere una buona strategia contro la sensazione di isolamento ed esclusione (Deschênes, 2023, citato da Hajjami & Crocco, 2023). Ulteriori evidenze a favore dell'influenza

positiva del supporto sul coinvolgimento lo troviamo nelle ricerche di Figueroa-Gonzalez (2011) e Saurage-Altenloh et al. (2023).

Un esempio di strategia utile per promuovere questo tipo di supporto in contesti di lavoro da remoto arriva dal progetto di Sinclair et al. (2021). La strategia consiste nell'introdurre dei meeting virtuali individuali con cadenza mensile con il manager aziendale, con l'obiettivo di incrementare il riconoscimento significativo da parte del leader verso i collaboratori. L'introduzione di questi incontri ha permesso di creare uno spazio nuovo, dove il manager può mettersi in ascolto verso i collaboratori, riconoscere i successi conseguiti da ognuno di loro e discutere con loro di crescita professionale. Il personale, 5 mesi dopo l'introduzione di questi meeting ha riportato un aumento delle sensazioni di connessione con i manager e i colleghi, così come un migliorato senso generale di supporto da parte dell'organizzazione.

Un'altra strategia per prevenire il rischio di isolamento o esclusione è l'organizzare il lavoro in squadre virtuali. In letteratura sono presenti numerose ricerche che corroborano l'associazione tra lavoro di squadra e il coinvolgimento dei lavoratori (Thayer et al., 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023; Figueroa-Gonzalez, 2011); tuttavia, gli effetti del lavoro di squadra sull'EE sono più evidenti e significativi quando sono presenti obiettivi condivisi, impegno e fiducia tra colleghi (Koekemoer et al., 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023). Anche Mutha e Srivastava (2021), nel loro studio, hanno confermato che la fiducia tra colleghi "virtuali" è direttamente associata con il loro coinvolgimento.

Dal momento che la qualità del lavoro di squadra sembra dipendere principalmente dalla fiducia e dalle competenze relazionali dei lavoratori, un intervento utile per potenziare questi aspetti è la formazione sull'emotività e la consapevolezza (Chaudhary et al., 2021).

In merito alla fiducia tra colleghi, sappiamo grazie al contributo di Mutha e Srivastava (2021) sappiamo che oltre ad essere direttamente associata all'EE, svolge anche il ruolo di mediatore tra la comunicazione efficace del leader e il coinvolgimento dei lavoratori.

Nel prossimo paragrafo vedremo quali caratteristiche deve avere la comunicazione del leader per essere efficace in contesti di lavoro da remoto.

2.3 Strategie per promuovere una comunicazione efficace

Quando si tratta di comunicazione efficace in contesti di lavoro da remoto bisogna tenere a mente due cose: la prima è che, come suggeriscono Shockley et al. (citato da Saurage-Altenloh et al., 2023), sia la quantità che la qualità degli scambi comunicativi hanno un impatto significativo sul coinvolgimento dei dipendenti da remoto. La seconda è che le circostanze e le modalità con cui si verificano le interazioni virtuali sono differenti da quelle fisiche. I collaboratori e i leader possono infatti comunicare attraverso vari *canali*: chiamate; videochiamate; messaggistica; e-mail etc. Ognuna di queste modalità comunicative necessita di alcuni accorgimenti per essere utilizzata in maniera efficace. Lo studio di Chaudhary et al. (2021) ha evidenziato come il sottoporre i collaboratori e i leader ad attività di formazione specifica sulla comunicazione virtuale, sia verbale che scritta, sia un fattore che favorisce il coinvolgimento dei dipendenti da remoto.

La caratteristica più importante che deve avere la comunicazione interna ad un'azienda è la trasparenza, la quale consiste nel: fornire informazioni con precisione e chiarezza (Stranzl et al, 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023); fornire con costanza feedback ai lavoratori; favorire una comunicazione aperta tra colleghi.

Un altro aspetto da non trascurare è che nei contesti di lavoro tradizionali, a differenza di quelli da remoto, i supervisor possono raccogliere informazioni sullo stato di soddisfazione dei dipendenti per via informale, attraverso osservazione e comunicazione diretta con i dipendenti. Nei contesti di lavoro da remoto, invece, la quantità di scambi comunicativi informali è molto ridotta.

Una strategia utile per risolvere questa criticità e per favorire una comunicazione trasparente la troviamo nello studio di Sinclair et al. (2021), i quali suggeriscono l'introduzione di meeting virtuali giornalieri, in modo tale che i lavoratori possano: ricevere con costanza gli aggiornamenti e avere delle risposte a domande e/o preoccupazioni che emergono durante le giornate di lavoro. Qualora i meeting giornalieri non fossero sufficienti, un altro intervento che potrebbe essere implementato sono le valutazioni dei bisogni; queste permettono di avere una

panoramica sullo stato di soddisfazione dei lavoratori, e permettono di individuare i fattori che generano disagio nei collaboratori.

2.4 Job design e lavoro da remoto

Nei paragrafi precedenti abbiamo illustrato le caratteristiche relazionali e comunicative in linea con lo stile trasformazionale di Leadership che un manager, o un supervisore, deve tenere in considerazione quando gestisce un team di lavoratori da remoto. In questo paragrafo tratteremo del Job design, ovvero di come progettare i ruoli e le mansioni lavorative, in modo tale da favorire il coinvolgimento dei lavoratori. Secondo Hackman e Oldham (citato da Hajjami & Crocco, 2023) le caratteristiche del lavoro centrali in contesti di lavoro da remoto sono: la varietà delle competenze richieste; l'identità del compito; la significatività delle mansioni; l'autonomia lavorativa e il feedback basato sul lavoro.

Alla luce di queste caratteristiche, per favorire il coinvolgimento dei dipendenti da remoto, il manager, o supervisore, dovrebbe concedere loro un buon grado di autonomia lavorativa ed evitare di assumere atteggiamenti o comportamenti di controllo coercitivo, come lo stabilire scadenze irrealistiche o supervisionare eccessivamente i lavoratori; le conseguenze di questo tipo di controllo, infatti, possono essere gravi rispetto all'EE, specialmente quando si fa riferimento a contesti lavorativi remoti (Bradford & Ryan, 2020, citato da Hajjami & Crocco, 2023). Lo studio di Galanti et al. (citato da Hajjami & Crocco, 2023), in merito al tema del controllo-autonomia in tali contesti lavorativi, mostra che è meglio responsabilizzare il lavoratore e coinvolgerlo nello stabilire le scadenze e gli obiettivi da perseguire.

2.5 Opportunità di sviluppo e formazione a distanza

Una delle dimensioni della Leadership trasformazionale, come definita da Bass (citato da Podsakoff et al., 1990), è la considerazione individuale dei lavoratori, la quale si manifesta anche nell'interesse genuino per lo sviluppo personale e professionale dei collaboratori. Un leader capace di considerazione individualizzata offre opportunità di sviluppo e formazione ai propri collaboratori senza secondi fini, ma con l'obiettivo di aiutarli a realizzare il proprio potenziale. Il ruolo che svolge un

leader in questo scenario è quello di mentore. Lo studio di Saurage-Altenloh et al. (2023) ha confermato che una cultura di Leadership orientata al mentoring è la tipologia di cultura organizzativa più influente rispetto al coinvolgimento dei dipendenti in contesti di lavoro da remoto. Uno studio condotto nel settore manifatturiero indonesiano ha constatato che l'offerta di un apprendimento continuo mediante formazione a distanza favorisce il coinvolgimento dei dipendenti stessi (Purba, 2021, citato da Hajjami & Crocco, 2023).

2.6 Ambiti principali di necessità formativa

Nei contesti di lavoro da remoto, gli ambiti con più alta necessità formativa riguardano sia le competenze *hard* che quelle *soft*. Una carenza di competenza *hard*, che oggi crea particolari difficoltà e disagio, è quella informatica. Nei contesti di lavoro da remoto le competenze circa l'uso di strumenti tecnologici sono strettamente necessarie per lo svolgimento di qualsiasi attività lavorativa da remoto. Un'evidenza a sostegno di questo la troviamo nello studio di Kulikowski e colleghi (2021), condotto sugli insegnanti durante la pandemia. Gli insegnanti che presentavano bassi livelli di alfabetizzazione digitale e accettazione dell'uso didattico della tecnologia hanno incontrato difficoltà nell'adattarsi al nuovo contesto lavorativo virtuale, il che ha portato a un minore coinvolgimento. Di fronte a tali difficoltà, un intervento utile potrebbe essere quello di predisporre dei percorsi formativi con l'obiettivo di incrementare la competenza informatica dei collaboratori.

Per quanto riguarda le *soft skills* Chaudhary e colleghi (2021) hanno identificato 3 tipologie di formazione virtuale di gruppo che favoriscono l'EE:

- 1) la formazione "emotiva";
- 2) la formazione sulla gestione del tempo;
- 3) la formazione specifica sulla comunicazione virtuale.

3. Limiti e sviluppi futuri della ricerca

Come già accennato precedentemente, l'ambito di interesse di questa ricerca è recente e in corso di sviluppo. L'obiettivo di questi ultimi paragrafi è quello di proporre dei

possibili sviluppi della ricerca, in relazione ai limiti che ho riscontrato nella bibliografia che ho consultato. Per una questione di chiarezza espositiva ho suddiviso i limiti e i relativi sviluppi in 3 categorie: limiti di natura teorica; limiti di natura metodologica e una terza categoria chiamata “limiti di altra natura”.

3.1 Limiti della ricerca di natura teorica

Un limite importante di questa ricerca consiste nella presenza di molteplici riferimenti teorici e strumenti per definire e misurare lo stesso costrutto, ovvero l'Employee Engagement. Questa molteplicità di prospettive teoriche sullo stesso tema rende difficile il confronto dei risultati delle ricerche. Uno studio di Welch (citato da Mutha & Srivastava, 2021) evidenzia la confusione teorica rispetto al costrutto del coinvolgimento dei dipendenti, in quanto manca una teoria generale e accettata sul EE, una definizione concordata e uno strumento di misurazione valido. Un altro limite degli studi presi in rassegna è che non tutte le dimensioni della Leadership trasformazionale (Bass & Avolio, 2000, citato da Mutha & Srivastava, 2021) sono state prese in considerazione nel loro impatto rispetto l'EE. Ad esempio Mutha e Srivastava (2021) hanno considerato solo l'influenza idealizzata e l'ispirazione motivazionale; da parte loro, Saurage-Altenloh et al. (2023) hanno considerato la cultura sulla Leadership basata sul mentoring, che può essere associata alla dimensione della Considerazione Individualizzata (vedi Capitolo 2 paragrafo 2.3). Sviluppi futuri della ricerca potrebbero considerare l'impatto sul coinvolgimento dei dipendenti di ogni dimensione della TL presa singolarmente, in modo tale da avere una comprensione più precisa su quali siano le dimensioni più influenti sul coinvolgimento dei lavoratori da remoto.

3.2 Limiti di natura metodologica

Gli studi selezionati per la rassegna presentano differenze significative a livello metodologico: alcuni ricercatori hanno scelto un approccio quantitativo allo studio dei costrutti in questione (Saurage-Altenloh et al., 2023; Mutha & Srivastava, 2021); altri hanno scelto un approccio qualitativo e longitudinale (Molly A. Sinclair e colleghi,

2021). La comparazione dei risultati delle ricerche e la loro integrazione permettono di sviluppare una comprensione più ampia e profonda delle dinamiche inerenti la Leadership trasformazionale e la sua associazione con il coinvolgimento dei dipendenti.

Tuttavia, gli studi considerati presentano degli elementi limitanti di natura metodologica. Il primo limite consiste nelle caratteristiche demografiche dei campioni: ad es., nello studio di Mutha e Srivastava (2021) il 72,5% dei rispondenti al questionario proveniva dall'India; d'altra parte, nello studio di Saurage-Altenloh et al. (2023), i partecipanti provenivano solo dagli USA. Questo costituisce un limite della ricerca di in termini di rappresentatività del campione. Il secondo limite metodologico consiste nella tecnica di campionamento utilizzata da Mutha e Srivastava (2021), la quale è di tipo non probabilistico, questo costituisce un limite per la ricerca sempre in termini di rappresentatività e generalizzabilità dei risultati. Sviluppi futuri della ricerca potrebbero consistere nella replica degli studi sopra riportati, ma con campioni provenienti da altri paesi e generati mediante tecniche di campionamento probabilistico. Un'altra idea che i ricercatori potrebbero considerare è quella di inserire negli studi delle variabili addizionali moderatrici, come le differenze culturali.

3.3 Limiti di altra natura

Lo studio sugli antecedenti dell'EE in contesti da remoto di Hajjami e Crocco (2023) si è concentrato esclusivamente sui dipendenti che lavoravano in modalità *full remote*, ovvero esclusivamente a distanza e mai in ufficio. Lo studio, quindi, non approfondisce una fascia di lavoratori che lavora in modalità ibrida, ossia che lavora in ufficio per alcuni giorni alla settimana, e in remoto o da casa per il resto della settimana. Secondo i dati dell'Osservatorio Smart Working (2023) le modalità lavorative ibride sono ad oggi in espansione. Sviluppi futuri della ricerca potrebbero prendere in considerazione anche campioni di collaboratori in modalità di lavoro ibride.

Bibliografia

Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., Apsara Saleth Mary, A., Pai Maroor, J., & Nomani, M. Z. M. (2021). Factors affecting virtual employee engagement in India during Covid-19. *Materials Today: Proceedings*, 51, 571–575.
<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.685>

Fiorella Crespi. (2022). Smart Working: cosa significa e perché è così importante?
https://blog.osservatori.net/it_it/cos%C3%A8-lo-smart-working?

Global Workplace Analytics, & Iometrics. (2020). Latest Work-at-Home/Telecommuting/Remote Work Statistics | Global Workplace Analytics.
<https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

Hajjami, O., & Crocco, O. S. (2023). Evolving approaches to employee engagement: comparing antecedents in remote work and traditional workplaces. In *European Journal of Training and Development*. Emerald Publishing.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0103>

Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>

Kulikowski, K., Przytuła, S., & Sułkowski, Ł. (2021). The motivation of academics in remote teaching during the covid-19 pandemic in polish universities—opening the debate on a new equilibrium in e-learning. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–16.
<https://doi.org/10.3390/su13052752>

Mozaffari, F. A. (2008). *A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership*.

Mutha, P., & Srivastava, M. (2023). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 737–758. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2856>

Osservatorio Smart Working. (2023). Smart Working in Italia: aumentano i lavoratori da remoto.
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). TRANSFORMATIONAL LEADER BEHAVIORS AND THEIR EFFECTS ON FOLLOWERS' TRUST IN LEADER, SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS.

Saurage-Altenloh, S., Tate, T., Lartey, F. M., & Randall, P. M. (2023). Remote Employee Engagement and Organizational Leadership Culture, Measured By EENDEED, a Validated Instrument. *International Business Research*, 16(7), 31. <https://doi.org/10.5539/ibr.v16n7p31>

Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Managing and Motivating the Remote Employee Using the Transformational Leadership Model. *Nurse Leader*, 19(3), 294–299. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.01.001>

Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>

Viggiano Alberto. (2021). L'Employee Engagement nel contesto dello Smart Working: il caso CIFA SPA. Tesi di laurea magistrale. Politecnico di Torino, Relatore: Prof. Paolucci Emilio, Co-relatore: Prof. Corso Mariano <https://webthesis.biblio.polito.it/20341/1/tesi.pdf>