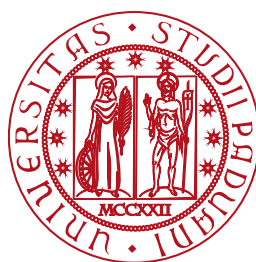


UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in:
PSICOLOGIA SOCIALE, DEL LAVORO E DELLA COMUNICAZIONE



Tesi di Laurea Magistrale

LEADERSHIP, WORKAHOLISM, BIOMARCATORI DI STRESS, IN
RELAZIONE AL LAVORO DA REMOTO: UNO STUDIO
LONGITUDINALE MULTI-METODO.

LEADERSHIP, WORKAHOLISM, STRESS BIOMARKERS, IN RELATION
TO REMOTE WORK: A MULTI-METHOD LONGITUDINAL STUDY.

Relatrice:

Prof.ssa Alessandra Falco

Correlatore:

Dott. Damiano Girardi

Laureanda: Lisa Fabiani

Matricola: 2018803

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 3
1. UN APPROCCIO TRANSAZIONALE ALLO STRESS LAVORO-CORRELATO: CARATTERISTICHE INDIVIDUALI, LAVORATIVE E UN BIOMARCATORE DI STRESS	» 5
1.1. Il benessere delle organizzazioni prima e dopo la pandemia	» 5
<i>1.1.1. Introduzione</i>	» 5
<i>1.1.2. Benessere organizzativo ai tempi del COVID-19</i>	» 8
1.2. Un “nuovo” paradigma organizzativo	» 10
<i>1.2.1. Smart working o telelavoro? Facciamo chiarezza</i>	» 10
<i>1.2.2. L’attuazione dello smart working durante la pandemia</i>	» 12
1.3. Uno sguardo alla letteratura sullo stress lavoro-correlato	» 16
<i>1.3.1. l’approccio transazionale allo stress</i>	» 16
<i>1.3.2. Il modello Job Demands-Resources</i>	» 17
1.4. I costrutti del modello JD-R scelti per l’analisi	» 21
<i>1.4.1. Workaholism come domanda personale del modello</i>	» 21
<i>1.4.2. Il ruolo dello stile di leadership nei contesti organizzativi</i>	» 31
<i>1.4.3. Psicofisiologia dello stress: il cortisolo come outcome del modello</i>	» 37
2. LE RELAZIONI TRA I COSTRUTTI: UN’ANALISI DELLA LETTERATURA	» 44
2.1. Introduzione	» 44
2.2. La modalità lavorativa incide sullo sviluppo del workaholism?	» 45
2.3. Il ruolo del leader nello sviluppo del workaholism	» 49
<i>2.3.1. Leadership autoritaria e workaholism</i>	» 51
<i>2.3.2. Leadership trasformazionale e workaholism</i>	» 52

2.3.3. <i>Il ruolo negativo di una motivazione eccessiva</i>	» 55
2.4. Il ruolo del leader nel favorire un sano ambiente di lavoro in smart working	» 56
2.4.1. <i>Le caratteristiche di una leadership adeguata nei contesti di smart working</i>	» 58
2.4.2. <i>L'impatto di un buon leader nel lavoro da remoto</i>	» 63
2.5. Il legame delle variabili con l'outcome: il cortisolo	» 64
2.5.1. <i>Lo smart working riduce o aumenta lo stress dei lavoratori?</i>	» 64
2.5.2. <i>L'impatto del leader sulla salute dei dipendenti</i>	» 68
2.5.3. <i>Workaholism e benessere lavorativo</i>	» 72
3. LEADERSHIP, WORKAHOLISM, BIOMARCATORI DI STRESS, IN RELAZIONE AL LAVORO DA REMOTO: UNO STUDIO LONGITUDINALE MULTI-METODO	» 75
3.1. Obiettivi e ipotesi	» 75
3.2. Disegno di ricerca	» 83
3.2.1. <i>Metodologia</i>	» 83
3.2.2. <i>Il questionario di auto-valutazione</i>	» 87
3.2.3. <i>Prelievo del campione biologico</i>	» 90
3.2.4. <i>Partecipanti e procedura</i>	» 91
3.3. Analisi dei dati	» 95
3.4. Risultati	» 96
3.5. Conclusione	» 101
3.5.1 <i>Limiti e indicazioni per la ricerca futura</i>	» 106
BIBLIOGRAFIA	» 108

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, per far fronte alle limitazioni imposte dalla pandemia da Covid-19, molte aziende sono ricorse allo smart working. A questo proposito, mi sono interrogata sulle possibili conseguenze che, la sua adozione improvvisa e non regolamentata, ha avuto, in termini di stress lavoro-correlato. Ho deciso di approfondire queste dinamiche interne al contesto organizzativo, considerando il ruolo di una figura essenziale: il leader. Nello specifico, questo lavoro di tesi si propone di indagare l'associazione tra la variazione della concentrazione di cortisolo, presente nei capelli (HCC), nel suo rapporto con il biomarcatore DHEA(S), e lo stress lavorativo percepito, in due punti temporali; come anticipato si concentra sul ruolo di alcune variabili, utilizzando come modello teorico il Job Demands-Resources. In primo luogo, indaga l'influenza esercitata dal leader sui lavoratori, a seconda della modalità lavorativa, in presenza o a distanza sperimentata da quest'ultimi; in secondo luogo, considerando il modello nella sua ultima revisione, analizza l'impatto di una specifica domanda personale, il workaholism. L'obiettivo dello studio trova il suo sviluppo nei capitoli che costituiscono la struttura di questo lavoro e che guideranno il lettore fino alla descrizione della ricerca empirica condotta.

La prima parte fornisce una cornice teorica, utile a contestualizzare gli scopi della ricerca. Infatti, viene approfondito il costrutto di benessere organizzativo, considerando anche la sua evoluzione, conseguente ai cambiamenti nella vita lavorativa e personale che ha portato la pandemia, come il ricorso necessario allo smart working. Per questo motivo, vengono chiarite le caratteristiche che contraddistinguono il lavoro da remoto adottato durante l'emergenza sanitaria, da quello regolamentato dalla Legge n. 81/2017, con i limiti e le opportunità percepite dai lavoratori, che l'hanno sperimentato. Successivamente, in linea con i nostri obiettivi, viene descritta la prospettiva dell'approccio transazionale allo stress e il Job Demands-Resources Model, attualmente riconosciuto come uno dei principali modelli per lo studio dello stress lavoro-correlato. Infine, vengono approfonditi i costrutti, inseriti all'interno del quadro teorico adottato, approfondendo modelli teorici, antecedenti ed effetti. Nel secondo capitolo, per comprendere il punto di partenza della nostra ricerca, vengono analizzati gli studi che, all'interno della letteratura, hanno approfondito il legame esistente tra le variabili e si

sono posti i seguenti interrogativi: se la modalità lavorativa, in presenza o da remoto, incide sullo sviluppo del workaholism; se il leader esercita un'influenza nella probabilità di sviluppare tendenze workaholic; se il leader ha un impatto nel creare un ambiente di lavoro positivo nella modalità lavorativa da remoto; e, infine, se esiste un legame tra le variabili oggetto d'indagine e la salute del lavoratore, in termini di variazioni a livello fisiologico. Infine, il terzo capitolo approfondisce la ricerca condotta tra marzo e luglio 2022. L'indagine si distingue da studi precedenti, in quanto utilizza un approccio multi-metodo e un disegno di ricerca longitudinale. Vengono descritti, in modo dettagliato, gli obiettivi e le ipotesi che ci siamo prefissati di verificare, le varie fasi, che hanno portato ad articolare lo studio empirico, l'analisi dei dati e i risultati ottenuti. Ci auguriamo che questo studio possa contribuire alla letteratura internazionale, sulla relazione tra specifici fattori di stress presenti nell'ambiente lavorativo e lo stress lavoro-correlato, analizzato tramite il cortisolo presente nei capelli, per una migliore comprensione delle dinamiche interne al contesto organizzativo.

1. UN APPROCCIO TRANSAZIONALE ALLO STRESS LAVORO-CORRELATO: CARATTERISTICHE INDIVIDUALI, LAVORATIVE E UN BIOMARCATORE DI STRESS

1.1. Il benessere delle organizzazioni prima e dopo la pandemia

1.1.1. Introduzione

Nella letteratura internazionale sono presenti numerosi studi e ricerche che evidenziano come dipendenti soddisfatti e un clima interno sereno e partecipativo, influenzino l'efficacia e la produttività di un'organizzazione. Parliamo di benessere organizzativo, con il quale, secondo Avallone e Bonaretti (2003), s'intende "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative" (p. 42). La creazione di un clima aziendale positivo e stimolante consente da una parte al lavoratore di fare esperienze utili alla propria realizzazione e crescita professionale, e dall'altra all'organizzazione di raggiungere gli obiettivi strategici prefissati. Infatti, il benessere organizzativo gioca un ruolo importante nella produttività dell'azienda e insieme allo stress lavoro-correlato, costituiscono le due facce della stessa medaglia: fra le dimensioni in grado di favorire il benessere, vi sono anche quelle in grado di prevenire lo stress lavorativo; per questo motivo è necessaria una gestione costante e adeguata dei fattori di stress da parte dell'organizzazione, affinché i dipendenti possano rispondere in modo appropriato alle sfide dell'ambiente di lavoro (Rapisarda, Gheretti, Girardi, De Carlo, & Dal Corso, 2021). Questo perché lo stress lavoro-correlato non solo può dar vita ad una serie di conseguenze e costi individuali (in termini di salute fisica, psicologica e sociale) e organizzativi (come presentismo, assenze, turnover, incidenti e infortuni), ma causa un danno anche a livello economico (De Carlo, 2013, p. 69).

Negli anni si sono susseguiti numerosi modelli che hanno cercato di definire il costrutto. I paradigmi teorici differenti riflettono il contesto culturale dell'epoca nel quale si sono sviluppati. La panoramica riguardante gli studi sul benessere organizzativo, di Avallone e Bonaretti (2003, p. 25), ci aiuta a comprendere l'evoluzione ideologica e valoriale che ha portato allo sviluppo di una sensibilità nei confronti dell'individuo e

dell'organizzazione nel suo complesso. Una particolare attenzione che all'inizio del secolo scorso non c'era, ma che oggi, anche in seguito alla situazione di emergenza sanitaria che ha caratterizzato gli ultimi due anni, è diventata il cardine su cui si fonda un'impresa di successo.

All'inizio del ventesimo secolo si considera l'organizzazione in funzione del conseguimento del miglior risultato per l'impresa, e l'individuo come essere passivo che risponde a stimoli economici, la cui salute e sicurezza non è minimamente presa in considerazione. L'interesse per la salute del lavoro avanza negli anni '30 e '40, periodo in cui si inizia a porre attenzione ai fattori connessi agli infortuni e alle malattie, in un'ottica di cura del danno fisico. Solo successivamente, con la nascita del movimento delle relazioni umane di Mayo, si attribuisce sempre più importanza al fattore umano e ai danni apportati dalla routinizzazione e dequalificazione. Questa sensibilità si allarga negli anni '50, quando il soggetto viene considerato essere attivo, in interazione costante con il proprio ambiente; ma è negli anni '70 che l'attenzione si sposta verso gli aspetti psicosociali del lavoro, in grado di avere un impatto sulla salute mentale (e non solo fisica) dei lavoratori. In questi anni si passa da un approccio di intervento incentrato sulla cura del danno, ad un focus sulla prevenzione, quindi a tutti quei processi antecedenti ad esso. Negli anni '80, l'adozione di un approccio sistemico, porta a parlare di conservazione attiva della salute, che considera il comportamento delle persone centrale per la realizzazione di piani d'intervento. Infatti, da una parte si cerca di sostituire condotte dannose con quelle più salutari e dall'altra parte si cerca di instaurare ex novo comportamenti benefici. Gli anni '90 rappresentano sicuramente un punto di svolta, in quanto si sviluppa l'ambito interdisciplinare "*Occupational Health Psychology*", che applica la psicologia all'interno di setting organizzativi per il miglioramento della vita lavorativa, la protezione e la sicurezza dei lavoratori e la promozione della salute nei luoghi di lavoro. In questo modo si supera il concetto di sicurezza, inglobandolo in quello più ampio di salute dell'intero sistema organizzativo e si introduce la possibilità di incominciare a parlare di salute dell'organizzazione.

Dopo questo breve excursus, che fornisce un quadro storico dell'evoluzione del costrutto di benessere organizzativo, è necessario comprendere quali sono quegli aspetti che concorrono a determinarlo. Alcuni Autori (Avallone & Bonaretti, 2003, p. 42) considerano un'organizzazione in buona salute se possiede alcune variabili, che possono

essere riassunte nelle seguenti dimensioni: (1) crea e allestisce un'ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente, ma anche sicuro; infatti, l'organizzazione rispetta e assolve gli obblighi di legge in materia di salute e sicurezza nel luogo di lavoro, adottando tutte le azioni necessarie per prevenire gli infortuni e i rischi professionali, in un'ottica di prevenzione dello stress lavoro-correlato e miglioramento della produttività. (2) Definisce obiettivi organizzativi espliciti, chiari e coerenti, tramite una comunicazione non ambigua e senza contraddizioni; il manager possiede buone competenze di leadership ed è in grado di guidare le azioni strategiche dell'organizzazione. (3) Riconosce e valorizza le competenze, le diversità e le caratteristiche di ogni dipendente, promuovendone lo sviluppo e l'opportunità di crescita e carriera; il manager, infatti, definisce le attività di ogni collaboratore, garantendo l'equilibrio fra compiti, energie e competenze possedute, in modo da non produrre livelli eccessivi di stress. (4) Ascolta le proposte dei propri dipendenti, coinvolgendoli nelle decisioni strategiche dell'organizzazione. (5) Crea un clima aziendale basato sulla comunicazione leale e trasparente: mette a disposizione e rende note tutte le informazioni, che rientrano nella sfera lavorativa, nell'ottica di una cultura di condivisione del sapere. (6) Stimola la collaborazione e le relazioni interpersonali, in quanto contribuiscono a rendere il lavoro piacevole e gratificante; l'organizzazione è in grado di assicurare la fluidità operativa della vita lavorativa, facendo prevalere la sensazione di procedere verso obiettivi comuni. (7) Assicura equità di trattamento a livello di retribuzione, promozione, incentivi e assegnazione di responsabilità, definendo criteri chiari ed espliciti; è importante che ogni collaboratore si senta gratificato e apprezzato anche economicamente. (8) Esplicita la necessità del contributo di ogni dipendente, stimolando in lui il senso di utilità sociale; il manager è in grado di incentivare la motivazione dei lavoratori, affinché percepiscano l'ambiente di lavoro gratificante e significativo per la propria autorealizzazione. (9) È un'organizzazione aperta all'ambiente esterno, all'innovazione tecnologica e culturale, dimostrandosi flessibile e disponibile al cambiamento. (10) È in grado di gestire positivamente le situazioni conflittuali e le inevitabili problematiche, affinché la persona si senta accolta e compresa. In sintesi, quindi, quando i lavoratori si trovano in un contesto positivo e incoraggiante, riescono a gestire elevate e complesse richieste lavorative, con una conseguente maggiore produttività e crescita per l'organizzazione.

1.1.2. Benessere organizzativo ai tempi del COVID-19

All'interno di un periodo storico, possono emergere specifiche variabili esogene, che influenzano i livelli di stress dei lavoratori. Ogni azienda, per comprendere e affrontare quei fattori che incidono sul proprio benessere, dovrebbe tenere in considerazione gli avvenimenti esterni al contesto organizzativo per saper contestualizzare "lo stare bene" ad un certo periodo storico e culturale. Un chiaro esempio è l'emergenza sanitaria, che negli ultimi due anni ha portato dei cambiamenti ad alcune delle variabili antecedenti al benessere organizzativo. La pandemia di COVID-19 ha modificato i metodi di lavoro, il modo di comunicare e socializzare. Dalla sua comparsa iniziale nella città di Wuhan alla fine del 2019, la malattia da coronavirus ha alterato drasticamente le strutture sociali in tutto il mondo. La prima linea di difesa volta al contenimento e alla gestione dell'emergenza epidemiologica è stata la riduzione dell'interazione fisica, per limitare il più possibile la diffusione del virus. In una situazione di estrema crisi e urgenza, il governo italiano ha stabilito un blocco nazionale che ha consentito alle persone di uscire di casa solo per comprovate necessità di lavoro o salute. Le misure di emergenza hanno determinato un cambiamento radicale nella vita quotidiana, come la sospensione forzata o rimodulazione dell'attività lavorativa. Le persone, infatti, a seconda delle caratteristiche della propria professione, si sono trovate di fronte ad una delle seguenti situazioni: interrompere la propria attività e far ricorso agli ammortizzatori sociali; adottare lo smart working come strumento per continuare a lavorare; proseguire con il lavoro in presenza, poiché ritenuto essenziale, nonostante il rischio per la propria salute. I primi, ovvero coloro che hanno dovuto interrompere la propria attività lavorativa, si sono ritrovati senza poter occupare il proprio tempo. A queste persone è venuto a mancare quel senso gratificante di utilità sociale, accompagnato da una forte sensazione di incertezza sul proprio futuro. Al contrario, coloro che hanno potuto trasferire il lavoro a casa, hanno dovuto allestire rapidamente un ambiente nel proprio domicilio con gli adeguati strumenti tecnologici. Tuttavia, il confinamento obbligatorio all'interno della propria abitazione ha generato non poche difficoltà, soprattutto per coloro che vivono in case con spazi ristretti e angusti, da dover condividere con altri conviventi. Questa situazione di novità e cambiamento a livello lavorativo è stata poi accompagnata da una forte confusione iniziale nella comunicazione dei media e preoccupazione per la propria salute e quella dei propri cari. Un altro aspetto che ha

contribuito a generare malessere è stata l'assenza di relazione e vicinanza, non solo con i colleghi, ma anche con tutte le persone che circondano la nostra quotidianità.

La pandemia di COVID-19 non ha rappresentato soltanto un'emergenza sanitaria, con conseguenze sulla salute fisica e psicologica degli individui, ma ha portato ad una grave crisi economica e del mercato del lavoro. Per sopravvivere a questa situazione, la maggior parte delle aziende, pubbliche e private, si sono trovate costrette a ricorrere alla modalità di lavoro in smart working, con non poche implicazioni sulla salute dei propri dipendenti. L'Organizzazione Mondiale della Sanità ritiene che i modelli lavorativi sono stati modificati dall'uso crescente delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC), che alimentano l'aspettativa sulla costante e rapida disponibilità degli individui sul lavoro; tuttavia, la possibilità di lavorare in qualunque momento, grazie alla tecnologia, non solo genera il cosiddetto tecnostress, ma favorisce l'emergere di un'urgenza interna all'individuo, che lo porta a prolungare il proprio orario lavorativo (Molino, Ingusci, Signore, Manuti, Giancaspro, Russo, Zito, & Cortese, 2020). Uno studio longitudinale (Hu & Subramony, 2022), condotto su dipendenti statunitensi che durante il COVID-19 sono passati al lavoro a distanza, ha esaminato l'impatto della pandemia sia sul lavoro, sia sulla salute mentale di quei lavoratori, che si sono trovati a modificare rapidamente la struttura della propria attività professionale. In particolare, i risultati mostrano come quest'evento ambientale esterno, dirompente e dinamico abbia portato a dei cambiamenti significativi sul benessere dei lavoratori, con importanti conseguenze sull'esaurimento emotivo, sulla soddisfazione nell'equilibrio lavoro-famiglia e sulla soddisfazione per la vita. Dagli studi e dalle evidenze empiriche di una realtà che ci accompagna da oltre due anni, comprendiamo l'importanza di considerare il benessere organizzativo all'interno di una dinamica nuova, che comprende fattori di stress aggiuntivi, i quali possono generare ulteriore stress e conseguenze psicologiche per l'individuo.

1.2. Un “nuovo” paradigma organizzativo

1.2.1. Smart working o telelavoro? Facciamo chiarezza

Negli ultimi due anni, la pandemia di COVID-19 e le conseguenti limitazioni dovute a tale emergenza sanitaria, hanno costretto molte organizzazioni ad implementare lo smart working a tempo pieno per i propri dipendenti. Il ricorso a questa modalità di lavoro si è rilevata necessaria, in quanto misura in grado di garantire continuità lavorativa e allo stesso tempo la salvaguardia della salute pubblica. Attualmente il concetto di smart working è avvolto da un alone di confusione e utilizzato indistintamente con i termini Telelavoro, Lavoro agile e Remote Working.

Non è stata l'emergenza sanitaria ad aver introdotto questo nuovo paradigma organizzativo. I cambiamenti socio-economici e lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione che hanno caratterizzato l'epoca post-moderna, hanno permesso a molte organizzazioni di offrire ai proprio dipendenti il telelavoro e lo smart working come modalità di lavoro flessibile, che consente di svolgere le proprie attività in qualsiasi momento e spazio. L'interesse nei confronti di questa modalità di strutturare il lavoro si concilia con il desiderio di promuovere l'equilibrio lavoro-vita privata e la sostenibilità ambientale, riducendo il traffico e l'inquinamento, senza che ciò comporti una diminuzione della produttività o della retribuzione (Marino & Capone, 2021). Gli obiettivi essenziali dello smart working, originariamente inteso, sono: sostituire la logica dello svolgimento dei compiti con quella del raggiungimento degli obiettivi, consentire a tutti di gestire il lavoro in modo attivo e autonomo, e stimolare una responsabilità più decisiva nel lavoro e nelle prestazioni (Rapisarda et al., 2021).

Per comprendere le caratteristiche dello smart working, adottato durante l'emergenza sanitaria, è utile fare chiarezza su alcuni termini. Il Telelavoro o Remote Working è il semplice trasferimento della postazione lavorativa del dipendente, al di fuori del contesto aziendale. La persona deve rispettare un preciso orario lavorativo e deve comunicare la sede in cui svolge la propria professione. È una particolare modalità di organizzare l'attività lavorativa e non una tipologia contrattuale. È disciplinato dall'accordo interconfederale sul telelavoro del 9 giugno 2004; l'articolo 1 di tale accordo, definisce il telelavoro quale “forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di

un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa". L'accordo, inoltre, stabilisce che le modalità organizzative devono essere definite preventivamente dal datore di lavoro, in accordo volontario con il dipendente. A quest'ultimo, inoltre, devono essere comunicate in modo chiaro e per iscritto la descrizione della prestazione lavorativa e le informazioni relative al contratto collettivo applicato. Il Lavoro Agile o smart working, invece, rappresenta un'evoluzione del telelavoro, in seguito allo sviluppo della digitalizzazione. Si caratterizza per lo svolgimento della prestazione lavorativa, in parte all'interno e in parte all'esterno dei locali aziendali, senza una postazione fissa ed entro i limiti della durata massima dell'orario di lavoro. La prima regolamentazione dello smart working, sia per il settore pubblico che per quello privato, avviene con la Legge n. 81/2017. Quest'ultima pone l'accento sulla flessibilità organizzativa e sull'utilizzo di strumenti tecnologici che consentono di lavorare da remoto (come ad esempio pc portatili, tablet e smartphone). Inoltre, definisce il lavoro agile (o smart working) come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante un accordo volontario tra dipendente e datore di lavoro e con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, senza precisi vincoli di orario o luogo; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività. La legge, inoltre, prevede che il lavoratore agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni, esclusivamente all'interno dell'azienda. Lo smart working, precedente alla situazione di emergenza sanitaria, quindi regolamentato dalla legge, è caratterizzato da un accordo bilaterale individuale sottoscritto dal datore di lavoro e il dipendente, che prevede come allegato il "progetto individuale", il quale definisce nel dettaglio i contenuti della nuova modalità lavorativa. All'interno dell'accordo, quindi, viene descritto dettagliatamente: (1) l'attività da svolgere nel rispetto dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale; (2) l'organizzazione del lavoro, del tempo e dello spazio; (3) la modalità di esecuzione della prestazione, indicando gli strumenti tecnologici da utilizzare, nel rispetto del diritto alla disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro; (4) la modalità di controllo della prestazione e valutazione dei risultati da raggiungere, tramite l'assegnazione di obiettivi

(Tripi & Mattei, 2020); (5) l’informativa in tema di salute e sicurezza del lavoratore, che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile. Quindi, in sintesi, il datore di lavoro, in completo accordo consensuale con il lavoratore, organizza la prestazione, programmando tempi e modalità.

1.2.2. L’attuazione dello smart working durante la pandemia

Completamente diverso è lo smart working messo in atto nella fase di emergenza sanitaria, che ha conferito ad esso un nuovo significato (Chong, Huang, & Chang, 2020). Dopo le prime notizie sulla diffusione di coronavirus anche nel nostro Paese, per rispondere all’imminente necessità di limitare la diffusione dell’epidemia, molte aziende non hanno altra scelta che passare velocemente al telelavoro obbligatorio e a tempo pieno (Chong et al., 2020), come modalità di impiego per riunioni, convegni, momenti formativi ecc. (Tripi & Mattei, 2020). In aiuto a questa necessità il governo emana il Decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, il quale stabilisce la messa in atto di una procedura semplificata e temporanea di accesso alla modalità di lavoro in smart working, per arginare la procedura burocratica richiesta pre-pandemia. Nello specifico, il lavoro agile deve essere applicato “in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell’ambito di aree considerate a rischio nelle situazioni di emergenza locale nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni e anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti”; con la possibilità di ricorrere alla documentazione, resa disponibile sul sito dell’Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro. Infatti, le aziende, fino al 30 giugno, possono adottare il lavoro agile semplicemente inviando una comunicazione con l’elenco dei lavoratori coinvolti, tramite l’apposita modulistica. In questo modo, viene a mancare quell’accordo consensuale tra datore di lavoro e lavoratore, che precedentemente disciplinava la prestazione lavorativa. Questa semplificazione amministrativa consente al datore di lavoro di stabilire autonomamente la fascia oraria e la modalità di prestazione, senza considerare le volontà e le scelte del dipendente. Inoltre, la mancanza di una regolamentazione chiara porta ad una serie di incomprensioni, che generano situazioni di disagio per i lavoratori, come l’improvvisa revoca dei buoni pasto o la difficoltà per il datore di lavoro di organizzare le attività per obiettivi ed esercitare in maniera adeguata il controllo delle attività al di fuori del contesto aziendale. Un ulteriore aspetto che mostra una differenza sostanziale, rispetto allo smart working regolato da un accordo negoziale,

è l'impossibilità per il dipendente di accedere fisicamente all'infrastruttura organizzativa per svolgere il proprio lavoro, se non nei soli casi in cui la sua presenza fisica è indispensabile. Infatti, il rispetto delle regole di distanziamento fisico e il conseguente confinamento alle mura domestiche, ha creato un allontanamento dalle relazioni sociali. Lo smart working, durante la pandemia, non ha rappresentato una scelta, ma una necessità per continuare a lavorare. Tuttavia, c'è stata una grande disparità nel grado di attuazione nel momento in cui sono entrate in vigore le nuove disposizioni. Infatti, nel settore pubblico vi è stato un uso generalizzato e indiscriminato del nuovo paradigma lavorativo, non sempre nel rispetto del protocollo e senza comprendere, in realtà, i requisiti necessari per introdurre tale pratica (Marino & Capone, 2021).

La natura incerta e in continua evoluzione della pandemia e delle conseguenti contromisure adottate ha creato problemi nuovi e sconosciuti, che hanno interferito sugli aspetti psicologici e comportamentali quotidiani dei dipendenti (Chong et al., 2020). Il cambiamento dell'ambiente lavorativo, delle relazioni interpersonali, l'incertezza sulle condizioni fisiche e la paura per la propria salute hanno avuto effetti rilevanti sul benessere delle persone, che, in alcuni casi si sono trovate a sperimentare situazioni di esaurimento emotivo. Questo perché è una situazione dinamica e imprevedibile, che va al di là del contesto organizzativo, cioè non dipende da apparecchiature difettose o una scarsa comunicazione, ma riguarda il macroambiente (Chong et al., 2020); questo richiede al singolo individuo la consapevolezza dell'esistenza di fenomeni esterni che vanno al di là del contesto aziendale e del controllo del lavoratore, ma esercitano comunque un'importante influenza in tutti gli aspetti della vita.

Limiti e nuove opportunità

Rapisarda et al. (2021) hanno raccolto giudizi qualitativi, tramite interviste e osservazioni, sulle opportunità e sui limiti dello smart working durante la pandemia, di dipendenti di aziende pubbliche e private del settore sanitario e dell'istruzione. Questa ed altre ricerche (Chong et al., 2020) che hanno indagato i vantaggi e svantaggi riferiti dai lavoratori, ci aiutano a comprendere nel concreto l'esperienza di questa nuova e immediata modalità di svolgere il proprio lavoro. Tra i vantaggi si rileva: (1) un risparmio di denaro e tempo per gli spostamenti, per il parcheggio e il cibo; (2) un miglioramento del work-life balance, quindi una maggiore conciliazione e gestione delle richieste che

provengono sia dal proprio lavoro, che dal contesto familiare; (3) un aumento del benessere lavorativo e della produttività; (4) migliori prestazioni, attribuiti ad una maggiore autonomia e flessibilità nell'orario. Per quanto riguarda gli svantaggi, i lavoratori sottolineano i seguenti aspetti negativi: (1) esperienza di isolamento sociale e solitudine; (2) minore possibilità di apprendimento e crescita dalle relazioni interpersonali; (3) tecnostress da mancata disconnessione, in quanto il lavoro può avvenire anche in un orario diverso, nelle ore notturne con elevati straordinari, di cui poi è difficile tenerne traccia; (4) insufficiente tempo libero, a causa della difficoltà a disconnettersi dalla tecnologia; (5) inadeguatezza degli strumenti tecnologici; (6) scarsa comunicazione con i manager, con conseguenti sentimenti di sfiducia; (7) peggioramento delle condizioni di salute, in termini di ansia, disturbi del sonno e sintomi emotivi. Le innegabili criticità sono connesse alla modalità “forzata” di applicazione di tale strumento, che se da un lato ha agito come impulso per accelerare un cambiamento organizzativo che era già in atto, dall'altro ha portato ad un'adesione formale, senza risultati per quelle organizzazioni non ancora pronte a tale modalità lavorativa (Tripi & Mattei, 2020). Durante la pandemia, lo smart working è finito per essere un lavoro full time da casa. Nonostante il diritto del lavoratore ad essere irreperibile, l'eccessivo confinamento nella propria abitazione e il non saper come occupare il proprio tempo libero, ha portato alla difficoltà di disconnettersi dai dispositivi tecnologici connessi al lavoro.

Gli studi evidenziati in precedenza (Chong et al., 2020; Rapisarda et al., 2021) sottolineano come i vantaggi legati alla modalità lavorativa in smart working derivino principalmente dalla maggiore flessibilità e autonomia del lavoratore. Tuttavia, come riportato nella ricerca di Hu e Subramony (2022), il fattore di incertezza legato alla pandemia di COVID-19 ha comportato dei costi per gli individui, come la modifica improvvisa della propria routine e la sperimentazione del tecnostress. Infatti, le criticità emerse ci fanno comprendere come la regolamentazione di questa modalità di strutturare il lavoro, sia necessaria per sfruttare a pieno tutti gli aspetti positivi che possono portare alla produttività dell'intera organizzazione. Oggi, le aziende e gli stessi dipendenti sembrano disposti a coltivare la pratica di lavoro a distanza, anche quando l'emergenza sarà finita; tuttavia, questo richiederà una nuova impostazione del lavoro e gestione del personale, con l'implementazione di un approccio più inclusivo e differenziato per

supportare i dipendenti, tenendo conto delle loro diverse esigenze, al fine di conciliare al meglio lavoro e vita privata (Marino & Capone, 2021). Lo smart working deve, quindi, essere strutturato e ben organizzato per una sua futura migliore diffusione; il datore di lavoro tramite una chiara comunicazione delle informazioni, deve fornire gli strumenti adeguati e valutare le prestazioni sulla base degli obiettivi (Rapisarda et al., 2021). Infatti, alcuni studi mostrano come gli effetti dello smart working sulla produttività degli uffici pubblici possono essere addirittura superiori a quelli del lavoro in presenza, se nella propria abitazione non vi sono distrazioni e se viene adottata la transizione dal tradizionale “*management by wandering around*” ad un management a distanza, maggiormente basato sul raggiungimento di obiettivi e risultati (Tripi & Mattei, 2020).

Quindi si è compreso come lo smart working attuato durante il COVID-19, abbia delle caratteristiche differenti. In questo lavoro di tesi, si cercherà di comprendere se la sua adozione frettolosa, durante la pandemia, in una situazione quindi di completa incertezza e paura per la propria salute fisica, non abbia permesso alle organizzazioni di sfruttare i suoi vantaggi di flessibilità, ma al contrario possa aver creato delle difficoltà a separare l’attività lavorativa da quella privata, con conseguente aumento nei livelli di stress. Inoltre, si cercherà di approfondire il ruolo del manager, nel saper comprendere le esigenze del lavoratore e ridurre gli effetti degli agenti stressanti. Infatti, i cambiamenti organizzativi e tecnologici devono andare di pari passo con una gestione della leadership adeguata (Iannotta, Meret, & Marchetti, 2020), il cui comportamento è essenziale per far fronte alle radicali trasformazioni, che nel giro di pochi giorni hanno sconvolto le vite personali e lavorative delle persone (Tripi & Mattei, 2020), cambiando totalmente la loro quotidianità. In sintesi, le domande a cui si cercherà di rispondere, attraverso l’adozione di uno specifico modello teorico sono: lo smart working, sperimentato dai lavoratori in seguito alla pandemia, è associato ad un maggiore o minore livello di stress? Quali sono le variabili del contesto organizzativo e della persona che agiscono in questa relazione? Quali sono i comportamenti che il manager dovrebbe mettere in atto per migliorare la salute del lavoratore e organizzare al meglio la sua vita lavorativa? Quest’ultimo interrogativo risulta importante, in quanto le sfide del sistema organizzativo, di fronte all’emergenza sanitaria, possono essere affrontate solo con il coinvolgimento dell’intero sistema, dove la resilienza dell’organizzazione si basa su fattori quali la leadership e la cultura organizzativa, in quanto sono queste variabili a muovere o ostacolare il

cambiamento (Marino & Capone, 2021). Questi e ulteriori aspetti verranno approfonditi nel secondo capitolo.

1.3. Uno sguardo alla letteratura sullo stress lavoro-correlato

1.3.1. L'approccio transazionale allo stress

Negli anni, diversi studiosi hanno indagato lo stress, ponendo l'accento su aspetti differenti. Infatti, le prospettive teoriche si differenziano per la definizione di stress, per il processo e la considerazione dell'individuo e degli stimoli ambientali. Attualmente, il punto di arrivo di questa evoluzione è l'approccio psicologico, seguito dalla maggior parte degli studiosi. Esso rappresenta un grande salto in avanti rispetto all'iniziale approccio tecnico che considerava la persona come essere passivo di fronte a stimoli ambientali dannosi. L'approccio psicologico valorizza le differenze individuali e definisce lo stress come un processo dinamico, nel quale la persona e le sue percezioni hanno un ruolo cruciale nella valutazione soggettiva degli stimoli esterni (definiti stressors). All'interno di questa prospettiva teorica, il modello transazionale di Lazarus è quello più influente e completo per definire il processo di stress psicosociale. L'idea alla base è che lo stress non risiede né nella persona, né nell'ambiente, ma piuttosto nell'interazione costante delle due dimensioni (Ganster & Rosen, 2013). L'adattamento della persona all'ambiente e di conseguenza la sua risposta, dipendono dalla percezione che ogni individuo ha delle proprie risorse, che gli consentono di adattarsi in modo funzionale o disfunzionale alla domanda dell'ambiente esterno. Lo stimolo, quindi, può essere codificato come una sfida e opportunità di crescita oppure come una potenziale minaccia per il sé. Riportando questi concetti nell'ambito organizzativo, possiamo dedurre come non sono le caratteristiche oggettive del lavoro a determinare le reazioni dei lavoratori, ma l'esperienza soggettiva del singolo. Per questo motivo non possiamo semplicemente catalogare i potenziali stressor dell'ambiente lavorativo, perché ciò non consentirebbe di comprendere i processi psicologici che sono responsabili degli effetti, di tali fonti di stress, sull'individuo.

Per spiegare come si sviluppa lo stress, Lazarus descrive due processi di valutazione cognitiva: primaria e secondaria. Gli individui interpretano lo stimolo ambientale fornendo ad esso un significato e un'interpretazione, in relazione al proprio

benessere individuale, se quindi costituisce o meno una minaccia per il sé (valutazione primaria). Successivamente, se la situazione è interpretata come dannosa o minacciosa, la persona procede a compiere una valutazione sulle proprie risorse disponibili in grado di affrontarla (valutazione secondaria). Quindi, gli individui elaborano cognitivamente le informazioni sui potenziali fattori di stress presenti nell'ambiente esterno, insieme alla loro capacità di affrontarli (Ganster & Rosen, 2013). Tuttavia, il modello di valutazione cognitiva ci informa su come i fattori di stress influenzano il benessere, ma non ci indica quali sono le caratteristiche specifiche dell'ambiente di lavoro che hanno maggiori probabilità di generare stress nell'individuo.

1.3.2. Il modello Job Demands-Resources

Nella letteratura specialistica lo stress lavoro-correlato si focalizza su quello che viene definito stress psicosociale, ovvero il processo attraverso cui le esperienze e le richieste psicologiche lavorative (fattori di stress), producono cambiamenti a breve e a lungo termine nella salute mentale e fisica del lavoratore (Ganster & Rosen, 2013). Prospettive teoriche articolate e sostenute da evidenze empiriche hanno permesso di concettualizzare, operativizzare e valutare lo stress lavoro-correlato. Il modello Job Demands-Resources (JD-R) è attualmente riconosciuto come uno dei principali modelli di stress lavorativo, poiché ha ispirato numerosi studi e ha attirato, negli ultimi anni, l'attenzione e l'interesse di ricercatori e professionisti che si occupano di salute e benessere organizzativo. Tale modello presuppone che la salute e il benessere dei dipendenti derivino da un equilibrio tra caratteristiche lavorative positive (job resources) e negative (job demands) (Schaufeli & Taris, 2014).

La popolarità e la rapida espansione del modello in questione derivano dalla sua completezza, dal fatto che è in linea con l'approccio transazionale e che trova le sue fondamenta in altri due modelli importanti nell'analisi dei fattori di stress alla base del benessere organizzativo: il modello Job Demands-Control (JD-C) di Karasek (1979) e il modello Effort Reward Balance (ERI) di Siegrist (1996) (citati da Schaufeli & Taris, 2014), che avevano già introdotto e sensibilizzato la ricerca sull'importanza del concetto di equilibrio. Il modello di Karasek ha mostrato grande potere euristico, stimolando molti studi su larga e piccola scala; individua il "controllo lavorativo" come una risorsa fondamentale del contesto organizzativo, diventata centrale nella letteratura sullo stress

(Ganster & Rosen, 2013). È stato il punto di partenza per sostenere e promuovere l'autonomia e la discrezionalità decisionale, quest'ultima intesa come la possibilità per il lavoratore di prendere decisioni sul proprio lavoro. Esse rappresentano due risorse fondamentali che non solo esprimono un bisogno fondamentale per l'essere umano, ma sono in grado di sostenere gli sforzi lavorativi. Il modello di Siegrist, che è diventato preminente nella letteratura, postula che lo stress derivi da uno squilibrio negli scambi sociali e reciprocità sul posto di lavoro (Ganster & Rosen, 2013). Le emozioni negative e la risposta psicofisiologica di stress deriverebbero da una percezione di ingiustizia organizzativa, conseguente allo squilibrio di due importanti dimensioni: lo sforzo che l'individuo immette nel proprio lavoro e le ricompense ricevute dall'organizzazione (ad esempio un carico di lavoro elevato, a fronte di una ricompensa ridotta); al contrario, le emozioni positive, evocate da uno scambio sociale equilibrato promuovono la crescita e il benessere in generale (Ganster & Rosen, 2013). Nonostante questi due modelli includano solo un numero limitato di domande e risorse lavorative, come predittori dello stress (Bakker & Demerouti, 2017), hanno fornito un grande contributo alla ricerca, aiutando e ispirando i ricercatori a studiare le combinazioni tra queste due grandi variabili: domande e risorse lavorative.

Il modello Job Demands-Resources, che si è ispirato ai paradigmi precedenti, presenta due principali differenze. In primo luogo, è un modello più ampio, in quanto non si limita a specifiche richieste o risorse lavorative, ma presuppone che qualsiasi domanda o risorsa possa influire sulla salute e sul benessere organizzativo; in secondo luogo, è un modello teorico flessibile, che può essere adattato ad una varietà molto più ampia di contesti organizzativi (Schaufeli & Taris, 2014). Dalla sua prima pubblicazione di Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) è stato rivisto e migliorato negli anni successivi. Inizialmente, gli Autori sono partiti dal presupposto che tutte le mansioni lavorative, all'interno di ciascun contesto organizzativo, sono caratterizzate da variabili che richiedono uno sforzo (job demands) e variabili in grado di sostenerlo (job resources). L'interesse verso lo sforzo che il singolo lavoratore immette nel proprio lavoro deriva dal fatto che, all'inizio del ventunesimo secolo, il burnout era diventato un problema che riguardava molti contesti lavorativi, nella maggior parte dei paesi occidentali (Bakker & Demerouti, 2017); secondo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) il burnout è una sindrome di esaurimento cronico, un atteggiamento cinico e negativo nei confronti del lavoro, che

determina una ridotta efficacia professionale e che potrebbe verificarsi in qualsiasi contesto lavorativo. Il modello JD-R definisce le job demands come le caratteristiche fisiche, sociali o organizzative del lavoro che richiedono uno sforzo fisico e/o psicologico (mentale ed emotivo) sostenuto, e che sono dunque associate a determinati costi psicologici e/o fisici per il lavoratore (Schaufeli & Taris, 2014); esempi sono il sovraccarico lavorativo, la pressione temporale, i conflitti interpersonali con utenti e/o pazienti. Bakker e Demerouti (2017) nella loro rassegna, mettono in luce come le domande lavorative possono essere distinte in sfidanti e ostacolanti. Infatti, possono portare non solo a malessere, ma anche allo sviluppo di nuove competenze, incoraggiando la crescita e l'auto-realizzazione nel caso vengano percepite dal lavoratore come una sfida per lo sviluppo del sé. Al contrario, le job resources sono quelle caratteristiche fisiche, psicologiche, sociali o organizzative del lavoro che sono funzionali per raggiungere gli obiettivi, ridurre i costi associati alla domanda lavorativa e stimolare la crescita del singolo individuo (Schaufeli & Taris, 2014); esempi sono il supporto sociale, l'autonomia, la realizzazione professionale, il feedback sulle prestazioni e le opportunità di crescita. Le risorse lavorative sono in grado da una parte di attenuare i potenziali effetti negativi legati allo sforzo che l'individuo immette nel proprio lavoro (il cosiddetto "effetto buffer"); dall'altra possono esercitare un'influenza sulla motivazione, quando le richieste di lavoro sono elevate, stimolando la persona ad apprendere nuovi comportamenti sul lavoro (Bakker & Demerouti, 2017). Quest'ultimo aspetto è in linea con il concetto di richiesta lavorativa sfidante, che viene percepita come tale, quando il dipendente possiede le risorse in grado di affrontarla.

Il modello è stato rivisto e aggiornato nelle sue diverse formulazioni. La versione attuale propone due processi, che impattano sulla job performance con esiti differenti: burnout e work engagement. Il primo è il cosiddetto processo di indebolimento della salute, associato positivamente a malessere del lavoratore, in termini di depressione, malattie cardiovascolari e disturbi psicosomatici (Schaufeli & Taris, 2014). Questa situazione è innescata da domande lavorative eccessive e protratte nel lungo periodo, dalle quali il dipendente non è in grado di riprendersi a causa di una mancanza di risorse e di un adeguato recupero. Tutto ciò tende a logorare le risorse fisiche e mentali del lavoratore, in quanto l'attivazione prolungata dell'organismo genera un sovraccarico, il quale sfocia in stress ed esaurimento emotivo (Schaufeli & Taris, 2014). Il secondo processo è quello

motivazionale, secondo il quale elevate risorse lavorative, non solo riducono l'impatto della domanda sul malessere psico-fisico dell'individuo, ma sono anche associate positivamente al work engagement, ovvero ad una maggiore motivazione e produttività nel contesto lavorativo (Schaufeli & Taris, 2014); infatti, è noto come la motivazione aiuta ad essere orientati verso i propri obiettivi e concentrati nel portare a termine i compiti (Bakker & Demerouti, 2017).

Nell'ultima revisione, il modello viene integrato con il ruolo delle componenti individuali, superando il solo focus iniziale sulle caratteristiche dell'ambiente di lavoro. Inizialmente, sono state introdotte le risorse personali, che possono svolgere un ruolo simile a quello delle risorse lavorative, in quanto sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi e stimolano la crescita e lo sviluppo del singolo (Schaufeli & Taris, 2014). Si riferiscono alle convinzioni che le persone hanno sulla percezione di controllare con successo l'ambiente e avere un impatto positivo su di esso; esempi sono l'ottimismo, l'autoefficacia e la resilienza (Bakker & Demerouti, 2017). Schaufeli e Taris (2014) nella loro revisione critica sottolineano come all'interno del modello abbia senso integrare anche i fattori di vulnerabilità personale, come nevroticismo, workaholism e pessimismo. Infatti, la teoria può essere ampliata includendo le domande personali, ovvero quelle caratteristiche individuali del lavoratore che lo spingono ad investire sforzi eccessivi nel proprio lavoro (Bakker & Demerouti, 2017). Rappresentano un ostacolo nell'affrontare efficacemente le situazioni potenzialmente stressanti e, così come le domande lavorative, sono associate a costi fisici e psicologici (Bakker & Demerouti, 2017). Inoltre, anche le domande e le risorse personali possono essere coinvolte nel processo di deterioramento della salute o nel processo motivazionale, proposti dalla teoria JD-R. Nonostante la ricerca sul tema sia ridotta, è possibile prevedere come le risorse personali da una parte abbiano un effetto diretto positivo sull'impegno lavorativo, dall'altra, agendo sulla motivazione, attutiscono l'impatto delle richieste di lavoro sulla tensione e aumentano l'impatto desiderabile delle job demands, percepite come sfide (Bakker & Demerouti, 2017).

Nonostante le questioni irrisolte di questo modello, che richiede ulteriori indagini da parte dei futuri ricercatori (Bakker & Demerouti, 2017), il suo vantaggio è sicuramente quello di permettere la lettura di ciò che emerge da una valutazione del rischio, in una prospettiva sistemica integrata, valutando sia domande e risorse, in una costante

interazione reciproca. Operare una valutazione del rischio è un processo complesso, in quanto non esistono fattori di rischio oggettivamente negativi in assoluto, ma dipendono dalla valutazione che ogni individuo fa delle proprie risorse, che potranno determinare una percezione di domanda sfidante o ostacolante.

1.4. I costrutti del modello JD-R scelti per l'analisi

Nella presente trattazione, ci si concentrerà sull'approfondimento di specifici costrutti, inseriti all'interno del quadro teorico Job Demands-Resources. In particolare, si approfondirà il workaholism, una nota domanda personale che può incidere direttamente sul benessere della persona, e il ruolo del leader nel prevenire o aumentare lo stress percepito dai lavoratori. L'outcome del modello sarà il cortisolo, uno specifico biomarcatore di stress, che avrà il ruolo di variabile dipendente. L'influenza reciproca di questi costrutti verrà poi considerata all'interno di una specifica modalità di organizzazione dell'attività lavorativa, ovvero lo smart working, che negli ultimi due anni è stato adottato da milioni di persone.

1.4.1. Workaholism come domanda personale del modello

Modelli teorici

La domanda personale più studiata nel contesto teorico del modello JD-R è il Workaholism (Bakker & Demerouti, 2017). Numerosi ricercatori hanno analizzato questo costrutto, indagando gli antecedenti e gli effetti sulla salute della persona e dell'organizzazione. Nonostante la letteratura abbia analizzato il fenomeno in modo approfondito, non è ancora chiaro quale sia il modello teorico più adatto per interpretare la complessità di questo costrutto multidimensionale. Inoltre, dato l'aumento delle pubblicazioni legate al suo studio, risulta difficile individuare nella comunità scientifica una definizione formale e condivisa (Kravina & Falco, 2013, p 421). Il termine fu introdotto da Oates nel 1971, per descrivere la dipendenza da lavoro, la compulsione o il bisogno incontrollabile di lavorare incessantemente. Infatti, definì workaholic le persone che nutrono un così forte bisogno di lavorare da provocare possibili conseguenze negative per la propria salute, felicità e relazioni. In questa prima definizione del fenomeno, l'autore gli diede fin da subito una connotazione negativa, indicandola come forma di

dipendenza comportamentale. Successivamente, nel corso degli anni, numerosi studiosi hanno cercato di definirlo: alcuni si sono soffermati sulla quantità di tempo impiegato nel proprio lavoro, indicando cinquanta ore settimanali, come criterio per definire una persona workaholic; altri autori hanno sottolineato gli aspetti positivi, considerando il workaholism come un atteggiamento, che rispecchia il lavoratore diligente; altri ancora hanno voluto far emergere come questo enorme investimento comportamentale e cognitivo verso il proprio lavoro, se protratto nel tempo, generi numerose conseguenze negative (Kravina & Falco, 2013, p. 422). Non sembra, quindi, esserci un consenso univoco su quale insieme di dimensioni fornisca la definizione più accurata e completa di workaholism. Di seguito riportiamo quelle più citate nella letteratura internazionale, in ordine cronologico indicando inoltre le tipologie di workaholic che derivano dai modelli teorici sottostanti. Spence e Robbison (1992) (citati da Kravina & Falco, 2013, p. 422; Ng, Sorensen, & Feldman, 2007) si concentrano sulle radici del maniaco del lavoro, distinguendo tra aspetti positivi e negativi del workaholism, e suggeriscono la sua composizione in tre dimensioni: il coinvolgimento, la spinta interiore e il piacere verso il lavoro. La combinazione di queste componenti porta gli Autori a identificare tre categorie di lavoratori, che mostrerebbero le caratteristiche del workaholism: workaholic (elevati livelli di coinvolgimento e spinta interiore e bassi livelli di gradimento per la propria attività lavorativa); work enthusiasts (alti punteggi nel coinvolgimento e nella passione e bassi punteggi nella spinta interiore); enthusiastic workaholic (coloro che possiedono livelli elevati in tutte e tre le dimensioni). Successivamente Scott, Moore e Miceli (1997) (citati da Kravina & Falco, 2013, p. 422; Ng et al., 2007), attraverso un approccio induttivo hanno individuato tre caratteristiche proprie del workaholism: (1) la grande quantità di tempo dedicato al lavoro; (2) la difficoltà a staccarsi dalla propria attività lavorativa, alla quale si pensa anche quando si svolgono altre attività; (3) lavorare oltre le richieste organizzative e le proprie necessità economiche. Sulla base di tale definizione hanno individuato tre tipologie di lavoratori workaholic: i compulsivi-dipendenti, i perfezionisti e i lavoratori orientati al successo. In seguito, Ng et al. (2007) ritengono che il workaholism sia un fenomeno che riflette una persona competitiva e orientata all'obiettivo, che trova godimento e piacere nello svolgere la propria professione, tanto che sperimenta emozioni negative come senso di colpa e ansia quando non lavora. Gli Autori ritengono che la persona è talmente coinvolta e ossessionata dal proprio lavoro,

che dedica ad esso lunghe ore senza una particolare esigenza economica, togliendo tempo ai propri interessi personali e alla propria vita familiare. Infine, più recentemente, Schaufeli, Taris e Bakker (2008) identificano il workaholism come una sindrome, definita da due componenti: la tendenza a dedicare un'ingente ed eccessiva quantità di tempo nel lavoro, senza avere l'imminente necessità di farlo (working excessively riflette la componente comportamentale); la tendenza a pensare costantemente e in modo compulsivo al proprio lavoro senza avere la capacità di staccarsi da esso (working compulsively riflette la componente personale-cognitiva). Secondo gli Autori, la persona per essere definita workaholic, deve presentare simultaneamente entrambe le dimensioni. La combinazione dei punteggi alto/basso ottenuti nelle due dimensioni teorizzate, definisce quattro profili di lavoratori (confermati anche dallo studio di Kravina, Falco, Girardi & De Carlo, 2010): workaholic, hard worker, compulsive worker e non workaholic. Da queste definizioni possiamo concludere come il workaholism sia caratterizzato da due aspetti importanti: una spinta interiore interna e la stabilità temporale.

Nel definire il workaholism gli autori hanno cercato di inquadrarlo all'interno di alcune teorie (Kravina & Falco, 2013, p. 440). Alcuni l'hanno considerato come una forma di dipendenza comportamentale, in quanto possiede tutte quelle caratteristiche che contraddistinguono la dipendenza, come la gratificazione successiva alla messa in atto dell'atto, l'irresistibile desiderio di attuare il comportamento, che si protrae nel tempo e le conseguenze negative che ne derivano. Altri hanno cercato di descrivere il fenomeno tramite la teoria dell'apprendimento, secondo la quale è il rinforzo positivo a generare il perpetuarsi di tale comportamento, che si svilupperebbe nel periodo adolescenziale e sparirebbe al momento della pensione. Infine, altri ricercatori hanno inquadrato il fenomeno all'interno della teoria dei tratti, secondo la quale il workaholism insorge in uno specifico momento della vita, per poi rimanere stabile nel tempo, indipendentemente dalla professione svolta. Le diverse teorie hanno fornito un contributo importante per cercare di comprendere questo fenomeno, che attualmente viene inquadrato all'interno della teoria dei tratti, che considera il workaholism una caratteristica individuale stabile, in grado di influenzare la salute e le prestazioni del lavoratore (Kravina & Falco 2013, p. 440).

Ma se il workaholic fosse semplicemente un lavoratore che ama il proprio lavoro, tanto da esserne fortemente coinvolto? È un interrogativo lecito, a cui i ricercatori hanno cercato di dare una risposta, sottolineando come il workaholism non deve essere confuso con il work engagement. Nonostante i due costrutti possano essere apparentemente sovrapposti, in quanto in entrambe le situazioni la persona dedica una grande quantità di tempo e sforzo all'attività lavorativa, presentano delle differenze sostanziali. Devono essere, quindi, considerati come forme di investimento sul lavoro con conseguenze differenti (Langseth-Eide, 2019). Il work engagement è uno stato mentale connesso al proprio lavoro, positivo e appagante caratterizzato da vigore, dedizione e coinvolgimento, infatti, la persona lavora in quanto intrinsecamente motivata; ha conseguenze positive in termini di benessere e incremento della job performance (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, & Kawakami, 2015). È quindi considerata una forma di investimento positivo nel proprio lavoro, tanto che deve essere promossa all'interno dell'organizzazione. Al contrario, il workaholic è spinto da un desiderio interiore ossessivo, al quale il singolo non può resistere (Shimazu et al., 2015). È considerato una forma di investimento negativo, che genera malessere nella persona e costi per l'intero sistema lavorativo. Questo aspetto è stato dimostrato anche in una ricerca recente (Balducci, Alessandri, Zaniboni, Avanzi, Borgogni, & Fraccaroli, 2021), nella quale si evidenzia l'influenza positiva dell'impegno lavorativo sulla job performance e un'assenza di relazione fra le dimensioni del workaholism e l'esecuzione del compito. Questo studio conferma la necessità di distinguere i due costrutti e di promuovere solo l'impegno lavorativo come forma sana, benefica e produttiva di ingenti investimenti sul lavoro, non solo per l'individuo, ma anche per l'organizzazione.

Antecedenti e fattori di rischio

Le diverse formulazioni e basi teoriche, che hanno cercato di definire il workaholism, concordano sul fatto che sia un costrutto multifattoriale, le cui cause ed effetti devono essere analizzate utilizzando un approccio multidisciplinare. Sono, infatti, molti i fattori che concorrono a determinarlo: disposizionali, emotivi, cognitivi, socio-culturali, organizzativi e comportamenti appresi. L'approfondimento delle variabili legate al workaholism risiede in alcuni studi cardine presenti in letteratura (Kravina et al., 2010; Kravina & Falco, 2013, p. 430; Ng et al., 2007), che a partire dagli anni 2000 hanno evidenziato cause e antecedenti, che sinergicamente possono determinare l'insorgere di

questo fenomeno. Gli Autori hanno individuato: il ruolo di fattori culturali e valoriali, insiti alla persona, in linea con la prospettiva socio-culturale; lo sforzo e l'impegno costante richiesto per il raggiungimento di posizioni elevate in ambito organizzativo, che nel tempo possono portare all'insorgenza del workaholism; una cultura organizzativa orientata alla competizione e che rinforza i comportamenti negativi, considerati appropriati, tramite l'offerta di ricompense estrinseche (come l'aumento di stipendio e la possibilità di avanzamento di carriera) ed intrinseche (come atteggiamenti di approvazione). Inoltre, in linea con la teoria dell'apprendimento sociale, l'osservazione del comportamento dei genitori e dei colleghi o superiori, che adottano comportamenti workaholic, può avviare processi di imitazione e assimilazione, che agiscono sulla dimensione comportamentale del workaholism, in termini di lavoro eccessivo.

Negli ultimi anni, la letteratura più recente si è focalizzata sullo sviluppo della digitalizzazione, che inevitabilmente ha determinato un cambiamento nella modalità lavorativa, con la conseguente necessità di apprendere e sviluppare nuove competenze. Questo aspetto è stato evidente negli ultimi tre anni. Le conseguenze della pandemia si evidenziano non solo nell'immediato cambiamento della modalità lavorativa, ma anche nelle trasformazioni future, che potrebbero influenzare notevolmente lo sviluppo di carriera ed avere effetti negativi sul modo in cui le persone immaginano e gestiscono il proprio sviluppo professionale (Gomes, Diogo, Santos, & Ratten, 2022). Ci troviamo all'interno di una dinamica nuova, nella quale l'indagine sugli antecedenti del workaholism, deve considerare inevitabilmente anche il contesto e il clima economico e sociale attuale. Come già sostenuto in precedenza, l'attuazione della modalità di lavoro in smart working ha favorito l'abbattimento delle barriere tra vita lavorativa e vita privata. In seguito al COVID-19 sempre più persone si sono trovate a vivere e lavorare dentro casa. Questo ha generato da una parte un miglioramento dell'equilibrio tra le due sfere della vita e lo svolgimento di più attività contemporaneamente; dall'altra parte, ha aumentato la possibilità di portare il proprio lavoro anche nell'ambito familiare, rendendo sempre più deboli i confini fra i due mondi, con la conseguente difficoltà a separare le esigenze lavorative dalla vita familiare, soprattutto per coloro che hanno maggiori probabilità di sviluppare tendenze workaholic (Gomes et al., 2022). In generale, la ricerca recente si è focalizzata sul confermare da una parte il ruolo di determinati tratti di personalità e dall'altra l'importanza del contesto lavorativo, nel quale si può sviluppare

una cultura che incoraggia la competizione e lo sviluppo di sistemi di ricompensa, positivamente associati all'emergere del workaholism. Una revisione sistematica recente (Morkevičiūtė, Endriulaitienė, & Poškus, 2021) ha evidenziato come non ci siano risultati contraddittori relativi a determinati antecedenti personali (perfezionismo e motivazione estrinseca al lavoro) e precursori contestuali (richieste lavorative, quali carico di lavoro, conflitti interpersonali e conflitti di ruolo), i quali rappresentano i fattori più importanti che portano ad un aumento dei livelli di workaholism.

La ricerca di Gillet, Morin, Ndiaye, Colombat, Sandrin e Fouquereau (2022) conferma il ruolo determinante del contesto lavorativo nell'aumentare la probabilità che si verifichi il workaholism. Infatti, le organizzazioni caratterizzate da un clima e da una cultura orientata alla competizione e al superlavoro facilitano l'emergere del fenomeno del workaholism, poiché creano le condizioni affinché i dipendenti possano trascorrere più tempo sul posto di lavoro (Gomes et al., 2022). Un esempio è l'elevata quantità di richieste lavorative, che possono aumentare il tempo trascorso al lavoro o dedicato ad esso durante l'orario extra-lavorativo, in quanto la presenza di carichi di lavoro eccessivi rafforza il desiderio del workaholic a voler impegnarsi maggiormente e ad un ritmo sostenuto (Morkevičiūtė et al., 2021). Tra le domande lavorative si possono evidenziare compiti illegittimi (percepiti dal dipendente come eccedenti le sue responsabilità), conflitti di ruolo (si verificano quando i dipendenti ricevono informazioni incoerenti o contrastanti relative alle loro attività lavorative) e conflitti interpersonali (Langseth-Eide, 2019). Quindi, un ambiente di lavoro che promuove comportamenti workaholic aumenta la probabilità di produrre maniaci del lavoro, al contrario, un contesto ricco di risorse crea le possibilità di sviluppare work engagement, una forma di investimento positivo. Infatti, le risorse lavorative come l'autonomia nello svolgimento delle attività, la presenza di un supporto sociale e la chiarezza degli obiettivi non solo aumentano l'impegno lavorativo, ma esercitano un effetto tampone, riducendo l'impatto delle richieste di lavoro sul dipendente workaholic (Langseth-Eide, 2019). All'interno dell'ambiente di lavoro svolge un ruolo fondamentale il leader, il cui comportamento può essere associato anche ad esiti negativi per la salute dei dipendenti. I risultati della ricerca di Gillet et al. (2022), sono in linea con studi precedenti, in quanto evidenziano un'associazione tra supporto del supervisore e appartenenza a profili caratterizzati da livelli più elevati di workaholism. Il leader, infatti, può avere la tendenza a premiare il lavoro eccessivo del dipendente, il

quale può percepire che, solo investendo una grande quantità di tempo ed energie nella propria attività, può raggiungere obiettivi professionali e il successo che ne può derivare (Gomes et al., 2022). I manager, quindi, dovrebbero prestare particolare attenzione ai dipendenti esposti, o che percepiscono di essere esposti a livelli elevati di carico di lavoro e frustrazione psicologica, in quanto hanno maggiori probabilità di sperimentare livelli più elevati di workaholism (Gillet et al., 2022).

All'interno dei fattori antecedenti al workaholism, anche i tratti di personalità hanno ruolo fondamentale. Schaufeli, Bakker, Van der Heijden, e Prins (2009) hanno scoperto che il workaholism agisce come un fattore di rischio individuale che contribuisce, indipendentemente dal contesto lavorativo, al burnout e al benessere (in termini di salute, felicità e soddisfazione per il lavoro). In particolare, le variabili individuali che incidono fortemente nel determinare il workaholism sono: la personalità di tipo A e ossessivo-compulsiva (tratti legati al raggiungimento del risultato e con elevata motivazione al successo); il perfezionismo, che si esprime nell'incapacità di delegare il proprio lavoro e nell'avere elevati standard di prestazione, che portano a non essere mai soddisfatti del prodotto finale; la bassa autostima e sentimenti di inadeguatezza, in quanto la paura di commettere errori porta ad investire più tempo nelle proprie attività per migliorare; e la tendenza alla competizione. La letteratura più recente sottolinea il legame tra alcune variabili di personalità e la dipendenza da lavoro, confermando i risultati di studi precedenti. Lo studio di Serrano-Fernández, Boada-Grau, Assens-Serra, Boada-Cuerva e Vigil-Colet (2019) individua la bassa stabilità emotiva e la bassa autostima, come due variabili che agiscono positivamente sul bisogno e desiderio di lavorare, ed evidenzia come ci sia una maggiore probabilità di mostrare comportamenti workaholic, quando la propria percezione di autoefficacia nel lavoro è maggiore rispetto a quella di altri ambiti della vita; inoltre, conferma il ruolo del perfezionismo come aspetto della personalità in grado di incidere sulla probabilità di sviluppare comportamenti workaholic. Quest'ultimo aspetto è emerso anche nella revisione sistematica di Morkevičiūtė et al. (2021), che indica il perfezionismo (avere standard elevati e rifiutare quei risultati che non raggiungono la perfezione) e la motivazione estrinseca al lavoro, come le variabili più importanti nel determinare il workaholism. Il numero di studi sulla motivazione al lavoro, come antecedente della dipendenza lavorativa, è aumentato negli ultimi anni (Morkevičiūtė et al., 2021). Il workaholic proverebbe un forte senso di energia e spinta

interiore, che lo incoraggerebbe ad investire una quantità ingente di tempo e sforzo nella propria professione, sostenuto dalle ricompense offerte dall'organizzazione di appartenenza (Morkevičiūtė et al., 2021) e dal voler raggiungere la realizzazione e il successo professionale (Gomes et al., 2022). Tuttavia, coloro che, per motivi interni o esterni, sentono l'impulso di lavorare e pensano spesso al lavoro, possono essere facili bersagli per l'emergere del burnout, che rende i lavoratori fisicamente e mentalmente svuotati; in questa condizione difficilmente riescono a raggiungere l'obiettivo di una carriera di successo o a valutarla come tale (Gomes et al., 2022).

In generale, tra i possibili fattori di rischio citati, appare rilevante sottolineare il ruolo che il contesto organizzativo ha nel prevenire il workaholism. All'interno di una cultura aziendale attenta a dinamiche lavorative che possono incidere negativamente sulla salute del lavoratore, il ruolo del leader è fondamentale nel supportare i valori organizzativi. Infatti, erroneamente, elogia coloro che dimostrano diligenza e supporta l'impegno dei propri dipendenti, non considerando la possibilità che dietro all'apparente work engagement, si possa nascondere una forma di dipendenza più grave. Il ruolo del manager, quindi, è essenziale per saper riconoscere eventuali comportamenti controproducenti, promuovere un clima di collaborazione e supportare i valori alla base del work-life balance.

Conseguenze ed effetti

Gli antecedenti presentati in precedenza possono portare a numerosi outcomes, positivi e negativi, che incidono sulla salute della persona, del suo contesto familiare e dell'intera organizzazione. In questa situazione la prospettiva temporale, con la quale guardiamo il comportamento messo in atto nel breve o nel lungo periodo, ha un ruolo fondamentale nel determinare effetti positivi o negativi. Se questo tipo di condotta viene messa in atto per un lungo periodo di tempo, le conseguenze si riflettono in una serie di esiti negativi di natura fisica, psicologica e comportamentale. Tali effetti sono stati evidenziati a partire dagli anni 2000 da studi che si sono occupati di indagare in modo approfondito questi fenomeni, per cercare di comprendere se lo sforzo psicofisico, conseguente all'elevato numero di ore lavorative, avesse un impatto su sintomi psicosomatici, prestazioni lavorative, assenze per malattie ecc. (Falco, Girardi, Kravina, Trifiletti, Bartolucci, Capozza, & De Carlo, 2013; Kravina et al., 2010; Kravina & Falco,

2013, p. 434; Ng et al., 2007). Gli Autori hanno rilevato che gli effetti del workaholism in termini di strain psicologico, si riflettono nella sindrome del burnout, in quanto l'eccessiva quantità di lavoro svolta per un lungo periodo di tempo, non consente il recupero di energie per l'organismo, con conseguente esaurimento emotivo e cognitivo. Un ulteriore effetto negativo evidenziato è il generarsi di un conflitto tra vita lavorativa e privata. I soggetti sono spinti al lavoro da una motivazione e desiderio interno, che li porta a consumare la maggior parte delle energie nella propria professione, rendendo difficile mantenere rapporti sociali al di fuori della vita lavorativa. La persona sacrifica la qualità delle proprie relazioni interpersonali, in favore di una propria maggiore soddisfazione professionale. Quest'ultimo aspetto è stato rilevato anche in una ricerca recente (Balducci et al., 2021), che ha evidenziato come una persona può preservare le proprie prestazioni all'interno dell'ambito lavorativo, a scapito di maggiori costi psicologici e fisici e una diminuzione degli investimenti in obiettivi personali non legati al lavoro, come tempo libero e riposo. La dipendenza da lavoro, per di più, influisce sulla modalità di comunicazione all'interno del proprio ambiente familiare, nel quale la persona appare meno coinvolta. I conflitti, inoltre, si generano anche con i propri colleghi, all'interno dell'ambiente lavorativo. Il perfezionismo, che caratterizza la maggior parte dei workaholic, determina un rifiuto a delegare, che a sua volta genera mancanza di fiducia e difficoltà nel creare un rapporto reciproco di cooperazione. Questa situazione di tensione all'interno dell'ambiente di lavoro provoca malessere anche nei collaboratori. Un altro effetto negativo, che riflette la dimensione compulsiva del fenomeno, è l'aumento del carico di lavoro. Infatti, per rispondere all'esigenza interiore e a quel desiderio incontrollabile, la persona si crea ulteriore mole di lavoro, che a sua volta va ad intaccare l'equilibrio con la sfera privata. Il workaholic va oltre le job demands, mettendo in atto comportamenti extra-ruolo, in termini di compliance e altruismo. Kravina et al. (2010) attribuiscono gli elevati punteggi in queste due dimensioni del costrutto di cittadinanza organizzativa, ad un comportamento egoistico; infatti, l'altruismo non sarebbe intenzionale, ma indotto dal bisogno compulsivo di lavorare che induce il workaholic ad assumere i compiti di altre persone. L'impatto del workaholism sul carico di lavoro quotidiano è stato rilevato anche in uno studio longitudinale recente (Balducci et al., 2021), i cui risultati suggeriscono che il workaholic, per soddisfare il proprio bisogno interiore di lavorare, rivede ossessivamente un compito già completato, assume più lavoro

di quello che può essere svolto e rifiuta di delegare i propri compiti, prolungando il proprio lavoro e rendendolo più intenso. Sarebbe quindi questo il meccanismo che spiegherebbe l'emergere della sindrome del burnout.

Il rapporto tra workaholism e prestazioni lavorative è stato approfondito dallo studio di Balducci et al. (2021), che ha indagato le potenziali implicazioni a lungo termine di tale fenomeno sulle prestazioni lavorative. I risultati ottenuti sono diversi da quelli emersi nello studio di Falco et al. (2013), in cui il maniaco del lavoro prediceva negativamente la job performance, poiché le dimensioni del workaholism non sono correlate all'esecuzione del compito. Questo esito può essere spiegato da due aspetti: (1) le caratteristiche del workaholic, quali orientamento al risultato e perseveranza, che sono benefiche per le prestazioni e (2) la centralità del lavoro, che porta la persona a mettere in atto sforzi compensativi e un meccanismo di regolamentazione, a discapito di altre sfere della vita (Balducci et al., 2021).

Se, al contrario, si considera il comportamento del workaholic nel breve periodo, si possono intravedere anche degli effetti positivi (Kravina & Falco, 2013, p. 434; Ng et al., 2007). Il dipendente, infatti, può apparire più energico, più soddisfatto per la propria vita lavorativa e per la propria carriera, in quanto è l'atto stesso di lavorare che genera l'impulso interiore nel soggetto e crea godimento. Inoltre, la persona sperimenta un maggiore successo professionale, poiché, come evidenziato precedentemente, l'organizzazione premia chi investe maggiormente tempo ed energie nel proprio lavoro. Il workaholism, quindi, potrebbe essere incoraggiato dalle aziende, soprattutto all'interno del management, poiché, apparentemente, sembra portare ad una maggiore produttività dell'individuo con conseguenti risultati positivi per l'azienda. Questi vantaggi, però, tendono a ridursi quando il comportamento viene messo in atto in modo prolungato, con tutte quelle conseguenze negative riportate precedentemente. Infatti, appare importante sottolineare nuovamente la differenza tra work engagement e workaholism. In entrambe le situazioni, la persona dedica più ore al lavoro di quelle richieste, ma se il lavoro straordinario viene attuato da dipendenti impegnati in un ambiente lavorativo ricco di risorse, può avere un effetto positivo sulla salute della persona e dell'organizzazione; al contrario, quando le ore extralavorative vengono alimentate da un contesto caratterizzato da condizioni lavorative avverse, il lavoro ha un'influenza negativa sulla salute (Langseth-Eide, 2019). Per questo motivo, potrebbe essere utile promuovere una

maggior consapevolezza sui possibili effetti svantaggiosi di questo importante e sempre più diffuso fenomeno (Kravina et al., 2010).

La letteratura più recente ha indagato ulteriormente gli effetti del workaholism, confermando le conseguenze dannose, in termini di stress percepito, burnout, conflitto lavoro-famiglia e salute dell'intero sistema organizzativo (Balducci et al., 2021; Gillet et al., 2022; Langseth-Eide, 2019). Inoltre, la ricerca di Engelbrecht et al. (2020) ha rilevato delle conseguenze anche a livello fisico, evidenziando come trascorrere un elevato numero di ore seduto davanti ad uno schermo del computer, aumenta la probabilità di sviluppare disturbi muscoloscheletrici, come mal di schiena.

In generale, quindi, numerosi studi hanno evidenziato una relazione positiva tra workaholism e stress psicofisico, che può avere un impatto sull'esaurimento emotivo e avviare un processo di danno alla salute. L'ossessivo pensiero verso il lavoro alimenta il carico di attività quotidiano e determina un'esposizione prolungata alle richieste lavorative, che a sua volta limita la possibilità di recupero (in termini di distacco psicologico e rilassamento) e produce sintomi psicofisici, che a lungo termine generano un deterioramento della salute (Balducci et al., 2021; Falco et al., 2013). Questo meccanismo può essere spiegato dal modello del Carico Allostatico, che indica una serie di indicatori biologici implicati nel benessere della persona. Tale modello sostiene che le continue richieste che provengono dall'ambiente esterno, portano all'attivazione cronica dei mediatori primari (costituiti dagli ormoni dello stress, citochine pro e antinfiammatorie), che causano una disregolazione di altri sistemi e la comparsa di mediatori secondari, che coinvolgono il sistema metabolico e immunitario. Il perpetuarsi di queste disregolazioni determina un sovraccarico allostatico, con conseguenze per la salute psicologica (come depressione) e fisica (come disturbi cardiovascolari) del lavoratore (Ganster & Rosen, 2013).

1.4.2. Il ruolo dello stile di leadership nei contesti organizzativi

Modelli e teorie

Il Job Demands-Resources è un modello transazionale che è stato utilizzato per esaminare una varietà di ambienti di lavoro e professioni, in quanto tutte le variabili coinvolte in un contesto lavorativo possono essere raggruppate come richieste e risorse lavorative. La scelta di utilizzare questo modello come quadro teorico, ci è di aiuto per

esplorare le condizioni di lavoro dei manager e le specifiche risorse lavorative nel contesto della digitalizzazione (Marino & Capone, 2021). Le pratiche organizzative sono generalmente considerate uno dei fattori più forti nel determinare il comportamento lavorativo dei dipendenti; uno di questi è lo stile di leadership, in quanto i leader sono in grado di orientare il comportamento e le abitudini lavorative dei propri subordinati (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020). Il ruolo del leader è analizzato in modo approfondito all'interno della letteratura internazionale; considereremo, ora, la sua funzione all'interno dei contesti organizzativi, dove si manifestano le intricate relazioni tra manager e dipendenti. In particolare, ci focalizzeremo sugli stili di leadership e i comportamenti positivi e auspicabili, affinché possano essere realizzati all'interno dei contesti lavorativi, in quanto promotori di benessere. La ricerca recente si è concentrata sull'influenza reciproca di leader e seguaci (Shkoler & Tziner, 2020), dimostrando l'evoluzione rispetto ad una concezione di leadership autoritaria, dove le decisioni venivano prese solo dal leader, l'unico ad avere il comando. Attualmente, in un'epoca in cui il benessere organizzativo è alla base di un'azienda vincente, lo stile di leadership deve andare di pari passo con questa concettualizzazione e saper promuovere la salute dei propri dipendenti, in un'ottica di prevenzione dello stress lavoro-correlato. A questa necessità ci vengono incontro gli stili di leadership più moderni, che considerano l'estrema complessità delle attuali dinamiche lavorative, e non solo, e favoriscono la valorizzazione di ogni singolo dipendente, mettendo al centro il suo benessere.

Riprendendo la letteratura internazionale su una delle più importanti teorie sulla leadership, Shkoler e Tziner (2020) definiscono i due tipi di leader: trasformatore e transazionale. La *leadership transazionale* viene esercitata dal cosiddetto leader tradizionale: prende iniziative, è autorevole e diretto nelle sue decisioni, stabilisce standard e norme da seguire per svolgere i compiti nel modo corretto e nelle conformità previste. È in grado di influenzare i comportamenti dei suoi seguaci, tramite l'utilizzo di incentivi e punizioni; infatti, la leadership transazionale è caratterizzata dalla ricompensa contingente, per la quale i follower ricevono incentivi materiali dopo aver svolto i propri compiti, per stimolare in loro la motivazione; tuttavia, tale ricompensa può anche caratterizzare una leadership trasformativa, che si differenzia per un incentivo di natura psicologica (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, & Espevik, 2014). La *leadership trasformativa (o carismatica)* viene espressa da un leader che ispira i suoi

seguaci influenzando e gestendo i comportamenti attraverso i loro sistemi di credenze ed emozioni, quindi a livello cognitivo ed affettivo, tramite l'espressione di una visione collettiva. È un processo reciproco, nel quale il leader è aperto al dibattito ed è anch'esso soggetto all'influenza dei suoi seguaci, molto distante da una leadership unidirezionale. Il termine è stato coniato da James MacGregor Burns nel 1978, per descrivere un leader che funge da modello per i suoi subordinati e crea le condizioni migliori per la loro crescita e benessere. Il leader trasformazionale adotta comportamenti che vanno oltre le transizioni con i follower, in quanto sono in grado di motivarli ad andare oltre le aspettative, infondendo loro un senso di impegno. È una persona che enfatizza l'importanza dei valori e degli ideali, ispirando i suoi subordinati; il leader fornisce loro un supporto esplicito, comprendendo i loro bisogni ed esigenze, affinché possano conciliarli con le necessità e gli obiettivi organizzativi; inoltre, valorizza il potenziale di ognuno, stimolandone la creatività (Gillet, Fouquereau, Huyghebaert, & Vandenberghe, 2016). La leadership trasformazionale si distingue per le cosiddette "quattro I" (Breevaart et al., 2014): *influenza idealizzante*, che esprime il rispetto e la fiducia che i subordinati ripongono verso il leader, il quale assume il ruolo di un modello di riferimento; *motivazione ispiratrice*, poiché il leader tramite entusiasmo, ottimismo e la comunicazione di una visione accattivante del futuro, è in grado di motivare i membri del suo team; *stimolazione intellettuale*, in quanto il leader incoraggia la creatività e l'adozione di nuove prospettive e idee; *considerazione individuale*, che esprime la capacità del leader di essere un buon ascoltatore, che riconosce ad ogni dipendente le proprie esigenze e capacità. Oltre alla teoria più influente sulla leadership, altri autori hanno identificato le caratteristiche di alcuni tipi di leader che, al giorno d'oggi, possono essere un vantaggio per le organizzazioni. La *leadership digitale* è un campo di ricerca emergente con pochi concetti e strumenti convalidati empiricamente, ma fa riferimento alla capacità del leader di gestire positivamente le sfide impegnative che accompagnano la digitalizzazione (Zeike, Bradbury, Lindert, & Pfaff, 2019). Infatti, è considerata una risorsa in grado di influenzare il benessere psicologico, poiché permette di rispondere alle richieste onerose legate alla trasformazione digitale (Marino & Capone, 2021). Nello specifico, sono due le dimensioni che caratterizzano questa tipologia di leader: competenze digitali adeguate e una visione chiara dei processi di trasformazione tecnologica (Zeike et al., 2019). Un'ulteriore tipologia di leader è colui che è in grado di

esprimere la *leadership intelligente*, definita per la prima volta da Finkelstein e Jackson (2005), che la ritengono come uno dei pilastri di un'organizzazione vincente. Il leader intelligente sa trasmettere la propria esperienza ed è autentico, in quanto esibisce chiaramente i propri valori; è agile e flessibile di fronte al cambiamento; è una persona positiva che trasmette energia e sa valorizzare i talenti delle persone; è calmo e razionale di fronte alle incertezze (Iannotta et al., 2020). Affianco a questa tipologia, troviamo la *leadership risonante*, che caratterizza coloro che usano l'empatia per rafforzare il legame con i propri subordinati, e che sanno offrire l'adeguato supporto per superare le difficoltà durante i processi di transizione; sono leader in grado di entrare in sintonia con i collaboratori, promuovendo la creazione del senso collettivo e sostenendo il contagio delle emozioni; inoltre, sostengono e ispirano il cambiamento (Iannotta et al., 2020).

La ricerca di Shkoler e Tziner (2020) evidenzia come gli stili di leadership non necessariamente si escludono a vicenda. Infatti, non esiste uno stile migliore, poiché la sua efficacia dipende dal contesto organizzativo pubblico o privato e dalle differenze individuali dei dipendenti, rispetto al livello di piacere e coinvolgimento per il proprio lavoro. Gli Autori sostengono sia fondamentale la flessibilità e l'adattamento dello stile rispetto ai risultati che si vogliono raggiungere. Tuttavia, un manager che si occupa della gestione dei collaboratori dovrebbe possedere una serie di competenze per esercitare al meglio il suo ruolo e per promuovere un ambiente positivo; infatti, i manager hanno un impatto significativo sul modo in cui i dipendenti sperimentano stress lavoro-correlato, ad esempio possono favorirlo fungendo da modelli di ruolo o ridurlo moderando l'impatto delle richieste lavorative (Donaldson-Feilder, Yarker, & Lewis, 2011). Le competenze gestionali che dovrebbe possedere un manager, per avere un'influenza positiva sui propri collaboratori sono quattro (Donaldson-Feilder et al., 2011). La prima competenza riguarda l'essere rispettoso e responsabile. Un leader infatti dovrebbe mostrare integrità, essere leale ed onesto con i propri dipendenti. Inoltre, dovrebbe avere la capacità di gestire le proprie emozioni, fortemente contagiose all'interno del team, affinché si mantenga un clima positivo. La seconda competenza riguarda la gestione del lavoro. Un leader dovrebbe conoscere il lavoro quotidiano dei propri collaboratori, per saperlo gestire, con monitoraggi e aggiustamenti continui, tramite una comunicazione chiara degli obiettivi da raggiungere. È importante che sappia promuovere la partecipazione dei lavoratori, riconoscendo e valorizzando le loro differenze, affinché si crei un contesto in cui la

persona si sente libera di esprimere le proprie difficoltà e preoccupazioni, senza il timore di ripercussioni. Valorizza, quindi, lo spirito di gruppo e la cooperazione, mantenendo elevata la partecipazione di ognuno. La terza competenza riguarda il saper gestire il singolo all'interno del team, valorizzandolo e ascoltandolo. Questa competenza fa riferimento all'empatia e all'interesse che un leader dovrebbe avere per i propri collaboratori. Infatti, non solo dovrebbe mostrarsi amichevole, ma anche disponibile e avvicinabile ai propri dipendenti, preferendo una relazione one to one, per una migliore comunicazione. L'ultima competenza si riferisce ai comportamenti che un dirigente dovrebbe assumere in situazioni difficili, come la presenza di conflitti all'interno del team, o episodi di bullismo e vessazione. Infatti, un leader dovrebbe essere in grado di assumersi la responsabilità di gestire e risolvere un conflitto, intervenendo rapidamente in modo equo. Inoltre, dovrebbe sapere a chi rivolgersi quando sorge un problema e quali sono le risorse organizzative a disposizione. Al termine della situazione problematica dovrebbe continuare a tenerla monitorata, seguendo il conflitto anche dopo la sua soluzione, attraverso colloqui individuali. È importante, inoltre, il supporto dei dipendenti vittime di episodi di bullismo, che devono sentirsi protetti all'interno del proprio ambiente di lavoro.

Leadership e benessere organizzativo

La salute nelle organizzazioni sembra possa essere considerata in funzione del comportamento del leader, in quanto è colui, che dopo aver imparato a gestire la propria salute, è in grado di diffondere il valore del benessere organizzativo, influenzando la cultura aziendale: se i leader sono in salute, anche l'organizzazione lo sarà (Avallone & Bonaretti, 2003, p. 35). È chiaro, quindi, che esiste un'associazione tra comportamento di leadership e salute dei dipendenti. Nello specifico, la leadership trasformazionale è positivamente associata al benessere del lavoratore (Gillet et al., 2016). I leader possono condizionare l'ambiente di lavoro, agendo indirettamente sul benessere e sulle prestazioni lavorative dei loro subordinati (Bakker & Demerouti, 2017). Infatti, esercitano un'influenza sull'impegno lavorativo, che di conseguenza ha un impatto sulla job performance e sulla percezione dell'ambiente organizzativo (Breevaart et al., 2014). A confermare quest'ultimo aspetto, vi sono una serie di studi condotti in organizzazioni convenzionali, con operai e impiegati, che mostrano come la leadership trasformazionale sia correlata all'impegno lavorativo, attraverso la percezione di un aumento delle risorse

lavorative (Bakker & Demerouti, 2017), che spingono la persona a migliorare i vantaggi percepiti, associati all'appartenenza all'organizzazione (Gillet et al., 2016). Inoltre, il leader può agire sul livello di supporto percepito dai colleghi, supportare l'autonomia, incoraggiare la partecipazione al processo decisionale dei propri dipendenti, aumentare la percezione di controllo sul proprio lavoro, fornire opportunità di crescita e feedback; tutte variabili essenziali che, da una parte agiscono sulla motivazione e il coinvolgimento, contribuendo indirettamente alla creazione di un clima positivo e a migliori prestazioni lavorative, dall'altra riducono i fattori che aumentano il rischio di stress lavoro-correlato (Bakker & Demerouti, 2017; Breevaart et al., 2014; Gillet et al., 2016). L'impegno lavorativo può essere anche legato al supporto percepito da parte del leader: i sentimenti di rispetto e lealtà creerebbero un senso di indebitamento e conseguente senso d'obbligo, che spingerebbe i dipendenti a ricambiare il trattamento positivo con un maggiore attaccamento all'organizzazione, in termini quindi di impegno affettivo e normativo (Gillet et al., 2016). Il ruolo della dirigenza risulta fondamentale anche per contribuire alla motivazione intrinseca dei dipendenti, fornendo identità e significato al lavoro, intesi come lo sviluppo di valori condivisi; infatti, il leader dovrebbe andare oltre alle procedure formali e strettamente burocratiche che riguardano un'organizzazione, e propendere per l'ascolto e il coinvolgimento emotivo dei propri seguaci, favorendo lo sviluppo di valori condivisi affinché preferiscano gli interessi del gruppo a quelli personali (Breevaart et al., 2014). La sensibilità e il supporto del leader verso la conciliazione vita familiare e vita lavorativa, ha un ruolo fondamentale nel favorire il benessere del dipendente, poiché egli percepisce di essere in grado di gestire le richieste provenienti da entrambe le sfere della sua vita, organizzando adeguatamente le proprie giornate (Gillet et al., 2016). L'adozione di comportamenti di leadership trasformativa può migliorare questa interazione, poiché sono propri di un leader che supporta e ascolta le esigenze dei propri dipendenti e sfrutta la molteplicità dei ruoli assunti nei due mondi, come una risorsa per l'organizzazione e non come un ostacolo (Gillet et al., 2016). Il manager, inoltre, ha un ruolo fondamentale nel mantenere un ambiente di lavoro positivo e produttivo, durante il passaggio forzato allo smart working. All'interno di questo cambiamento, risulta fondamentale essere flessibili e adottare uno stile di leadership adeguato alla situazione, che permetta di mantenere correttamente le relazioni sociali all'interno del proprio team, sia con i lavoratori che operano a distanza, sia con chi è in presenza, e tenere conto delle

caratteristiche specifiche di ciascun ufficio e di ciò che funzionava nello stesso prima della transizione (Tripi & Mattei, 2020).

Numerose ricerche hanno mostrato la relazione tra leader e benessere dell'intero sistema organizzativo. Così come può portare agli aspetti positivi elencati precedentemente, può anche essere fonte di malessere per i propri dipendenti. Alcuni Autori hanno mostrato come l'elevate aspettative di prestazione promosse dai leader trasformazionali possono aumentare i livelli di lavoro eccessivo (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020); di conseguenza mostrare una smisurata motivazione e orientamento agli obiettivi, non accompagnati da una leadership che supporta i propri lavoratori, può essere fonte di disagio e malessere. Negli ultimi anni lo stile di leadership trasformazionale è emerso come un costrutto, che a volte dà positività e altre volte può produrre conseguenze meno desiderabili nel comportamento dei lavoratori; infatti, la forte motivazione promossa dai leader, per il raggiungimento degli obiettivi personali e organizzativi, può aumentare la probabilità che i loro subordinati sviluppino pressioni interne per lavorare duramente, manifestando atteggiamenti tipici del workaholic (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020). Questi aspetti verranno approfonditi nel secondo capitolo, nel quale si analizzerà la relazione tra leadership e workaholism.

1.4.3. Psicofisiologia dello stress: il cortisolo come outcome del modello

Negli anni, parallelamente alla ricerca che indaga la relazione tra stress lavorativo e benessere, è progredita significativamente l'indagine sui processi fisiologici alla base dello stress. Grazie alla prospettiva fisiologica di Selye, il quale per primo nel 1955 definì lo stress come una sindrome di adattamento generale, nel corso degli anni i ricercatori hanno sempre più posto l'attenzione ai processi sottostanti l'attivazione psicofisiologica, con l'obiettivo di spiegare la relazione tra stressor e scarsa produttività in ambito lavorativo (Ganster & Rosen, 2013). Il modello del Carico Allostatico (*Figura 1*) ha fornito un grande impulso agli studi ed è attualmente il modello che adotta un approccio più completo per esplorare i processi fisiologici intermedi, che collegano i fattori di stress psicosociali agli effetti sul benessere mentale e fisico. In particolare, tenta di spiegare ciò che avviene dal punto di vista psicofisico, quando vi è un perdurare di percezioni di squilibrio tra domande organizzative e risorse personali. Secondo il modello, il meccanismo che spiega la relazione tra reazioni fisiologiche di stress acuto e

deterioramento cronico della salute è il recupero, ovvero quel processo di distensione psicofisiologica conseguente ad uno sforzo eccessivo, che permette il ripristino del livello di attivazione iniziale precedente alla situazione stressante (Geurts & Sonnentag, 2006).

Nel modello del Carico Allostatico i vari sistemi di adattamento interagiscono tra loro seguendo una sequenza temporale (Ganster & Rosen, 2013): quando un lavoratore è esposto ad una situazione stressante, viene sottoposto ad uno sforzo tale da avviare un processo di adattamento, che genera uno stato di attivazione psicofisiologica, ovvero una stimolazione dei mediatori primari, costituiti da ormoni dello stress (adrenalina, noradrenalina e cortisolo) e citochine pro e antinfiammatorie (es. interleuchina-6). L'attivazione cronica/sostenuta dei mediatori primari, causata dalla mancanza di un adeguato recupero, porta ad una disregolazione di altri sistemi e la comparsa di mediatori secondari, che coinvolgono il sistema metabolico (insulina, glucosio, colesterolo e trigliceridi), cardiovascolare (pressione sanguigna) e immunitario (fibrinogeno, proteina C-reattiva). Quando i mediatori sono costantemente fuori dai limiti di normalità si crea una fase di sovraccarico allostatico, caratterizzata da conseguenze per la salute psicologica (ad esempio depressione) e fisica (come disturbi cardiovascolari).

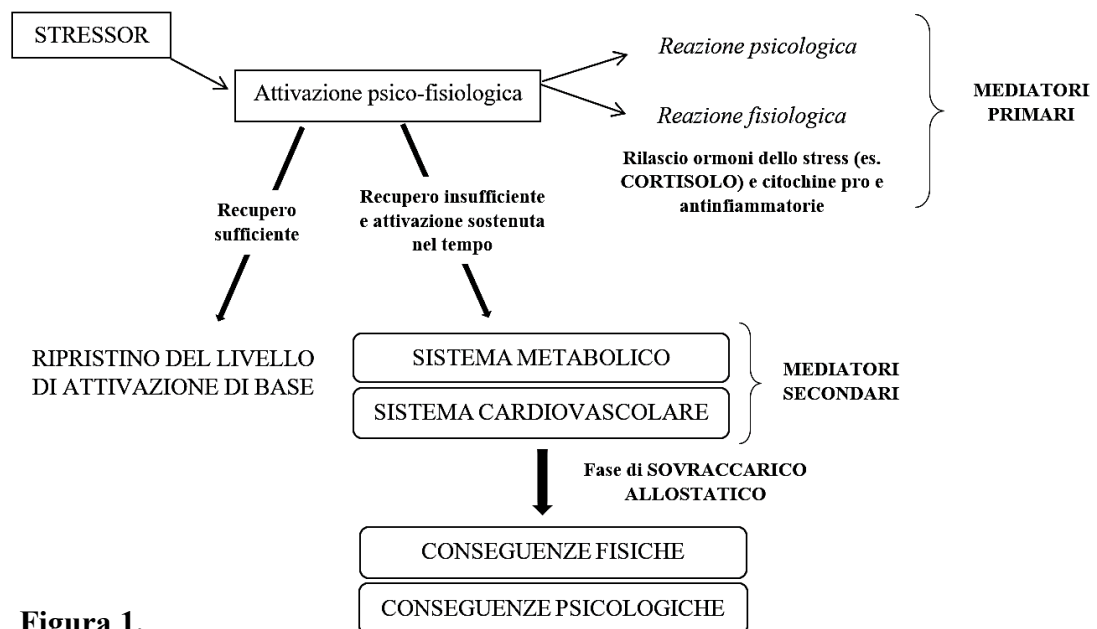


Figura 1.

Il processo dello stress nelle sue fasi principali, secondo il modello del Carico Allostatico (adattamento tratto da: Ganster & Rosen, 2013; Geurts & Sonnentag, 2006; Juster, McEwen & Lupien, 2010).

In questa situazione la persona può sperimentare burnout, definito da Maslach come una sindrome psicologica caratterizzata da alti livelli di esaurimento emotivo, cinismo (o depersonalizzazione) e ridotta efficacia personale, può comparire in ogni contesto lavorativo e professione e si sviluppa in risposta a fattori di stress ripetuti e cronici (Wendsche, Ihle, Wegge, Penz, Kirschbaum, & Kliegel, 2020). In linea con il modello del Carico Allostatico, il meccanismo che può spiegare la relazione tra burnout e riduzione del funzionamento psicofisico è un'alterazione della secrezione di glucocorticoidi (Wendsche et al., 2020). L'esposizione ad una situazione stressante, che viene percepita come una minaccia per il lavoratore, genera un'attivazione psicofisiologica di due assi neuroendocrini: l'asse simpato-adreno-midollare (SAM) e l'asse ipotalamo-ipofisi-surrene (HPA), quest'ultimo rappresenta una parte essenziale della risposta allo stress lavorativo e incarna un meccanismo fisiologico chiave alla base della cattiva salute (Herr, Almer, Loerbroks, Barrech, Elfantel, Siegrist, Gündel, Angerer, & Li, 2018). L'attivazione è necessaria per l'adattamento dell'individuo all'ambiente; tuttavia, se diventa cronica, in quanto non vi è un recupero sufficiente da parte dell'individuo, si crea un "effetto domino" sui sistemi biologici interconnessi (metabolico e cardiovascolare) e una disfunzione del sistema immunitario, che rende l'organismo suscettibile a malattie legate allo stress (Geurts & Sonnentag, 2006; Juster et al., 2010). Il principale ormone glucocorticoide è il cortisolo, che è al centro dell'attenzione dei ricercatori in quanto è uno dei mediatori primari principali del modello del Carico Allostatico; in seguito, alla valutazione cognitiva dei fattori stressogeni, l'asse HPA avvia il rilascio del cortisolo, il quale è coinvolto nella mobilitazione dell'energia, stimolando la produzione di glucosio e la riduzione degli acidi grassi, che forniscono risorse energetiche al corpo e preparano l'individuo ad affrontare l'ambiente e gestire lo stress (Ganster et al., 2013; Schaafsma, Hulsege, Jong, Overvliet, Rossum, & Nieuwenhuijsen, 2021). Normalmente, la secrezione di cortisolo ha un ritmo circadiano; tuttavia, quando il fattore di stress permane a lungo, viene meno questo ritmo e il meccanismo di feedback negativo dell'asse HPA provoca un'esposizione cronica a livelli eccessivi di cortisolo circolante, e il corpo sviluppa una risposta che può diventare dannosa per l'individuo (Katsu & Baker, 2021).

Gli studi presenti in letteratura hanno misurato il cortisolo nella saliva, nel sangue e nelle urine (Schaafsma et al., 2021), analizzando il suo ciclo diurno: Cortisol

Awakening Response (CAR), che si verifica nella prima ora dopo il risveglio; la pendenza diurna del cortisolo (cioè il tasso di declino dal risveglio alla notte); l'area sotto la curva (AUC), che è la produzione totale stimata nell'arco di un giorno; i livelli prima di coricarsi e i livelli in punti specifici della giornata (Ganster & Rosen, 2013). Nonostante non ci sia un consenso univoco su quale indicatore sia più rilevante, è noto come i livelli di secrezione del cortisolo siano soggetti a cambiamenti. Infatti, il cortisolo, prodotto nella zona fascicolata della ghiandola surrenale, è regolato dall'ormone Adrenocorticotropo (ACTH), che risponde all'ormone di rilascio della Corticotropina (CRH), la quale viene rilasciata in modo ciclico dall'ipotalamo, determinando un picco massimo nelle prime ore del mattino al risveglio e un picco minimo che coincide con le prime ore di riposo notturno (Katsu & Baker, 2021), influenzando quindi sulle misurazioni. L'analisi del cortisolo salivare è stata ampiamente utilizzata in letteratura, in quanto è una modalità di raccolta non invasiva, ha un'elevata correlazione con i livelli di cortisolo nel sangue, ed è una misura sensibile a fattori di stress acuto; tuttavia, mostra un limite metodologico quando si tratta di valutare il livello di secrezione di cortisolo per periodi più lunghi (Sugaya, Izawa, Ogawa, Shiotsuki, & Nomura, 2020).

Il rapporto cortisolo-DHEA(S) (Deidroepiandrosterone)

La ricerca che si è occupata di misurare il benessere dell'individuo ha considerato l'importanza di analizzare i livelli di un altro ormone, protagonista, insieme al cortisolo, del processo di reazione allo stress. Il biomarcatore in questione è il DHEA (Deidroepiandrosterone) prodotto nella corteccia surrenale, in risposta all'ormone Adrenocorticotropo (ACTH) (Lennartsson, Theorell, Rockwood, Kushnir, & Jonsdottir, 2013). Cortisolo e DHEA si regolano a vicenda, infatti, il primo aumenta l'eccitazione, migliora la vigilanza e mobilita le riserve di energia; mentre, il secondo esercita un effetto protettivo, che inibisce la neurotossicità indotta dai glucorticoidi e controlla l'attività del cortisolo, influenzandone la produzione e riducendo le conseguenze negative della sua eccessiva concentrazione (Ledford, Dixon, Luning, Martin, Miles, Beckner, Bennett, Conley, & Nindl, 2020; Petros, Opacka-Juffry, & Huber, 2013). Infatti, il DHEA è associato ad un'ampia gamma di effetti sulla salute e il benessere e può essere considerato un biomarcatore di resilienza, che svolge un importante ruolo protettivo e rigenerativo, riducendo i sintomi depressivi (Osório, Probert, Jones, Young, & Robbins, 2017; Petros et al., 2013). DHEA e DHEA-S, noti insieme come DHEA(S), sono ormoni steroidei

endogeni (Petros et al., 2013), la cui differenza consiste nella struttura delle due molecole. Infatti, il DHEA-S è caratterizzato dalla presenza di un gruppo solfato e rappresenta un indice più stabile di attività surrenalica e stress accumulato nel tempo; mentre, il DHEA ha un maggiore ritmo diurno, con livelli più elevati al mattino, e rileva maggiormente la risposta a fattori di stress acuti; pertanto, nella misurazione degli effetti dello stress a lungo termine dovrebbe essere preferito il DHEA-S (Lennartsson et al., 2013). I livelli di DHEA(S) variano con l'età: il picco viene raggiunto intorno ai 25-30 anni e successivamente tende a diminuire con l'invecchiamento (Lennartsson et al., 2013; Petros et al., 2013).

Lo stress cronico, che porta ad una disregolazione dell'asse HPA, genera un'eccessiva concentrazione di cortisolo e una conseguente diminuzione di DHEA (Petros et al., 2013). Lo studio di Lennartsson et al. (2013), condotto su un campione di 183 persone di età compresa tra 25-30 anni, evidenzia come gli individui che riferiscono una maggiore percezione di stress sul lavoro, mostrano un livello di DHEA e DHEA-S ridotto. Un'esposizione a lungo termine a livelli elevati di stress, che determinano una riduzione del Deidroepiandrosterone, può determinare effetti negativi sulla salute e invecchiamento precoce (Lennartsson et al., 2013). Infatti, il rapporto tra DHEA(S) e cortisolo è considerato come un indicatore affidabile dell'attività neuroendocrina legata allo stress e al benessere mentale, rispetto alla valutazione di ciascun ormone misurato singolarmente; tenendo sempre in considerazione che l'aumento dell'età è associato ad un rapporto più basso (Ledford et al., 2020; Petros et al., 2013). La valutazione del rapporto DHEA-cortisolo rappresenta, quindi, un valido strumento per misurare la presenza del sovraccarico allostatico e monitorare lo stato di benessere dell'organismo. Infatti, la dominanza del cortisolo, rispetto al DHEA, può favorire l'insorgenza di molte patologie, connesse al processo d'invecchiamento, e aumentare la probabilità di sviluppare sindrome da stanchezza cronica, ansia e depressione (Osório et al., 2017).

Analisi del livello di cortisolo nel capello (HCC - Hair Cortisol Concentration)

Come sottolineato in precedenza, il tampone salivare è una misura ideale della risposta allo stress a breve termine o quotidiana; tuttavia, per analizzare il livello di cortisolo basale per periodi più lunghi (da uno a quattro mesi), misurando così la sua produzione longitudinale, piuttosto che la risposta temporale quotidiana, può essere utile

servirsi di un'altra metodologia (Sugaya et al., 2020). Attualmente, il progresso nell'indagine sui biomarcatori di stress consente di analizzare la concentrazione di cortisolo presente nei capelli; infatti, tenendo presente il loro livello di crescita (Schaafsma et al., 2021), è possibile valutare retrospettivamente la quantità di cortisolo accumulato nei mesi precedenti; questa procedura permette di misurare il biomarcatore senza variazioni nell'arco del tempo, con conseguenti misure più accurate (Herr et al., 2018). Questo metodo, nell'ambito della ricerca sulla salute del lavoro, è ancora nella sua fase iniziale (Schaafsma et al., 2021); tuttavia, i dati della ricerca di Wendsche et al. (2020) mostrano come, quando la sintomatologia di burnout si accumula, i dipendenti possono sviluppare livelli elevati di cortisolo nei capelli, che permangono anche in un arco temporale prospettico di sei mesi. Infatti, secondo una meta-analisi di Stalder, Steudte-Schmiedgen, Alexander, Klucken, Vater, Wichmann, Kirschbaum e Miller (2017) i gruppi esposti a stress da lavoro a lungo termine, hanno un livello di HCC più elevato di circa il 22%, con un effetto ancora più forte se lo stress cronico era presente in fase di misurazione. Infatti, i risultati suggeriscono una marcata ipersecrezione di cortisolo a lungo termine, durante lo stress in corso, e mostrano associazioni coerenti con i parametri metabolici, al contrario questa ipersecrezione non è presente in condizioni di stress passato o assente. L'utilità di indagare il cortisolo presente nei capelli è stata dimostrata da alcuni risultati empirici, descritti nella meta-analisi di Stalder et al. (2017). Gli Autori hanno evidenziato che, sfruttando l'incorporazione continua di sostanze liofile, come gli ormoni steroidei, durante la crescita dei capelli, l'HCC fornisce un indice dei livelli di cortisolo integrati nel lungo periodo; inoltre, il campionamento dei capelli è non invasivo, facile da ottenere e generalmente ben tollerato dai partecipanti. Un altro vantaggio è che i dati ottenuti dall'HCC sono di natura retrospettiva, cioè analizzano l'attività endocrina fino a quattro mesi prima del campionamento. Se si considera che il capello cresce di circa un centimetro al mese e che il cortisolo si deposita costantemente sul fusto del capello in crescita, si presume che, il cortisolo contenuto in un segmento di capelli di un centimetro, riflette la secrezione integrata nel mese durante il quale il segmento di capelli è cresciuto (Sugaya et al., 2020). Nell'analisi, la parte considerata corrisponde ai primi tre centimetri a partire dalla cute; questo perché ci può essere un calo del 29% dei livelli di cortisolo dal primo segmento di capelli di tre centimetri, vicino alla cute, al secondo segmento; questa scoperta suggerisce di non condurre un confronto

all'interno del soggetto tra diversi segmenti di capelli (Stalder et al., 2017). Questo aspetto è stato confermato anche da un'ulteriore ricerca (Sugaya et al., 2020) che ha valutato i livelli di cortisolo presenti in sei segmenti (un centimetro ciascuno) di capelli, che si presume riflettessero la secrezione di cortisolo dei sei mesi precedenti. Gli Autori notarono una diminuzione dei livelli medi di cortisolo, con la distanza dal cuoio capelluto, in particolare, a partire dal quinto segmento; probabilmente a causa della degradazione della superficie del capello, che provoca una fuoriuscita del biomarcatore. Alcuni aspetti da considerare, che possono incidere nell'HCC, sono: l'età, in quanto si può verificare un ipercortisolismo lieve in età avanzata; il genere, in quanto prove coerenti suggeriscono che gli uomini presentano un HCC superiore del 21% rispetto alle donne (Stalder et al., 2017); e il verificarsi di eventi stressanti (Sugaya et al., 2020).

La ricerca di Rajcani, Vytykacova, Solarikova e Brezina (2021) ha analizzato la condizione di stress degli operatori sanitari in Slovacchia durante la prima ondata di pandemia. Hanno partecipato quei lavoratori che hanno dovuto affrontare una situazione nuova, imprevedibile, stressante e ad alto rischio, che hanno sopportato turni massacranti e affrontato la paura per la propria salute e quella dei familiari. La ricerca ha mostrato come i livelli di HCC erano più elevati negli infermieri che avevano riferito di lavorare in situazione di alto rischio con pazienti infetti da COVID-19, in linea con la relazione tra stress a lungo termine e HCC (quindi livelli più elevati nel caso di stress cronico). L'associazione tra stress lavorativo e HCC può essere analizzata anche considerando due momenti temporali e analizzando i valori prospettici precedenti (Herr et al., 2018). Sarà, quindi, interessante esplorare il livello di concentrazione di cortisolo, nel rapporto con il DHEA, nei capelli di coloro che hanno svolto la propria attività lavorativa in smart working, in un periodo di forte incertezza dovuto all'emergenza sanitaria. Questo aspetto verrà messo in relazione con un'ulteriore variabile, ovvero la probabilità di sperimentare comportamenti workaholic per coloro che hanno avuto la possibilità di svolgere la propria attività lavorativa anche nell'ambiente domestico. Infine, si analizzerà il ruolo del leader all'interno di queste relazioni, nel ridurre o aumentare i livelli del biomarcatore esaminato, nei lavoratori che hanno partecipato volontariamente alla ricerca.

2. LE RELAZIONI TRA I COSTRUTTI: UN'ANALISI DELLA LETTERATURA

2.1. Introduzione

Prima di occuparci della ricerca, che verrà descritta nel capitolo successivo, analizziamo la letteratura che ci consentirà di approfondire le relazioni fra i costrutti considerati nel nostro modello. Come già approfondito nel capitolo precedente, la cornice teorica a cui facciamo riferimento è quella del Job Demands-Resources, che consente l'adozione di un approccio transazionale allo stress lavoro-correlato. All'interno di questo modello si è deciso di seguire il percorso che riguarda il processo d'indebolimento della salute, all'interno del quale analizziamo il workaholism, nella definizione proposta da Schaufeli et al. (2008), come domanda personale e il ruolo della leadership, come risorsa lavorativa. La scelta di queste due variabili parte dal presupposto che la cultura organizzativa, i valori condivisi, le convinzioni e le norme tra i membri dell'organizzazione, dovrebbero essere sempre tenuti in considerazione quando si analizza un determinato fenomeno; infatti, la cultura organizzativa, sostenuta e promossa da una leadership adeguata, può esercitare un'influenza sullo sviluppo del workaholism e moderarne la relazione con la job performance (Ng et al., 2007).

Un altro aspetto che verrà considerato è l'adozione dello smart working. In tutti i Paesi, colpiti dalla pandemia, il lavoro a distanza è stata una scelta obbligata per poter proseguire con le proprie attività, indipendentemente dal punto di partenza di ciascuna nazione, nella sua attuazione prima della pandemia; tuttavia, la diffusione e la regolamentazione del lavoro da remoto hanno risentito delle differenze culturali tra le varie nazioni, che si riflettono anche nella diversa terminologia adottata per descriverlo. Per questo motivo verrà analizzato il ruolo del lavoro da remoto, che ci permetterà di differenziare il modello a seconda della modalità lavorativa. Nello specifico, si indagherà se essa esercita un'influenza sullo sviluppo del workaholism e se il rapporto con il leader in presenza, abbia un impatto diverso sul processo di stress, rispetto alla relazione che si viene a creare quando il leader è da remoto. Infatti, per gestire con successo i dipendenti in smart working, potrebbe essere necessario un cambiamento culturale, in cui il leader ha un ruolo fondamentale. Infine, il benessere del lavoratore verrà indagato tramite l'analisi di un biomarcatore di stress, ovvero il cortisolo tratto dal capello.

Riportiamo di seguito gli studi che, all'interno della letteratura, hanno già approfondito il legame esistente tra le variabili, per comprendere il punto di partenza della nostra ricerca.

2.2. La modalità lavorativa incide sullo sviluppo del workaholism?

Come sottolineato nel primo capitolo, il passaggio improvviso e forzato al lavoro a distanza, durante l'emergenza sanitaria, non ha rivelato soltanto esiti positivi, ma sono state segnalate conseguenze negative per il benessere dei lavoratori. È noto come la relazione tra determinati tratti di personalità (tipo A e perfezionismo) e workaholism possa variare a seconda dell'influenza di fattori ambientali, come la modalità lavorativa (Morkevičiūtė & Endriulaitienė, 2021). Infatti, la probabilità di sviluppo del workaholism è accentuata anche da fattori esterni, come le caratteristiche del contesto lavorativo (Molino, Cortese & Ghislieri, 2019). Il cambiamento della modalità lavorativa è stato particolarmente evidente durante la pandemia, periodo in cui l'entità del workaholic potrebbe essere ulteriormente aumentata (Spagnoli, Molino, Molinaro, Giancaspro, Manuti, & Ghislieri, 2020), poiché la possibilità di lavorare ovunque, anche all'interno delle mura domestiche, potrebbe aver incoraggiato alcuni lavoratori a dedicare ancora più tempo ai compiti professionali (Morkevičiūtė & Endriulaitienė, 2021). I workaholic possono aver percepito il cambiamento improvviso dei processi lavorativi, come un ostacolo alla propria routine lavorativa abituale, con conseguente senso di colpa, rabbia, frustrazione e ansia da prestazione (Spagnoli et al., 2020). Quindi, per questo motivo, quando si indaga lo sviluppo del workaholism è importante tenere conto del modo in cui le persone strutturano la propria attività lavorativa e dei cambiamenti esterni che, inevitabilmente, incidono sulla persona.

Le nuove tecnologie e i recenti progressi nelle telecomunicazioni sono tra i fattori che, negli ultimi anni, hanno maggiormente rivoluzionato il lavoro e il modo in cui le persone lo svolgono; infatti, grazie alla crescente introduzione e promozione di politiche di smart working, le organizzazioni forniscono ai dipendenti strumenti tecnologici, che in alcuni casi favoriscono l'estensione del normale orario di lavoro oltre i limiti (Molino et al., 2019). La possibilità di svolgere il proprio lavoro ovunque e la richiesta, percepita da un dipendente, di utilizzare strumenti tecnologici per l'espletamento di attività lavorative

supplementari, durante le ore non lavorative, può essere considerata una domanda lavorativa attuale (Molino et al., 2019). Le TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione) e la connessione a internet consentono una disponibilità costante e un accesso al lavoro 24 ore su 24, 7 giorni su 7 (Spagnoli et al., 2020). Tuttavia, la tecnologia può essere un'arma a doppio taglio nel plasmare il comportamento del workaholic, in quanto da una parte può ridurre la sua propensione al lavoro eccessivo, poiché facilita l'equilibrio tra esigenze della vita professionale e quella privata, offrendo maggiore flessibilità nell'orario e nel luogo di lavoro; dall'altra può rappresentare un fattore di rischio, in quanto può rendere permeabili i confini tra i ruoli e far insorgere in lui la preoccupazione di non lavorare a sufficienza (Ng et al., 2007; Spagnoli et al., 2020). L'indagine effettuata da Texty srl (2020) (citata da Tripi & Mattei, 2020), condotta durante la pandemia, sul lavoro agile nelle Pubbliche Amministrazioni italiane, rileva i lati negativi dello smart working. Lo studio ha coinvolto un campione di 808 lavoratori, ai quali è stato somministrato un questionario, al fine di conoscere i cambiamenti delle loro abitudini di vita in seguito alle misure di lockdown e all'adozione obbligatoria dello smart working. Il 55% dei rispondenti ha indicato come principale svantaggio della nuova modalità lavorativa, la difficoltà a separare l'attività professionale da quella privata. Gli autori (Tripi & Mattei, 2020) sottolineano come la confusione di spazi (luoghi) e orari di lavoro (tempi) rappresenta un potenziale fattore di rischio per la salute del lavoratore. Lo smart working non tende a diminuire solo lo spazio fisico, dovuto al rimanere sempre nello stesso ambiente, ma anche quello psicologico, in quanto l'utilizzo costante dei dispositivi tecnologici per svolgere le proprie attività, rende il lavoratore iperconnesso. Diventa, quindi, fondamentale porre dei confini a tutela della propria vita privata.

L'impatto dello smart working sullo sviluppo del workaholism può essere influenzato da determinati tratti di personalità. Lo studio trasversale di Morkevičiūtė e Endriulaitienė (2021), condotto durante la quarantena da COVID-19, con 668 dipendenti di varie organizzazioni lituane, ha evidenziato come il lavoro a distanza sia una variabile importante che determina lo sviluppo di comportamenti lavorativi dannosi per la salute, soprattutto in quei dipendenti caratterizzati da una personalità sensibile a sperimentare workaholism. Infatti, la possibilità di lavorare anche nel proprio ambiente domestico, porta a dedicare al lavoro ancora più tempo e rende difficile separare la vita lavorativa da quella personale (Morkevičiūtė & Endriulaitienė, 2021). Quindi, nonostante il telelavoro

possa sembrare vantaggioso, i risultati di questa indagine suggeriscono che possa portare allo sviluppo di pratiche scorrette sul lavoro, per specifici gruppi di lavoratori. Ad esempio, le persone caratterizzate da un elevato perfezionismo, motivazione al successo e allo sviluppo di carriera, scelgono di svolgere gli straordinari per mantenere i propri standard professionali sempre elevati (Mazzetti, Schaufeli & Guglielmi, 2014; Morkevičiūtė & Endriulaitienė, 2021; Spagnoli et al., 2020). Pertanto, nel valutare il benessere del lavoratore è importante considerare la modalità di svolgere il lavoro, che può creare le condizioni per una personalità sensibile alla formazione del workaholism, a potenziare maggiormente le sue tendenze. Infatti, il lavoro d'ufficio riduce la probabilità di sviluppare workaholism in tutti i gruppi di lavoratori, a prescindere dalle caratteristiche personali (Spagnoli et al., 2020). Di conseguenza, si presume che la necessità di lavorare a casa, durante la pandemia, potrebbe aver incoraggiato alcune persone a dedicare ancora più tempo ai propri compiti professionali, aspetto che ha implicazioni sullo sviluppo del workaholism. Ciò che è emerso dallo studio precedente di Morkevičiūtė e Endriulaitienė (2021) riguarda l'applicazione di una modalità di lavoro nuova, per la maggior parte della popolazione; infatti, il 90% dei partecipanti in questo studio ha lavorato da remoto, solo per le restrizioni imposte dalla quarantena in Lituania. Basti pensare che nel 2019, prima della pandemia, la quota di occupati che lavoravano da casa regolarmente o alternavano il lavoro d'ufficio era il 3.2% (Eurofound, 2020; Milasi, González-Vázquez, & Fernández-Macías, 2021). Inoltre, nel 2020, a seguito delle esigenze sviluppate durante la pandemia, non sono state apportate modifiche al Codice del lavoro e non sono state tenute in considerazione le proposte sulla regolamentazione più flessibile dell'orario lavorativo (Eurofound, 2020). Per questo motivo, i risultati ottenuti dallo studio devono essere considerati alla luce del periodo di incertezza e insicurezza, che ha seguito le restrizioni imposte dalla pandemia di COVID-19, e potrebbero essere influenzati dalla sensazione di paura e profondo malessere, che ha caratterizzato gli ultimi due anni. Quindi, può essere utile indagare la relazione, tra le due variabili in esame, anche nel periodo attuale in cui, nonostante il COVID-19 sia ancora presente, è stato tenuto sotto controllo dai vaccini, che hanno infuso alle persone una maggiore sicurezza. Analizzare il legame tra workaholism e smart working richiede l'utilizzo di approcci in grado di affrontare la complessità dell'era attuale, caratterizzata da insicurezza, globalizzazione, competizione e progressi tecnologici; tenendo inoltre, in considerazione che il passaggio

al lavoro da remoto potrebbe essere stato più difficile per alcuni dipendenti e datori di lavoro di alcuni paesi dell'Unione Europea, che per altri (Milasi et al., 2021).

Dall'analisi della letteratura è evidente come siano limitati gli studi che hanno analizzato l'impatto che il lavoro da remoto ha sullo sviluppo del workaholism. Il modo in cui il lavoro da remoto e la conseguente tecnologia utilizzata per svolgerlo, influiscono sul mitigare o accentuare la sindrome del workaholism, merita sicuramente una maggiore attenzione da parte degli studiosi. La ricerca è ancora limitata in questo campo e le indagini presenti considerano la presenza di variabili che fungono da mediatori della relazione. Oltre a determinati tratti di personalità, gli studiosi sottolineano l'importanza di considerare un'ulteriore variabile: il comportamento del leader. La leadership ha un ruolo centrale nel saper gestire e supportare i dipendenti, soprattutto coloro che hanno la tendenza a sperimentare la sindrome da dipendenza lavorativa, i quali possono aver percepito l'esperienza della quarantena come maggiormente stressante a livello lavorativo (Spagnoli et al., 2020). Lo studio trasversale di Spagnoli et al. (2020), condotto con personale tecnico amministrativo di un Ateneo italiano, in cui metà campione ha alternato lavoro a distanza al lavoro in presenza e metà ha sempre lavorato da remoto, ha verificato fino a che punto uno stile di leadership autoritario potesse moderare il rapporto tra workaholism e tecnostress. Nello specifico, ha analizzato come il lavoro a distanza è una condizione che potrebbe portare il leader ad esagerare il proprio stile autorevole per controllare le prestazioni dei subordinati, con un conseguente aumento dell'orario lavorativo di codesti e ricaduta sul loro benessere. La ricerca ha evidenziato come per il gruppo di lavoratori che ha lavorato completamente da remoto, l'elevata leadership autoritaria ha un effetto rafforzativo nella relazione tra workaholism e tecnostress, al contrario una bassa leadership autoritaria ha un effetto protettivo. L'effetto moderatore è stato significativo solo per coloro che hanno lavorato esclusivamente da remoto, probabilmente perché la distanza assoluta tra dipendenti e manager può aumentare la percezione di invasione o il processo decisionale unilaterale del leader; la percezione era minore per quei dipendenti che alternavano lo smart working al lavoro d'ufficio. I risultati sono in linea con la letteratura sugli esiti negativi della leadership autoritaria, che può essere dannosa e aumentare lo stress tecnologico dei dipendenti con una forte etica del lavoro. Dallo studio (Spagnoli et al., 2020) possiamo dedurre come l'impatto che il lavoro da remoto ha sulla probabilità di sviluppo del workaholism, e di conseguenza sul

benessere del lavoratore, potrebbe essere moderato dal ruolo del leader, che può influire su tale cambiamento, modificando il modo di svolgere le attività e controllare i propri dipendenti, ad esempio sfruttando il lavoro per obiettivi e non per ore svolte. Il leader, tramite i suoi atteggiamenti e comportamenti può supportare e fornire un senso sia fisico, che psicologico alla differenza tra lavoro e vita privata, soprattutto in un contesto di lavoro da remoto (Spagnoli et al., 2020). Questi aspetti verranno approfonditi nel paragrafo successivo.

2.3. Il ruolo del leader nello sviluppo del workaholism

In risposta alle conseguenze negative causate dal workaholism, la ricerca ha iniziato a concentrarsi su quegli aspetti del contesto organizzativo, che rafforzano il lavoro eccessivo e la competitività, ignorando un sano equilibrio tra lavoro e vita privata, e che pongono le basi per innescare il workaholism (Mazzetti et al., 2014). Evidenze scientifiche mostrano come la percezione di un ambiente caratterizzato da elevate esigenze lavorative e pressione temporale, incoraggi i dipendenti a dedicare una quantità straordinaria di tempo ed energie all'organizzazione (Mazzetti et al., 2014). Come già sottolineato nel primo capitolo, le pratiche organizzative, tra cui lo stile di leadership, sono generalmente considerate come uno dei fattori più importanti nel determinare il comportamento lavorativo dei dipendenti. Infatti, l'atteggiamento del manager può essere individuato tra i fattori maggiormente ritenuti responsabili dello sviluppo di comportamenti workaholic (Morkevičiūtė, Endriulaitienė, & Jočienė, 2019). L'ambiente organizzativo ha un ruolo cruciale: se spinge o obbliga i dipendenti a lavorare sodo, può incentivare comportamenti workaholic soprattutto per coloro che hanno determinati tratti di personalità (antecedenti chiave nel determinare la manifestazione del maniaco da lavoro) (Mazzetti et al., 2014).

Il leader, quindi, all'interno del contesto organizzativo ha un ruolo fondamentale. In primo luogo, un maggiore interesse per questa tematica può portare ad un'attenzione superiore verso quei dipendenti che, per determinate caratteristiche individuali o fattori disposizionali, hanno maggiori probabilità di sviluppo del workaholism. Nel concreto, la maggiore sensibilità si traduce in una serie di azioni che il leader può mettere in atto: porre attenzione al carico di lavoro; non rinforzare comportamenti di lavoro eccessivo,

per l'interesse e il guadagno dell'organizzazione; parlare apertamente con i propri collaboratori, cercando di comprendere le loro esigenze; supportare l'equilibrio lavoro-famiglia ed essere flessibili nel caso di necessità (Mazzetti et al., 2014). Questi comportamenti del leader risultano fondamentali, poiché negli ambienti di lavoro in cui i dipendenti cercano disperatamente di raggiungere la perfezione, utilizzando tutta la loro energia verso i progetti lavorativi, dirigenti e supervisor ricompensano e lodano il lavoro straordinario, incoraggiando un clima di superlavoro (Mazzetti et al., 2014). Infatti, il workaholism sembrerebbe prevalere in quegli ambienti caratterizzati da una cultura maschile, che motiva i dipendenti ad essere estremamente competitivi e assetati di potere (Ng et al., 2007). L'importanza che i dipendenti attribuiscono al lavoro dipende spesso dalla percezione di altre persone autorevoli (Morkevičiūtė et al., 2019). Quindi, la probabilità di sviluppo del workaholism aumenta quando i dipendenti percepiscono che lavorare oltre l'orario prestabilito, portare i compiti a casa e lavorare nei fine settimana o nei giorni festivi, sono considerate condizioni indispensabili per il successo e l'avanzamento di carriera; tutti aspetti che incidono specialmente in quei dipendenti che possiedono specifiche caratteristiche individuali (Mazzetti et al., 2014). Il leader, quindi ha un ruolo essenziale nel creare un ambiente lavorativo, che sappia prevenire comportamenti workaholic.

In secondo luogo, è noto come il workaholism abbia una maggiore probabilità di sviluppo nei manager, i quali con il loro comportamento possono essere fonte d'influenza e di apprendimento per i dipendenti (Morkevičiūtė et al., 2019). La teoria di Bandura definisce l'apprendimento sociale come l'acquisizione di nuovi comportamenti attraverso l'esperienza diretta o l'osservazione di colui che ha il ruolo di modello (Ojha, Acharya, & Cooper, 2018). Il vertice aziendale, che possiede un elevato livello di autorità all'interno dell'organizzazione, può fornire un modello appropriato per i propri dipendenti, che tenderanno ad emulare il suo comportamento, considerato appropriato per l'intera organizzazione e coerente con i suoi valori (Ojha et al., 2018). Ad esempio, il leader trasformazionale funge da modello adeguato, dando un esempio di lavoro efficace, incoraggiando i dipendenti a lavorare in modo mirato e stabilendo in loro una certa disciplina e dedizione al lavoro (Ojha et al., 2018). In questo modo, i leader, ricoprendo una posizione rilevante nell'ambiente organizzativo, rappresentano un'importante fonte di informazione sociale e svolgono un ruolo chiave nella vita quotidiana dei dipendenti.

La leadership appare quasi un modello eroico, che fornisce ai suoi seguaci una direzione da seguire, instillando in loro valori e convinzioni alla base della cultura aziendale (Alvesson & Karreman, 2016). Partendo da questi presupposti, si può dedurre come il leader, con il proprio comportamento, possa diminuire la probabilità di sviluppo del maniaco da lavoro, in quanto funge da modello per i propri dipendenti.

2.3.1. Leadership autoritaria e workaholism

Prima di addentrarci nel ruolo del leader trasformazionale, ci soffermiamo sull'importanza di prevenire stili di leadership che hanno conseguenze negative sul benessere dei lavoratori. Spagnoli et al. (2020) hanno condotto uno studio con un campione di dipendenti amministrativi, in un contesto accademico, che durante il COVID-19 hanno trasferito completamente il loro lavoro a casa. I risultati hanno evidenziato come un'elevata leadership autoritaria ha rafforzato la relazione positiva tra workaholism e tecnostress; viceversa, una bassa leadership autoritaria ha agito con un effetto protettivo su tale relazione. Questo esito è stato evidente in coloro che lavoravano da remoto a tempo pieno, in quanto la distanza assoluta e la mancanza di una comunicazione faccia a faccia, possono aver fatto percepire lo stile di leadership autoritario come più incisivo e invadente (Spagnoli et al., 2020). In una situazione di smart working, l'assenza di forme di controllo fisico può portare i leader ad esagerare il proprio stile autorevole, per monitorare le prestazioni dei dipendenti; inoltre, il leader può far affidamento alla situazione di persistente attività del lavoratore, dato l'uso costante della tecnologia, con una conseguente invasione nella sua vita privata anche negli orari extra-lavorativi (Spagnoli et al., 2020). È necessario, quindi, fare attenzione ai comportamenti abusivi ed esigenti, facilitati da un ambiente di lavoro basato sulla tecnologia, che viola la privacy dei dipendenti e li porta a lavorare oltre i limiti (Spagnoli et al., 2020).

L'influenza negativa di un leader autoritario è dimostrata anche da un ulteriore studio condotto prima della pandemia, che ha evidenziato gli effetti di questo stile di leadership, considerando ulteriori antecedenti e all'interno di una dinamica lavorativa differente. Molino et al. (2019) nel loro studio trasversale, che ha coinvolto lavoratori italiani eterogenei per settori occupazionali, ha mostrato come una leadership distruttiva, manifestata in modo ripetuto e sistematico, rappresenta un'influenza ostile e dannosa per

i seguaci. In particolare, la mancanza di sostegno, apprezzamento e rispetto da parte dei supervisori, genera malessere ed emozioni negative nel dipendente, il quale tende a lavorare maggiormente per soddisfare le richieste di lavoro dei supervisori e proteggersi da un ambiente organizzativo pressante. Gli autori (Molino et al., 2019) mostrano come i comportamenti negativi del leader, sono indirettamente e positivamente correlati al workaholism, con conseguente esaurimento emotivo, attraverso la mediazione di due variabili antecedenti: carico di lavoro e TAJD (Technology Assisted Job Demand), ovvero la richiesta, percepita dal dipendente, di utilizzare strumenti tecnologici per svolgere attività lavorative supplementari in orario extra-lavorativo. Nonostante i risultati dello studio non siano generalizzabili alla popolazione italiana, ci informano sull'importanza di fare attenzione ad un particolare stile di leadership, che può rappresentare la determinante primaria di dinamiche dannose. I due studi, condotti in due contesti temporali differenti, evidenziano l'influenza negativa del leader autoritario e ci conducono a parlare del ruolo dello stile di leadership trasformativa, in grado di contribuire a relazioni positive e organizzazioni sane, attraverso la promozione dell'empowerment e dell'autonomia dei lavoratori. È importante, quindi, considerare il ruolo di un leader positivo, che sostiene le risorse lavorative e favorisce l'autorealizzazione dei propri dipendenti (Molino et al., 2019).

2.3.2. Leadership trasformativa e workaholism

Numerosi studi hanno dimostrato gli effetti positivi dello stile di leadership trasformativa, legati principalmente al suo fascino ideologico e alla sua immagine positiva e attraente (Alvesson & Karreman, 2016). Il comportamento del leader trasformativa è uno dei fattori più importanti in grado di influenzare le percezioni, gli atteggiamenti, le abitudini di lavoro e la salute dei dipendenti (Morkevičiūtė et al., 2019); inoltre, esercita un impatto significativo sull'aumento della fiducia in sé stessi, sull'entusiasmo per la propria professione e sull'identificazione con il gruppo (Alvesson & Karreman, 2016). Tuttavia, lo studio qui presentato ne evidenzia anche i limiti.

Lo studio trasversale di Morkevičiūtė et al. (2019) ha coinvolto 250 lavoratori lituani, che hanno partecipato rispondendo ad un questionario online, con l'obiettivo di esaminare se lo stile di leadership trasformativa possa avere delle conseguenze meno desiderabili per i subordinati. Nello specifico, ha analizzato la relazione tra la leadership

trasformativa percepita (indagata tramite il Transformational Leadership Inventory) e il workaholism dei dipendenti (tramite la scala DUWAS-10). La prima scala di misura ha indagato, in modo approfondito, le diverse dimensioni che costituiscono lo stile di leadership trasformativa, in quanto, alcune di esse, possono aumentare la probabilità di sviluppo del workaholism, mentre altre possono proteggere i dipendenti da esso. Infatti, per fornire una migliore comprensione degli effetti della leadership trasformativa sul comportamento lavorativo dei dipendenti, la ricerca si è basata sulle dimensioni suggerite da Podsakoff, MacKenzie, Moorman, e Fetter (1990): (1) favorire l'accettazione degli obiettivi di gruppo, promuovendo la cooperazione tra i dipendenti, affinché possano lavorare verso un obiettivo comune; (2) fornire un modello comportamentale appropriato (il leader dovrebbe rappresentare un esempio coerente con i propri valori); (3) fornire supporto individualizzato, prestando attenzione e preoccupazione ai bisogni e alla crescita individuale (l'attenzione è focalizzata anche sui sentimenti personali dei dipendenti); (4) comunicare aspettative di prestazione elevate, incoraggiando i follower a migliorare la propria performance e la qualità dei risultati ottenuti, tramite la disciplina trasmessa dal comportamento del leader (Ojha et al., 2018); (5) ispirare i seguaci ad una visione del futuro, che implichi l'apertura a nuove opportunità per la propria organizzazione; (6) favorire la stimolazione intellettuale, stimolando i dipendenti ad una maggiore creatività e innovazione nella realizzazione dei compiti, ad esempio mettendo in discussione le proprie convinzioni e presupposti, ripensando al modo più efficace per raggiungere un obiettivo. Tra le dimensioni precedentemente elencate, gli autori (Morkeviciūtė et al., 2019) hanno individuato due dimensioni come significative nella relazione con il workaholism: l'elevate aspettative percepite e il supporto individualizzato. Tuttavia, tali variabili tendono ad agire separatamente, quindi la probabilità di sviluppo di tendenze workaholic nei lavoratori, dipende da quale delle due componenti è maggiormente espressa. L'elevate aspettative percepite e le continue richieste esigenti favoriscono l'emergere della componente del lavoro eccessivo (una delle due dimensioni del workaholism), poiché sottopongono i dipendenti ad una pressione interna e li incoraggiano a dedicare una notevole quantità di tempo ed energie al proprio lavoro, con la speranza di ottenere successo e avanzamento di carriera; infatti, lo studio evidenzia come la probabilità di livelli più elevati di workaholism è maggiore tra i quadri, probabilmente motivati da un forte desiderio di sviluppo professionale (Morkeviciūtė et

al., 2019). Il feedback positivo e il riconoscimento del lavoro dei propri subordinati fungono da guida affinché essi mantengano le buone pratiche di lavoro e si sforzino di migliorarle ulteriormente (Ojha et al., 2018). La seconda dimensione significativa è il supporto individualizzato, che sembra essere il fattore più importante in grado di ridurre il lavoro eccessivo e la propensione al workaholism generale, in quanto si crea un contesto organizzativo psicologicamente sicuro per i dipendenti, che percepiscono di essere compresi e non giudicati (Morkevičiūtė et al., 2019). Il ruolo del sostegno del leader è stato confermato anche in una ricerca successiva di Endriulaitienė e Morkevičiūtė (2020), che evidenzia come il supporto individualizzato, messo in atto da leader trasformazionale, riduca il lavoro eccessivo e compulsivo dei dipendenti. Nello studio, il leader appare premuroso e attento ai bisogni dei lavoratori, che si fidano di lui e non cercano di dimostrare la loro superiorità all'interno dell'organizzazione, ma creano e mantengono un rapporto adeguato con il lavoro, non cercando di andare oltre le proprie capacità e possibilità (Morkevičiūtė et al., 2019). Quindi, questa specifica dimensione della leadership trasformazionale è in grado di creare un contesto sociale di supporto e fiducia all'interno dell'organizzazione, promuovendo la collaborazione tra i membri del team e lo spirito di squadra (Ojha et al., 2018), che si riducono quando la persona sperimenta la sindrome del workaholism, caratterizzata dalla difficoltà a delegare i propri compiti e responsabilità lavorative (Morkevičiūtė et al., 2019). I risultati dello studio possono essere spiegati facendo riferimento al Job Demands-Resources Model: le domande lavorative (in questo caso le aspettative di prestazione elevate) possono aumentare la probabilità che il lavoratore sia dipendente dal lavoro, mentre le risorse lavorative (supporto individualizzato) possono proteggerlo da queste tendenze; tuttavia, quando il leader dedica una quantità di tempo eccessiva alla valutazione delle prestazioni, l'effetto negativo delle elevate aspettative può sopprimere l'effetto positivo del sostegno individuale (Morkevičiūtė et al., 2019). La ricerca, inoltre, presenta un ultimo aspetto che appare rilevante sottolineare. Si riscontra come, nella maggior parte dei casi, la leadership trasformazionale ha una relazione più forte con il lavoro eccessivo (quindi solo una delle componenti del workaholism) e non influenza il lavoro compulsivo dei dipendenti; questo risultato suggerisce come i leader siano in grado di condizionare il comportamento dei propri subordinati, ma non hanno ancora la capacità di influenzarne la sfera cognitiva (Morkevičiūtė et al., 2019). Gli studi qui presentati, che evidenziano l'influenza di un

particolare stile di leadership, sono stati condotti prima della pandemia, in un'epoca ben diversa da quella attuale. Per questo motivo, sarà interessante indagare questi processi all'interno di una dinamica totalmente nuova.

2.3.3. Il ruolo negativo di una motivazione eccessiva

I comportamenti adottati da un leader trasformazionale possono incentivare i subordinati a svolgere le proprie attività “al di sopra e al di là del loro dovere”; tale incoraggiamento non porta solo alla possibilità di mettere in atto comportamenti di cittadinanza organizzativa, motivati dalla fiducia che i seguaci hanno nei confronti dei loro leader (Podsakoff et al., 1990), ma può avere anche effetti negativi. Infatti, i leader trasformazionali motivano e spingono i lavoratori ad andare oltre le normali prestazioni di lavoro richieste dal ruolo; con la loro visione, ispirano i dipendenti, rappresentando un buon modello da seguire e stabilendo aspettative di prestazioni elevate (Ojha et al., 2018).

Per raggiungere il successo aziendale di un'organizzazione è fondamentale che i dipendenti si dedichino con attenzione al proprio lavoro, e che il leader sappiano motivarli adeguatamente a svolgerlo (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020). Lo studio trasversale di Endriulaitienė e Morkevičiūtė (2020), condotto prima della pandemia, aveva l'obiettivo di esaminare i processi attraverso cui la leadership trasformazionale può avere conseguenze meno desiderabili nel comportamento dei dipendenti. L'ipotesi iniziale, secondo cui lo stile di leadership trasformazionale era correlato a livelli inferiori di workaholism tra i dipendenti, non è stata supportata. Infatti, la ricerca evidenzia come questo stile di leadership risulti essere correlato a livelli più elevati di workaholism, attraverso il ruolo di mediazione della motivazione. Gli autori (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020) non evidenziano un effetto diretto della leadership trasformazionale sul workaholism, ma questa relazione esiste considerando altre variabili ambientali/psicosociali; quindi, i leader hanno un impatto sul comportamento principalmente attraverso meccanismi più energetici e motivazionali. Quando la motivazione è troppo elevata, il rischio che si sviluppi la dipendenza lavorativa aumenta. Quindi, secondo gli esiti di questa ricerca, il workaholism è il risultato di un'eccessiva motivazione al lavoro, rafforzata dalla presenza di un leader che adotta lo stile trasformazionale. Gli Autori, inoltre, evidenziano come le due forme di motivazione qualitativamente diverse, intrinseca ed estrinseca, impattano entrambe sulla tendenza a

lavorare in modo eccessivo e compulsivo, ma in modo differente. La motivazione intrinseca ha un ruolo maggiore, poiché i workaholic sono in primis mossi da una spinta interna, in quanto trovano il loro lavoro interessante e coerente con i propri valori e obiettivi personali. La motivazione estrinseca, invece, agisce solo attraverso alcune dimensioni. Ad esempio, le aspettative elevate dei leader nei confronti dei dipendenti possono aumentare la componente del lavoro eccessivo, poiché i lavoratori sono spinti ad aumentare i propri sforzi per la paura di commettere errori o per ottenere una maggiore approvazione. Nonostante lo studio di Endriulaitienė e Morkevičiūtė (2020) sia caratterizzato da alcuni limiti, tra cui il campionamento di convenienza e l'uso esclusivo di misure di autovalutazione, ci fornisce un'ulteriore conferma sull'importanza delle pratiche organizzative, tra cui lo stile di leadership, che sono uno dei fattori più forti nel determinare il comportamento lavorativo.

In generale, quindi, i manager dovrebbero cercare di favorire un livello di coinvolgimento sano dei dipendenti, che sia in grado di aumentare la produttività, ma che non incoraggi comportamenti di lavoro eccessivo, che finiscono per danneggiare l'individuo e le prestazioni organizzative, soprattutto in quegli ambienti lavorativi orientati al team, in cui fiducia e collaborazione sono essenziali (Ng et al., 2007). Un contesto organizzativo che valorizza e promuove il superlavoro e il sacrificare il tempo libero per raggiungere il successo e l'avanzamento di carriera, può favorire il workaholism; quindi, in conclusione è probabile che i dipendenti sviluppino tendenze workaholic quando possiedono determinati tratti di personalità e il loro ambiente sociale rafforza sistematicamente i loro comportamenti dannosi (Mazzetti et al., 2014).

2.4. Il ruolo del leader nel favorire un sano ambiente di lavoro in smart working

Alla luce del cambiamento radicale che il COVID-19 ha generato in tutti gli aspetti della vita, appare importante sottolineare come il posto di lavoro ora e nel prossimo futuro, possa essere “qualsiasi” contesto dove viene espresso il suo significato; la pandemia ha reso il lavorare da remoto un'idea molto meno estranea (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Quindi, la futura società dovrà affrontare le conseguenze della

ridefinizione del significato attribuito al lavoro, in cui il leader ha e avrà un ruolo fondamentale nell'accompagnare tale trasformazione, che richiede un nuovo modo di gestire l'organizzazione. Il lavoro da remoto rappresenta un cambiamento culturale e strutturale dell'attività organizzativa, che incide fortemente sulle dinamiche lavorative e relazionali, per questo motivo dovrebbe andare di pari passo con una gestione della leadership adeguata; il leader è la guida di questa trasformazione e dovrebbe saper costruire un ambiente collaborativo, focalizzato sulla flessibilità, la fiducia e l'autonomia dei dipendenti (Iannotta et al., 2020). Tutto ciò implica riprogettare e ripensare al luogo di lavoro, in cui per mantenere o aumentare le prestazioni dei propri dipendenti, si richiede l'allineamento di valori, obiettivi e interessi sia individuali che organizzativi. In questo paragrafo analizzeremo gli studi presenti in letteratura, precedenti e successivi alla pandemia, per cercare di comprendere quale differenza e impatto ha il leader nel benessere dei propri dipendenti, nel lavoro in presenza e da remoto.

Lo smart working incide sul rapporto manager-dipendente, in quanto l'uso delle tecnologie digitali permette una maggiore flessibilità ed una condivisione del lavoro a distanza, che, di conseguenza, richiede forme nuove di controllo dei lavoratori, e trasparenza e fiducia nei confronti dei dirigenti (Iannotta et al., 2020). Una revisione sistematica della letteratura di Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019), condotta prima della pandemia, ha indagato come si è evoluto il dibattito sulla trasformazione digitale e la leadership negli ultimi anni, fornendo un'analisi completa del contributo degli studi su questi due aspetti. Gli autori (Cortellazzo et al., 2019), adottando un approccio interdisciplinare, hanno fornito un grande contributo riportando definizioni e idee chiave ed evidenziando le principali teorie e scoperte. La profonda trasformazione del mondo del lavoro, in seguito alla maggiore connettività e condivisione delle informazioni, ha cambiato il leader e ha ampliato i suoi ruoli. La tecnologia sta plasmando le organizzazioni, l'ambiente di lavoro e i processi, creando nuove sfide che i leader dovrebbero essere in grado di affrontare, catturando il valore reale della digitalizzazione e integrandolo all'interno dell'organizzazione, affinché essa abbracci il cambiamento; per questo motivo, è stato introdotto il concetto di e-leader, per descrivere un profilo che interagisce costantemente con la tecnologia. Cortellazzo et al. (2019) hanno raccolto 54 articoli accademici, attraverso il database *Scopus*, a partire dagli anni 2000 (anche se è dal 2014 che l'interesse sull'argomento si è particolarmente accentuato). Dalla revisione

della letteratura, si evidenzia come i leader siano attori chiave nello sviluppo di una cultura digitale, in quanto dovrebbero: (1) saper creare relazioni con i diversi stakeholder, andando oltre i confini dell'organizzazione, in seguito alla maggiore complessità dei ruoli; (2) avviare processi collaborativi in contesti complessi (come la gestione di team virtuali), in quanto la tecnologia ha plasmato la vita organizzativa e la gestione del personale; (3) occuparsi delle questioni etiche all'interno dell'organizzazione, derivanti dal lato negativo della trasformazione digitale. In questo modo, il leader da remoto può esercitare un'influenza positiva nel benessere del lavoratore, in cui la produttività rimane inalterata e dallo smart working si possono trarre solo vantaggi e aspetti positivi. Questa revisione, se pur riguardante l'epoca precedente al COVID-19, risulta più che mai attuale. Una leadership digitale, che sa interagire e sfruttare al meglio i benefici derivanti dalla tecnologia, risulta ormai fondamentale. Questi aspetti verranno approfonditi nell'ultima parte di questo lavoro di tesi.

2.4.1. Le caratteristiche di una leadership adeguata nei contesti di smart working

La pandemia ha mostrato anche l'urgenza di una leadership incentrata sull'uomo, che privilegia stabilità, uguaglianza e prevenzione dei conflitti; infatti, nel prossimo futuro le organizzazioni che sopravviveranno e prospereranno, saranno guidate da leader che riconoscono le continue trasformazioni e agiscono per facilitare l'emergere di nuove condizioni lavorative (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021), non tentando di ostacolarle per paura del cambiamento. Antonacopoulou e Georgiadou (2021), nel loro articolo, offrono una riflessione sugli effetti della pandemia e su cosa significa per un leader dover guidare i lavoratori in una situazione di distanziamento sociale. All'interno di tale situazione, gli autori (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021) mettono in luce il valore della solidarietà sociale e dell'interesse per gli altri, l'importanza di costruire relazioni, in cui si riconosce e si rispetta la prospettiva altrui e l'onestà. Ricerche recenti si sono focalizzate sull'individuazione delle caratteristiche di un leader che sa sfruttare i benefici derivanti dal lavoro da remoto.

Iannotta et al. (2020) hanno cercato di definire il "comportamento di leadership intelligente", che emerge naturalmente nei contesti di smart working ed è in grado di ispirare al cambiamento e a nuovi modi di pensare il lavoro. Gli autori (Iannotta et al.,

2020) hanno condotto una sintesi concettuale approfondita della letteratura esistente sulle nozioni di leadership, quali leadership trasformazionale, “e-leadership” e “leadership 4.0”; tramite una minuziosa raccolta delle fonti presenti, hanno raggruppato in categorie e sottocategorie le principali caratteristiche del leader, classificate in termini di antecedenti, attributi e risultati. L’obiettivo era individuare somiglianze e discrepanze per giungere ad una nozione unica di leadership, esplicitamente applicata ai contesti di smart working, che tenga conto delle nuove aspettative dei dipendenti. Infatti, con la profonda trasformazione del mondo del lavoro, le persone non desiderano semplicemente ricompense estrinseche, ma sono motivati dalla possibilità di esprimere la propria creatività, di una crescita professionale e di un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Nello specifico, dalla revisione di Iannotta et al. (2020) sono emersi otto elementi essenziali, che dovrebbe possedere un leader intelligente: (1) avere una visione ispiratrice del futuro e guidare i lavoratori a trasformarla in azioni concrete; (2) essere una fonte d’ispirazione e un modello comportamentale da seguire (i comportamenti del leader, visibili per i dipendenti, dovrebbero riflettere i valori promossi dall’organizzazione di appartenenza); (3) avere un’ottima consapevolezza di sé e dei propri sentimenti, necessaria per relazionarsi in modo empatico con i dipendenti; (4) promuovere lo sviluppo di relazioni tra tutti i collaboratori, affinché si instauri un clima di fiducia e comunicazione trasparente, anche quando i team sono virtuali (quindi, saper comunicare in modo efficace anche in una situazione in cui non c’è un’interazione faccia a faccia); (5) avere una predisposizione all’apprendimento permanente, che lo porta a voler migliorare costantemente le competenze digitali e trasversali dei propri dipendenti; (6) orientare le azioni dei lavoratori affinché ottengano i migliori risultati, per garantire l’efficacia e la produttività dell’organizzazione; (7) non dovrebbe limitarsi a gestire il cambiamento, ma è importante sappia promuovere l’innovazione, la creazione di significati condivisi e motivare i dipendenti a sperimentare e collaborare, per generare nuove idee; (8) attuare comportamenti eticamente corretti, nell’utilizzo dei dispositivi tecnologici. Quest’ultimo punto fa riferimento alla protezione e alla privacy dei dati, i quali non devono essere utilizzati per controllare o studiare i lavoratori. In generale, quindi, la visione ispiratrice e i comportamenti eticamente guidati, di questa tipologia di leader, contribuiscono a creare un significato condiviso di cambiamento, che permette l’allineamento di valori, obiettivi e interessi, sia individuali che organizzativi; in questo

modo, si viene a creare una configurazione in cui vengono soddisfatte contemporaneamente le esigenze di dipendenti, clienti e organizzazioni. In questo modo, anche il leader da remoto può avere un impatto positivo sul benessere non solo del lavoratore, ma anche dell'intera organizzazione. La leadership intelligente è, pertanto, un costrutto multidimensionale, che risponde alle mutevoli esigenze dello smart working. Il leader intelligente, focalizzato sull'empowerment delle persone, mette i lavoratori al centro di tutti i processi, che dovrebbero essere coerentemente organizzati attorno ai principi di agilità, autonomia, fiducia e responsabilità.

Cortellazzo et al. (2019) nella loro revisione della letteratura, hanno sintetizzato le competenze del leader nell'era digitale, in cui è necessario saper gestire team virtuali e aggiornarsi sui nuovi strumenti di comunicazione. Un leader, infatti, dovrebbe: (1) utilizzare uno stile di guida più inclusivo, che tenga conto delle idee dei dipendenti nel processo decisionale quotidiano, attraverso una comunicazione e un'interazione bidirezionale; (2) saper ispirare, coinvolgere e motivare i lavoratori, incoraggiandoli ad una partecipazione attiva; (3) sostenere e aiutare i dipendenti ad affrontare le sfide derivanti da una maggiore autonomia e da un aumento delle richieste lavorative, adottando comportamenti di coaching, che promuovano lo sviluppo delle risorse necessarie in grado di superarle; (4) comunicare tramite le TIC in modo chiaro e organizzato, evitando errori e informazioni errate; (5) possedere un'intelligenza emotiva, che gli consenta di comprendere, motivare e gestire efficacemente il proprio team.

Sinclair, Stephens, Whiteman, Swanson-Biearman e Clark (2021) hanno avviato un progetto di ricerca in un contesto sanitario statunitense, durante la pandemia, per valutare la percezione dei dipendenti guidati da remoto e comprendere come poter migliorare la qualità del rapporto manager-subordinato nel lavoro a distanza. Gli autori (Sinclair et al., 2021) ritengono che l'aumento degli ambienti di lavoro virtuali stia guidando la necessità di cambiamenti nello stile di leadership, che dovrebbe saper promuovere, allo stesso modo, produttività, motivazione e impegno. Nello specifico, lo studio fa riferimento alla teoria della leadership trasformazionale e ai sei standard promossi dall'American Association of Critical Care Nurses (AACN) per un ambiente di lavoro sano, caratterizzato da: (1) comunicazione trasparente, (2) collaborazione, (3) efficace processo decisionale, (4) personale qualificato, (5) riconoscimento, (6) leadership adeguata. Nonostante questo progetto presenti dei limiti nella generalizzabilità

dei risultati, quali il coinvolgimento di un unico ambiente di lavoro e la costruzione di un questionario di autovalutazione ad hoc (composto da undici item, con risposta su scala Likert), i risultati supportano la letteratura sull'importanza di alcuni aspetti nel lavoro da remoto, al fine di mantenere la job performance elevata e il benessere dei dipendenti. In particolare, risultano variabili essenziali, per il raggiungimento della fidelizzazione e del coinvolgimento dei dipendenti, la collaborazione tra i lavoratori e una comunicazione chiara e trasparente all'interno dell'organizzazione, affinché i lavoratori si sentano connessi e supportati. Per raggiungere questi obiettivi, che sfociano in una maggiore soddisfazione del personale, lo stile di leadership trasformativa potrebbe risultare efficace, in quanto si focalizza sul prendersi cura di coloro che sono sotto la propria responsabilità, assumendo la loro prospettiva e comprendendo bisogni ed esigenze individuali (Sinclair et al., 2021). Nel pratico, gli autori (Sinclair et al., 2021) individuano due azioni, che possono rappresentare antecedenti importanti nella creazione di un ambiente di lavoro positivo e un senso di connessione tra i dipendenti, affinché non si sentano isolati. La prima è l'introduzione di incontri virtuali con una cadenza strutturata, per garantire un flusso di informazioni e una maggiore trasparenza, che rendono i lavoratori consapevoli degli aggiornamenti organizzativi. Il secondo intervento proposto è la sensibilizzazione e la formazione della dirigenza su questi temi. L'importanza che gli autori (Sinclair et al., 2021) affidano alle azioni concrete promosse dal leader trova la sua spiegazione nel modo in cui, durante la pandemia, gli Stati Uniti hanno deciso di adottare il lavoro da remoto. Infatti, si è rilevata una differenza significativa, rispetto all'azione governativa dell'Italia, che ha imposto lo smart working ai datori di lavoro, come forma di protezione per i lavoratori. Nell'ordinamento federale statunitense non è stato previsto un diritto al *home working* – così definito lo smart working negli USA – e non vi è stata nemmeno una legge che abbia inquadrato questa modalità di prestazione lavorativa (Pigni, 2020). Durante la pandemia, infatti, è stata affidata al datore di lavoro, e quindi al leader, la discrezionalità ad implementare forme di lavoro flessibili (Pigni, 2020).

Durante la pandemia, così come gli Stati Uniti, il contesto tedesco non ha apportato modifiche normative volte alla valorizzazione del lavoro da remoto; al contrario, questa modalità doveva essere concordata con il proprio datore di lavoro, il quale doveva fornire gli strumenti necessari per svolgere la prestazione di lavoro da casa (Pigni, 2020). Lo studio trasversale di Bartsch, Weber, Büttgen e Huber (2020), svolto

proprio in Germania, sviluppa e testa empiricamente un modello concettuale, per analizzare l'impatto del leader sulle prestazioni lavorative dei dipendenti in un contesto di smart working, indotto dalla pandemia di COVID-19. Gli autori (Bartsch et al., 2020), considerando come framework teorico l'Input-Process-Outcome (IPO), ipotizzano che il leader dovrebbe saper gestire i dipendenti in un ambiente di lavoro, anche virtuale, per mantenere elevata la job performance. In particolare, studiano l'efficacia di due comportamenti della leadership, apparentemente opposti, che emergono nell'ambiente di lavoro: *orientato al compito*, dove il leader si concentra sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi, monitorando i processi; e *orientato alla relazione*, in cui il leader appare solidale, promuove la partecipazione nel processo decisionale, e si focalizza sul miglioramento della cooperazione tra i membri dell'organizzazione e sulla creazione di un clima favorevole. Queste due componenti rappresentano fattori di input chiave, che possono influenzare i dipendenti nel saper lavorare sia in autonomia, sia in gruppo, aspetti che, a loro volta, incidono sul risultato, ovvero sulla misura in cui i lavoratori raggiungono gli obiettivi organizzativi. Bartsch et al. (2020) hanno indagato questi comportamenti intervistando 206 dipendenti, in prevalenza di sesso femminile, di una società di servizi non essenziali in Germania, che, per mantenere la loro attività in funzione durante la pandemia, hanno adottato la forma di lavoro flessibile, denominata nel contesto tedesco Lavoro 4.0 (*Arbeiten 4.0*). Infatti, l'adozione della modalità di lavoro a distanza ha visto un netto aumento durante la crisi del COVID-19: dal 15% prima della pandemia, al 66% dall'inizio della pandemia (Eurofound, 2020). I risultati di questo studio mostrano come, in una situazione di crisi, una leadership adeguata richiede un equilibrio tra le due forme di comportamento, in quanto, entrambe, supportano i dipendenti nell'adempimento delle loro attività. Il comportamento orientato al compito si è rilevato non universalmente negativo, come ipotizzato inizialmente. Infatti, sebbene riduca l'autonomia principalmente nelle aziende in cui la maturità digitale non è elevata, poiché tale atteggiamento potrebbe essere percepito come più restrittivo, nelle aziende digitalmente più evolute può aumentare la coesione del team, agendo sul coordinamento delle attività e la definizione di modelli ben definiti; tutti aspetti importanti negli ambienti di lavoro virtuali, dove solitamente le strutture non sono ben consolidate. Inoltre, dallo studio è emerso che le variabili autonomia e coesione hanno un effetto positivo nell'aumentare la prestazione lavorativa. Quindi, appare fondamentale: da una parte attuare un

comportamento orientato al compito, che stabilisca una direzione chiara da seguire, la quale aiuterà a migliorare il lavoro di squadra in un ambiente virtuale in continua evoluzione; dall'altra parte, garantire ai propri dipendenti l'autonomia e il supporto necessari, per adattarsi individualmente alle difficili circostanze indotte dalla crisi, nelle modalità più efficaci per ciascun individuo. L'influenza positiva del leader si può riflettere anche nella propria routine quotidiana. Infatti, alcuni sondaggi, riportati dall'indagine di Eurofound, condotta nel contesto tedesco nel 2020, hanno rilevato che la pandemia ha indotto i dipendenti a ripensare al proprio stile di vita, integrando lo sport, l'esercizio fisico e un'alimentazione equilibrata.

2.4.2. L'impatto di un buon leader nel lavoro da remoto

Tutti questi aspetti ci fanno comprendere l'importanza di considerare il ruolo del manager nei contesti di smart working, in cui una gestione della leadership adeguata permette di affrontare efficacemente questa modalità lavorativa, traendo da essa tutti i benefici che vi possono derivare. Nei paragrafi precedenti, abbiamo riportato gli studi presenti nella letteratura recente, che si sono focalizzati sull'individuare le caratteristiche di un leader che sa sfruttare i benefici derivanti dalle nuove tecnologie, i quali possono avere un'influenza positiva nel processo di stress. Infatti, una volta definita la leadership intelligente, Iannotta et al. (2020) hanno individuato le conseguenze, che dovrebbero derivare dall'adozione e implementazione di comportamenti, correttamente attuati e supportati nei contesti di smart working. In primo luogo, il leader intelligente contribuisce a sviluppare nuovi strumenti di lavoro e una nuova mentalità in termini di pensiero, atteggiamenti e comportamenti; in secondo luogo, incoraggia la motivazione intrinseca, la consapevolezza critica e l'autocontrollo; infine, promuove l'allineamento tra domanda lavorativa e desideri dei dipendenti, con conseguenti miglioramenti nelle prestazioni e nei risultati lavorativi (Iannotta et al., 2020).

Tutto ciò richiede lo sviluppo di strutture informali di leadership, che superano le gerarchie tradizionali e i confini fisici, e sono in grado di essere più flessibili ai continui cambiamenti del mondo del lavoro e alle richieste dei contesti di smart working. Infatti, facilitano la costruzione di reti in cui le persone non si sentono costrette da vincoli gerarchici e comunicano più liberamente. Le strutture informali contribuiscono a creare uno scambio reciproco, che porta ad una maggiore autonomia e ad un aumento di rapporti

lavorativi basati sulla condivisione delle conoscenze e un'ampia partecipazione (Iannotta et al., 2020). Per realizzare tali aspirazioni può essere utilizzata la nozione di leadership trasformazionale (Iannotta et al., 2020).

2.5. Il legame delle variabili con l'outcome: il cortisolo

Di seguito, analizziamo la letteratura che ha approfondito la relazione tra le nostre variabili, oggetto d'indagine all'interno del processo d'indebolimento della salute del modello Job Demands-Resources, e il biomarcatore di stress. Purtroppo, la ricerca che analizza la relazione con il cortisolo è ancora limitata. Riportiamo, quindi, quegli studi che hanno utilizzato altri biomarcatori di stress o che hanno esaminato il legame della variabile, oggetto d'indagine, con il benessere e la salute del lavoratore.

2.5.1. Lo smart working riduce o aumenta lo stress dei lavoratori?

Nonostante il lavoro a distanza sia aumentato negli ultimi anni e così gli studi ad esso associati, in letteratura non c'è un consenso univoco sull'influenza positiva o negativa del lavoro da remoto sul benessere dei lavoratori. I vantaggi e gli svantaggi che ne derivano e le numerose variabili che vi incidono, riportati anche nel primo capitolo, spiegano la difficoltà per gli studiosi di giungere ad un'unica conclusione. Nella letteratura esaminata non si evidenziano ricerche che approfondiscono il legame diretto tra il telelavoro e uno specifico biomarcatore di stress. Per questo motivo, di seguito, riportiamo gli studi che hanno analizzato il legame con il benessere percepito dai lavoratori, utilizzando delle misure qualitative e considerando il ruolo di ulteriori variabili, che esercitano un'influenza sulla relazione.

Il ruolo delle caratteristiche sociodemografiche del lavoratore

Lo studio di Song e Gao (2020), condotto prima della pandemia, valuta l'impatto del lavoro da remoto sul benessere soggettivo istantaneo (SWB), una componente importante quando si misura la qualità della vita, poiché comprende felicità, dolore, tristezza, stress, stanchezza e meschinità. Gli autori (Song & Gao, 2020), nella loro ricerca, distinguono il telelavoro dal lavoro straordinario informale a casa, durante la sera o nei fine settimana, e considerano l'equilibrio lavoro-vita privata, il meccanismo

principale in grado di influenzare il benessere. Lo studio ha utilizzato i dati, dell'American Time Use Survey Well-Being Modules degli anni 2010, 2012 e 2013, basati su un campione rappresentativo della popolazione statunitense e ottenuti tramite il metodo di ricostruzione del giorno, che combina il modo in cui le persone trascorrono la giornata, con l'esperienza affettiva riportata per ogni attività svolta. Gli intervistati hanno valutato la propria percezione di felicità, dolore, tristezza, stress, stanchezza provata, utilizzando una scala da 0 (nessuna sensazione) a 6 (sensazione più forte). Il campione finale comprendeva una popolazione di 3.962 intervistati, con età compresa tra i 18 e i 65 anni, che svolgeva almeno un'attività lavorativa, per un totale di 11.793 episodi. I risultati non hanno rilevato benefici sul SWB in entrambe le situazioni: portare il lavoro a casa o lavorare da remoto. Infatti, lavorare nella propria abitazione è associato ad una minore felicità e ad un livello di stress più elevato, indipendentemente dal fatto che venga svolto nei giorni feriali o nei fine settimana. Gli autori (Song & Gao, 2020) hanno rilevato una variazione dell'effetto del lavoro a casa sul benessere soggettivo, in base allo stato parentale e al sesso: per i padri portare il lavoro a casa nei giorni feriali aumenta il dolore e riduce la felicità, mentre nei giorni festivi è associato ad una minore tristezza; le madri riferiscono di essere meno stressate, ma più stanche quando lavorano da remoto nei giorni feriali, e riferiscono di essere più felici e meno stanche quando lavorano a casa nei fine settimana o nei giorni festivi. Il benessere soggettivo dei non genitori non mostra differenze rispetto al luogo in cui lavorano nei giorni feriali, ma durante il lavoro da remoto nei fine settimana, gli uomini si sentono meno stressati, mentre le donne percepiscono uno stress maggiore. La differenza evidente tra genitori e non genitori conferma le ipotesi iniziali degli autori (Song & Gao, 2020): l'aumento dei conflitti tra lavoro e famiglia e la riduzione dell'equilibrio, rappresentano il principale meccanismo attraverso cui il lavoro a casa influisce sul SWB.

L'influenza dell'ambiente familiare sul benessere dei lavoratori è supportata da un ulteriore studio recente, nel quale la presenza di bambini era associata a maggiori sentimenti di sovraccarico cognitivo e richieste percepite, indipendentemente dagli strumenti utilizzati (Schmitt, Breuer, & Wulf, 2021). Questi risultati sono coerenti con un'indagine sul lavoro a distanza (citata da Song & Gao, 2020) "*Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*", pubblicata congiuntamente da Eurofound e dall'Ufficio internazionale del lavoro (ILO) nel 2017. L'ILO ha intervistato i lavoratori di

15 paesi dell'OCSE (inclusi gli Stati Uniti) per analizzare come il telelavoro influisca sullo stile di vita delle persone. Il rapporto sottolinea da una parte gli effetti positivi, come maggiore autonomia e flessibilità in termini di organizzazione, dall'altra identifica le sfide associate al lavoro a distanza e alle tecnologie utilizzate, come la tendenza a lavorare più a lungo e a fondere la vita personale e professionale, che portano a livelli più elevati di stress.

I dati degli studi precedenti sono in contrasto con i risultati di Delanoeije e Verbruggen (2020), i quali hanno condotto uno studio quasi sperimentale precedente alla pandemia, volto ad esaminare l'impatto del telelavoro sullo stress dei dipendenti, sul conflitto lavoro-vita privata, sull'impegno lavorativo e sulla job performance. Lo studio ha coinvolto un'azienda internazionale belga di costruzioni e sviluppo immobiliare, che aveva lanciato un'iniziativa pilota di telelavoro per un arco temporale di tre mesi. Il Belgio definisce il lavoro da remoto *New Ways of Working* o *New World of Working*, riferendosi all'adozione di nuove pratiche di lavoro che consentano di aumentare la motivazione, la soddisfazione e la produttività dei lavoratori. Gli autori (Delanoeije & Verbruggen, 2020) hanno raccolto quotidianamente i dati su 13 giorni lavorativi consecutivi dopo l'inizio dello studio pilota, dividendo il campione in due gruppi: gruppo sperimentale (34 persone che potevano lavorare da casa massimo due giorni alla settimana) e gruppo di controllo (30 persone che avevano mantenuto il lavoro d'ufficio). Inoltre, al fine di esaminare i cambiamenti nel tempo, hanno raccolto i dati in due momenti: prima dell'introduzione del telelavoro (T1) e alla fine del progetto pilota (T2). Al termine dello studio, i ricercatori non hanno riscontrato differenze nel tempo nel conflitto lavoro-famiglia, nell'impegno lavorativo o nelle prestazioni lavorative. Le analisi quotidiane, invece, hanno mostrato che i lavoratori riportavano uno stress inferiore, un minore conflitto lavoro-famiglia, un maggiore impegno lavorativo e prestazioni lavorative più elevate, nei giorni di telelavoro rispetto ai giorni di lavoro d'ufficio. Tuttavia, lo studio descritto presenta dei limiti tra cui la bassa validità esterna dei risultati ottenuti e l'utilizzo di misure di autovalutazione. Infatti, la differenza tra gli studi qui descritti può essere motivata dall'utilizzo di un campione ridotto da parte della ricerca di Delanoeije e Verbruggen (2020), che limita la generalizzabilità dei dati. Inoltre, il lavoro da remoto era stato introdotto per un breve periodo di tempo e solo per due giorni alla settimana. Probabilmente, l'adozione della nuova modalità lavorativa ha

rappresentato una novità per i lavoratori, che l'hanno accolta positivamente, sfruttando a pieno tutti i vantaggi che, realmente, essa può portare. È inoltre, da considerare che lo studio è avvenuto nel periodo precedente alla pandemia; per questo motivo, i risultati differenti che potremmo rilevare negli studi recenti possono trovare la loro spiegazione nelle dinamiche esterne al contesto organizzativo, che con il COVID-19 sono nettamente cambiate. Un'ulteriore spiegazione può essere individuata nell'attenzione che il governo belga pone a coloro che lavorano da remoto. Questo aspetto è evidente anche in una misura adottata durante la pandemia; in Belgio, infatti, è stata attuata una specifica forma di congedo parentale: i genitori con figli di età inferiore ai 12 anni, hanno potuto ridurre l'orario di lavoro della metà o di un quinto (Eurofound, 2020).

Il ruolo del sovraccarico cognitivo

Ulteriori studi, presenti nella letteratura più recente, hanno evidenziato gli aspetti negativi dello smart working sul benessere, sottolineando il ruolo del sovraccarico cognitivo, alimentato dal supporto di strumenti digitali, che necessariamente sono richiesti per lavorare da remoto. Lo studio di Schmitt et al. (2021), presenta un'analisi delle relazioni tra l'uso degli strumenti di lavoro digitali, la sensazione di sovraccarico cognitivo, le misure di disintossicazione digitale, le prestazioni lavorative percepite e il benessere. L'obiettivo degli autori (Schmitt et al., 2021) era fornire dei suggerimenti per garantire una vita lavorativa digitale sana e produttiva. La ricerca è stata condotta durante il periodo delle rigide misure di lockdown in Germania, da aprile a maggio 2020, e ha utilizzato un campione, tratto da un panel tedesco di accesso online non probabilistico, di 403 partecipanti. I risultati sottolineano i lati negativi della digitalizzazione sul benessere dei lavoratori. Infatti, la crescente necessità di utilizzare strumenti digitali può generare un sovraccarico cognitivo, che può avere un impatto negativo sulla produttività e sul benessere della persona. Nel presente studio, la sensazione di sovraccarico cognitivo era associata ad un maggiore stress e ad indicatori negativi di benessere, quali preoccupazioni, tensioni e perdita di gioia, indipendentemente dallo strumento digitale utilizzato.

Il ruolo delle caratteristiche del lavoro e di personalità

La letteratura individua altre due variabili, che incidono sul modo in cui la modalità di lavoro a distanza influisce sul benessere dei lavoratori, ovvero le caratteristiche del lavoro e di personalità. Questo aspetto è stato dimostrato dallo studio empirico di Perry, Rubino e Hunter (2018), condotto nel periodo precedente alla pandemia. Gli autori (Perry et al., 2018), tramite l'applicazione del modello Demand-Control-Person e la teoria dell'autodeterminazione, hanno esaminato i meccanismi attraverso cui le caratteristiche del lavoro e della persona possono influenzare il benessere dei dipendenti, all'aumentare dell'entità del lavoro a distanza. L'oggetto d'interesse dello studio è lo sforzo, che si verifica quando la persona sperimenta uno scarso controllo personale e quando esaurisce le risorse necessarie per far fronte alle richieste dell'ambiente; le conseguenze negative, che ne derivano, si riversano sulla salute dell'individuo e sulla sua capacità di raggiungere obiettivi di lavoro o impegnarsi nello sviluppo personale e professionale. La ricerca racchiude due studi: il primo, con un campione di 258 lavoratori, comprende i dati raccolti in due momenti temporali a distanza di 3 mesi; il secondo include 145 lavoratori, che hanno compilato il sondaggio online in un unico momento. I risultati individuano l'autonomia e il livello di stabilità emotiva come due fattori in grado di influenzare, indipendentemente e congiuntamente, il benessere del dipendente nel lavoro da remoto. Ad esempio, i dipendenti ad alta stabilità emotiva, che riportano elevati livelli di autonomia, sperimentano una tensione più bassa.

Gli studi presentati chiariscono il motivo per cui non c'è un consenso univoco nella letteratura, sulla relazione positiva o negativa tra benessere e smart working, in quanto intervengono una serie di variabili legate alla persona e al contesto lavorativo, che esercitano un'influenza su tale relazione.

2.5.2. L'impatto del leader sulla salute dei dipendenti

All'interno della letteratura troviamo numerose ricerche più datate che si sono occupate di indagare la relazione tra queste due variabili. Il primo studio che ha testato e confermato le relazioni dirette tra il comportamento del leader e i livelli di cortisolo dei dipendenti, come importante indicatore di stress, è quello di Diebig, Bormann e Rowold (2016), condotto prima della pandemia. Questo studio contribuisce alla letteratura sulla

leadership, estendendo la ricerca passata, collegando un aspetto psicologico del comportamento organizzativo, ovvero il comportamento del leader, ad un indicatore oggettivo di stress, il cortisolo, analizzato tramite la raccolta del capello. Gli autori (Diebig et al., 2016), per indagare la relazione tra il leader e il livello di stress dei seguaci, fanno riferimento al comportamento di leadership a tutto campo (trasformazionale, transazionale e laissez-faire) e alla teoria dell'ambiguità dei ruoli, definita come la mancanza di chiarezza sulle aspettative, sul processo e sui criteri di valutazione del proprio lavoro. Lo studio si avvale di un campione di 129 partecipanti, in prevalenza di sesso femminile. I risultati confermano le ipotesi iniziali e rivelano gli effetti di due stili comportamentali di leadership: (1) un comportamento chiaro, caratterizzato da supporto, riduzione delle ambiguità, chiarezza dei ruoli e dei compiti, è associato a livelli più bassi di stress; (2) un comportamento ambiguo, caratterizzato da obiettivi sfidanti, elevate esigenze cognitive, mancanza di supporto e alta ambiguità di ruolo, è associato ad un aumento dei livelli di stress. Nonostante la ricerca in questione sia caratterizzata da una ridotta validità esterna e da un disegno trasversale, per il quale non è possibile dedurre con certezza la direzione causale, i dati ottenuti supportano la letteratura, che sostiene l'importanza del comportamento del leader, nel mitigare o accentuare lo stress dei propri dipendenti.

Successivamente, alcuni autori dello studio precedente, Rowold, Diebig e Heinitz (2017) hanno utilizzato lo stesso modello teorico della leadership a tutto campo, integrandolo con lo stile di leadership strumentale, per testare la relazione tra due stili di leadership e un indicatore biologico di stress, ovvero il cortisolo, misurato in due campioni differenti. Gli autori (Rowold et al., 2017) hanno analizzato il ruolo della leadership transazionale e strumentale, quest'ultima definita come l'applicazione delle conoscenze sul monitoraggio dell'ambiente e delle prestazioni, e sull'implementazioni di soluzioni strategiche e tattiche per l'organizzazione; inoltre, hanno considerato lo stress come un processo derivante dallo squilibrio tra domande e risorse lavorative, dove un possibile modo per affrontarlo è concentrarsi sul potenziare le risorse sociali. Nel presente studio sono stati considerati due campioni indipendenti eterogenei: il primo, composto da 40 partecipanti, ha fornito due campioni di saliva al giorno, la quale rappresenta un effetto reale, a breve termine, della risposta fisiologica di stress; il secondo composto da 131 persone, ha fornito campioni dei loro capelli. I risultati della ricerca hanno in parte

confermato le ipotesi iniziali. Nello specifico, le analisi di regressione non hanno supportato le ipotesi sulla leadership trasformazionale, in quanto questo costrutto non risulta correlato a nessuno degli indicatori di cortisolo. Al contrario la leadership strumentale era significativamente e negativamente correlata al cortisolo salivare e capillare, confermando come tale stile di leader è in grado di ridurre i livelli di stress dei seguaci, attraverso il supporto e l'assegnazione delle risorse necessarie per svolgere gli incarichi lavorativi. Questi comportamenti di supporto, quindi, sembrano avere successo nel proteggere i dipendenti dallo stress.

Anche la letteratura attuale supporta l'importanza del leader nel ridurre il livello di stress dei dipendenti. Uno studio recente (Oruh, Mordi, Dibia, & Ajonbadi, 2021) ha utilizzato la metodologia qualitativa e interpretativa per indagare il ruolo del leader nel ridurre i livelli di stress dei dipendenti, in una condizione ambientale estrema, com'è stata la pandemia di COVID-19. Le interviste telefoniche semi-strutturate hanno consentito di raccogliere le esperienze vissute da un campione di 30 dipendenti. I risultati dello studio hanno confermato che uno stile di leadership manageriale compassionevole può aiutare a mitigare i fattori di stress in un contesto organizzativo, come quello della Nigeria, con storia di alti livelli di esaurimento dei dipendenti. Nonostante lo studio utilizzi un campione limitato e un approccio qualitativo, ci aiuta ad evidenziare l'influenza del leader sui dipendenti, anche in una situazione di disagio e incertezza come quella che ha caratterizzato la pandemia, in cui i lavoratori hanno sperimentato la paura non solo di perdere il lavoro, ma anche di avere ripercussioni sulla propria salute e su quella dei propri cari. Quindi, si può concludere come uno stile di leadership supportivo può ridurre la sofferenza e può aiutare ad attenuare l'impatto dei principali fattori di stress sul posto di lavoro.

Un'ulteriore indagine recente di Herr, Van Harreveld, Uchino, Birmingham, Loerbroks, Fischer e Bosch (2019) si è occupata di analizzare la relazione tra lo stile di leadership ambivalente e un biomarcatore di stress, al fine di ampliare la letteratura sul comportamento organizzativo. Gli autori (Herr et al., 2019) hanno utilizzato i dati trasversali dei Mannheim Industrial Cohort Studies (MICS), raccolti nel 2007; nello specifico, hanno considerato le risposte di 613 dipendenti, in prevalenza uomini, che hanno valutato il proprio supervisore e hanno fornito un campione di saliva, raccolto in autonomia. I risultati dello studio hanno confermato le ipotesi iniziali dei ricercatori:

l'ambivalenza, caratterizzata dall'alternanza di comportamenti positivi e negativi, è fonte di angoscia e di conseguenza rappresenta un fattore di rischio per la salute. Infatti, risulta essere associata ad una percezione di disagio e stress lavoro-correlato, rilevato da una maggiore secrezione diurna, dopo il risveglio, dell'asse HPA. Le associazioni con il cortisolo erano specifiche per l'ambivalenza e non erano collegate al comportamento di leadership negativo di per sé, indicando la presenza di qualcosa di unico e stressante nell'ambivalenza della leadership. Quindi, i comportamenti positivi non compensano quelli negativi, ma, al contrario, possono aumentare il disagio. Lo studio presenta dei limiti, tra cui la raccolta incompleta dei comportamenti ambivalenti, che possono coinvolgere un'ampia varietà di azioni, e l'utilizzo di un campione non rappresentativo della popolazione, in quanto costituito principalmente da uomini con un'età media di 50 anni e un lavoro a lungo termine; tuttavia, questa indagine è stata la prima ad individuare l'ambivalenza del leader, nel posto di lavoro, come predittore di disagio nei dipendenti e della disregolazione endocrina correlata allo stress psicofisiologico, in termini di incidenza nei livelli di cortisolo.

Il saggio di Aboiron (2022) analizza la leadership dal punto di vista delle neuroscienze, sottolineando l'importanza dei leader nel saper coltivare una sana cultura aziendale, in quanto, un ambiente di lavoro felice, motiva i dipendenti a raggiungere obiettivi a lungo e a breve termine. Nello specifico, sottolinea come le molecole quali dopamina, cortisolo, serotonina e ossitocina possono avere un impatto sul lavoro, poiché influenzano il comportamento, lo stato d'animo, l'energia e di conseguenza la fatica. Il cortisolo può anche contribuire alla cultura tossica di un'organizzazione se i dipendenti sono emotivamente instabili; a sua volta, un ambiente di lavoro negativo può aumentare i livelli di cortisolo nei dipendenti, con conseguente aumento dell'ipervigilanza e della cosiddetta "rabbia da scrivania". La combinazione di questi rischi può generare una perdita di produttività ed efficienza all'interno di un'organizzazione.

Gli studi considerati, che formeranno la base teorica della nostra ricerca, confermano l'idea che i leader hanno un impatto sulla salute dei dipendenti. Infatti, vi è un ampio consenso sull'esistenza di relazioni tra comportamento di leadership e salute psicofisiologica dei dipendenti. Tale legame verrà verificato anche attraverso il nostro modello, applicato alla ricerca empirica illustrata nel terzo capitolo.

2.5.3. *Workaholism e benessere lavorativo*

L'elevata incidenza del superlavoro ha generato preoccupazioni circa il suo impatto sul benessere dei dipendenti (Mazzetti et al., 2014). La definizione proposta da Schaufeli et al. (2008) considera il workaholism un costrutto multidimensionale caratterizzato da lavoro eccessivo e compulsivo; infatti, il lavoratore investe la maggior parte del proprio tempo nello svolgimento dell'attività lavorativa. È noto come l'inadeguato recupero o la mancanza di esso, spiegato dal modello del carico allostatico approfondito nel primo capitolo, genera uno sforzo psicofisiologico cumulativo, con conseguenze negative sul benessere psicofisico del lavoratore. Di conseguenza, quando la quantità eccessiva di energia, che il workaholic investe sul proprio lavoro, non è controbilanciata da un adeguato riposo, il dipendente potrebbe esaurire il proprio backup energetico; di conseguenza la job performance diminuisce e il lavoratore sperimenta sensi di colpa e insoddisfazione verso sé stesso (Morkevičiūtė et al., 2019).

Gli effetti sul benessere, in generale, della persona sono stati sintetizzati da Caruso (2006), il quale riassume i rischi, determinati da lunghi orari di lavoro, per la salute del lavoratore, per la famiglia e per i datori di lavoro. La mancanza di recupero genera nel workaholic: (1) stanchezza e affaticamento generale; (2) privazione del sonno con effetti dannosi per il sistema endocrino, immunitario e per il metabolismo; (3) decrementi nel funzionamento neuro-cognitivo e fisiologico; (4) maggiore probabilità di mettere in atto comportamenti controproduttivi, quali consumo di fumo e alcool; (5) aumento della pressione sanguigna e un maggiore rischio di infarto; (6) aumento della probabilità di infortunio. La dipendenza lavorativa ha delle ricadute anche nel contesto familiare, dove i lunghi orari lavorativi e l'intensa competizione per ottenere incarichi elevati e avanzamento di carriera, spingono molte persone a ritardare il proprio matrimonio. Inoltre, si rileva una riduzione della fertilità e probabilità di rimanere incinta con successo, ed una maggiore incidenza di obesità nei figli. L'eccessiva quantità di tempo, dedicata al lavoro, potrebbe spingere i genitori a non far svolgere ai figli l'attività fisica e a fare affidamento su cibi preconfezionati, che riducono il tempo dedicato a cucinare, ma contengono grassi e zuccheri in quantità più elevata. Il workaholism può essere controproduttivo anche per il datore di lavoro, che percepisce un calo della produttività ed un aumento degli errori commessi dai lavoratori. È bene ricordare che l'entità delle

conseguenze sopraelencate dev'essere sempre considerata in relazione ad una varietà di fattori che possono incidervi, come le caratteristiche del lavoratore e del lavoro, come il controllo percepito, la retribuzione e le responsabilità non lavorative.

Andando più nello specifico, approfondiamo di seguito la relazione tra il workaholism e uno specifico biomarcatore di stress, analizzata da uno studio empirico recente, condotto prima della pandemia. Girardi, De Carlo, Dal Corso, Andreassen e Falco (2019) basandosi sulla concettualizzazione del workaholism, come forma negativa di pesante investimento lavorativo, e attingendo al modello del carico allostatico e del recupero dello sforzo, hanno condotto una ricerca empirica, per esplorare l'associazione tra due diverse forme di pesante investimento sul lavoro (workaholism e work engagement) e il rapporto con un biomarcatore di stress. Ricerche precedenti si erano basate solo su misure di autovalutazione che indagavano le percezioni dei lavoratori; tale studio, fornisce un prezioso contributo alla letteratura esistente per due motivi: (1) adotta un approccio multi-metodo, che combina diversi strumenti di misurazione, per ridurre i bias metodologici; (2) utilizza indicatori oggettivi che ci consentono di far luce sui meccanismi psicofisiologici, alla base della relazione tra workaholism, impegno lavorativo e conseguenze a lungo termine sulla salute dei lavoratori. Lo studio ha coinvolto 119 lavoratori, in prevalenza donne, di un'organizzazione sanitaria pubblica italiana, che lavoravano nel turno diurno. È stato somministrato un questionario di autovalutazione, che comprendeva la scala DUWAS (Dutch Work Addiction Scale), per la misura del workaholism, e la scala UWES-9 (Utrecht Engagement Scale), nel suo adattamento italiano, per la misura dell'impegno lavorativo. Inoltre, i partecipanti sono stati sottoposti al prelievo di un campione di sangue, raccolto al mattino, attraverso la tecnica di venipuntura standard. Nelle analisi sono state controllate le caratteristiche demografiche, come sesso, età, indice di massa corporea (BMI), in quanto sono variabili in grado di influenzare i livelli circolanti di citochine pro-infiammatorie. Le ipotesi iniziali sono state confermate e i risultati hanno mostrato che il workaholic era positivamente associato all'Interleuchina-19, una citochina pro-infiammatoria, coinvolta nell'infiammazione sia acuta che cronica. Inoltre, i dati hanno evidenziato che l'impegno lavorativo ha tamponato questa associazione, che era positiva e significativa quando l'impegno lavorativo era basso, ma che non era significativa quando l'impegno lavorativo era elevato. In conclusione, dato che l'infiammazione è considerata uno dei meccanismi

che collegano lo stress psicosociale e il rischio per la salute, gli interventi dovrebbero mirare a prevenire il workaholism e promuovere l'impegno lavorativo.

3. LEADERSHIP, WORKAHOLISM, BIOMARCATORI DI STRESS, IN RELAZIONE AL LAVORO DA REMOTO: UNO STUDIO LONGITUDINALE MULTI-METODO

3.1. Obiettivi e ipotesi

In questo capitolo, verrà descritta la ricerca longitudinale e multi-metodo condotta nel periodo compreso tra marzo e luglio 2022 e coordinata dalla prof.ssa Alessandra Falco, del Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA), presso l'Università degli Studi di Padova. L'indagine contribuisce ad arricchire la letteratura internazionale sulla relazione tra specifici fattori di stress presenti nell'ambiente lavorativo e alcune conseguenze dello stress lavoro-correlato, anche analizzate tramite alcuni possibili biomarcatori di stress, quali il cortisolo e il deidroepiandrosterone solfato – o DHEA(S) – presenti nei capelli, con particolare riferimento al loro rapporto, il quale è considerato come un indicatore di stress "negativo" (i.e., distress) cronico (Theorell, Engström, Hallinder, Lennartsson, Kowalski, & Emami, 2021). La ricerca risponde alla necessità di ulteriori studi longitudinali sui biomarcatori di stress nel capello – quali ad esempio l'HCC (Hair Cortisol Concentration) – all'interno dei contesti lavorativi, come suggerito dalla recente letteratura scientifica di riferimento. Ad esempio, Schaafsma et al. (2021) consigliano, per la ricerca futura, di coinvolgere diversi tipi di lavoratori, adottare un disegno longitudinale e utilizzare un approccio multi-metodo, combinando misure sia biologiche che psicologiche, per una maggiore comprensione dell'HCC nel contesto lavorativo. Lo studio qui presentato risponde perfettamente a queste richieste. Esso, infatti, si distingue da studi recenti, che si concentrano esclusivamente sull'uso di indicatori soggettivi, ed estende la tradizione di ricerca applicando una misura biologica oggettiva alla valutazione dello stress. Nello specifico, verranno incrociati i dati di due misurazioni: il dato biologico, fornito dall'analisi del capello, e il dato soggettivo, ottenuto dalle risposte del questionario di auto-valutazione, somministrato ai partecipanti.

Obiettivi

Alla luce del modello Job Demands-Resources (JD-R) (Demerouti et al., 2001) secondo il quale alte domande e basse risorse lavorative possono congiuntamente

contribuire ad un deterioramento della salute, lo studio si propone di analizzare la relazione nel tempo tra domande/risorse lavorative percepite e lo stress lavoro-correlato (SL-C). Dato che le job resources sono quelle caratteristiche fisiche, psicologiche, sociali o organizzative del lavoro, in grado di ridurre i costi associati alle job demands e stimolare la crescita dell'individuo (Schaufeli & Taris, 2014), come primo obiettivo, ci poniamo di analizzare il ruolo del leader, e in particolare lo stile di leadership, come risorsa lavorativa, in grado di esercitare un'influenza nel livello di cortisolo dei lavoratori, associato allo SL-C. L'influenza esercitata dal leader verrà considerata in funzione della modalità lavorativa, in presenza o a distanza, sperimentata da ciascun partecipante.

Inoltre, considerando il modello nella sua ultima revisione (Bakker & Demerouti, 2017), che integra il ruolo delle componenti individuali, verrà considerata anche l'influenza di una specifica domanda personale, il workaholism. Le domande personali sono quelle caratteristiche individuali del lavoratore che lo spingono ad investire sforzi eccessivi nel proprio lavoro e rappresentano un ostacolo nell'affrontare efficacemente le situazioni potenzialmente stressanti (Bakker & Demerouti, 2017; Zeijen, Brenninkmeijer, Peeters, & Mastenbroek, 2021). Alla luce di tale presupposto teorico, come secondo obiettivo ci poniamo di indagare, nella relazione tra leadership e il rapporto cortisolo/DHEA(S), il ruolo del workaholism, considerato nella definizione proposta da Schaufeli et al. (2008), che lo identificano come una sindrome caratterizzata dal lavorare eccessivamente e in modo compulsivo. Il workaholic, per soddisfare il proprio bisogno interiore di lavorare, rivede ossessivamente un compito già completato, assume più lavoro di quello che può essere svolto e rifiuta di delegare i propri compiti, aumentando il proprio carico di lavoro quotidiano, con effetti dannosi, in termini di stress percepito ed esaurimento emotivo (Balducci et al., 2021).

Ipotesi

Numerosi studi in letteratura confermano l'importanza del leader nell'influenzare il comportamento e il benessere dei propri collaboratori (Diebig et al., 2016; Gillet et al., 2016; Herr et al., 2019; Mazzetti et al., 2014; Morkevičiūtė et al., 2019). Consideriamo, in primis lo stile di leadership trasformazionale, introdotto da James MacGregor Burns nel 1978, per descrivere un leader che funge da modello per i suoi subordinati e crea le condizioni migliori per la loro crescita e benessere, influenzando e gestendo i loro

comportamenti a livello cognitivo ed affettivo, tramite l'espressione di una visione collettiva. Nello specifico, in questo studio, abbiamo analizzato il ruolo del leader nell'influenzare le tendenze workaholic anche in funzione della modalità lavorativa (lavoro in presenza vs smart working). Negli ultimi anni tale stile di leadership è emerso come un costrutto che a volte può avere conseguenze positive nel comportamento dei lavoratori, mentre altre volte conseguenze meno desiderabili (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020; Morkevičiūtė et al., 2019). La possibile associazione positiva tra leader trasformazionale e sviluppo del workaholism, nella sua componente del lavoro eccessivo, trova supporto in uno studio empirico di Morkevičiūtė et al. (2019). Nonostante il leader trasformazionale sia in grado di motivare i membri del suo team (Breevart et al., 2014), lo studio citato mostra come l'elevate aspettative percepite e le continue richieste esigenti da parte del supervisore favoriscono l'emergere della componente del lavoro eccessivo (una delle due dimensioni del workaholism). In tal caso, infatti, i superiori sottopongono i dipendenti ad una pressione interna e li incoraggiano a dedicare una notevole quantità di tempo ed energie al proprio lavoro, con la speranza di ottenere successo e avanzamento di carriera. Quindi, un leader che incoraggia un clima organizzativo basato sulla competizione e su sistemi di ricompensa, può favorire lo sviluppo del workaholism, come strategia di coping disfunzionale, per far fronte a richieste e aspettative elevate, conseguenti alle ingenti richieste degli attuali ambienti di lavoro (Molino et al., 2019). Inoltre, una ricerca empirica recente (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020) sottolinea come le aspettative elevate dei leader nei confronti dei dipendenti possono aumentare la componente del lavoro eccessivo, poiché i lavoratori sono spinti ad aumentare i propri sforzi per la paura di commettere errori o per ottenere una maggiore approvazione. Sulla base delle argomentazioni precedentemente descritte, ipotizziamo che nella prima rilevazione (T1) lo stile di leadership trasformazionale sia associato positivamente al workaholism nel lavoratore.

Ipotesi 1 (H1). *A T1, lo stile di leadership trasformazionale è associato positivamente al workaholism.*

Allo stesso modo, indaghiamo l'impatto dello stile di leadership autoritario sullo sviluppo del workaholism. Studi recenti (Molino et al., 2019; Spagnoli et al., 2020) hanno indagato gli effetti negativi della leadership autoritaria sullo sviluppo del workaholism, evidenziando come la percezione di invasione, la mancanza di supporto e apprezzamento

da parte dei propri supervisori, che adottano questo stile di leadership, genera malessere nel dipendente, il quale tenderà a dedicare maggiori sforzi ed energie al proprio lavoro per adeguarsi alle aspettative di un ambiente organizzativo pressante. Per questo motivo, in linea con studi precedenti, ipotizziamo che nella prima rilevazione (T1), lo stile di leadership autoritario sia associato positivamente al workaholism nel lavoratore.

Ipotesi 2 (H2). *A T1, lo stile di leadership autoritario è associato positivamente al workaholism.*

In base al modello del Carico Allostatico (McEwen, 1998), uno stato di attivazione psicofisiologica cronica, di concerto con la mancanza di un adeguato recupero (Geurts & Sonnentag, 2006), non permettono il ripristino delle risorse psico-fisiche dell'individuo, il che può portare ad un deterioramento della salute nel tempo. Il workaholism può avere effetti negativi sul benessere individuale proprio perché porta la persona a dedicare la maggior parte delle proprie risorse ai compiti lavorativi, trascurando le attività extra-lavorative. Di conseguenza, l'eccessivo coinvolgimento non permette un recupero efficace delle proprie risorse, che verranno nuovamente richieste il giorno successivo (Molino, Cortese, & Ghislieri, 2018); ciò implica uno sforzo maggiore per portare a termine i propri compiti, maggiori costi psicofisiologici per l'individuo e, infine, livelli più elevati di esaurimento nel tempo. Dunque, l'investimento di una quantità eccessiva di energia sul proprio lavoro, non controbilanciata da un adeguato riposo (Morkevičiūtė et al., 2019), porta il workaholic a sviluppare, nel tempo, sintomi psicofisici riconducibili allo SL-C, poiché è noto che un adeguato recupero del lavoro è negativamente correlato al deterioramento della salute a lungo termine (Molino et al., 2018). Infatti, prove empiriche recenti (Girardi et al., 2019) hanno mostrato un'associazione positiva tra workaholism e l'Interleuchina-17, una citochina pro-infiammatoria coinvolta nell'infiammazione sia acuta che cronica. Pertanto, basandoci sulle precedenti considerazioni, e alla luce dei risultati ottenuti da precedenti ricerche empiriche, ipotizziamo che i soggetti con tendenze workaholic presentino punteggi più elevati nel rapporto tra cortisolo e DHEA(S) al T2.

Ipotesi 3 (H3). *Il workaholism, misurato a T1, predice positivamente il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2.*

Coerentemente con le precedenti ipotesi H1/H2 e H3, secondo cui la leadership (sia trasformativa che autoritaria) è associata positivamente al workaholism il quale, a propria volta, è associato positivamente al rapporto tra cortisolo e DHEA(S), si ipotizza che il workaholism a T1 medi la relazione tra la leadership a T1 e il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2.

Ipotesi 4 (H4). *Il workaholism media la relazione tra la leadership a T1 e il rapporto cortisolo/DHEA(S) a T2.*

Nel valutare il benessere del lavoratore è importante considerare la modalità di svolgimento del lavoro, che può favorire il workaholism in quei lavoratori con una personalità che può predisporli a sviluppare una dipendenza da lavoro (Morkevičiūtė & Endriulaitienė, 2021). Infatti, è noto come la probabilità di sviluppo del workaholism sia accentuata tanto da fattori interni alla persona quanto da fattori esterni, come le caratteristiche del contesto lavorativo (Molino et al., 2019). Negli ultimi anni abbiamo assistito allo sviluppo di dinamiche nuove, non soltanto dal punto di vista lavorativo, ed è pertanto opportuno che l'indagine degli antecedenti del workaholism consideri anche il contesto e il clima economico e sociale attuale. Il cambiamento della modalità lavorativa è stato particolarmente evidente durante la pandemia, con possibili ripercussioni sulla diffusione e sull'intensificarsi del workaholism (Spagnoli et al., 2020). A questo proposito, è interessante notare che una ricerca recente (Morkevičiūtė & Endriulaitienė, 2021) ha suggerito che la possibilità di lavorare ovunque, anche all'interno delle mura domestiche, potrebbe aver incoraggiato alcuni lavoratori a dedicare ancora più tempo alle attività lavorative. Inoltre, l'attuazione della modalità di lavoro in smart working ha favorito l'abbattimento delle barriere tra vita lavorativa e vita privata (Song & Gao, 2020). Infatti, nell'indagine effettuata da Texty s.r.l, volta a conoscere i cambiamenti nelle abitudini di vita dei lavoratori, nelle Pubbliche Amministrazioni, a seguito delle misure di lockdown e dell'adozione obbligatoria dello smart working durante la pandemia, più della metà degli intervistati aveva indicato una difficoltà a separare l'attività professionale da quella extra-lavorativa. Sulla base delle argomentazioni precedentemente descritte e dei risultati delle ricerche esaminate, ipotizziamo che chi lavora o ha lavorato in smart working, durante la pandemia, possa mostrare punteggi più elevati nel workaholism, rispetto a quei soggetti che dichiarano di lavorare totalmente in presenza.

Ipotesi 5 (H5). *Lo smart working è associato positivamente al workaholism.*

Nella letteratura esaminata, non abbiamo evidenziato un legame diretto tra smart e working e stress dei dipendenti. Tuttavia, consideriamo lo studio di Song e Gao (2020) come punto di partenza del nostro ragionamento, che ci porta a formulare la sesta ipotesi. Gli autori (Song & Gao, 2020) ritengono che il meccanismo principale in grado di influenzare il benessere dei dipendenti nel lavoro da remoto consista nel trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata, soprattutto nel caso in cui si hanno dei figli. Questi risultati sono supportati anche dallo studio di Schmitt et al. (2021) e dall'indagine pubblicata congiuntamente da Eurofound e dall'ILO nel 2017. Riteniamo che la pandemia, come evento di forte disagio, paura e incertezza, e la conseguente attuazione dello smart working, come procedura semplificata e temporanea, non regolamentata dalle Legge 81/2017 e, perciò, priva di un accordo bilaterale individuale tra datore di lavoro e dipendente, possano aver creato una maggior difficoltà di adattamento a questa situazione di novità. La mancanza improvvisa di confini all'interno del proprio ambiente domestico potrebbe aver generato conflitti interni, che potrebbero avere delle ricadute sul benessere del lavoratore. Infatti, lo studio longitudinale di Hu e Subramony (2022) mostra come la pandemia, considerata un evento ambientale esterno, dirompente e dinamico, abbia avuto delle conseguenze anche sulla soddisfazione nell'equilibrio lavoro-famiglia. Inoltre, uno studio recente (Schmitt et al., 2021) ha sottolineato come la continua necessità di utilizzare strumenti digitali per svolgere il proprio lavoro possa generare un sovraccarico cognitivo, che può avere un impatto negativo sulla produttività e sul benessere della persona. Infatti, nell'indagine effettuata da Rapisarda et al. (2021) uno degli svantaggi sottolineati dai lavoratori era proprio la mancata disconnessione, in quanto il lavoro poteva avvenire anche in un orario diverso, nelle ore notturne e con elevati straordinari. Quindi, per formulare l'ipotesi successiva, consideriamo lo smart working, nella sua attuazione improvvisa e non regolamentata, messo in atto durante la fase di emergenza sanitaria, per rispettare le regole di distanziamento fisico, come un fattore che può essere associato a malessere nei lavoratori. Pertanto, considerando che l'esperienza di isolamento sociale e solitudine, assieme alla minore possibilità di instaurare relazioni interpersonali, sono tra gli aspetti negativi del lavoro da remoto, dichiarati dai lavoratori (Chong et al., 2020; Rapisarda et al., 2021), ipotizziamo che chi riporta di lavorare in

smart working, possa mostrare punteggi più elevati nel rapporto tra cortisolo e DHEA(S), rilevato al T2.

Ipotesi 6 (H6). *Lo smart working predice positivamente il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2.*

Come sottolineato precedentemente, nonostante gli aspetti positivi sulla leadership trasformazionale evidenziati in letteratura (Gillet et al., 2016; Ojha et al., 2018), ulteriori evidenze empiriche (Rowold et al., 2018; Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020) sottolineano come alcuni comportamenti messi in atto da un supervisore che adotta lo stile di leadership trasformazionale, come l'eccessiva motivazione e orientamento agli obiettivi, possono influenzare negativamente il comportamento dei collaboratori. Come approfondito nel primo capitolo, il COVID-19 ha portato ad un'attuazione immediata e non regolamentata dello smart working, per coloro che hanno potuto continuare a svolgere la propria professione a distanza. A questo proposito, ricerche precedenti (Iannotta et al., 2020) ritengono che il leader trasformazionale possa creare strutture informali, che superano le gerarchie tradizionali e favoriscono l'emergere dei vantaggi che il lavoro in modalità smart working può portare in primis per il lavoratore. Recenti evidenze empiriche (Sinclair et al., 2021) rilevano come un leader che adotti uno stile di leadership trasformazionale possa influenzare positivamente l'esperienza lavorativa dei collaboratori in smart working, in quanto è in grado di prendersi cura di coloro che sono sotto la propria responsabilità, assumendo la loro prospettiva e comprendendo bisogni ed esigenze individuali. Infatti, la teoria della leadership trasformazionale (Breevaart et al., 2014; Podsakoff et al., 1990), a cui questo studio fa riferimento, evidenzia come questo stile si distingua per la capacità di fornire un supporto esplicito al lavoratore, comprendendo necessità e sentimenti personali. Pertanto, la sensibilità e il supporto del leader, percepiti dal dipendente, appaiono aspetti essenziali soprattutto durante lo smart working nel periodo della pandemia, in cui il valore della solidarietà sociale e l'interesse per i propri dipendenti risultano fondamentali per favorire il benessere dei lavoratori (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021), i quali si dichiarano insicuri e incerti circa il proprio futuro (Chong et al., 2020). Pertanto, sulla base di tali considerazioni, ipotizziamo che la modalità lavorativa moderi la relazione tra leadership trasformazionale e workaholism, che dovrebbe essere negativa per coloro che lavorano in smart working.

Ipotesi 7 (H7). *A T1, lo smart working modera la relazione tra leadership trasformazionale e workaholism.*

Infine, in base allo studio trasversale di Spagnoli et al. (2020), che indaga l'influenza dello stile di leadership autoritario nel rapporto tra workaholism e tecnostress, ci aspettiamo che coloro che dichiarano di lavorare da remoto abbiano una maggiore probabilità di sviluppare tendenze workaholic, per la percezione di invasione e controllo del proprio supervisore. Infatti, in una situazione di smart working, l'assenza di forme di controllo fisico può portare i leader ad esagerare il proprio stile autoritario, per monitorare le prestazioni dei dipendenti. Inoltre, il supervisore può far affidamento alla situazione di persistente attività del lavoratore, dato l'uso costante della tecnologia, con una conseguente invasione nella sua vita privata anche negli orari extra-lavorativi (Spagnoli et al., 2020). Pertanto, sulla base di tali argomentazioni, ipotizziamo che la modalità lavorativa modera la relazione tra leadership autoritaria e workaholism, che dovrebbe essere più forte per coloro che lavorano in smart working

Ipotesi 8 (H8). *A T1, lo smart working modera la relazione tra leadership autoritaria e workaholism.*

Il modello teorico e le ipotesi formulate per questo studio sono rappresentati nella Figura 2.

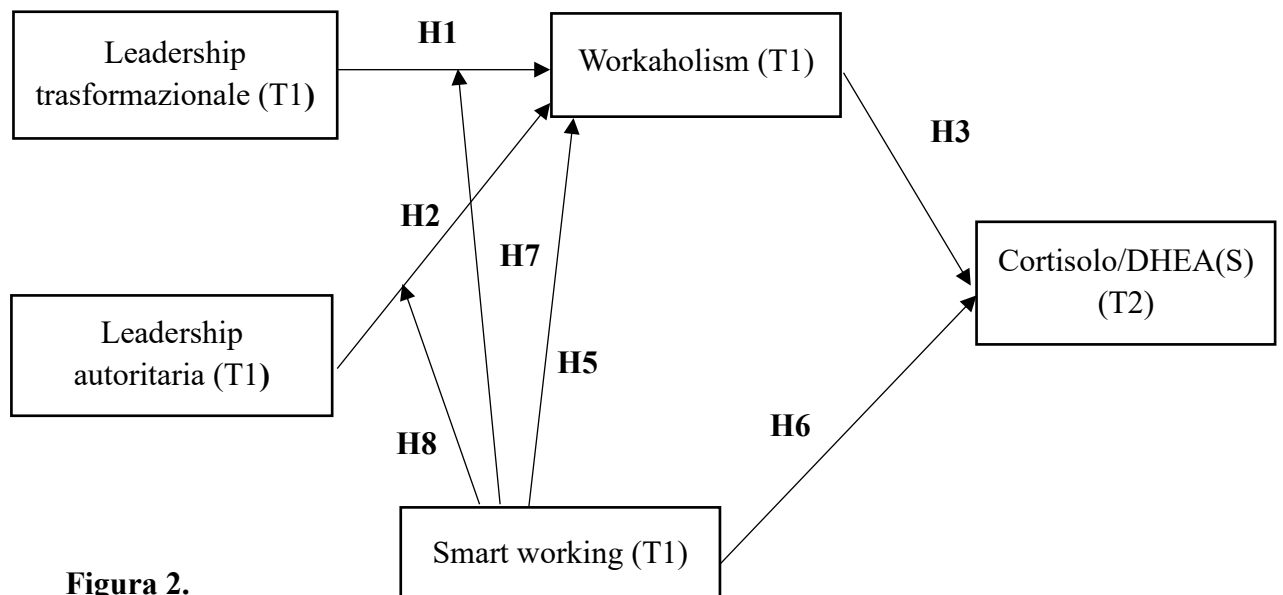


Figura 2.

Associazione tra Leadership, Smart Working, Workaholism e Rapporto tra Cortisolo e DHEA(S): Modello Concettuale

3.2. Disegno di ricerca

In questa sezione procederemo a descrivere le varie fasi in cui è articolato lo studio empirico, all'interno del quale abbiamo utilizzato un disegno di ricerca longitudinale che prevedeva la combinazione di diversi metodi di misura (i.e., multi-metodo): misure di auto-valutazione e misure fisiologiche, che hanno riguardato l'analisi della concentrazione di cortisolo presente nei capelli (HCC), come marker neuroendocrino di stress.

3.2.1. Metodologia

Lo stress lavoro-correlato è definito come il risultato di un processo d'interazione costante tra la persona e il suo ambiente (Cox, Griffiths, & Rial-Gonzalez, 2000, p. 60). In letteratura, la maggior parte degli autori, supportano l'approccio psicologico - e, in particolare, l'utilizzo dei modelli transazionali - come prospettiva più adeguata e utile, attualmente a disposizione, per definire e comprendere il processo di stress e l'insieme dei fattori che concorrono a determinarlo (Cox et al., 2000, p. 59). Di conseguenza, anche la misurazione dello SL-C deve tenere in considerazione la complessità del fenomeno che stiamo andando ad analizzare.

Quando si adotta un disegno trasversale o un approccio mono-metodo nell'analisi del rischio stress lavoro-correlato, ad esempio tramite una singola somministrazione di uno strumento di auto-valutazione, possono emergere delle problematiche inerenti la sua misurazione: (1) la varianza comune di metodo (CMV) e il common method bias (CMB); (2) possibili distorsioni legate all'affettività negativa dei rispondenti (NA) (Girardi & Falco, 2013, p. 140). Il CMB è lo scostamento tra la relazione vera e quella osservata tra due costrutti, dovuto alla varianza di metodo, ovvero la varianza, nella variabile rilevata, attribuibile al metodo di misura più che al costrutto in esame (Girardi & Falco, 2013, p. 141). Infatti, la misurazione di due o più costrutti con lo stesso metodo può avere degli effetti di distorsione nelle relazioni osservate, in termini sia di sovrastima che di sottostima (Girardi & Falco, 2013, p. 142). La seconda problematica che può emergere nella valutazione dello stress lavoro-correlato fa riferimento al ruolo del NA. Quest'ultima è una dimensione individuale di disposizione d'umore, che riflette differenze pervasive nella concezione di sé e nella tendenza ad esperire stati emotivi

negativi. Al contrario, l'affettività positiva riflette il grado in cui una persona si sente entusiasta, attiva, vivace ed energica (Girardi & Falco, 2013, p. 144). La NA può essere considerata come una variabile di disturbo nel processo di valutazione dello stress lavorativo, in quanto la persona può percepire in maniera più negativa il proprio ambiente di lavoro e, allo stesso tempo, riportare maggiori livelli di strain, inflazionando la correlazione tra la misura self-report e lo stress, che è spiegato da questa terza variabile (Girardi & Falco, 2013, p. 151).

Il disegno di ricerca utilizzato in questo studio è stato messo a punto per rispondere agli obiettivi elencati in precedenza e per testare le relazioni ipotizzate contenendo al contempo le problematiche sopra richiamate. Adottando un disegno di ricerca longitudinale e un approccio multi-metodo, si ritiene che lo studio sia caratterizzato da un elevato livello di rigore, e che possa dunque fornire un valore aggiunto alla letteratura di riferimento, sia da un punto di vista teorico che applicativo. Per meglio chiarire i punti di forza della ricerca di seguito vengono richiamate brevemente le peculiarità sia del disegno longitudinale che dell'approccio multi-metodo.

Il disegno di ricerca longitudinale

Il disegno di ricerca longitudinale utilizzato nella ricerca venne proposto ai ricercatori sociali nel 1948 da Lazarsfeld. In inglese viene indicato con il termine *panel data* e consiste nell'utilizzo degli stessi soggetti per effettuare diverse rilevazioni, intervallate nel tempo (Corbetta, 2014, p. 219). I dati ottenuti sono comunemente usati nelle scienze sociali per testare le teorie del cambiamento individuale e sociale poiché, rispetto allo studio trasversale o cross-sectional, lo studio longitudinale permette di meglio analizzare le interrelazioni causali tra variabili (Finkel, 1995, p. 1).

È noto che, affinché esista un effetto causale della variabile X sulla variabile Y, devono essere soddisfatte le seguenti condizioni: (a) X e Y devono covariare; (b) X deve precedere Y; (c) la relazione non deve essere "spuria", ossia prodotta dall'associazione congiunta di X e Y con una terza variabile o insieme di variabili; (d) ci dev'essere una misurazione accurata delle variabili d'interesse (Finkel, 1995, p. 2). Lo studio longitudinale prevede di rilevare in più occasioni le stesse variabili X e Y, ottenute dalle medesime unità osservate ripetutamente nel tempo, il che consente al ricercatore di creare modelli che soddisfano il criterio della precedenza temporale, ovvero dove i valori

precedenti di ciascuna variabile possono influenzare i valori della variabile successiva (Finkel, 1995, p. 3). Appare dunque evidente il primo vantaggio dello studio longitudinale, ovvero la possibilità di utilizzare tali informazioni nella stima di modelli che testino relazioni causali (Finkel, 1995, p. 3), sebbene vada notato che uno studio longitudinale non è comunque sufficiente a identificare una relazione di causa-effetto. Al contrario, nel disegno trasversale la misurazione di variabili in un singolo punto nel tempo rende impossibile stabilire l'ordine temporale, e quindi escludere la possibilità che la covariazione tra X e Y sia prodotta da Y che causa X, o da una relazione causale reciproca (Finkel, 1995, p. 3). Il secondo vantaggio, che deriva dall'utilizzo di questo disegno di ricerca, riguarda l'errore di misurazione delle variabili. Il ricercatore può utilizzare le osservazioni ripetute nel tempo per stimare le proprietà di misurazione delle variabili, raccogliendo dati più rigorosi circa le relazioni indagate (Finkel, 1995, p. 3).

L'approccio multi-metodo

Le misure self-report sono uno strumento importante per gli psicologi del lavoro e delle organizzazioni, in quanto garantiscono un accesso diretto alle valutazioni e percezioni soggettive dei lavoratori circa il proprio ambiente di lavoro, sia fisico che sociale, le quali rivestono un ruolo centrale nel processo che porta alla formazione dello SL-C (Girardi & Falco, 2013, p. 140). Tuttavia, è noto come il questionario di autovalutazione presenti delle problematiche intrinseche, che influenzano l'attendibilità delle risposte. Tra i limiti troviamo, ad esempio, la presenza di risposte non veritiere provocate dalla desiderabilità sociale, ovvero la valutazione, socialmente condivisa, che in una cultura viene data ad un certo atteggiamento o comportamento individuale. Un altro esempio consiste nell'assenza d'opinioni, in quanto è possibile che su alcune tematiche la persona non abbia mai seriamente riflettuto, il che contribuisce a creare nell'intervistato una sorta di pressione a rispondere, la quale a propria volta genera una scelta casuale della risposta (Corbetta, 2014, p. 170). Quindi, le misure soggettive, come il questionario self-report, che pure sono necessarie per catturare le percezioni del lavoratore, presentano delle criticità che determinano delle problematiche nella misurazione delle variabili, citate precedentemente (CMB e NA). La letteratura ha individuato l'opportunità di supportare la validità dei dati raccolti utilizzando diversi metodi di misura al contempo. In questa prospettiva, un approccio multi-metodo può prevedere l'integrazione tra le autovalutazioni dei lavoratori, le valutazioni da parte di osservatori esterni (i.e., etero-

valutazioni), i dati oggettivi e/o gli indicatori fisiologici (Girardi & Falco, 2013, p. 140). In questo modo, le misure delle variabili indipendenti e dipendenti si ottengono da fonti differenti, il che contribuisce a contenere il CMB (Girardi & Falco, 2013, p. 147; Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Sempre in questa prospettiva, Cox et al. (2000, p. 59) definiscono il principio della triangolazione come una strategia di misurazione che dovrebbe aiutare a superare il problema dei dati mancanti e incrementare la validità dei risultati ottenuti. Il principio della triangolazione, promosso anche dall’Agenzia per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (2002), sostiene che la valutazione del rischio SL-C dovrebbe avvenire mediante una combinazione di almeno tre diverse tipologie di misura: (1) misure di auto-valutazione ed etero-valutazione dei fattori di rischio, derivanti dall’analisi delle informazioni presenti nell’ambiente di lavoro; (2) misure soggettive di auto-valutazione, che analizzano la percezioni dei lavoratori ed eventuali cambiamenti nel comportamento; (3) misure fisiologiche, che indagano lo stato di salute della persona (Cox et al., 2000, p. 58). La bontà del processo di valutazione, in termini di validità e attendibilità, sarà tanto più elevata quanto più le diverse misure daranno luogo a delle informazioni convergenti.

Questa ricerca ha utilizzato un approccio multi-metodo per analizzare i fenomeni, al fine di limitare il più possibile la componente di errore sistematico associata a ciascun strumento, che può portare ad una sovrastima o sottostima dell’associazione osservata. Nello specifico, sono stati utilizzati due metodi di misura. In primis, è stato implementato un questionario di auto-valutazione, che indaga le percezioni dei singoli lavoratori e che ha permesso di ottenere una misura soggettiva. Il questionario è stato somministrato in formato online, tramite la piattaforma Google Moduli, ed inviato tramite link. Successivamente, nell’arco di sette giorni, è stato raccolto un piccolo campione di capelli, che ha permesso di ottenere una misura fisiologica di stress, indagando la concentrazione di cortisolo e di DHEA(S) nel capello. In entrambi i casi, le rilevazioni hanno potuto essere svolte presso l’abitazione del partecipante o nel luogo da lui ritenuto più opportuno. La raccolta del campione di capelli è avvenuta in prima persona dal partecipante, dopo essere stato adeguatamente informato sulla procedura da seguire, oppure è stata eseguita dallo sperimentatore in persona. La somministrazione del questionario e la raccolta del campione di capelli sono avvenute in due occasioni distinte, a distanza di tre mesi ciascuna.

3.2.2. *Il questionario di auto-valutazione*

Preparazione e implementazione dello strumento

Il questionario è stato messo a punto da un team di studiosi dell'Università degli Studi di Padova, ed è finalizzato a rilevare come la persona percepisce il suo lavoro, con particolare riferimento ad alcune conseguenze connesse al lavoro stesso. La preparazione dello strumento di misura, adottato in questo studio, è stata preceduta da un'analisi della letteratura, volta a identificare gli specifici strumenti idonei ad indagare i costrutti d'interesse. Infatti, per la creazione del Questionario sui Comportamenti Lavorativi in Azione (QCLA) sono state individuate specifiche scale di misura nel loro adattamento italiano, che successivamente sono state implementate nel QCLA. Lo strumento è stato inizialmente messo a punto in un file Word e, solo in un secondo momento, inserito all'interno della piattaforma online Google Moduli. Si è scelto di utilizzare, in via preferenziale, il questionario self-report in formato online poiché si tratta di una procedura più semplice per la raccolta dei dati che è altresì in grado di raggiungere più facilmente i partecipanti, soprattutto durante la pandemia di COVID-19. La grafica del questionario online è stata impostata utilizzando un formato che potesse rendere intuitivi e comprensibili le diverse sezioni, i passaggi da una domanda alla successiva e gli eventuali item da saltare. Inoltre, il layout è stato reso compatto e chiaro, affinché il partecipante potesse rispondere facilmente sia dal computer sia dal telefono, e affinché non vi fossero esperienze di utilizzo diverse, che dipendessero dalla grandezza dello schermo utilizzato. Nelle diverse parti del questionario le categorie di risposta potevano essere di volta in volta differenti. Per questo motivo, prima di ogni scala di misura, nonché dopo gruppi di item simili (e.g., ogni cinque item afferenti alla stessa scala) è stata inserita una didascalia che riportava la rispettiva scala di misura. Questa poteva essere una scala di accordo/disaccordo, che variava ad esempio tra 1 (*completamente in disaccordo*) e 6 (*completamente d'accordo*), o di frequenza, che variava ad esempio tra 1 (*mai*) e 6 (*sempre*). Tale procedura era finalizzata a rendere più semplice e veloce la procedura di compilazione del questionario.

Una volta somministrato il questionario, nell'arco di sette giorni è avvenuta la raccolta del dato biologico. Per ciascun partecipante, la compilazione del questionario online e la raccolta dell'indicatore biologico è avvenuta in due momenti, con uno

sfasamento temporale di 3 mesi tra il Tempo 1 (T1) e il Tempo 2 (T2) (Figura 3). La prima rilevazione è stata condotta tra marzo e aprile 2022, che corrisponde all'attivazione psicofisiologica trimestrale precedente, quindi durante la quarta ondata di COVID-19. L'analisi di follow-up è stata realizzata tra giugno e luglio 2022. Pertanto, l'intera durata dello studio è stata di tre mesi.

Gennaio 2022	Febbraio 2022	Marzo 2022	Aprile 2022	Maggio 2022	Giugno 2022	Luglio 2022
-----------------	------------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Figura 3.

Cronologia della raccolta dei dati.

Le scale di misura

Lo strumento di auto-valutazione include il Questionario sui Comportamenti Lavorativi in Azione (QCLA) e una breve scheda anamnestica, finalizzata a rilevare alcuni fattori in grado di influenzare i livelli dei biomarcatori nel capello, collocata alla fine del QCLA. Il tempo stimato di compilazione del questionario è di 60 minuti. Lo strumento è comprensivo delle diverse scale di misura. Tuttavia, le scale oggetto d'interesse per il presente lavoro sono le seguenti.

- 1) **Workaholism.** Il workaholism è stato misurato tramite la Dutch Work Addiction Scale (DUWAS; Schaufeli et al., 2006) nel suo adattamento italiano (Kravina et al., 2010). La scala era composta da dieci item finalizzati a rilevare le due dimensioni in cui si articola il costrutto, ovvero il lavorare eccessivamente (WE; sei item, ad esempio "Sono sempre di fretta e mi sembra di lottare contro il tempo") e il lavorare compulsivamente (WC; quattro item, ad esempio "Sento che c'è qualcosa dentro di me che mi spinge a lavorare duramente"). La scala di risposta andava da 1 (*molto in disaccordo*) a 6 (*molto d'accordo*). Dato che il workaholism riflette la tendenza a lavorare eccessivamente in modo compulsivo, è stato utilizzato un punteggio complessivo di workaholism, in aggiunta ai singoli punteggi di WE e WC.
- 2) **Leadership trasformativa.** La leadership trasformativa è stata misurata tramite una scala tratta dal Test Q_u-Bo (De Carlo et al., 2008). La scala era

composta da quattro item (e.g., “Il mio diretto superiore stimola i collaboratori a crescere professionalmente”) con una scala di risposta da 1 (*molto in disaccordo*) a 6 (*molto d'accordo*).

- 3) **Leadership autoritaria.** La leadership autoritaria fa riferimento al comportamento del leader che afferma un'autorità e un controllo assoluti sui subordinati, e che richiede un'obbedienza indiscussa da parte degli stessi (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004, p. 91). La scala di leadership autoritaria includeva sei items (e.g., “Il Suo attuale superiore... determina tutte le decisioni nel gruppo di lavoro, sia che siano importanti o meno”), con una scala di risposta da 1 (*molto in disaccordo*) a 6 (*molto d'accordo*).

Inoltre, al fine di rilevare la modalità lavorativa svolta dal partecipante, all'inizio della prima parte dello strumento era presente un item che chiedeva a ciascun lavoratore in quale condizione lavorativa si trovasse al momento della compilazione del questionario sia al Tempo 1 che al Tempo 2. Al soggetto sono state presentate quattro alternative di risposta: “Lavoro totalmente in presenza, e non ho mai lavorato in remoto”; “Lavoro totalmente in presenza, ma in passato ho lavorato anche in remoto (smart working)”; “Lavoro parzialmente in presenza e parzialmente in remoto (smart working)”; “Lavoro totalmente in remoto (smart working)”.

Infine, in coda al questionario QCLA è stata inserita, sia al Tempo 1 che al Tempo 2, una breve scheda anamnestica finalizzata a rilevare alcuni fattori che possono influenzare i livelli dei biomarcatori nel capello, quali: (a) caratteristiche individuali, come altezza e peso; (b) stili di vita (ad esempio consumo di tabacco o bevande alcoliche); (c) presenza di malattie pregresse (come diabete, ipertensione); (d) consumo abituale di farmaci (ad esempio antinfiammatori/corticosteroidi, ormoni tiroidei); (e) attività fisica abituale; (f) altri eventi di vita stressanti (come il cambio di lavoro o la malattia di un parente); (g) eventuali periodi di ferie nel trimestre precedente; (h) abitudini più strettamente inerenti la cura dei capelli, come la frequenza del lavaggio o l'utilizzo di trattamenti cosmetici (ad esempio permanente o tintura), che sono noti influenzare il rilevamento del cortisolo nei capelli (Stalder et al., 2017).

3.2.3. *Prelievo del campione biologico*

In questo studio sono state rilevate le concentrazioni di cortisolo e di DHEA(S), presenti in due ciocche di capelli della lunghezza di 3 cm, raccolte a distanza di 3 mesi ciascuno, al fine di determinare i livelli dei biomarcatori di stress in modo retrospettivo (Figura 3). La procedura di raccolta del capello è stata messa a punto dai ricercatori dell'Università di Padova e dell'Università di Udine. Come anticipato in precedenza, dopo aver contattato la persona e programmato con essa un incontro, nel quale le veniva presentata la ricerca, è stata prelevata una ciocca di capelli. Entrambe le rilevazioni, marzo/aprile e giugno/luglio 2022, sono state svolte presso l'abitazione del partecipante oppure in un luogo precedentemente concordato.

Il kit per la raccolta del capello era composto da: una busta, delle forbici, un foglio di carta, un nastro adesivo, una penna e un filo. La raccolta delle ciocche è stata fatta personalmente dallo sperimentatore, garantendo il rispetto della normativa anti COVID-19. In alcuni casi, quando non è stato possibile reperire personalmente il partecipante, questi è stato correttamente informato e supportato dallo sperimentatore in merito alla procedura di raccolta del campione di capelli. Tale campione è stato prelevato sulla nuca, il più possibile vicino al cuoio capelluto, con capelli asciutti. Dopo il taglio, la ciocca di capelli è stata legata con un filo e fissata sul foglio di carta tramite nastro adesivo, posto sulle punte. Con una freccia è stato poi indicato il lato della base, in quanto le analisi sono state svolte sul tratto del capello vicino al bulbo. Inoltre, sul foglio di carta, accanto alla ciocca, è stata indicata la data in cui è avvenuta la raccolta del campione, utile a pianificare la seconda raccolta a tre mesi di distanza, e il codice alfanumerico identificativo comunicato dallo sperimentatore (Figura 4).

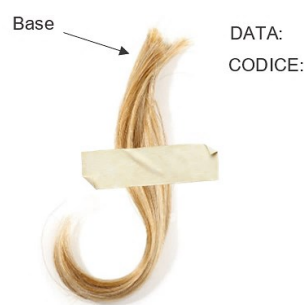


Figura 4.

Esempio di foglio, che è stato poi inserito all'interno di una busta di carta.

Dopo l'inserimento del foglio di carta con il campione biologico e le informazioni di nostro interesse, la busta è stata chiusa. Successivamente, è stata conservata in un ambiente asciutto, a temperatura ambiente e al buio (ad esempio, all'interno di un cassetto), fino al momento della consegna. Tutti i campioni biologici sono stati analizzati presso il laboratorio del Dipartimento di Scienze agro-alimentari, ambientali e animali dell'Università degli Studi di Udine, coordinato dal professor Alberto Prandi. In particolare, in relazione al dato biologico al Tempo 2, gli ormoni sono stati rilevati nei 3 cm di capello più prossimi al cuoio capelluto. La misurazione è stata effettuata utilizzando un test immunoassorbente legato ad un enzima (enzyme-linked immunosorbent assay; ELISA).

3.2.4. Partecipanti e procedura

La definizione dei partecipanti

Lo studio ha incluso lavoratori di qualunque contesto e posizione organizzativa, senza distinzioni in funzione delle caratteristiche socio-anagrafiche dei possibili partecipanti. Gli unici criteri di inclusione utilizzati erano i seguenti: (1) i partecipanti dovevano avere almeno un anno di esperienza all'interno dello stesso contesto organizzativo. In altre parole, i lavoratori dovevano aver maturato una certa sensibilità nei confronti dell'organizzazione, per poter avere una percezione accurata del proprio lavoro. (2) I partecipanti dovevano avere la possibilità di tagliare una ciocca di capelli lunga almeno tre centimetri. Questo perché l'analisi del cortisolo è stata fatta sui primi tre centimetri del capello a partire dalla cute, al fine di avere una misura retrospettiva che coprisse i tre mesi precedenti la rilevazione, data la crescita media del capello stimata in circa un cm al mese (Wennig, 2000).

Il campionamento

Per reclutare i partecipanti è stata adottata una strategia di campionamento a valanga. Tali campioni vengono definiti anche "campioni di comodo", in quanto sono facilmente reperibili e presentano le caratteristiche d'interesse ai fini della ricerca (Zammuner, 1998, p. 37). Nello specifico, sono stati inizialmente coinvolti i conoscenti di ciascuno sperimentatore, tra cui familiari e amici, i quali successivamente hanno fornito ulteriori nominativi di possibili partecipanti.

Una volta identificato un possibile partecipante, questi è stato contattato - telefonicamente o tramite un incontro in presenza - dallo sperimentatore, con l'obiettivo di descrivere in modo approfondito gli obiettivi dello studio empirico e la modalità di raccolta dei dati (cioè la compilazione del questionario e la raccolta di una ciocca di capelli). È stato dedicato del tempo per la spiegazione delle finalità della ricerca e del suo valore, al fine di favorire la conoscenza delle tematiche oggetto di approfondimento e dare importanza al contributo scientifico che ciascun partecipante avrebbe potuto apportare, sottolineando il valore della partecipazione di ciascuno all'indagine. In questa occasione ciascun partecipante ha potuto porre domande e, nel caso non se la sentisse, non dare il proprio assenso alla partecipazione. Al termine dell'incontro, una volta fornito l'assenso alla partecipazione, ciascun lavoratore ha ricevuto un codice alfanumerico identificativo personale, utile al fine di abbinare il dato psicologico a quello biologico, nonché ad abbinare le misure del tempo T1 a quelle del tempo T2, mantenendo l'anonimato. Il codice alfanumerico è stato creato, per ogni soggetto, nel seguente modo: le prime due iniziali del nome dello sperimentatore (e.g., LF), il numero di partecipazione della persona, in ordine di coinvolgimento (e.g., 1, 2, 3...) e la sua data di nascita (e.g., 1965). La composizione di numeri e lettere ottenuta (e.g., LF11965) è stata inserita dal partecipante al momento della compilazione del questionario online, ed è stata scritta nel foglio di carta dallo sperimentatore, al momento della raccolta del dato biologico.

A questo punto, ciascun partecipante ha ricevuto da parte dello sperimentatore una e-mail contenente un link che rimandava al questionario implementato sulla piattaforma Google Moduli, da compilare secondo le modalità descritte nel paragrafo successivo.

La somministrazione dello strumento self-report e la raccolta del dato biologico

La somministrazione del questionario e la raccolta del campione di capelli sono avvenute in due occasioni differenti, a tre mesi di distanza. In particolare, la somministrazione del questionario QCLA è avvenuta principalmente in modalità online, tramite la piattaforma Google Moduli. Nonostante il formato online, la persona poteva sospendere e riprendere la compilazione in un secondo momento. Infatti, al termine della prima pagina, il partecipante poteva accedere tramite un indirizzo Gmail, che gli permetteva di salvare il lavoro svolto fino a quel punto. La persona era stata messa al corrente di questa possibilità e assicurata del mantenimento dell'anonimato del proprio

indirizzo e-mail, che non sarebbe stato in alcun modo visibile. Il questionario è stato inviato al partecipante, tramite link, per mezzo mail o numero di cellulare, sulla base della preferenza indicata in fase di discussione iniziale.

Prima di poter procedere alla compilazione dello strumento, nella prima pagina all'apertura del link i partecipanti hanno potuto in prima battuta visionare e sottoscrivere – tramite un apposito flag online – il modulo di Consenso alla partecipazione e al trattamento dei dati. In esso erano indicati gli scopi e la metodologia della ricerca; il luogo e la durata della stessa; eventuali recapiti del responsabile della ricerca; il trattamento dei dati sensibili. Il mantenimento della privacy è stato sottolineato anche nel primo incontro, in cui il partecipante è stato tranquillizzato sull'anonimato delle sue risposte e sull'assenza di affermazioni giuste o sbagliate, per incoraggiarlo a rispondere nel modo più onesto possibile. In seguito alla sottoscrizione del consenso informato, al partecipante veniva chiesto di inserire il codice alfanumerico identificativo, fornitogli dallo sperimentatore. A quel punto, nelle schermate successive era possibile procedere alla compilazione vera e propria del questionario.

Statistiche descrittive dei partecipanti allo studio longitudinale

Nel complesso, 126 lavoratori provenienti da diversi contesti organizzativi hanno preso parte allo studio, avendo completato sia lo strumento di auto-valutazione che la raccolta del dato biologico (i.e., la ciocca di capelli) a entrambi i tempi, T1 e T2. Un preliminare screening dei dati ha permesso di identificare un outlier nel rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, che è stato escluso dalle seguenti analisi. Dunque, il campione finale include 125 partecipanti, le cui principali caratteristiche sociodemografiche a T1 (baseline) sono riportate nella Tabella 1.

Tabella 1Caratteristiche Sociodemografiche dei Partecipanti al Tempo 1 ($N = 125$)

	<i>n</i>	%
Genere		
Femminile	92	73.6
Maschile	33	26.4
Stato civile		
Coniugata/o Convivente	72	57.6
Single	40	32.0
Separata/o o Divorziata/o	12	9.6
Vedova/o	1	0.8
Titolo di studio		
Diploma/Specializzazione professionale	66	52.8
Laurea/Titolo Post-Lauream	47	37.6
Scuola dell'obbligo	12	9.6
Professione		
Impiegato	42	33.6
Imprenditore/professionista/artigiano	18	14.4
Operaio	13	10.4
Addetto al terziario (commesso/a, cassiere/a)	8	6.4
Medico/infermiere	7	5.6
Professore/Insegnante	7	5.6
Dirigente	3	2.4
Altro	27	21.6
Tipologia di contratto		
Tempo indeterminato	78	62.4
Tempo determinato	47	37.6
Smart working		
No	85	68
Sì	40	32
	<i>M</i>	<i>SD</i>
Età (anni)	39.8	13.6
Tempo di lavoro nell'attuale contesto organizzativo (anni)	11.4	11.4

3.3. Analisi dei dati

Inizialmente è stata condotta un'analisi preliminare finalizzata a verificare la presenza di eventuali valori mancanti nel questionario di auto-valutazione, con particolare riferimento alle scale di misura rilevanti per il presente studio. Tali valori mancanti sono stati stimati tramite l'algoritmo Expectation–Maximization e imputati nel dataset (Cox, McIntosh, Reason, & Terenzini, 2014).

Al fine di testare le relazioni ipotizzate sono stati stimati tre modelli di mediazione moderata utilizzando la tecnica della path analysis (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007). In particolare, nel Modello 1 (M1) la leadership trasformazionale, la leadership autoritaria e lo smart working a T1 erano gli antecedenti, il workaholism a T1 il mediatore e il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2 la variabile dipendente. In aggiunta, lo smart working moderava la relazione tra leadership trasformazionale/autoritaria e workaholism. Il Modello 2 (M2) e il Modello 3 (M3) erano simili al precedente, tranne che il lavorare eccessivamente (M2) e il lavorare compulsivamente (M3) erano di volta in volta il mediatore. Qualora se ne ravvisasse l'opportunità, tali modelli sono stati modificati a posteriori, al fine di ottenere una soluzione più parsimoniosa (i.e., model trimming; Kline, 2011). L'adattamento del modello ai dati è stato stimato tramite il χ^2 e i seguenti indici di fit: root mean square error of approximation (RMSEA), comparative fit index (CFI), e standardized root mean square residual (SRMR). In particolare, un modello mostra un buono adattamento se il χ^2 non è significativo. In aggiunta, valori inferiori a .08 per RMSEA e SRMR indicano un fit accettabile, così come valori superiori a .95 per CFI. Con l'obiettivo di testare l'effetto di moderazione, la leadership trasformazionale e autoritaria sono state centrate alla loro media, ed è stato incluso nei modelli di path analysis il relativo termine di interazione con lo smart working (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). Inoltre, l'effetto di mediazione è supportato se entrambi i path coinvolti, ovvero la relazione tra variabile indipendente e mediatore, nonché tra mediatore e variabile dipendente (i.e., path a e path b, rispettivamente), sono significativi (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002). In tutte le analisi condotte è stata applicata una trasformazione logaritmica al rapporto tra cortisolo e DHEA(S), che mostrava una distribuzione spiccatamente non normale.

Le analisi statistiche sono state condotte tramite il software R, versione 4.2.1 (R Core Team, 2022) e, nello specifico, i modelli di path analysis sono stati stimati utilizzando il pacchetto lavaan, versione 0.6–12 (Rosseel, 2012), per R.

3.4. Risultati

Le statistiche descrittive, il coefficiente alpha di Cronbach e le correlazioni relative alle variabili analizzate ($N = 125$) sono riportate nella Tabella 2. Come si può notare dai valori di alpha di Cronbach, tutte le scale hanno mostrato buone proprietà, in termini di coerenza interna.

Tabella 2

Statistiche Descrittive e Correlazioni delle Variabili Analizzate ($N = 125$)

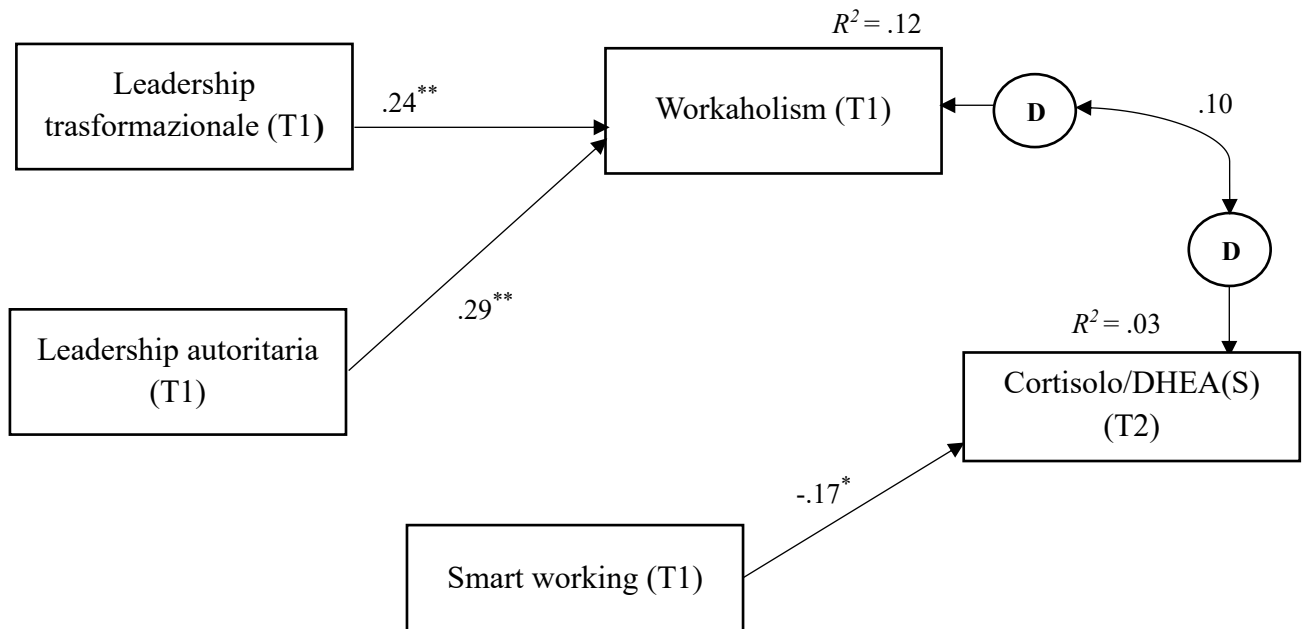
Variabili	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Leadership trasformazionale – T1	3.29	1.34	(.85)					
2. Leadership autoritaria – T1	2.60	1.13	-.19*	(.80)				
3. Workaholism – T1	3.71	1.07	.19*	.25**	(.87)			
4. Lavorare eccessivamente – T1	3.54	1.09	.13	.19*	.92***	(.77)		
5. Lavorare compulsivamente – T1	3.95	1.31	.22*	.26**	.88***	.62***	(.88)	
6. Cortisolo/DHEA(S) – T2	0.48	0.42	-.02	.07	.09	.17†	-.01	

Nota. T1 = Tempo 1; T2 = Tempo 2; DHEA(S) = deidroepiandrosterone solfato. Il coefficiente alpha di Cronbach è riportato, tra parentesi, lungo la diagonale.

^aLe correlazioni sono state calcolate utilizzando la trasformazione logaritmica per il rapporto cortisolo/DHEA(S).

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Di seguito sono descritti i risultati dei modelli di mediazione moderata (M1-M3), finalizzati a testare le ipotesi del presente lavoro di tesi. Il modello M1 ha mostrato un adattamento ai dati meno che accettabile: $\chi^2(2) = 4.03, p = .13$; RMSEA = .090, CFI = .873, SRMR = .023. In particolare, il workaholism a T1 non predicava il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, $\beta = .02, p = .29$, così come lo smart working a T1 non era associato al workaholism a T1, $\beta = .15, p = .43$. Inoltre, l'interazione tra leadership trasformazionale a T1 e smart working a T1 non era significativa, $\beta = -.14, p = .39$, così come l'interazione tra leadership autoritaria a T1 e smart working a T1, $\beta = .16, p = .40$. Pertanto, il modello è stato stimato nuovamente dopo aver rimosso i termini di interazione (Cohen et al., 2003), nonché dopo aver fissato a zero i path non significativi sopra richiamati. Il modello M1 rivisto, rappresentato nella Figura 5 (in cui sono riportati i coefficienti standardizzati), ha mostrato un buon adattamento ai dati: $\chi^2(3) = 0.67, p = .88$; RMSEA = 0, CFI = 1, SRMR = .016. In tale modello la leadership trasformazionale a T1 era associata positivamente al workaholism a T1, $\beta = .19, p < .01$, così come la leadership autoritaria a T1, $\beta = .27, p < .01$. Inoltre, lo smart working a T1 predicava negativamente il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, $\beta = -.09, p < .05$.



$\chi^2(3) = 0.67, p = .88$; RMSEA = 0, CFI = 1, SRMR = .016.

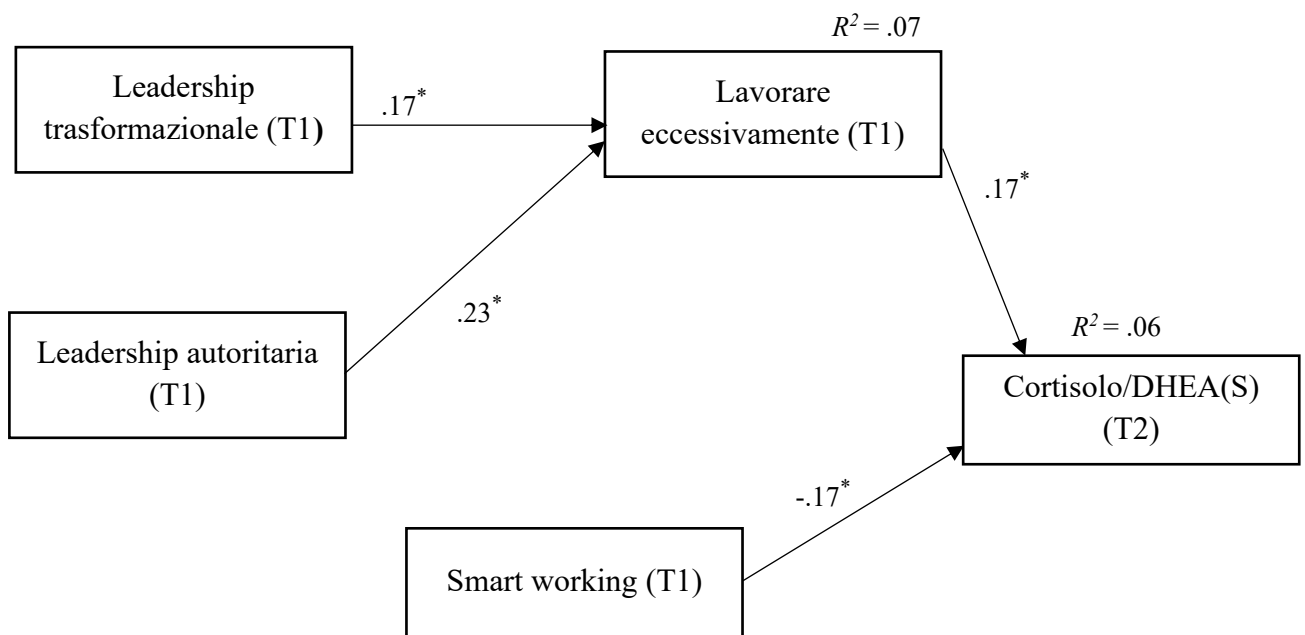
Nota. Nella figura sono riportati i coefficienti standardizzati.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Figura 5.

Associazione tra Leadership, Smart Working, Workaholism e Rapporto tra Cortisolo e DHEA(S): Modello di Path Analysis.

Il modello M2 ha mostrato un adattamento ai dati meno che accettabile: $\chi^2(2) = 3.96$, $p = .14$; RMSEA = .089, CFI = .824, SRMR = .023. In esso lo smart working a T1 non era associato al lavorare eccessivamente a T1, $\beta = .11$, $p = .53$. Inoltre, l'interazione tra leadership trasformazionale a T1 e smart working a T1 non era significativa, $\beta = -.20$, $p = .24$, così come l'interazione tra leadership autoritaria a T1 e smart working a T1, $\beta = .07$, $p = .72$. Pertanto, il modello è stato stimato nuovamente dopo aver rimosso i termini di interazione, nonché dopo aver fissato a zero i path non significativi sopra richiamati. Il modello M2 rivisto, rappresentato nella Figura 6, ha mostrato un buon adattamento ai dati: $\chi^2(3) = 0.25$, $p = .97$; RMSEA = 0, CFI = 1, SRMR = .010. In tale modello la leadership trasformazionale a T1 era associata positivamente al lavorare eccessivamente a T1, $\beta = .14$, $p < .05$, così come la leadership autoritaria a T1, $\beta = .22$, $p < .05$. Inoltre, il lavorare eccessivamente a T1 prediceva positivamente il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, $\beta = .04$, $p < .05$, e dunque mediava la relazione tra la leadership trasformazionale/autoritaria a T1, da un lato, e il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, dall'altro. Infine, lo smart working a T1 prediceva negativamente il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, $\beta = -.09$, $p < .05$.



$$\chi^2(3) = 0.25, p = .97; \text{RMSEA} = 0, \text{CFI} = 1, \text{SRMR} = .010.$$

Nota. Nella figura sono riportati i coefficienti standardizzati.

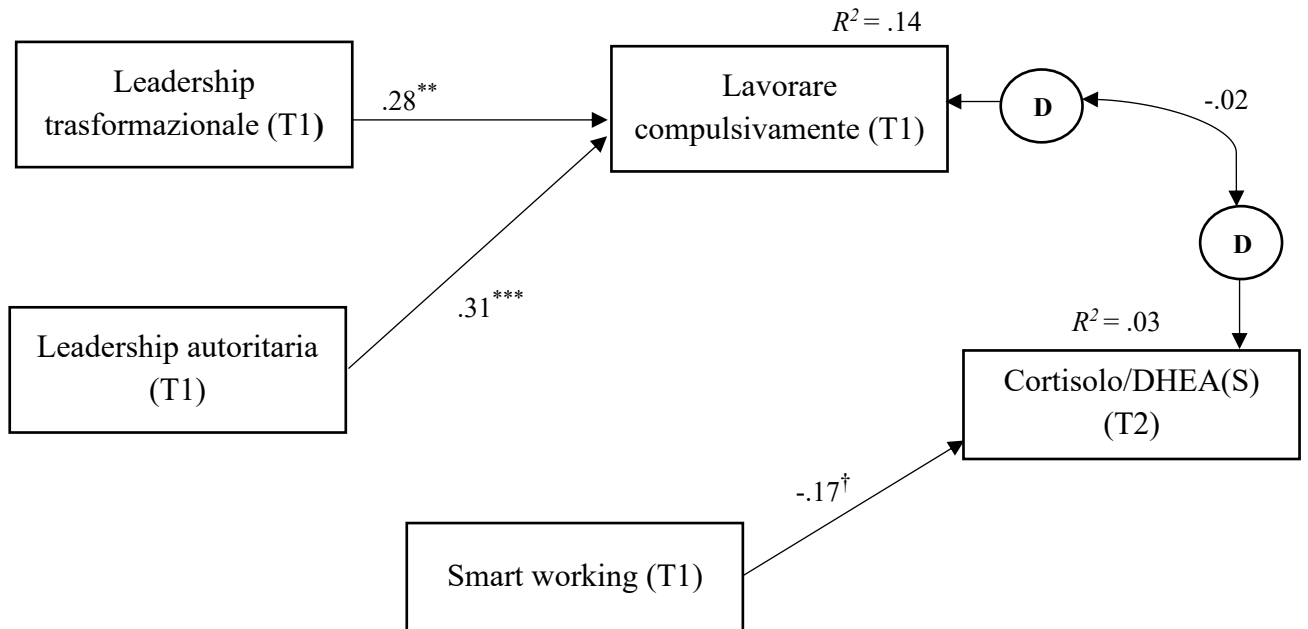
* $p < .05$.

Figura 6.

Associazione tra Leadership, Smart Working, Lavorare Eccessivamente e Rapporto tra Cortisolo e DHEA(S): Modello di Path Analysis

Il modello M3 ha mostrato un adattamento ai dati meno che accettabile: $\chi^2(2) = 3.70, p = .16; \text{RMSEA} = .082, \text{CFI} = .905, \text{SRMR} = .022$. In particolare, il lavorare compulsivamente a T1 non predicava il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, $\beta = -.01, p = .82$, così come lo smart working a T1 non era associato al lavorare compulsivamente a T1, $\beta = .22, p = .35$. Inoltre, l'interazione tra leadership trasformazionale a T1 e smart working a T1 non era significativa, $\beta = -.05, p = .79$, così come l'interazione tra leadership autoritaria a T1 e smart working a T1, $\beta = .30, p = .20$. Pertanto, il modello è stato stimato nuovamente dopo aver rimosso i termini di interazione, nonché dopo aver fissato a zero i path non significativi sopra richiamati. Il modello M3 rivisto, rappresentato nella Figura 7, ha mostrato un buon adattamento ai dati: $\chi^2(3) = 0.88, p = .83; \text{RMSEA} = 0, \text{CFI} = 1, \text{SRMR} = .018$. In tale modello la leadership trasformazionale a T1 era associata positivamente al lavorare compulsivamente a T1, $\beta = .27, p < .01$, così come la leadership

autoritaria a T1, $\beta = .36, p < .001$. Infine, lo smart working a T1 prediceva negativamente il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, sebbene tale relazione fosse marginalmente significativa, $\beta = -.09, p < .10$.



$$\chi^2(3) = 0.88, p = .83; \text{RMSEA} = 0, \text{CFI} = 1, \text{SRMR} = .018.$$

Nota. Nella figura sono riportati i coefficienti standardizzati.

$^{\dagger}p < .10$. $^{**}p < .01$. $^{***}p < .001$.

Figura 7.

Associazione tra Leadership, Smart Working, Lavorare Compulsivamente e Rapporto tra Cortisolo e DHEA(S): Modello di Path Analysis

Riassumendo, si conclude che le ipotesi 1 e 2 sono supportate, poiché sia la leadership trasformazionale che autoritaria a T1 sono associate positivamente al workaholism a T1 e alle due dimensioni in cui si articola il costrutto. Inoltre, l'ipotesi 3 è parzialmente supportata, dato che il lavorare eccessivamente a T1 prediceva positivamente il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, mentre non emergeva un'associazione nel tempo tra il workaholism e il lavorare compulsivamente a T1, da un

lato, e il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, dall'altro. Analogamente, l'ipotesi 4 è parzialmente supportata, poiché il lavorare eccessivamente mediava la relazione tra la leadership trasformazionale/autoritaria a T1 e il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, sebbene l'ipotesi di mediazione non fosse supportata per il workaholism e il lavorare compulsivamente. Proseguendo, l'ipotesi 5 non è supportata, poiché lo smart working a T1 non era associato al workaholism a T1. Nel complesso, anche l'ipotesi 6 non è supportata, poiché lo smart working a T1 prediceva negativamente il rapporto tra cortisolo e DHEA(S) a T2, con l'eccezione del modello M3, in cui tale associazione era marginalmente significativa. Infine, l'ipotesi 7 e 8 non sono supportate, dato che l'interazione tra leadership trasformazionale/autoritaria e smart working non era significativa. Lo smart working a T1 non modera dunque la relazione tra la leadership trasformazionale/autoritaria e il workaholism a T1.

3.5 Conclusione

Nel secondo capitolo abbiamo approfondito la letteratura riguardante il workaholism, come domanda personale causata principalmente da un bisogno interiore, che si manifesta come un comportamento volontario. Nonostante ciò, il leader esercita un ruolo fondamentale nell'aumentare la probabilità che si sviluppi la dipendenza da lavoro. Tale affermazione non è sostenuta solo nella letteratura più recente (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020; Molino et al., 2019; Morkevičiūtė et al., 2019; Spagnoli et al., 2020), ma è confermata anche dalla ricerca empirica condotta e presentata in questo lavoro di tesi. Infatti, i risultati mostrano come i due stili di leadership trasformazionale e autoritaria sono associati positivamente al workaholism. Questo aspetto è interessante, in quanto, come si può notare anche nella matrice di correlazione, le due tipologie di leader sono inversamente correlate. Tale dato ci porta a focalizzare l'attenzione su un ulteriore stile di leadership, in linea con la trasformazione digitale e con i cambiamenti che il mondo del lavoro sta attraversando. Al giorno d'oggi, infatti, non risultano più importanti solo le caratteristiche che contraddistinguono lo stile di leader trasformazionale, ma è necessario fare un passo in avanti, e individuare una tipologia di leader, in linea con le necessità attuali.

Un secondo risultato, emerso dalla ricerca, è l'associazione positiva nel tempo tra il lavoro eccessivo (una delle due componenti del workaholism) e il rapporto cortisolo/DHEA(S). Al contrario, il legame non risulta significativo per la dimensione del lavorare compulsivamente; per questo motivo, il workaholism in generale non risulta associato all'indicatore biologico oggetto d'indagine. Quindi, ha un impatto maggiore sullo SLC il lavorare quantitativamente in maniera eccessiva, rispetto alla dimensione cognitiva e qualitativa del lavoro. Pertanto, solo il *working excessively* agisce come mediatore, in quanto l'investimento eccessivo delle proprie energie sul lavoro, in termini di quantità, non permette l'adeguato ripristino delle risorse, che verranno richieste nuovamente il giorno successivo. Infatti, tale risultato conferma l'importanza del recupero, sostenuta dal modello del Carico Allostatico, approfondito nel primo capitolo.

Infine, un ultimo risultato evidenziato dalla ricerca, è che lo smart working, contrariamente alle nostre ipotesi iniziali sostenute dall'evidenze emerse dalla letteratura riportata, predice negativamente il cortisolo e non è associato al workaholism. Questo risultato è sicuramente positivo, data la scelta da parte di molte aziende di attuare lo smart working, anche nel periodo post-pandemia. Tuttavia, sarebbe stato interessante poter indagare gli effetti, in termini di aumento o diminuzione dei livelli del rapporto cortisolo/DHEA(S), in coloro che sono passati dal lavorare totalmente da remoto, ad alternare lo smart working al lavoro d'ufficio. Poiché l'impossibilità per il dipendente di accedere fisicamente all'infrastruttura organizzativa, l'esperienza di isolamento sociale e solitudine, e la minore possibilità di instaurare relazioni interpersonali, sono tra gli aspetti negativi del lavoro da remoto, dichiarati dai lavoratori (Chong et al., 2020; Rapisarda et al., 2021). Purtroppo, per mancanza di dati non abbiamo potuto verificare questo aspetto, su cui si potrebbe concentrare la ricerca futura.

E-leadership: lo stile di leadership più adeguato ai nuovi contesti

Dopo l'exkursus sui risultati ottenuti dalla ricerca, siamo chiamati ora, ad individuare quali sono, nel concreto, le azioni che possono aiutare le organizzazioni a favorire il benessere dell'intero sistema organizzativo. Partendo dai risultati emersi dalla ricerca empirica condotta e focalizzandoci sui processi e gli antecedenti, comprendiamo che il punto di partenza è quello di individuare gli elementi che possono promuovere e favorire uno stile di leadership virtuoso.

Lo smart working sta diventando una prassi scelta da molti contesti organizzativi, anche dopo l'emergenza sanitaria. Per questo motivo, lo stile di leadership che meglio si adatta a forme di lavoro flessibili è la cosiddetta *e-leadership*, poiché in grado di combinare metodi di comunicazione sia elettronici che tradizionali (Iannotta et al., 2020). La definizione più attuale e comunemente accettata è quella di Avolio, Kahai e Dodge (2000, p. 107) (citata da Iannotta et al., 2020; Van Wart, Roman, Wang, & Liu, 2019) che identifica l'*e-leadership* come un "processo d'influenza sociale incorporato in contesti sia prossimali che distali mediato da Advanced Information Technologies che può produrre un cambiamento negli atteggiamenti, nei sentimenti, nel pensiero, nel comportamento e nelle prestazioni". Come sottolineato da Van Wart et al. (2019), nel loro articolo pubblicato prima della pandemia, ma che risulta oggi più che mai attuale, l'*e-leadership* caratterizza un leader in grado di adattarsi alla rivoluzione digitale in corso. È uno stile alternativo che si discosta da quello "tradizionale", ovvero la leadership mediata dalla comunicazione faccia a faccia (Van Wart et al., 2019). Van Wart et al. (2019) propongono una definizione meno astratta e definiscono l'*e-leadership* come uno stile proprio di un leader che è consapevole delle numerose TIC ed è in grado di utilizzarle in modo competente ed adeguato ai diversi contesti, integrandole con metodi tradizionali in modo efficace.

Per approfondire la nozione di leadership più adeguata ai contesti di smart working, richiamiamo nuovamente la sintesi concettuale proposta da Iannotta et al. (2020), che approfondisce la conoscenza su cosa significa essere un leader in un contesto di lavoro da remoto. Gli autori (Iannotta et al., 2020) ritengono sia fondamentale lo sviluppo di una cultura organizzativa caratterizzata da partecipazione, responsabilizzazione e lavoro di squadra, dove il leader, attraverso i suoi comportamenti eticamente guidati, dovrebbe essere in grado di ispirare una visione collettiva e guidare le persone a trasformarla in realtà. Nel concreto, le azioni che vengono richieste dal leader, sono tre. In primo luogo, appare necessario ripensare allo spazio fisico e agli obiettivi, attraverso la promozione di relazioni collaborative e aperte tra i dipendenti, lo sviluppo di una maggiore autonomia attraverso meccanismi di delega, istruzione e formazione. In secondo luogo, il leader dovrebbe prestare una maggiore attenzione alle aspettative e alle emozioni dei dipendenti, affinché si possano produrre significati condivisi rispetto al cambiamento e l'interpretazione individuale non risulti in conflitto

con la visione generale dell'organizzazione. Infine, poiché lo smart working include interazioni sia faccia a faccia che virtuali, sia nei luoghi di lavoro fisici che digitali, il leader deve saper guidare team virtuali con gli adeguati supporti tecnologici, ponendo sempre attenzione alla questione etica, di controllo dei dipendenti e privacy dei dati sensibili. In sintesi, un aspetto che risulta fondamentale nel leader, è il saper adattare e cambiare il proprio *mindset*, in funzione degli imprevedibili eventi ambientali esterni, che impattano inevitabilmente sul contesto organizzativo.

Ulteriori azioni che distinguono nel concreto un leader digitale, sottolineati da Van Wart et al. (2019), sono: (1) utilizzare una comunicazione chiara, per un efficace gestione dei team virtuali; (2) creare ambienti di supporto online, per evitare che i dipendenti sperimentino isolamento e solitudine; (3) avere un atteggiamento positivo nei confronti del cambiamento; (4) utilizzare le TIC in modo competente e saperle integrare con i metodi tradizionali; (5) instaurare relazioni di fiducia con i dipendenti e creare un ambiente lavorativo in cui le diversità e le differenze culturali siano rispettate e valorizzate, anche negli spazi virtuali. Andando più nello specifico Van Wart et al. (2019) individuano sei competenze che deve possedere un leader digitale e che riteniamo possano essere delle indicazioni concrete per lo sviluppo di un efficace contesto organizzativo: (1) *e-communications skills*, ovvero la capacità di comunicare con chiarezza e facilità attraverso dispositivi tecnologici, avvalendosi di costanti feedback per evitare errori o incomprensioni e consentire fluidità nello svolgimento delle attività lavorative; (2) *e-social skills*, quindi garantire che tutti i dipendenti ricevano comunicazioni personalizzate e che i team utilizzino metodi d'interazione solidi ed efficaci; (3) *e-team building skill*, ovvero consentire e programmare lo svolgimento di riunioni virtuali, con la partecipazione di tutti i membri del team; (4) *e-change management skill*, che implica possedere e fornire tecniche di gestione del cambiamento, pianificando in anticipo le transizioni, monitorando l'implementazione e perfezionando le pratiche tecnologiche con l'esperienza; (5) *e-technological skills*, quindi l'interesse del leader verso i continui miglioramenti delle TIC e la sua capacità nel supportare i propri collaboratori in caso di guasti tecnologici o problemi di prestazioni insufficienti, garantendo la privacy e la sicurezza dei dati ai propri dipendenti; (6) *e-trustworthiness*, ovvero il leader deve saper infondere fiducia ai propri subordinati e creare un ambiente lavorativo fondato sull'onestà, il rispetto e l'integrità, anche attraverso il sostegno

individuale e il supporto dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, non permettendo alle tecnologie di intramettersi eccessivamente nella vita dei dipendenti.

Le indicazioni che abbiamo voluto fornire riguardano un leader che è in grado di affrontare in modo efficace, sia per i propri dipendenti che per la propria organizzazione, i cambiamenti che sta attraversando il mondo lavorativo. Inoltre, risultano essenziali per supportare in modo efficace i propri collaboratori, aspetto che potrebbe incidere nello sviluppo del workaholism, che, come evidenziato dai risultati del modello ipotizzato, è favorito anche dall'influenza del leader. Infatti, è probabile che il maniaco del lavoro si verifichi quando le caratteristiche della persona interagiscono con uno specifico clima organizzativo. A questo proposito, risulterebbe efficace approfondire le conoscenze e competenze del leader sulla tematica, affinché sia in grado di incoraggiare i dipendenti a raggiungere un livello efficace di motivazione, senza che esso sfoci in un inadeguato rapporto di lavoro (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020). Inoltre, potrebbe essere utile organizzare workshop e programmi di formazione che consentano ai manager di migliorare le proprie capacità di diagnosticare i bisogni e gli stati d'animo dei propri dipendenti nell'ambiente organizzativo (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020). Come sostenuto anche da Mazzetti et al. (2014), interventi efficaci per prevenire il workaholism, richiedono alle organizzazioni e ai loro rappresentanti, quali manager e supervisori, di non incoraggiare l'apparente produttività data dal tempo straordinario dedicato al lavoro, ma piuttosto creare un clima che consenta ai dipendenti di essere produttivi e raggiungere i propri risultati, ma usufruendo allo stesso tempo dei benefici derivanti dallo svolgimento di attività extra-lavorative. A questo proposito, Balducci et al. (2021) propongono le ferie forzate e il blocco della posta elettronica, come interventi organizzativi che inducono i dipendenti a disconnettersi dal lavoro. Inoltre, come sottolineato anche da Gomes et al. (2022), le organizzazioni potrebbero introdurre attività extralavorative, per favorire la coesione del proprio team; intervento, che potrebbe risultare efficace soprattutto dopo il periodo di isolamento dovuto alla pandemia da COVID-19. Infine, potrebbe essere utile l'attivazione di uno spazio, anche online, gestito da uno psicologo abilitato e dedicato ai dipendenti, per supportarli in un percorso di benessere e crescita a livello lavorativo e personale.

Lo smart working dopo l'emergenza sanitaria

Sebbene la nostra ricerca non possa risolvere l'intero dibattito sui vantaggi/svantaggi del lavoro da remoto, aggiunge ulteriori prove empiriche ai risultati contrastanti trovati in letteratura. Come già notevolmente approfondito, all'arrivo della pandemia lo smart working si è diffuso in Italia come misura d'emergenza, che si è protratta fino ad oggi. Tuttavia, nonostante la mancanza di una regolamentazione chiara e un accordo tra datore di lavoro e dipendente, la nostra ricerca ha evidenziato come lo smart working risulti associato ad una riduzione dello SLC. Questo dato ci fa comprendere come questa modalità lavorativa possa effettivamente favorire un maggior benessere nel lavoratore, dal quale ne potrà trarre vantaggio anche l'organizzazione. Tuttavia, regolamentare lo smart working e dotare tutte le aziende, che possono usufruirne, delle adeguate e più recenti TIC, sono due aspetti fondamentali per poter continuare ad usufruire dei suoi vantaggi. Infatti, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ricorda come "il lavoro agile o smart working non è una diversa tipologia di rapporto di lavoro, bensì una particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti". Per questo motivo, dal 1° settembre 2022, il datore di lavoro deve comunicare in via telematica, tramite l'apposito portale, al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali i nominativi dei lavoratori e la data di inizio e di cessazione delle prestazioni di lavoro in modalità agile, in base alla Legge n. 81/2017; l'obbligo della comunicazione potrà essere assolto entro il 1° novembre 2022. A questa regolamentazione sono esclusi i lavoratori fragili, maggiormente esposti a rischio di contagio da COVID-19 e i genitori di figli under 14, che potranno continuare a lavorare in smart working, fino al 31 dicembre 2022.

3.5.1 Limiti e indicazioni per la ricerca futura

Lo studio qui presentato mostra aspetti innovativi ed interessanti, come l'utilizzo di un indicatore biologico, ovvero il rapporto cortisolo/DHEA(S), con i vantaggi approfonditi nel primo capitolo. Nonostante ciò, presenta dei limiti che possono essere utilizzati come punto di partenza per la ricerca futura. Un primo limite evidenziato è l'utilizzo di un campione composto da lavoratori eterogenei, provenienti da diversi contesti organizzativi, che nonostante ci consenta di avere una maggiore generalizzabilità dei risultati, allo stesso tempo potrebbe non considerare la specificità di alcuni processi e

costrutti, che potrebbero essere influenzati anche dai diversi settori di appartenenza. Per questo motivo, la ricerca futura potrebbe cercare di replicare questi risultati in campioni di persone che fanno parte di specifiche popolazioni di lavoratori (e.g. nella scuola o nella sanità), per verificare se vi possono essere delle specificità relative ai diversi settori occupazionali. Un secondo limite che possiamo sottolineare è l'adozione di due sole rilevazioni, che nonostante consentano di ottenere un'indagine longitudinale, potrebbero non rilevare la presenza di alcune relazioni, il cui sviluppo potrebbe richiedere più tempo. Per questo motivo, la ricerca futura potrebbe concentrarsi su un maggior numero di rilevazioni del dato biologico, nel tempo, in modo tale da ricoprire un periodo maggiore e analizzare l'articolarsi delle relazioni nel lungo periodo.

BIBLIOGRAFIA

- Aboiron, J. (2022). Leadership Seen by Neuroscience. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 3(1), 8-18. doi: 10.51137/ijarbm.2022.3.1.2.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2016). Intellectual failure and ideological success in organization studies: The case of transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 25(2), 139-152. doi: 10.1177/1056492615589974
- Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 749-767. doi: 10.1111/gwao.12533
- Avallone, F., & Bonaretti, M. (2003). *Benessere organizzativo: Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Consultato da: <http://focus.formez.it/sites/all/files/Benessere%20Organizzativo.pdf>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. doi: 10.1037/ocp0000056
- Balducci, C., Alessandri, G., Zaniboni, S., Avanzi, L., Borgogni, L., & Fraccaroli, F. (2021). The impact of workaholism on day-level workload and emotional exhaustion, and on longer-term job performance. *Work & Stress*, 35(1), 6-26. doi: 10.1080/02678373.2020.1735569
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*. Advance online publication. doi: 10.1108/JOSM-05-2020-0160
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157. doi: 10.1111/joop.12041

- Caruso, C. C. (2006). Possible broad impacts of long work hours. *Industrial health*, 44(4), 531-536. doi: 10.2486/indhealth.44.531
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117. doi: 10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C-H. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408-1422. doi: 10.1037/apl0000843
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Erlbaum.
- Corbetta, P. (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale* (2nd ed.). Bologna: il Mulino.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10(1938). doi: 10.3389/fpsyg.2019.01938
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cox, B. E., McIntosh, K., Reason, R. D., & Terenzini, P. T. (2014). Working with missing data in higher education research: A primer and real-world example. *Review of Higher Education: Journal of the Association for the Study of Higher Education*, 37(3), 377–402. doi: 10.1353/rhe.2014.0026
- De Carlo, N. A. (2013). Quadro di riferimento e modalità d'azione in tema di stress lavoro-correlato. In N. A. De Carlo, A. Falco, & D. Capozza (A cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance: Valutazione e intervento per l'azienda positiva* (pp. 58-79). Milano: Franco Angeli.
- De Carlo, N. A., Falco, A., & Capozza, D. (2008). *Test di valutazione del rischio stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo, Qu-Bo [Test for the*

assessment of work-related stress risk in the organizational well-being perspective, Qu-Boj. FrancoAngeli. doi: 10.3280/TEST4000_2

- Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(6), 795-808. doi: 10.1080/1359432X.2020.1774557
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *The Leadership Quarterly, 27*(4), 684-696. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.04.001
- Donaldson-Feilder, E., Yarker, J., & Lewis, R. (2011). *Preventing stress in organizations: How to develop positive managers*. New Jersey: Wiley-Blackwell (trad. it. Prevenire lo stress lavoro-correlato: Come diventare manager positivi, Milano, FrancoAngeli, 2013)
- Endriulaitienė, A., & Morkevičiūtė, M. (2020). The unintended effect of perceived transformational leadership style on workaholism: The mediating role of work motivation. *The Journal of Psychology, 154*(6), 446-465. doi: 10.1080/00223980.2020.1776203
- Engelbrecht, G. J., De Beer, L. T., & Schaufeli, W. B. (2020). The relationships between work intensity, workaholism, burnout, and self-reported musculoskeletal complaints. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 30*(1), 59-70. doi: 10.1002/hfm.20821
- Eurofound. (2020). *Working life in the COVID-19 pandemic 2020*. eurofound.link/ef21070
- Falco, A., Girardi, D., Kravina, L., Trifiletti, E., Bartolucci, G. B., Capozza, D., & De Carlo, N. A. (2013). The Mediating Role of Psychophysical Strain in the Relationship Between Workaholism, Job Performance, and Sickness Absence: A Longitudinal

Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(11), 1255–1261.
doi: 10.1097/JOM.0000000000000007

Finkel, S. E. (1995). *Causal analysis with panel data*. SAGE Publications, Inc.

Finkelstein, S., & Jackson, E. M. (2005). Immunity from implosion: building smart leadership. *Ivey Business Journal*, 1, 1–6. Retrieved from <https://iveybusinessjournal.com/publication/immunity-from-implosion-building-smart-leadership/>

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of management*, 39(5), 1085-1122. doi: 10.1177/0149206313475815

Geurts, S. A., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 482–492. doi: 10.5271/sjweh.1053

Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Vandenberghe, C. (2016). Transformational leadership, work-family conflict and enrichment, and commitment. *Le travail humain*, 79(4), 339-362. doi: 10.3917/th.794.0339

Gillet, N., Morin, A. J., Ndiaye, A., Colombat, P., Sandrin, E., & Fouquereau, E. (2022). Complementary variable-and person-centred approaches to the dimensionality of workaholism. *Applied Psychology*, 71(1), 312-355. doi: 10.1111/apps.12323

Girardi, D., De Carlo, A., Dal Corso, L., Andreassen, C. S., & Falco, A. (2019). Is workaholism associated with inflammatory response? The moderating role of work engagement. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 26(2), 305-322. doi: 10.4473/TPM26.2.9

Girardi, D., & Falco, A. (2013). La valutazione dello stress lavorativo: autovalutazioni, eterovalutazioni e indicatori oggettivi. In N. A. De Carlo, A. Falco, & D. Capozza (A cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance: Valutazione e intervento per l'azienda positiva* (pp. 125-168). Milano: Franco Angeli.

- Gomes, P., Diogo, A., Santos, E., & Ratten, V. (2022). Modeling the influence of workaholism on career success: a PLS–SEM approach. *Journal of Management & Organization*, 1-19. doi: 10.1017/jmo.2022.14
- Herr, R. M., Almer, C., Loerbroks, A., Barrech, A., Elfantel, I., Siegrist, J., Gündel, H., Angerer, P., & Li, J. (2018). Associations of work stress with hair cortisol concentrations—initial findings from a prospective study. *Psychoneuroendocrinology*, 89, 134-137. doi: 10.1016/j.psyneuen.2018.01.011
- Herr, R. M., Van Harreveld, F., Uchino, B. N., Birmingham, W. C., Loerbroks, A., Fischer, J. E., & Bosch, J. A. (2019). Associations of ambivalent leadership with distress and cortisol secretion. *Journal of Behavioral Medicine*, 42(2), 265-275. doi: 10.1007/s10865-018-9982-z
- Hu, X., & Subramony, M. (2022). Disruptive Pandemic Effects on Telecommuters: A Longitudinal Study of Work-Family Balance and Well-being during COVID-19. *Applied Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1111/apps.12387
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 24-48 doi: 10.3389/fpsyg.2020.556933
- Juster, R. P., McEwen, B. S., & Lupien, S. J. (2010). Allostatic load biomarkers of chronic stress and impact on health and cognition. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(1), 2-16. doi: 10.1016/j.neubiorev.2009.10.002
- Katsu, Y., & Baker, M. E. (2021). Cortisol. In H. Ando, K. Ukena & S. Nagata (Eds.), *Handbook of hormones* (pp. 947-949). doi: 10.1016/B978-0-12-820649-2.00261-8
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Kravina, L., & Falco, A. (2013). Il workaholism. In N. A. De Carlo, A. Falco, & D. Capozza (A cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance: Valutazione e intervento per l'azienda positiva* (pp. 421-442). Milano: Franco Angeli.
- Kravina, L., Falco, A., Girardi, D., & De Carlo, N. A. (2010). Workaholism among management and workers in an Italian cooperative enterprise. *TPM-Testing*,

Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 17(4), 201-216. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/235922148_Workaholism_among_management_and_workers_in_an_Italian_cooperative_enterprise

Langseth-Eide, B. (2019). It's been a hard day's night and I've been working like a dog: Workaholism and work engagement in the JD-R model. *Frontiers in Psychology*, 10, 14-44. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01444

Ledford, A. K., Dixon, D., Luning, C. R., Martin, B. J., Miles, P. C., Beckner, M., Bennett, D., Conley, J., & Nindl, B. C. (2020). Psychological and physiological predictors of resilience in Navy SEAL training. *Behavioral Medicine*, 46(3-4), 290-301. doi: 10.1080/08964289.2020.1712648

Lennartsson, A. K., Theorell, T., Rockwood, A. L., Kushnir, M. M., & Jonsdottir, I. H. (2013). Perceived stress at work is associated with lower levels of DHEA-S. *PloS one*, 8(8), e72460. doi: 10.1371/journal.pone.0072460

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83. doi: 10.1037/1082-989X.7.1.83

Marino, L., & Capone, V. (2021). smart working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4), 1516-1536. doi: 10.3390/ejihpe11040108

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2014). Are workaholics born or made? Relations of workaholism with person characteristics and overwork climate. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 227. doi: 10.1037/a0035700

McEwen, B. S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England journal of medicine*, 338(3), 171-179. doi: 10.1056/NEJM199801153380307

- Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU. *OECD Productivity Working Papers*, 21, 1-20. doi: 10.1787/24139424
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2018). Daily effect of recovery on exhaustion: A cross-level interaction effect of workaholism. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1920. doi: doi.org/10.3390/ijerph15091920
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable working conditions: The association of destructive leadership, use of technology, and workload with workaholism and exhaustion. *Sustainability*, 11(2), 446. doi: 10.3390/su11020446
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, G. C. (2020). Wellbeing costs of technology use during COVID-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(5911), 1-20. doi: 10.3390/su12155911
- Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2021). The Link Between Personal Factors and Workaholism: The Role of Remote Working During the COVID-19 Pandemic. *Psichologija*, 64, 12-22. doi: 10.15388/Psichol.2021.37
- Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., & Jočienė, E. (2019). Do dimensions of transformational leadership have an effect on workaholism? *Baltic Journal of Management*, 14(2), 312-329. doi: 10.1108/BJM-06-2018-0240
- Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., & Poškus, M. S. (2021). Understanding the etiology of workaholism: The results of the systematic review and meta-analysis. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(4), 351-372. doi: 10.1080/15555240.2021.1968882
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111-136. doi: 10.1002/job.424
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and

- moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231. doi: 10.1016/j.ijpe.2018.01.001
- Oruh, E. S., Mordi, C., Dibia, C. H., & Ajonbadi, H. A. (2021). Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: the case of Nigeria. *Employee Relations: The International Journal*, 24(6), 1362-1381. doi: 10.1108/ER-06-2020-0302
- Osório, C., Probert, T., Jones, E., Young, A. H., & Robbins, I. (2017). Adapting to stress: understanding the neurobiology of resilience. *Behavioral Medicine*, 43(4), 307-322. doi: 10.1080/08964289.2016.1170661
- Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577-593. doi: 10.1080/1359432X.2018.1487402
- Petros, N., Opacka-Juffry, J., & Huber, J. H. (2013). Psychometric and neurobiological assessment of resilience in a non-clinical sample of adults. *Psychoneuroendocrinology*, 38(10), 2099-2108. doi: 10.1016/j.psyneuen.2013.03.022
- Pigni, G. (2020). *Il lavoro da remoto come misura necessaria per affrontare l'emergenza Covid-19: Le scelte dei governi in Europa e negli Usa* (ADAPT Working Paper 14). Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali. <https://bit.ly/3Qf0LCg>
- 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. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63(1), 539-569. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100452

- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. doi: 10.1080/00273170701341316
- R Core Team. (2022). R: A Language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Rajcani, J., Vytykacova, S., Solarikova, P., & Brezina, I. (2021). Stress and hair cortisol concentrations in nurses during the first wave of the COVID-19 pandemic. *Psychoneuroendocrinology*, 129, 105-245. doi: 10.1016/j.psyneuen.2021.105245
- Rapisarda, S., Ghersetti, L., Girardi, D., De Carlo, N. A., & Dal Corso, L. (2021, april). *smart working and online psychological support during the COVID-19 pandemic: Work-family balance, well-being, and performance*. Paper presented at the International Psychological Applications Conference and Trends, Virtual Conference. doi: 10.36315/2021inpact062
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(1), 1–36. doi: 10.18637/jss.v048.i02
- Rowold, J., Diebig, M., & Heinitz, K. (2017). The effects of transformational and instrumental leadership on followers' levels of cortisol. *German Journal of Human Resource Management*, 31(3), 219-237. doi: 10.1177/2397002216689240
- Schaafsma, F. G., Hulsegge, G., Jong, M. A., Overvliet, J., Rossum, E. F., & Nieuwenhuijsen, K. (2021). The potential of using hair cortisol to measure chronic stress in occupational healthcare; a scoping review. *Journal of occupational health*, 63(1), e12189. doi: 10.1002/1348-9585.12189
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van der Heijden, F. M., & Prins, J. T. (2009). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict. *Work & Stress*, 23(2), 155-172. doi: 10.1080/02678370902834021
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer, O. Hämmig (Eds), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A*

Transdisciplinary Approach (pp. 43-68). Dordrecht: Springer. doi: 10.1007/978-94-007-5640-3_4

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2008). It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively. In Ronald J. J. Burke, Cary L. Cooper (Eds), *The long work hours culture: Causes, consequences and choices*, (pp. 203-226). Retrieved from <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/304.pdf>

Schmitt, J. B., Breuer, J., & Wulf, T. (2021). From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. *Computers in human behavior*, 124, 106-899. doi: 10.1016/j.chb.2021.106899

Serrano-Fernández, M. J., Boada-Grau, J., Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., & Vigil-Colet, A. (2019). Influence of personality variables, impulsivity, perfectionism, self-esteem and self-efficacy in Work Craving. *Annals of Psychology*, 35(3), 506-513. doi: 10.6018/analesps.35.3.354941

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K. & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*. 22(1), 18-23. doi: 10.1007/s12529-014-9410-x

Shkoler, O., & Tziner, A. (2020). Leadership styles as predictors of work attitudes: a moderated-mediation link. *Amfiteatru economic*, 22(53), 164-178. Retrieved from <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=829075>

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. doi: 10.1016/j.mnl.2021.01.001

Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668. doi: 10.1007/s10902-019-00196-6

Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and technostress during the COVID-19 emergency: The

crucial role of the leaders on remote working. *Frontiers in psychology*, *11*, 3714. doi: 10.3389/fpsyg.2020.620310

Stalder, T., Steudte-Schmiedgen, S., Alexander, N., Klucken, T., Vater, A., Wichmann, S., Kirschbaum, C., & Miller, R. (2017). Stress-related and basic determinants of hair cortisol in humans: a meta-analysis. *Psychoneuroendocrinology* *77*, 261–274. doi: 10.1016/j.psyneuen.2016.12.017

Sugaya, N., Izawa, S., Ogawa, N., Shirotaki, K., & Nomura, S. (2020). Association between hair cortisol and diurnal basal cortisol levels: a 30-day validation study. *Psychoneuroendocrinology*, *116*, 104650. doi: 10.1016/j.psyneuen.2020.104650

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of management information systems*, *24*(1), 301-328. doi: 10.2753/MIS0742-1222240109

Theorell, T., Engström, G., Hallinder, H., Lennartsson, A. K., Kowalski, J., & Emami, A. (2021). The use of saliva steroids (cortisol and DHEA-s) as biomarkers of changing stress levels in people with dementia and their caregivers: A pilot study. *Science Progress*, *104*(2). doi: 10.1177/00368504211019856

Tripi, S., & Mattei, G. (2020). COVID-19 and Public Administration: implications of smart working for management and workers' mental health. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/342163063>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International review of administrative sciences*, *85*(1), 80-97. doi: 10.1177/0020852316681446

Wendsche, J., Ihle, A., Wegge, J., Penz, M. S., Kirschbaum, C., & Kliegel, M. (2020). Prospective associations between burnout symptomatology and hair cortisol. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *93*(6), 779-788. doi: 10.1007/s00420-020-01528-3

Wennig, R. (2000). Potential problems with the interpretation of hair analysis results. *Forensic science international*, *107*(1-3), 5-12. doi: 10.1016/s0379-0738(99)00146-2

- Zammuner, V. L. (1998). *Tecniche dell'intervista e del questionario*. Bologna: Il Mulino.
- Zeijen, M. E., Brenninkmeijer, V., Peeters, M. C., & Mastenbroek, N. J. (2021). Exploring the role of personal demands in the health-impairment process of the job demands-resources model: A study among master students. *International journal of environmental research and public health*, *18*(2), 632. doi: 10.3390/ijerph18020632
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, *16*(14), 2628. doi: 10.3390/ijerph16142628