

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

Sede di Milano

Facoltà di Scienze Linguistiche e Letterature Straniere

Corso di Laurea Magistrale in Management Internazionale



**Essere manager oggi:**

**la leadership nei contesti di Smart Working**

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Chiara FRIGERIO

Tesi di Laurea di:

Elena VIGANI

Matr. N. 4906712

ANNO ACCADEMICO 2020 / 2021

*A te Papà*

# Indice

Introduzione.....	5
Capitolo 1: Lo Smart Working e l'emergenza Covid-19 .....	7
1.1 Dalle definizioni ai Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri .....	7
1.1.1 Le definizioni e i principi .....	7
1.1.2 La legge e i DPCM.....	13
1.2 Sguardo al mondo .....	15
1.3 I dati pre-Covid-19.....	18
1.3.1 Il 2018 in Italia .....	18
1.3.2 Il 2018 in Europa.....	19
1.3.3 Il 2019 in Italia .....	19
1.3.4 Il 2019 in Europa.....	20
1.4 I dati durante il Covid-19.....	21
1.4.1 Il 2020 in Italia .....	22
1.4.2 Il 2020 in Europa.....	23
1.4.3 Il 2020 nel mondo .....	27
1.5 Previsioni per il post-Covid-19.....	31
Capitolo 2: Smart Working e leadership .....	34
2.1 Definizioni .....	34
2.2 Approccio caratteriale.....	36
2.2.1 La teoria della grande persona .....	36
2.2.2 La teoria dei tratti .....	37
2.3 Approccio comportamentale.....	39
2.3.1 La teoria del comportamento.....	39
2.3.2 La teoria della partecipazione .....	43
2.4 Approccio situazionale .....	44
2.4.1 La teoria della contingenza .....	44
2.4.2 La teoria della leadership situazionale .....	48
2.5 Approccio influenzale.....	53
2.5.1 La teoria del management o teoria transazionale .....	53
2.5.2 La teoria della leadership relazionale o trasformativa.....	54
2.5.3 La leadership del laissez-faire .....	56
2.5.4 Il Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) .....	57

2.6 Nuovi approcci di leadership .....	58
2.6.1 L'approccio dell'intelligenza emotiva .....	58
2.6.2 La leadership propositiva .....	59
2.6.3 E-leadership.....	60
2.7 La leadership nei contesti di Smart Working.....	61
2.7.1 Il concetto di Smart leadership.....	62
2.7.2 La sintesi concettuale di Iannotta, Meret e Marchetti (2020) .....	62
Capitolo 3: I metodi di ricerca.....	69
3.1 Il framework e le sue variabili .....	69
3.1.1 Lo stile di leadership nei contesti di Smart Working.....	70
3.1.2 La comunicazione interna .....	71
3.1.3 L'employee engagement .....	73
3.2 I casi.....	74
3.2.1 L'analisi qualitativa: le aziende.....	75
3.2.2 L'analisi quantitativa: la scelta del campione .....	78
3.3 Gli strumenti di ricerca .....	79
3.3.1 L'intervista semi strutturata .....	79
3.3.2 Il questionario.....	81
Capitolo 4: L'analisi dei risultati.....	90
4.1 L'analisi qualitativa: i risultati .....	90
4.1.1 Gli intervistati.....	90
4.1.2 I risultati dell'analisi qualitativa.....	93
4.2 L'analisi quantitativa: i risultati .....	105
4.2.1 Il campione.....	105
4.2.2 I risultati dell'analisi quantitativa.....	106
Capitolo 5: Conclusioni.....	132
5.1 Discussione dei risultati .....	132
5.2 Implicazioni manageriali .....	138
5.3 Implicazioni per la letteratura .....	139
5.4 Limiti e sviluppi futuri .....	141
5.5 Conclusione .....	143
Bibliografia e sitografia .....	145
Ringraziamenti .....	155

## Introduzione

Dai primi mesi del 2020, il termine Smart Working, o lavoro agile in italiano, è stato ampiamente utilizzato e divenuto di uso comune, essendo al centro dell'attenzione mediatica mondiale. La rivoluzione dello Smart Working è stata predetta dagli studiosi per molti anni, senza mai verificarsi, ed il fenomeno è rimasto marginale per la grande maggioranza delle imprese in Italia e nel mondo. Tutto ciò è cambiato, in maniera brusca, con l'improvviso arrivo del Covid-19. L'emergenza sanitaria legata alla diffusione del Coronavirus ha costretto l'intero mondo a fermarsi, comprese organizzazioni, imprese, aziende e qualsiasi attività lavorativa, fatta eccezione per le attività volte alla produzione e/o alla vendita di beni e servizi di prima necessità. Non tutta l'economia si è però fermata. Molte aziende si sono adattate in tempi rapidi ad una nuova modalità di lavoro, lo Smart Working, che ha permesso loro di continuare a lavorare, seppur in maniera diversa. Esso è stato quindi l'unico mezzo possibile per assicurare la continuità di business anche durante la pandemia, senza però compromettere la salute pubblica e nel rispetto delle misure sancite dai governi per arginare il diffondersi della malattia. L'esperienza forzata durante il Covid-19 ha messo in luce come l'organizzazione tradizionale del lavoro sia ormai superata ed inadatta al mondo in cui viviamo oggi. In questo contesto, i manager hanno dovuto affrontare delle nuove sfide, per molti fino ad allora non note, e hanno dovuto adattare il loro stile di leadership a questa nuova modalità di lavoro. Da qui, la volontà di studiare il tema e di capire quale sia lo stile di leadership più adatto ai contesti di Smart Working.

Il primo capitolo chiarisce cosa è lo Smart Working, quali sono le sue caratteristiche principali e i principi su cui si fonda. Viene inoltre riportata l'evoluzione della normativa in materia di Smart Working in Italia, dal 2017 fino ai giorni nostri, e, in maniera più ristretta, nel mondo. Il capitolo fornisce poi numerosi dati a sostegno dell'importanza dello Smart Working in Italia, in Europa e nel mondo, dal 2018 fino all'arrivo del Covid-19.

Il secondo capitolo riguarda la leadership. Esso, una volta definito cosa si intende con il termine leadership, consiste in un'analisi letteraria degli studi più importanti in tema leadership effettuati dalla metà dell'800 fino ad oggi, chiudendosi con un ultimo recente studio, effettuato a fine 2020, che contestualizza la leadership nel mondo attuale, caratterizzato dalla presenza dello Smart Working nella maggioranza delle aziende mondiali. A

fine capitolo, viene presentata la domanda di ricerca del presente studio, derivata dal gap evidenziato dall'analisi della letteratura.

Il terzo capitolo presenta il framework di ricerca del suddetto lavoro di tesi, con lo scopo di verificare come vengono gestiti alcuni aspetti della relazione tra manager e dipendenti nei contesti di Smart Working, quali la comunicazione interna e l'employee engagement, al fine di individuare alcuni tratti tipici degli Smart leader. Vengono poi presentati i casi presi in analisi e gli strumenti utilizzati per rispondere alla domanda di ricerca, vale a dire un'intervista semi strutturata ed un questionario.

Il quarto capitolo consiste nell'analisi dei risultati ottenuti. In primo luogo, viene analizzata l'analisi qualitativa, con presentazione degli intervistati e analisi dei risultati divisi per variabili. In secondo luogo, viene riportata l'analisi quantitativa, con un quadro del campione analizzato e, anche in questo caso, analisi dei risultati divisi per variabili.

Il quinto capitolo consiste nelle conclusioni. Dopo aver discusso i risultati ottenuti e verificato se le ipotesi e proposizioni sono state soddisfatte, si risponde alla domanda di ricerca e vengono riportate le implicazioni manageriali e per la letteratura, i limiti e gli sviluppi futuri del presente lavoro di ricerca.

# Capitolo 1

## Lo Smart Working e l'emergenza Covid-19

Il 2020 è stato un anno molto particolare. L'arrivo del Covid-19 ha bruscamente modificato il normale andamento della vita quotidiana di ogni individuo. La pandemia ha costretto individui ed aziende ad adattarsi, in tempi assai rapidi, ad un nuovo modo di lavorare dettato dall'emergenza sanitaria, lo Smart Working, rendendo questa modalità di lavoro, fino ad allora ancora molto marginale, la nuova normalità. Nelle circostanze straordinarie di una pandemia virale, con molti posti di lavoro in chiusura forzata, ebbe quindi luogo un vasto esperimento sociale ad-hoc in cui lo Smart Working è diventato il modo abituale di lavorare per molti lavoratori dipendenti e non, in molti casi con limitata o nessuna esperienza di questa modalità di lavoro (Eurofound: 2020).

Il capitolo ha l'obiettivo di definire cosa è lo Smart Working, quali sono gli elementi che lo caratterizzano e i principi su cui si fonda. Una volta chiarito cosa è questa nuova modalità di lavoro, verrà fornito un quadro legale di come si è evoluto in Italia dal 2017 fino ai giorni nostri, con un breve accenno alla legislazione mondiale. La parte più consistente del capitolo fornirà dati a sostegno dell'importanza dello Smart Working in Italia, in Europa ed infine nel mondo, analizzando come i numeri siano aumentati notevolmente dal 2018 fino ad oggi, con un enorme accentuazione dall'arrivo del Covid-19.

### 1.1 Dalle definizioni ai Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri

#### 1.1.1 Le definizioni e i principi

Vi sono plurime definizioni di Smart Working. Talvolta il termine viene erroneamente confuso con il termine telelavoro. L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano definisce il telelavoro come “una prestazione lavorativa effettuata regolarmente al di fuori della sede di lavoro con il supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione” (Osservatorio Smart Working: 2014). Questa modalità di lavoro prevede l'utilizzo di una postazione di lavoro distinta dai locali comunemente usati per le attività domestiche e familiari, nota con il nome di “workstation”. Questa workstation è completamente a carico del datore di lavoro, il quale si deve occupare anche delle spese relative ai consumi telefonici ed energetici.

Il concetto di Smart Working può essere considerato come un'evoluzione di quello di telelavoro. "Il termine Smart Working è sorto in tutto il mondo per descrivere un nuovo, più illuminato ambiente di lavoro che abbatte letteralmente le barriere fisiche dell'"ufficio" come lo conosciamo. Sempre di più, i luoghi di lavoro vengono ottimizzati in modo ponderato per aiutare i dipendenti a svolgere il lavoro nel miglior modo possibile, ovunque e in qualsiasi momento" (Lake: 2015).

Una definizione simile viene fornita da Plantronics (2012), società americana di elettronica, la quale afferma che "il termine Smart Working descrive un nuovo, più aperto ambiente di lavoro che rompe letteralmente le barriere fisiche dell'ufficio così come lo conosciamo e permette di fornire un luogo di lavoro che meglio riflette il nostro modo di lavorare, di massimizzare la leva della creatività dinamica dei dipendenti e il loro rapporto emotivo verso il lavoro".

Lo Smart Working si riferisce quindi ad una nuova "modalità di lavoro che permetta alle persone di lavorare dove e quando desiderano, a patto di ottenere i giusti risultati, risparmiare sui costi e rispettare il pianeta" (Clapperton & Vanhoutte: 2014).

E ancora, "lo Smart Working è un atto di produzione eseguito indipendentemente dal tempo e dal luogo. Nella sua forma definitiva, l'"ufficio" non esiste più e le convenzioni di lavoro tradizionali come gli orari di lavoro sono irrilevanti. Lo Smart Work è orientato ai risultati: è spesso sociale e collaborativo, è il risultato di un modo di operare in rete, con processi di scambio, collaborazione e co-creazione che ottimizzano il lavoro e i suoi risultati" (Boorsma & Mitchell: 2011).

Secondo la definizione coniata dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, il termine Smart Working, o Lavoro Agile è "una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Un nuovo approccio al modo di lavorare e collaborare all'interno dell'azienda che si basa su quattro pilastri fondamentali: revisione della cultura organizzativa, flessibilità rispetto a orari e luoghi di lavoro, dotazione tecnologica e spazi fisici" (Osservatorio Smart Working: 2014).



Autore	Elementi chiave della definizione
Lake (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuovo ambiente di lavoro che <b>abbatte le barriere fisiche dell'ufficio</b> come lo conosciamo oggi;</li> <li>• i luoghi di lavoro vengono ottimizzati per <b>migliorare le performance</b> dei dipendenti;</li> <li>• permette di <b>lavorare ovunque e in qualsiasi momento</b>.</li> </ul>
Plantronics (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuovo ambiente di lavoro che <b>rompe le barriere fisiche dell'ufficio</b> come lo conosciamo oggi;</li> <li>• permette di <b>massimizzare la creatività</b> dei dipendenti e il loro <b>rapporto emotivo verso il lavoro</b>.</li> </ul>
Clapperton & Vanhoutte (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permette di <b>lavorare dove e quando si vuole</b>, a patto di ottenere i <b>giusti risultati, risparmiare sui costi e rispettare il pianeta</b>.</li> </ul>
Boorsma & Mitchell (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È un lavoro eseguito <b>indipendentemente dal tempo e dal luogo</b>, in cui l'ufficio tradizionale non esiste più e gli orari di lavoro diventano irrilevanti;</li> <li>• è <b>orientato ai risultati</b>;</li> <li>• è il risultato di un <b>modo di operare in rete</b>, con processi di <b>scambio, collaborazione e co-creazione</b> che ottimizzano il lavoro e i suoi risultati.</li> </ul>
Osservatorio Smart Working (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È una nuova <b>filosofia manageriale</b> fondata su <b>flessibilità ed autonomia</b> nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare;</li> <li>• comporta maggiore <b>responsabilizzazione sui risultati</b>;</li> <li>• è un <b>nuovo</b> approccio al <b>modo di lavorare e collaborare</b>;</li> <li>• si basa su: revisione della <b>cultura</b> organizzativa, <b>flessibilità</b> rispetto agli orari e ai luoghi di lavoro, <b>dotazione tecnologica e spazi fisici</b>.</li> </ul>

Tabella 1: Definizioni di Smart Working (Fonte: produzione personale)

La tabella riassume i punti chiave delle definizioni sopracitate. Da essa si evince come lo Smart Working sia considerato un nuovo ambiente di lavoro che liberi i lavoratori dal vincolo tradizionale dello spazio e del tempo, a fronte di una maggiore flessibilità, autonomia e responsabilità sui risultati. Investire nei quattro pilastri citati dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano consentirebbe alle aziende di accedere efficacemente a questa nuova modalità di lavoro. Le organizzazioni devono modificare la loro

cultura e il loro approccio di organizzazione del lavoro, basandosi sui risultati. Dovrebbero quindi diventare delle Result Based Organizations, organizzazioni in grado di “generare autonomia e responsabilità nelle persone, riconoscere il merito e sviluppare talenti ed engagement verso l’innovazione e il cambiamento” (Corso: 2018). Inoltre, le organizzazioni devono investire nelle nuove tecnologie digitali, essendo esse un driver fondamentale allo sviluppo dello Smart Working. Un primo passo da svolgere è analizzare la dotazione tecnologica disponibile e valutare eventuali investimenti in nuovi strumenti. Le tecnologie che permettono alle persone di lavorare efficacemente anche da remoto posso essere raggruppate in quattro categorie:

1. social collaboration: sono tutti quegli strumenti che supportano i flussi di comunicazione e creano nuovi modi di interazione a distanza, dando la possibilità a colleghi, clienti e partner di rimanere in contatto anche in diverse parti del mondo. Tra questi rientrano, per esempio, web conference e strumenti di instant messaging;
2. security: sono tutti quegli strumenti che assicurano l’integrità e la sicurezza dei dati inviati e ricevuti. Tra le soluzioni più innovative inerenti a questa categoria vi sono le soluzioni basate su Cloud<sup>1</sup>;
3. mobility: sono gli strumenti che permettono alle persone di accedere ai servizi in qualsiasi luogo, senza dover necessariamente ricorrere ad una postazione fissa. Tra essi, troviamo PC portatili, Notebook, Tablet e Smartphone;
4. workspace technology: sono gli strumenti che consentono di utilizzare efficacemente e in maniera flessibile gli ambienti fisici, rendendo gli spazi più fruibili e supportando la mobilità delle persone. Rientrano in questa categoria il Wi-Fi e gli strumenti che consentono di fare videoconferenze (Gangai: 2019).

Oltre a dotare il personale di tutti gli strumenti sopracitati e oltre a permettere loro di scegliere dove e quando lavorare, i manager devono essere in grado di far sviluppare ai loro dipendenti una serie di competenze digitali trasversali a ciascuna posizione lavora-

---

<sup>1</sup> Secondo la definizione fornita dall’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, il Cloud Computing è “un insieme di servizi ICT accessibili on-demand e in modalità self-service tramite tecnologie Internet, basati su risorse condivise, caratterizzati da rapida scalabilità e dalla misurabilità puntuale dei livelli di performance, in modo da poter essere pagati in base al consumo”.

tiva, essenziali per poter lavorare a distanza. L'Osservatorio Smart Working ha intervistato diversi manager per capire quali digital soft skills siano necessarie per questa modalità di lavoro. Gli intervistati riportarono che le competenze prioritarie da sviluppare sono:

- la capacità di utilizzare nuovi strumenti digitali per ripensare a prodotti, processi e attività lavorative;
- la capacità di sviluppare una leadership adatta al contesto digitale, che permetta di collaborare in maniera efficace tramite team virtuali;
- la capacità di utilizzare plurimi strumenti di comunicazione e di differenziarli a seconda della situazione e del contesto in cui l'azienda si trova ad operare;
- la capacità di utilizzare le tecnologie digitali in maniera prudente e consapevole, rispettando la salute, la produttività e l'equilibrio personale e degli altri (Gangai: 2018).

Infine, le organizzazioni devono riprogettare gli spazi fisici, cambiando il concetto tradizionale di ufficio. Passare da un ufficio tradizionale ad uno Smart Office significa “ripensare il significato degli spazi di lavoro e la logica con cui vengono concepiti, in funzione delle principali esigenze lavorative delle persone ovvero concentrazione, collaborazione, comunicazione e creatività” (Gangai: 2021). I lavoratori non avranno più una postazione fissa, ma potranno svolgere i loro compiti in diverse postazioni a seconda delle esigenze del momento. Ogni spazio dovrà essere realizzato in modo tale da stimolare e assicurare performance migliori da parte dei dipendenti.

Se il telelavoro quindi si riferisce solamente ad una prestazione lavorativa svolta al di fuori dell'azienda, lo Smart Working diventa un concetto più complesso, che identifica una filosofia manageriale che implica una nuova concezione del tempo e dello spazio di lavoro. Introdurre in azienda lo Smart Working, significa permettere ai propri dipendenti di poter scegliere gli orari di lavoro, gli strumenti da utilizzare in base alle proprie esigenze ed i luoghi di lavoro. Esso comporta un cambiamento radicale nel modo di dirigere l'azienda, una nuova leadership e un nuovo modo di gestire le risorse umane, che in quest'ottica acquisiscono sempre più responsabilità rispetto al passato. Dalle varie definizioni sopracitate si evince che esistono quattro driver che guidano il cambiamento manageriale verso lo Smart Working. Essi sono:

1. fiducia: per introdurre con successo lo Smart Working, è necessario che il top management e i dipendenti condividano valori ed obiettivi comuni e vivano il loro rapporto di lavoro in un clima di fiducia. Le aziende non devono più essere guidate da una cultura basata sul controllo, ma da una cultura basata sulla fiducia. Secondo Covey (2006), la fiducia potrebbe condurre al successo negli affari e in tutti gli aspetti della vita. Egli identifica 5 tipi di fiducia:

- fiducia in sé stessi: riguarda la propria capacità di ottenere la fiducia degli altri. Per fare ciò, è necessario prima fidarsi di sé stesso e costruirsi la propria credibilità;
- fiducia nelle relazioni: fa riferimento alla necessità di tenere un comportamento coerente. Da ciò deriva un miglioramento della capacità di generare fiducia, ottenendo relazioni migliori e risultati superiori;
- fiducia aziendale: riguarda i leader. I leader devono allineare l'organizzazione a strutture, sistemi e simboli di fiducia reciproca;
- fiducia nel mercato: è la fiducia che le altre aziende, gli investitori ed i clienti hanno nella propria azienda. Riguarda quindi la reputazione dell'azienda nel mercato;
- fiducia sociale: è la fiducia guadagnata quando si contribuisce attivamente alla creazione di valore per la società (Covey: 2006).

All'interno di un contesto di lavoro flessibile, i tipi di fiducia più rilevanti sono i primi quattro. I dipendenti devono essere desiderosi di far parte di una determinata azienda e devono essere aperti ad ogni tipo di flessibilità, eliminando l'idea che questa modalità di lavoro sia vantaggiosa solo per i datori di lavoro;

2. autonomia: in questo nuovo modo di lavorare, l'autonomia nella scelta di dove, quando e come lavorare sta sostituendo il tradizionale controllo diretto da parte dei manager, basato su uffici che consentono di controllare i dipendenti per tutta la durata dell'orario lavorativo. L'autonomia è misurata dal livello di indipendenza nell'organizzare il proprio lavoro e nel definire le procedure da utilizzare per il suo svolgimento (Ahuja et al: 2007). Ad un maggior livello di autonomia corrisponde però una maggiore quantità di responsabilità dovuta allo spostamento del potere decisionale, prima interamente in mano dei datori di lavoro, mentre oggi

nelle mani dei lavoratori. Tuttavia, i leader devono ancora essere pienamente coinvolti nel processo di coordinamento e devono cambiare il modo di valutazione delle prestazioni in una prospettiva più orientata al risultato (Lake: 2015);

3. collaborazione e comunicazione: quando in azienda prende vita un progetto di Smart Working, la collaborazione e la comunicazione giocano un ruolo fondamentale, sia per quanto riguarda il rapporto tra management e dipendenti, sia per quello tra i singoli dipendenti. Ogni individuo all'interno dell'azienda deve essere coinvolto nel cambiamento culturale e adeguatamente informato delle strategie intraprese dall'azienda, per fare in modo che ogni dipendente diventi partecipe del cambiamento, divenendone lui stesso un portavoce (Clapperton&Vanhoutte: 2014). Grazie all'utilizzo delle tecnologie digitali citate precedentemente, ora i dipendenti possono attuare nuove forme di collaborazione, lavorando in team virtuali, che permettono di oltrepassare il vincolo organizzativo del luogo di lavoro;
4. flessibilità: la flessibilità si definisce come la capacità dell'impresa di rispondere ai diversi stimoli dell'ambiente competitivo e dinamico in cui questa opera (Sanchez: 1995). Essa permette all'organizzazione di modificare le proprie pratiche organizzative a seconda dei cambiamenti che avvengono nel contesto in cui è collocata, caratteristica rivelatasi essenziale durante l'emergenza Covid-19. La flessibilità può essere intesa come flessibilità oraria, ossia la possibilità da parte dei dipendenti di poter scegliere quando lavorare, oppure flessibilità in termini di luogo, vale a dire la possibilità da parte dei dipendenti di poter scegliere dove lavorare. Essa comporta una modifica della gerarchia aziendale. Infatti, diminuisce il controllo diretto dei manager sui dipendenti, mentre aumenta una collaborazione diffusa tra i dipendenti.

### **1.1.2 La legge e i DPCM**

In Italia, lo Smart Working è divenuto legge nel 2017, grazie alla Legge n.81 del 22 maggio 2017, nota con il nome di Legge sul Lavoro Agile. Essa promuove la pratica del lavoro agile come “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa” (Legge 81/2017). Seconda la suddetta

legge, la prestazione lavorativa può svolgersi all'interno o all'esterno dell'azienda, rispettando il limite di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero. La normativa fornisce un quadro completo circa tutti gli aspetti legali e giuridici inerenti lo Smart Working. Inoltre, disciplina aspetti come:

- l'esigenza di un accordo individuale scritto di Smart Working tra il datore di lavoro e il dipendente, che disciplini le modalità e i tempi delle prestazioni lavorative in modalità agile;
- la parità di trattamento economico e normativo;
- il diritto all'apprendimento permanente;
- gli aspetti legali legati alla sicurezza e alla salute dei lavoratori (Crespi: 2021).

L'inserimento di pratiche di Smart Working quindi prevedeva un lungo processo normativo. L'emergenza sanitaria Covid-19 ha dato allo Smart Working un'accelerata dal punto di vista normativo. I DPCM del 23 febbraio, del 1° marzo e dell'8 marzo 2020 hanno introdotto una modalità più rapida di adozione del Lavoro Agile nelle organizzazioni private e pubbliche, per permettere a coloro che possedevano risorse adeguate di iniziare a lavorare da casa sin da inizio epidemia (Crespi: 2021). Questa modalità prevedeva la possibilità di lavorare a distanza per tutta la durata dell'emergenza anche senza gli accordi individuali tra datore di lavoro e lavoratore. Ancora, il DPCM dell'11 marzo 2020 prevedeva che fosse "attuato il massimo utilizzo da parte delle imprese di modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza" (DPCM 11 marzo 2020, art. 1, n. 7, lett. A). Anche durante la seconda ondata di contagi, iniziata ad ottobre 2020, i DPCM (più precisamente il DPCM del 24 ottobre e del 3 novembre) raccomandavano, laddove fosse possibile, il massimo utilizzo della modalità di Smart Working. Il Decreto Ristori bis del 9 novembre 2020, n. 149, intitolato "Ulteriori misure urgenti in materia di tutela della salute, sostegno ai lavoratori e alle imprese e giustizia, connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", ha introdotto la possibilità di lavorare in Smart Working o di ricorrere al congedo per i genitori i cui figli fino a 16 anni fossero in quarantena scolastica o in didattica a distanza. Secondo il suddetto decreto, se il datore di lavoro decidesse di non consentire lo Smart Working, al genitore verrà concesso il Congedo straordinario Covid-19, ossia la possibilità di assentarsi dal lavoro per tutta la durata della quarantena del figlio (Crespi: 2021). Infine, il

Decreto Mille Proroghe del 31 dicembre 2020, n. 183 ha confermato, fino al 31 marzo 2021, le modalità di comunicazione del lavoro agile. Rimane quindi in uso la procedura semplificativa attivata ad inizio pandemia, la quale non necessita di alcun accordo e può essere facilmente redatta tramite la modulistica presente sul sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS: 2021).

In materia di pubbliche amministrazioni, un passo importante è stato il Decreto Rilancio. Il Decreto Rilancio del 19 maggio 2020, n. 34, art. 246, introduce l'iniziativa POLA, Piano organizzativo del lavoro agile. Il Decreto prevede che le amministrazioni pubbliche individuino le modalità attuative del Lavoro Agile e redigano il POLA, entro il 31 gennaio di ogni anno. Questo piano esplicita le modalità di attuazione del lavoro agile, stabilendo che almeno il 60% dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche debbano avvalersi di questa modalità di lavoro. Il POLA definisce le misure organizzative, i percorsi formativi, il fabbisogno tecnologico e gli strumenti per la misurazione dei risultati ottenuti. Qualora il POLA non venga adottato, lo Smart Working deve essere garantito almeno al 30% dei dipendenti che lo richiedano (Ministero per la Pubblica Amministrazione: 2020). Questa iniziativa è molto importante, in quanto rappresenta un'evoluzione normativa importante in tema Smart Working perché permetterebbe di utilizzare questo strumento anche una volta terminata l'emergenza sanitaria, quindi non solo come pura misura emergenziale (Crespi: 2021).

## **1.2 Sguardo al mondo**

A livello legale, la condizione dello Smart Working varia da stato a stato. Alcuni stati hanno formalmente riconosciuto questa modalità di lavoro molto prima dell'Italia, altri invece hanno ancora una legislazione debole.

In Giappone, negli ultimi decenni il governo ha cercato di promuovere il lavoro da casa. Per esempio, una dichiarazione rilasciata nel 2013 dal Gabinetto afferma che la diffusione del lavoro da casa potrebbe da un lato facilitare la promozione di un positivo equilibrio tra lavoro e vita per i lavoratori, dall'altro rivitalizzare le aree provinciali. Inoltre, questa modalità di lavoro potrebbe ovviare al problema del calo della forza lavoro: la forza lavoro giapponese ha raggiunto la dimensione record di 67,93 milioni di persone nel 1998, e da allora è diminuita gradualmente di oltre due milioni nei decenni successivi.

Dal 2000, la legge federale degli Stati Uniti impone che ogni impiegato del governo americano lavori da casa nella massima misura possibile. L'impulso che diede origine alla legge fu la paura di una chiusura del governo a causa della pandemia dovuta al diffondersi dell'influenza aviaria. Da quel momento, atti di terrorismo, eventi meteorologici estremi e altre minacce pandemiche hanno ripetutamente ricordato ai leader del governo la necessità e l'importanza del lavoro da casa. Nel 2010 il presidente Obama, autodefinendosi "Teleworker-in-Chief" (perché lavorava da casa sua, la Casa Bianca) ha spronato la promulgazione della legislazione federale sul lavoro da casa. Il presidente Obama vedeva lo Smart Working come una strategia per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita, per attrarre e trattenere i talenti, e per misurare le prestazioni dei dipendenti in base ai risultati piuttosto che alla presenza.

La Finlandia è un Paese all'avanguardia in tema Smart Working. Si è iniziato a parlare di flessibilità lavorativa già alla fine del secolo scorso, più precisamente dal 1996, quando venne emanata una legge che consentiva flessibilità circa gli orari di lavoro, base fondamentale per lo sviluppo di questa modalità di lavoro. Nel 2006, il governo finlandese ha preso la decisione di promuovere il lavoro da casa. Gli obiettivi principali perseguiti dallo Stato erano: migliorare la qualità della vita lavorativa, aumentare la produttività e promuovere nuovi modi di lavoro ecologici e sostenibili. Nel 2011, la Finlandia ha assunto una normativa in tema Smart Working così come la intendiamo anche in Italia, divenendo legalmente la patria del lavoro agile. Infine, il 13 marzo 2019 il Parlamento finlandese ha approvato una nuova Legge sull'orario di lavoro, entrata in vigore il 1° gennaio 2020. La Legge consente di lavorare fino al 50% fuori dagli spazi aziendali. Qualora venga raggiunta la quota del 50%, datore di lavoro e dipendente possono concordare un orario di lavoro flessibile.

L'Ungheria è stato il primo paese a incorporare l'accordo delle parti sociali europee sul lavoro da casa nel quadro normativo nazionale. Il riconoscimento giuridico a livello nazionale è stato ufficializzato da una legge (Legge XXVIII del 2004 relativa alla modifica di alcuni atti relativi all'occupazione) le cui disposizioni sono state successivamente incorporate nel codice del lavoro (Legge XXII del 1992) come un capitolo separato.

In Spagna, la creazione di una normativa in materia di Smart Working è molto più recente. Fino a prima dell'emergenza Covid-19, il tema era trattato solo marginalmente e poco



sentito nel Paese. L'unica legge che citava il lavoro a distanza era la Legge 3/2012 sulle misure urgenti per la riforma del mercato del lavoro (Ley 3/2012 de 6 de Julio, de medidas urgentes para la reforma del Mercado laboral en Espana). Essa regolamentava alcuni aspetti del lavoro a distanza, anche se solo a livello preliminare e con la necessità di ulteriori chiarimenti e precisazioni. La Legge affermava che gli accordi sul lavoro a distanza dovevano essere presi per iscritto e che il lavoratore da casa godeva dei medesimi diritti degli altri lavoratori in merito a salute, sicurezza e formazione. La pandemia ha costretto il Paese a ripensare, ridefinire e riorganizzare la regolamentazione di questa forma di lavoro. Il 13 ottobre 2020 è entrato in vigore il Reale Decreto-Legge 28/2020 del 22 settembre 2020 (Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia). Il Decreto chiarisce alcuni punti circa lo Smart Working:

- il lavoro agile è reversibile e volontario per entrambe le parti;
- il lavoratore dipendente può opporsi a questa modalità di lavoro, senza rischiare il licenziamento;
- l'azienda deve risarcire le spese del dipendente che lavora in remoto;
- il lavoratore ha diritto alla disconnessione digitale, vale a dire il diritto a non rispondere a comunicazioni di varia natura al di fuori dell'orario di lavoro;
- le condizioni di Smart Working devono essere scritte e accordate tra le parti;
- l'azienda è tenuta a fornire al lavoratore tutti gli strumenti necessari per svolgere le proprie funzioni;
- il lavoratore ha diritto a orari flessibili, ma con l'obbligo di compilare il registro della giornata lavorativa;
- il lavoro a distanza è considerato regolare qualora venga svolto per un periodo non inferiore al 30% della giornata lavorativa in un periodo di riferimento di 3 mesi.

Il Decreto rende la Spagna uno dei primi Paesi ad essersi legalmente adattato ai cambiamenti dettati dalla crisi.

Nel Regno Unito, dal 2014 tutti i dipendenti hanno diritto a richiedere un orario di lavoro flessibile, tra cui rientra la possibilità di lavorare da casa, soggetto a un periodo di monitoraggio e valutazione di due anni. In precedenza, questo "diritto di richiesta" era disponibile solo per coloro che avevano particolari esigenze familiari, per esempio coloro che

dovevano assistere un familiare anziano. Il diritto valeva anche per i genitori di bambini piccoli. Tuttavia, molte grandi aziende del paese avevano già esteso a tutti i dipendenti la possibilità di godere di orari di lavoro flessibili, anche prima che la nuova legislazione entrasse in vigore.

Nei Paesi Bassi, la legge sulle condizioni di lavoro è stata rivista il 1° luglio 2012, momento in cui è stata ampliata la definizione di lavoro da casa a "lavoro indipendente a livello locale". La possibilità di eseguire un lavoro retribuito nel proprio alloggio o in un altro luogo scelto dal dipendente, al di fuori dei locali aziendali, rientra nel decreto sulle condizioni di lavoro (Arbowet). Secondo questo decreto, il datore di lavoro ha un dovere di attenzione: quando un dipendente lavora da casa, il datore di lavoro deve controllare che esso stia lavorando secondo la legge sulle condizioni di lavoro. La natura di questo controllo non è specificata, ma può includere, per esempio, la registrazione delle ore di lavoro.

### **1.3 I dati pre-Covid-19**

La capacità di adattarsi efficacemente allo Smart Working e di intraprendere iniziative di questo tipo, specialmente prima della pandemia, differiva significativamente tra gli Stati membri dell'Unione Europea.

#### **1.3.1 Il 2018 in Italia**

Per quanto riguarda il caso dell'Italia, dal 2017, anno del riconoscimento formale di questa nuova modalità di lavoro, il numero di lavoratori in Smart Working è cresciuto in maniera costante, con un'enorme accentuazione nell'ultimo anno, a seguito dei DPCM emanati per arginare il Covid-19. Nel 2018, ad un anno dall'approvazione della legge sul lavoro agile, gli Smart Worker erano circa 480mila, rispettivamente il 20% in più rispetto all'anno precedente. È quanto riporta un'indagine condotta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Secondo i dati, il fenomeno interessava maggiormente le grandi imprese. Oltre una grande impresa su due (il 56% del campione) aveva ideato progetti di Smart Working, indirizzando quindi la propria azienda verso una maggiore flessibilità in termini di luogo e orario di lavoro (rispetto al 36% dell'anno precedente). Per quanto riguarda le piccole e medie imprese, lo Smart Working risultava stabile ri-

spetto al 2017, con l'8% delle aziende con progetti strutturati ed il 16% con progetti informali. Tra la Pubblica Amministrazione invece solo l'8% degli enti pubblici aveva ideato progetti strutturati di Smart Working.

### **1.3.2 Il 2018 in Europa**

A livello europeo, secondo i dati forniti da Eurostat, nel 2018, il 5,2% degli occupati tra i 15 e i 64 anni lavorava abitualmente da casa, quota rimasta invariata per circa un decennio. A cambiare è stata invece la quota di coloro che saltuariamente lavoravano da casa, passata dal 5,8% nel 2008 all'8,3% nel 2018. Gli Stati a contare il maggior numero di Smart Worker erano Paesi Bassi con il 14% degli occupati, Finlandia con il 13,3%, Lussemburgo con l'11% e Austria con il 10% degli occupati. Al contrario, pochissime persone lavoravano abitualmente da casa in Bulgaria (0,3%) e Romania (0,4%). Tra lavoratori autonomi e dipendenti erano i primi ad avvicinarsi maggiormente alla nuova modalità di lavoro (18,5% dei lavoratori autonomi rispetto al 3% dei dipendenti), situazione uguale per tutti gli Stati europei. Nel 2018, una quota leggermente superiore di donne lavorava abitualmente da casa (5,5%) rispetto agli uomini (5,0%). Questa condizione si è verificata per la maggior parte degli Stati membri, fatta eccezione per Paesi Bassi, Danimarca, e Irlanda.

### **1.3.3 Il 2019 in Italia**

Tornando all'Italia, i dati relativi all'anno 2019 arrivavano da un'indagine condotta da Istat ed Eurostat chiamata "L'organizzazione del lavoro in Italia: orari, luoghi, grado di autonomia". Secondo tale indagine, l'81,7% degli occupati lavorava prevalentemente all'interno dell'azienda o in locali forniti dal datore di lavoro. Questa condizione caratterizzava prevalentemente le donne (90,4%), i laureati (88,8%) e i più giovani (83,4%). L'indagine condotta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano affermava che erano circa 570mila gli Smart Worker in Italia nel 2019, rispettivamente il 20% in più rispetto all'anno precedente. Nelle grandi imprese, essa era una pratica ormai conosciuta ed intrapresa dalla maggioranza di esse (circa il 58%). A questa percentuale andava aggiunto un 7% rappresentato da imprese che avevano attivato iniziative informali. In aumento anche il numero di piccole e medie imprese che si avvicinavano a questa

pratica. I dati mostrano che circa il 12% delle PMI aveva avviato progetti strutturati (rispetto all'8% dell'anno precedente) e circa il 18% aveva avviato progetti informali (rispetto al 18% dell'anno precedente). Tra il 2018 e il 2019, la crescita più significativa venne registrata tra le Pubbliche Amministrazioni. I progetti di Smart Working raddoppiarono, passando dall'8% al 16%.

### 1.3.4 Il 2019 in Europa

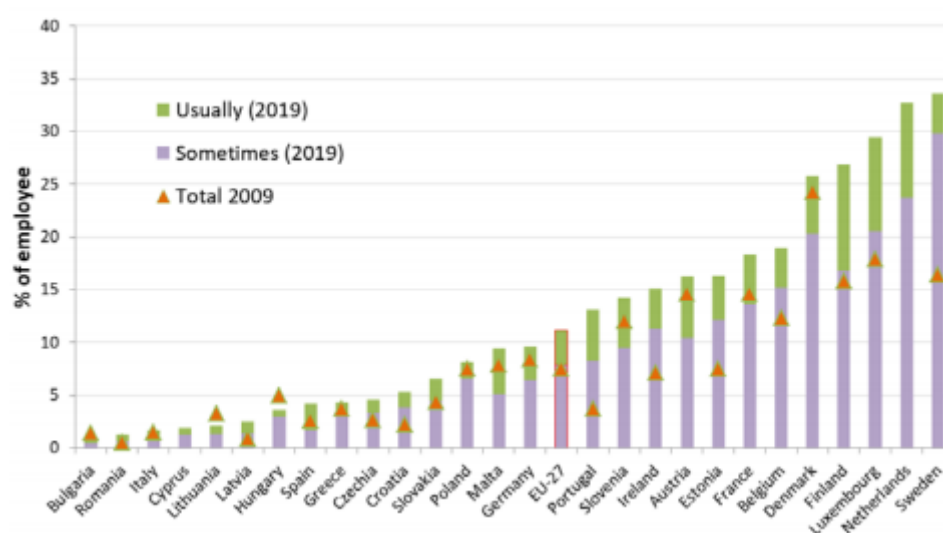


Tabella 2: Prevalenza di Smart Working negli Stati membri dell'UE nel 2009 e nel 2019, % dei dipendenti (Eurostat:2019)

Secondo i dati forniti da Eurofound, a livello europeo, a partire dal 2019, la percentuale di dipendenti che lavoravano da casa regolarmente o almeno qualche volta era superiore al 25% nella maggior parte dei paesi del Nord Europa, tra cui Svezia, Finlandia e i Paesi Bassi, mentre era inferiore al 10% in 15 dei 27 Stati membri dell'UE. Tra questi due estremi, c'erano paesi come Belgio, Francia e Portogallo dove la quota di lavoratori in Smart Working variava tra il 13 e il 19%. Le aziende più grandi si riconfermavano più propense ad adottare modalità di lavoro flessibili rispetto a quelle più piccole. Per esempio, la quota di Smart Worker era più alta in paesi come Paesi Bassi, Svezia e Finlandia, dove tra il 30 e il 40% della forza lavoro era impiegata in aziende con 50 dipendenti o più. Al contrario, questa quota era notevolmente più bassa in paesi come l'Italia e la Croazia, dove le imprese con più di 50 dipendenti rappresentano meno del 15% dell'occupazione. I dati mostravano comunque alcune eccezioni. Per esempio, la quota di lavoratori

in Smart Working era relativamente alta in Grecia e Slovenia nonostante la bassissima concentrazione di occupazione nelle medie e grandi imprese.

Le ragioni di queste grandi diversità tra gli Stati europei verificate nel corso degli anni erano riconducibile ad una combinazione di diversi fattori, quali:

1. la disponibilità e la qualità della sua infrastruttura tecnologica e degli ICT: paesi come Svezia, Danimarca ed Estonia godevano di una dotazione tecnologica e di strutture dell'informazione nettamente più avanzate rispetto ad altri Paesi;
2. la cultura del management e la spinta verso una maggiore produttività all'interno delle aziende: esso era un altro elemento imprescindibile per lo sviluppo di progetti di Smart Working. Un caso di management efficiente per questa modalità di lavoro era quello diffuso in Danimarca. La Danimarca era generalmente caratterizzata da una cultura di gestione definita come "gestione basata sulla fiducia" e "libertà con responsabilità". Un alto livello di capitale sociale era visto come un driver importante per una buona performance aziendale. Questo si manifestava con un alto grado di autonomia dei lavoratori e bassi livelli di controllo interno nell'organizzazione del lavoro. Tale cultura manageriale era una base importante per l'introduzione dello Smart Working, che veniva spesso implementato informalmente sulla base della fiducia tra manager e dipendenti;
3. il bisogno di flessibilità in termini di spazio e tempo da parte dei dipendenti per bilanciare le richieste di lavoro con gli impegni familiari e altre responsabilità personali;
4. la struttura dell'economia e il PIL;
5. le disposizioni nella legislazione e nella contrattazione collettiva che regolano il lavoro flessibile e a distanza (Eurofound: 2020).

## **1.4 I dati durante il Covid-19**

La grande svolta in materia di Smart Working è avvenuta nel corso del 2020, come disposizione forzata ed emergenziale per tutelare la salute pubblica dalla diffusione del Coronavirus.

### **1.4.1 Il 2020 in Italia**

Tra le varie misure di gestione del personale utilizzate dalle imprese italiane per fronteggiare l'emergenza sanitaria troviamo il ricorso alla Cassa integrazione guadagni, la riduzione di ore e/o turni, l'utilizzo delle ferie e il ricorso allo Smart Working. Il ricorso a queste diverse pratiche varia a seconda della dimensione e della tipologia dell'organizzazione. Nei mesi precedenti la crisi, vale a dire gennaio e febbraio 2020, solamente 1,2% del personale lavorava a distanza in progetti di Smart Working. Nei mesi immediatamente successivi, tra marzo e aprile, questa quota salì improvvisamente all'8,8%. È quanto riporta uno studio dell'Istat pubblicato il 15 giugno 2020, dal titolo "Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19".

Secondo i dati forniti dall'Osservatorio Smart Working del politecnico di Milano, nella fase più acuta della pandemia, lo Smart Working ha toccato il 97% delle grandi imprese, vale a dire circa 2,11 milioni di lavoratori, il 94% delle pubbliche amministrazioni, vale a dire 1,85 milioni di lavoratori, il 58% delle piccole e medie imprese, vale a dire 1,13 milioni di dipendenti, e 1,5 milioni di dipendenti delle microimprese. Durante l'emergenza sanitaria, circa 6,58 milioni di lavoratori italiani hanno sperimentato lo Smart Working. La cifra rappresentava circa un terzo dei lavoratori dipendenti e superava di ben dieci volte il numero di Smart Worker registrati nel 2019 (570mila). La percentuale di Smart Worker all'interno di un'azienda variava in maniera sostanziale tra le imprese che avevano già messo in atto progetti di Smart Working prima della pandemia e quelle che l'hanno implementato solamente a partire dal lockdown. Nel primo caso, circa il 59% dei dipendenti ha lavorato da remoto durante la pandemia; nel secondo caso, la percentuale si aggira intorno al 36%. La stessa condizione si è verificata nelle Pubbliche Amministrazioni: le Pubbliche Amministrazioni con progetti di Smart Working già in corso hanno coinvolto il 70% dei dipendenti, mentre quelle che hanno cominciato da zero hanno coinvolto il 55% dei dipendenti.

Sempre secondo i dati forniti dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, durante la fase 2 dell'emergenza (maggio-giugno 2020), le aziende hanno riaperto gradualmente gli uffici, alternando il lavoro da remoto con il ritorno in sede e adeguando gli spazi e gli orari per mantenere e assicurare il distanziamento sociale. La quota di lavoratori impiegati in Smart Working rimase significativa, seppur in declino. Già tra maggio e

giugno, il 66% delle grandi imprese e l'81% delle Pubbliche Amministrazioni ha consentito ai loro dipendenti di tornare in ufficio. Il 7% delle imprese e il 13% delle Pubbliche Amministrazioni ha invece riaperto in estate, mentre il 20% delle grandi aziende e il 4% delle Pubbliche Amministrazione ha aspettato fino a settembre. A settembre, quindi, il numero di Smart Worker è calato a quota 5,06 milioni. La maggior parte delle imprese ha lasciato libera autonomia ai dipendenti circa il numero di giorni di lavoro agile, senza superare il numero di massimo di persone consentito in ufficio per garantire il distanziamento sociale. Tutti questi dati mostrano che, grazie all'utilizzo e all'implementazione di strumenti informatici e di nuove modalità di organizzazione, una fetta importante di imprese italiane è riuscita, in tempi molto brevi, ad estendere questa forma lavorativa in precedenza limitata ad una piccola minoranza di lavoratori a quote considerevoli di personale (Istat: 2020).

#### **1.4.2 Il 2020 in Europa**

A livello europeo, per stimare quante persone hanno lavorato da casa durante la pandemia, sono state svolte diverse indagini in tempo reale. La più ampia indagine in tempo reale in Europa è il sondaggio "Living, Working and Covid-19" condotto da Eurofound. Quest'indagine online venne avviata ad aprile 2020 ed ottenne 62.755 risposte in una prima fase, durante il picco delle restrizioni, e oltre 24mila risposte in una seconda fase, tra giugno e luglio, in corrispondenza della fase 2 dell'emergenza sanitaria. Nella prima raccolta, più di un terzo (39%) dei dipendenti ha affermato di aver iniziato a lavorare da casa solo dopo la pandemia, rispetto al 20% che ha indicato di lavorare da casa almeno "più volte al mese" anche prima del Covid-19. La percentuale più alta di coloro che hanno sperimentato lo Smart Working per la prima volta con il Covid-19 si registra tra i più giovani (circa il 49%).

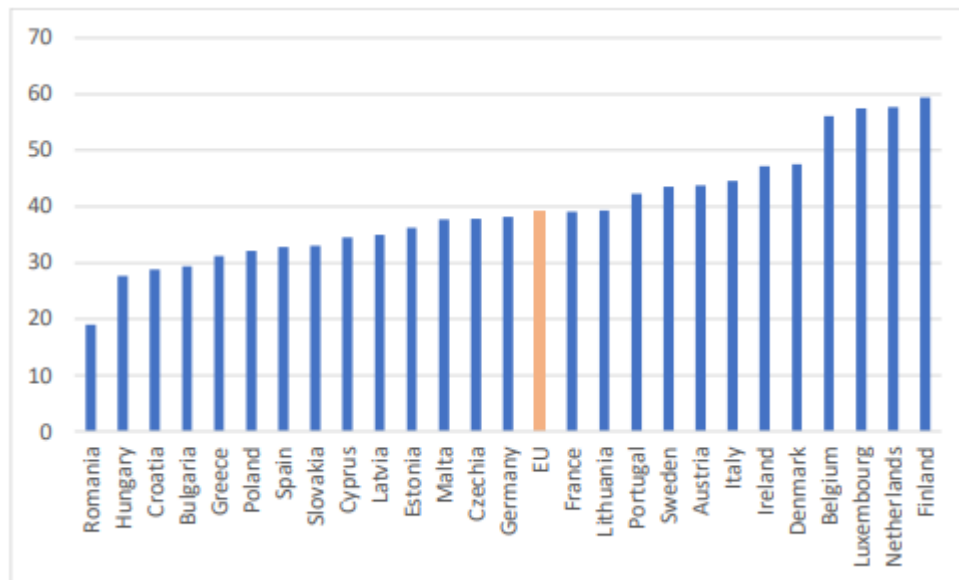


Tabella 3: Dipendenti che lavorano da casa durante la crisi Covid-19, aprile 2020, per paese % (Eurofound:2020)

Nell'aprile 2020, la percentuale di coloro che lavoravano da casa superava il 30% in tutti gli Stati membri, ad eccezione di Romania, Ungheria, Croazia e Bulgaria. Come mostra il grafico, gli Stati con la percentuale di Smart Worker più alta erano Finlandia, Paesi Bassi, Lussemburgo e Belgio. Entro giugno/luglio 2020, la quota di dipendenti che lavorano da casa all'interno degli Stati membri era salita al 48%. Di essi, il 34% lavorava esclusivamente da casa e il 14% divideva il lavoro tra casa e azienda. La quota di coloro che a giugno lavoravano da casa era rappresentata principalmente da lavoratori che avevano già lavorato in Smart Working prima del lockdown.



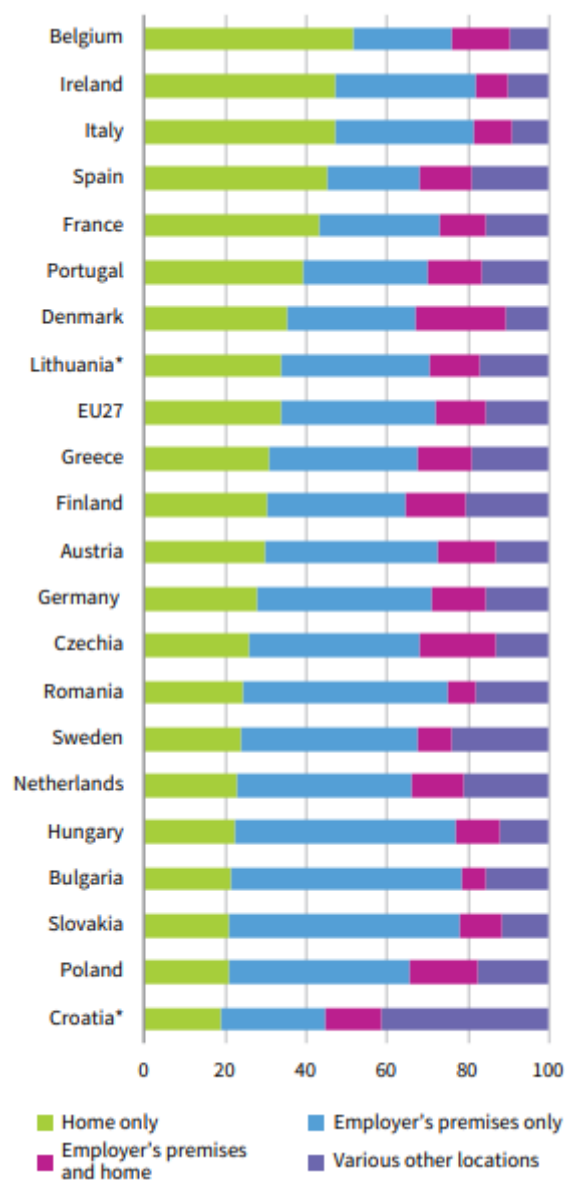


Tabella 4: Luogo di lavoro dei dipendenti durante la pandemia, per Paese % (Eurofound:2020)

Come mostra il grafico relativo all'indagine di Eurofound, la percentuale di intervistati che hanno dichiarato di lavorare esclusivamente da casa varia significativamente tra gli Stati membri, da circa un quinto in Croazia, Polonia, Slovacchia, Bulgaria e Ungheria a più del 40% in Francia, Spagna, Italia, Irlanda e più del 50% in Belgio. Allo stesso modo, la proporzione di dipendenti che lavorano dalla sede del loro datore di lavoro varia notevolmente, da meno di un quarto in Belgio e Spagna, a più della metà dei dipendenti partecipanti in Romania, Ungheria, Bulgaria e Slovacchia.

Ulteriori dati relativi allo Smart Working al tempo del Covid-19 arrivano dal Mannheim Corona survey. Questa è un'indagine ad-hoc sviluppata utilizzando il German Internet

Panel (GIP)<sup>2</sup> al fine di individuare l'impatto del Covid-19 sul lavoro e la vita in Germania. Circa 3.600 partecipanti sono stati intervistati ogni settimana dal 20 marzo al 10 luglio 2020. I dati tedeschi mostrano che alla fine di marzo 2020, il 26,5% dei lavoratori tedeschi lavorava da casa. Questa percentuale è scesa al 22,5% nella settimana che è iniziata l'11 aprile. La percentuale è abbastanza significativa, considerando che prima dell'emergenza essa sfiorava il 10%. Il risultato mostra che lo Smart Working è stato la forma dominante di adattamento del mercato del lavoro tedesco al Covid-19.

L'Office of National Statistics del Regno Unito (ONS: 2020) ha condotto ondate settimanali del suo sondaggio, normalmente mensile, "Opinioni e stile di vita" per verificare e monitorare le conseguenze della crisi COVID-19 dall'aprile 2020. Ancora una volta, con le avvertenze relative alle dimensioni limitate del campione, i principali risultati di interesse per questo documento sono stati l'ampia diffusione del lavoro da casa durante la crisi, che in nessuna regione ha rappresentato meno di un terzo dei lavoratori, e la sua concentrazione regionale nella regione della capitale, Londra, dove il 61% dei lavoratori ha dichiarato di aver lavorato da casa nel mese di aprile. Una grande maggioranza di coloro che lavoravano da casa, lavorava esclusivamente da casa (84%), in particolare per i residenti nella regione di Londra (87%) (Eurofound: 2020).

Interessanti anche i dati relativi all'Irlanda. La National University of Ireland Galway e il Whitaker Institute<sup>3</sup> hanno condotto un sondaggio sul lavoro da remoto durante la pandemia (McCarthy et al: 2020). Il sondaggio ha coinvolto più di 7.000 impiegati in svariati settori ed industrie. I dati sono stati raccolti tra il 27 aprile e il 5 maggio 2020. Il principale obiettivo del sondaggio era individuare coloro che hanno iniziato a lavorare da casa dallo scoppio dell'emergenza sanitaria. Il sondaggio ha evidenziato la poca esperienza pregressa degli irlandesi in tema di Smart Working, dato compatibile con la maggior parte del resto degli stati europei. Infatti, poco più della metà degli intervistati, ossia il 51%, non aveva mai lavorato da casa prima della crisi Covid-19, il 42% aveva conosciuto lo Smart Working solo occasionalmente (qualche volta al mese), mentre solamente il 7%

---

<sup>2</sup> Il German Internet Panel è uno studio longitudinale dell'università di Mannheim con l'obiettivo di ricercare atteggiamenti e preferenze individuali rilevanti nei processi decisionali politici ed economici. Per questo motivo, intervista regolarmente 4.000 individui in Germania su svariati temi.

<sup>3</sup> Il Whitaker Institute è un istituto di ricerca nazionale interdisciplinare che si occupa di ricerca sul cambiamento innovativo in Irlanda, focalizzato sulla costruzione di un programma di ricerca e istruzione riconosciuto a livello internazionale.

lavorava giornalmente in Smart Working. Per quanto riguarda i dati effettivi degli Smart Worker, circa l'87% degli intervistati ha dichiarato di lavorare da casa da inizio pandemia, mentre l'11% è stato interessato da un mix di lavoro da casa e in ufficio. La maggior parte (87%) degli intervistati ha detto di essere dotato delle attrezzature necessarie per lavorare da casa, ma uno spazio di lavoro fisico scadente è stato indicato come una delle tre sfide chiave del lavoro da casa. Le altre sfide più frequentemente citate sono state l'impossibilità di "staccare" dal lavoro e la maggiore difficoltà a collaborare/comunicare con i colleghi.

### **1.4.3 Il 2020 nel mondo**

A livello transnazionale, è stata condotta un'indagine in tempo reale da Belot et al (2020) chiamata "Six-Country Survey on Covid-19". L'indagine riguarda sei Paesi: Cina, Giappone, Corea del Sud, Regno Unito, Italia e Stati Uniti d'America, con California, Florida, New York e Texas. I dati furono collezionati tra il 15 e il 23 aprile 2020. L'indagine comprese un campione di circa 6.000 lavoratori, circa 1.000 per ogni Stato preso in analisi. Vennero scelti questi Stati perché, al momento dell'indagine, si trovavano in diverse fasi dell'epidemia e differivano nelle misure attuate in risposta all'epidemia e nel corso dell'epidemia. La Corea del Sud, in particolare, è stata selezionata perché ritenuta un esempio di successo nella gestione della diffusione della malattia attraverso interventi precoci. L'indagine rivelò che quasi quattro dipendenti su dieci hanno iniziato a lavorare da casa durante la pandemia (39%). Dai dati si evince che la Cina è stata particolarmente efficace nello spostare i suoi dipendenti verso lo Smart Working. Nonostante l'importanza del settore manifatturiero nel paese, più della metà dei dipendenti cinesi ha riferito di aver praticato lo Smart Working (62%). Le altre quote più alte sono state riportate per i dipendenti negli Stati Uniti (46%), Italia (42%) e Regno Unito (30%) con quote più basse in Giappone e Corea del Sud. In quest'ultimo, grazie alle misure tempestive prese dal Governo per tutelare la salute pubblica, una gran percentuale di lavoratori ha potuto continuare a lavorare normalmente. I dati rivelano che, in tutti gli Stati presi in analisi, le quote più alte di personale in Smart Working erano tra i manager e i professionisti, dove più della metà dei dipendenti lavorava da casa. Più del 40% dei professionisti associati e degli impiegati hanno adottato pratiche di Smart Working, mentre quote più basse sono state riportate tra gli addetti ai servizi e alle vendite e tra gli operai.

Un ulteriore studio transazionale in tempo reale è quello condotto da una commissione di ricercatori dell'Università di Oxford (Adams-Prassl et al: 2020). Le ricerche sono state svolte in tre paesi, Germania, Regno Unito e Stati Uniti d'America, per consentire un confronto internazionale.

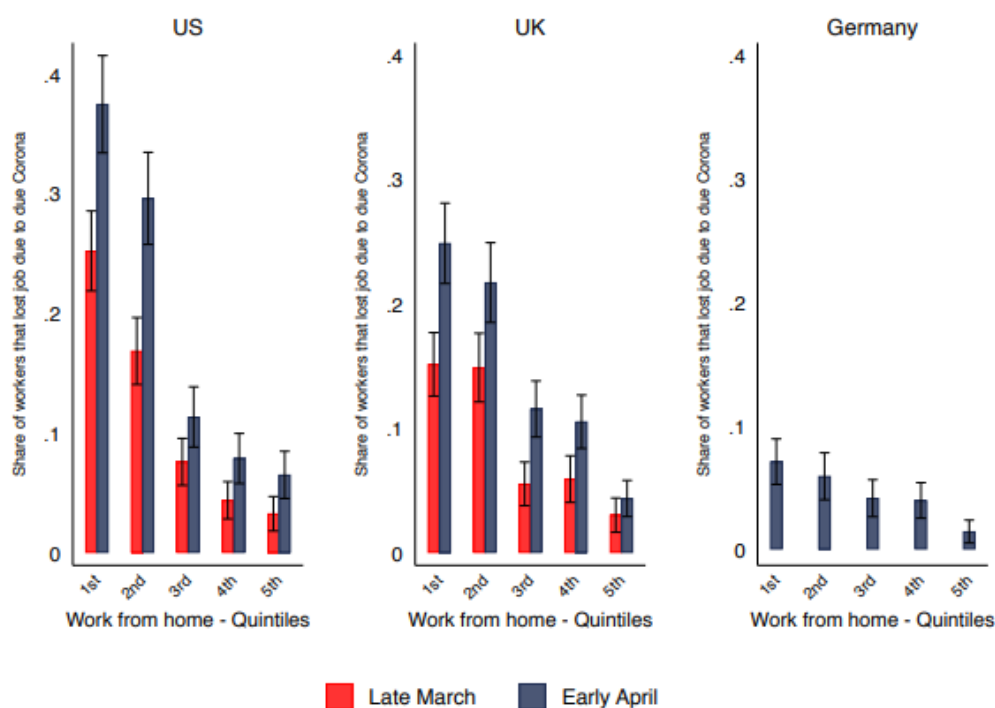


Tabella 5: Probabilità di perdere il lavoro a causa del Covid-19 per % di lavori che possono essere svolti da casa (Adams-Prassl et al: 2020)

Elemento focale dell'indagine fu l'impatto della quota di lavori/compiti che gli intervistati riferirono di poter svolgere da casa sull'incidenza della perdita del lavoro. Dal grafico si nota come questa quota si è rivelata essere un potente predittore della perdita di lavoro per settore e occupazione, rappresentando più della metà della variazione della perdita di lavoro in ogni paese. Il risultato più rilevante per l'analisi è il fatto che la capacità e la possibilità di lavorare da casa hanno offerto protezione e tutela contro la perdita del lavoro, in modo particolarmente evidente negli Stati Uniti e nel Regno Unito. Maggiori erano i compiti che i lavoratori dichiaravano di poter svolgere da casa, minore era la probabilità di perdere il lavoro. Ovviamente, la percentuale di persone che hanno perso il lavoro varia sostanzialmente tra le diverse occupazioni. Negli Stati Uniti e nel Regno Unito, era più probabile che perdessero il posto di lavoro coloro che operavano nel settore dei servizi alla persona e nella ristorazione, mentre avevano più probabilità di continuare

a lavorare, nonostante la pandemia, coloro che lavoravano nel settore dell'informatica, nel campo della matematica, dell'architettura e dell'ingegneria. In Germania, la probabilità aumentava per le persone che lavoravano in occupazioni ausiliarie e meccaniche, mentre diminuiva per i tecnici e i dipendenti degli uffici di amministrazione (Adams-Prassl et al: 2020).

Dato l'improvviso avvento dell'emergenza sanitaria, con la crisi che ne consegue, il Federal Reserve Board degli Stati Uniti (FRB: 2020) ha deciso di effettuare una raccolta di dati supplementari nell'aprile 2020 da integrare nella sua indagine del 2019 sul benessere economico delle famiglie statunitensi, con l'obiettivo di comprendere le recenti condizioni finanziarie e come sono cambiate le circostanze per le famiglie post-Covid-19. Dai dati si evince che il 13% degli adulti, percentuale che corrisponde a circa il 20% della popolazione attiva a febbraio, ha riferito di aver perso il lavoro o di essere stato messo in aspettativa a marzo o all'inizio del mese di aprile 2020. La maggior parte di coloro che hanno continuato a lavorare invece, ha praticato lo Smart Working. L'indagine afferma che più della metà dei lavoratori statunitensi, più precisamente il 53% di essi, ha fatto almeno qualche lavoro da casa nell'ultima settimana di marzo, mentre il 41% degli intervistati ha svolto completamente il proprio lavoro da casa. Per capire l'entità e l'importanza del fenomeno preso in analisi basta semplicemente fare un paragone con l'anno precedente: nell'ottobre 2019, solamente il 7% dei dipendenti statunitensi aveva lavorato da casa.

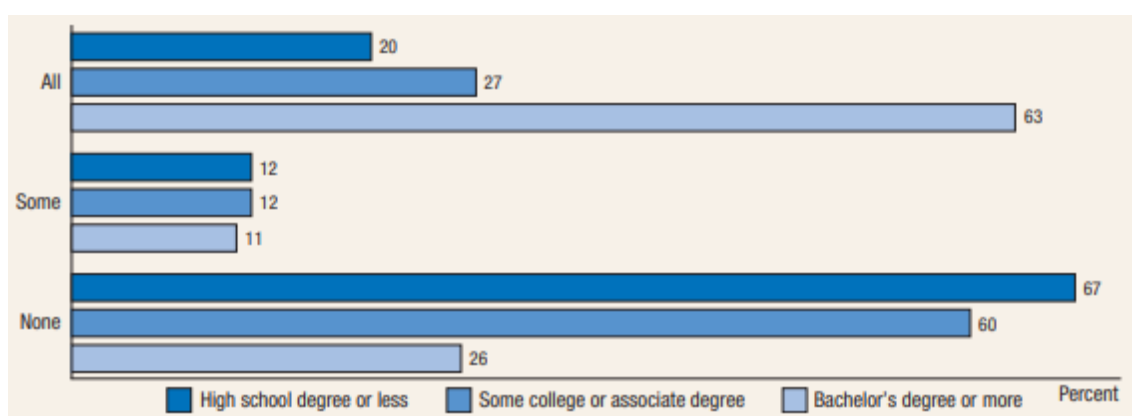


Tabella 6: Ammontare di lavoro svolto a distanza nella settimana che termina il 4 aprile 2020 per grado di istruzione (FRB:2020)

Tra gli Smart Worker, spiccano i lavoratori con livelli di istruzione più elevati, che mostrano una particolare attitudine e propensione verso questa nuova modalità di lavoro. Il

63% dei lavoratori con almeno un diploma di laurea durante la pandemia ha lavorato interamente da casa. La percentuale cala drasticamente al calare del livello di istruzione. Tra coloro che hanno frequentato il college, il 27% ha lavorato interamente da casa, mentre tra i lavoratori con un diploma di scuola superiore o inferiore la percentuale cala al 20%. Tra essi, il 67% dichiara di non aver mai lavorato da casa. Dai dati possiamo quindi notare come c'è stato un differenziale crescente dell'incidenza dello Smart Working in base al livello d'istruzione (FRB: 2020).

Altri dati relativi alla situazione statunitense ci vengono forniti da un sondaggio commissionato dalla Stanford University pubblicato il 5 maggio 2020 e aggiornato il 21 giugno dello stesso anno (Barrero et al: 2020). Per quantificare il fenomeno verificatosi durante l'epidemia, gli esperti hanno intervistato 2.500 residenti statunitensi di età compresa tra i 20 e i 64 anni, che avessero guadagnato più di 20.000\$ nel 2019. Poco più di quattro lavoratori su dieci, vale a dire il 42% dei lavoratori, hanno riferito di aver lavorato da casa durante la crisi, mentre il 33% ha riferito di non aver lavorato e il 26% ha riferito di aver lavorato presso la sede dell'azienda. Non considerando coloro che non hanno lavorato, la percentuale di Smart Worker arriva al 62%.

A conferma dei dati sopracitati circa la quantità di lavoratori statunitensi in Smart Working, uno studio condotto in due ondate (1-5 aprile 2020 e 2-8 marzo 2020) da Brynjolfsson et al (2020) afferma che, tra febbraio e marzo 2020, oltre un terzo della forza lavoro è passato al lavoro a distanza, quindi circa il 50% della forza lavoro statunitense ha lavorato in Smart Working durante la pandemia. Non tutti gli Stati sono stati interessati allo stesso modo dal fenomeno. In particolare, hanno contato un maggior numero di Smart Worker gli stati con più lavoratori in ambito management.

In sintesi, ognuna delle fonti di indagine in tempo reale citate conferma che, per le economie avanzate, l'avvicinamento delle imprese alla modalità di lavoro in Smart Working è aumentato in maniera esponenziale in reazione alle misure di salute pubblica per arginare il Covid-19, rendendo il tema estremamente attuale. A differenza dello Smart Working pre-Covid-19 che era prevalentemente occasionale, lo Smart Working durante il Covid-19 è diventato intensivo e, per molti lavoratori, esclusivo. L'incidenza del fenomeno tra gli stati membri dell'Unione Europea varia ampiamente, ma riflette in larga parte le

differenze preesistenti, con livelli più bassi di Smart Working negli stati membri orientali e meridionali e livelli più alti nei paesi nordici e nel Benelux<sup>4</sup> (Eurofound: 2020).

## **1.5 Previsioni per il post-Covid-19**

Molti dei sondaggi sopracitati hanno cercato di stimare come lo Smart Working rimarrà all'interno delle aziende una volta terminata la minaccia alla salute pubblica. Molte organizzazioni stanno ripensando ai loro modelli di business per sfruttare positivamente il cambiamento indotto dalla crisi e superare il concetto tradizionale, ormai inadatto, di organizzazione e di lavoro. Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2020), circa la metà delle grandi imprese modificheranno gli spazi fisici al termine della pandemia, il 38% non li modificherà, ma interverrà sulle modalità di utilizzo degli spazi, mentre solamente l'11% tornerà a lavorare secondo la vecchia normalità. Inoltre, viene stimato che il 70% delle aziende che hanno un progetto di Smart Working aumenterà le giornate in cui è possibile lavorare da remoto, passando da una giornata alla settimana pre-Covid-19 a una media di 2,7 giornate post-Covid-19. Tra le possibili modifiche che interverranno a pandemia conclusa, vi sarà un aumento delle persone coinvolte in progetti di Smart Working (per il 65% delle aziende), un aumento dei profili fino ad ora esclusi (per il 42% delle aziende) e una modifica dell'orario di lavoro (per il 17% delle aziende). Inoltre, si prevede che, nel corso del 2021, per gli italiani, i maggiori investimenti saranno in materia di Smart Working e di HR management (Milano Finanza – DowJones: 2021).

Un sondaggio tra i datori di lavoro statunitensi, menzionato nel rapporto della Stanford University (Barrero et al: 2020), ha fornito utili indicazioni sulla misura in cui i datori di lavoro statunitensi diventeranno probabilmente più accomodanti verso lo Smart Working anche quando esso non sarà più un'imposizione sancita dal Governo. Confrontando le risposte dei datori di lavoro alle domande sull'incidenza dello Smart Working prima del Covid-19 e quella prevista dopo Covid-19, si stima che i giorni lavorativi completamente

---

<sup>4</sup> Il Benelux è un'unione politica ed economica composta da tre stati dell'Europa occidentale: Belgio, Paesi Bassi e Lussemburgo.

svolti da casa triplicheranno dopo la pandemia, passando dal 5,5% al 16,6%. Di conseguenza, circa un decimo dei giorni lavorativi non saranno più svolti all'interno dell'azienda, bensì presso la propria abitazione.

In Irlanda, secondo la National University of Ireland Galway e il Whitaker Institute, l'esperienza di lavoro a distanza è stata valutata positivamente nella maggior parte degli aspetti. L'83% degli intervistati ha indicato che vorrebbe lavorare a distanza dopo la fine della crisi (12% su base giornaliera, 42% più volte alla settimana, 29% più volte al mese), mentre solo il 16% ha indicato che non vorrebbe continuare a lavorare a distanza. I lavoratori di età compresa tra i 31 e i 40 anni sono i più propensi a lavorare a distanza anche dopo la crisi, mentre la percentuale più alta di persone che non vogliono lavorare a distanza è tra i lavoratori più anziani (McCarthy et al: 2020).

L'esperienza di Smart Working indotta dalla crisi ha quindi permesso a molte aziende di avvicinarsi in tempi brevi a questa modalità di lavoro per molti ancora ignota. In una prospettiva a lungo termine, dopo che la crisi del Covid-19 sarà definitivamente terminata, è probabile che ci sarà una maggiore accettazione e incoraggiamento del lavoro a distanza dovuta alla conoscenza che le organizzazioni, il personale delle risorse umane e i manager, così come i singoli lavoratori, hanno guadagnato dal periodo di Smart Working forzato. Il periodo successivo allo scoppio del Covid-19 ha fornito ai datori di lavoro un'opportunità di apprendimento organizzativo non pianificato nella fornitura dello Smart Working dal punto di vista delle risorse umane, dell'organizzazione del lavoro, della produttività e delle infrastrutture e software ICT. Questo learning-by-doing ha probabilmente persuaso manager e datori di lavoro precedentemente scettici che un'applicazione più ampia dello Smart Working è sia fattibile che desiderabile (Eurofound: 2020). Dal punto di vista dei dipendenti, una più ampia disponibilità di lavoro a distanza può contribuire a un miglioramento della qualità del lavoro e ad un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata, permettendo di eliminare ore di pendolarismo improduttivo. I risultati delle indagini in tempo reale mostrano che i dipendenti hanno un atteggiamento positivo verso questa nuova modalità di lavoro e che coloro che hanno iniziato a lavorare in Smart Working durante la crisi Covid-19 vorrebbero poter godere della medesima opportunità anche in futuro, possibilmente alternando lavoro a distanza e lavoro in presenza.



Il cambiamento indotto dalle necessità del periodo storico in cui viviamo potrebbe quindi rappresentare una vera e propria svolta in quanto a modalità di lavoro. Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, afferma che: "L'emergenza Covid-19 ha accelerato una trasformazione del modello di organizzazione del lavoro che in tempi normali avrebbe richiesto anni, dimostrando che lo Smart Working può riguardare una platea potenzialmente molto ampia di lavoratori, a patto di digitalizzare i processi e dotare il personale di strumenti e competenze adeguate. Ora è necessario ripensare il lavoro per non disperdere l'esperienza di questi mesi e per passare al vero e proprio Smart Working, che deve prevedere maggiore flessibilità e autonomia nella scelta di luogo e orario di lavoro, elementi fondamentali a spingere una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Bisogna mettere la centro le persone con le loro esigenze, i loro talenti e singolarità, strutturando piani di formazione, coinvolgimento e welfare che aiutino le persone ad esprimere al meglio il proprio potenziale" (Osservatorio Smart Working: 2020). Le parole dell'esperto evidenziano come questa modalità di lavoro potrebbe effettivamente diventare il futuro per molte aziende, a patto che cambi la cultura del management e che vengano adeguatamente formate le risorse umane. Lo Smart Working, tra tutte le modifiche che apporta all'organizzazione del lavoro, pone al centro le persone con le loro peculiarità. Per poter far sì che questa modalità di lavoro sia efficace anche post epidemia, i manager devono pensare a nuovi modi di gestione delle risorse umane, che stimolino i talenti a partecipare attivamente al raggiungimento degli obiettivi di business, anche senza la stretta sorveglianza dei datori di lavoro.

In questo capitolo, abbiamo quindi evidenziato gli elementi essenziali dello Smart Working, chiarito di cosa si tratta e su cosa si fonda. I dati ci hanno mostrato come il fenomeno sia di estrema attualità e di rilevanza non solo italiana ed europea, ma anche mondiale. Nel secondo capitolo andremo a vedere come i manager possano efficacemente gestire le risorse umane che lavorano a distanza, focalizzandoci su un elemento ritenuto essenziale: la leadership.

## Capitolo 2

### Smart Working e leadership

Avendo definito con chiarezza che cosa è lo Smart Working, si intuisce facilmente come l'utilizzo di questa nuova modalità di lavoro implichi nuovi modi di gestione delle risorse umane, che motivino le risorse e le allineino agli obiettivi aziendali, anche se da remoto. Questo implica la necessità di nuovi stili di leadership, che siano in grado di rispondere ai cambiamenti attuali derivati dal mondo esterno. Nel corso degli anni, numerosi studiosi hanno affrontato il tema della leadership, portandone alla luce diversi stili.

Il presente capitolo, una volta definito cosa si intende con il termine leadership, presenterà un'analisi letteraria degli studi più importanti in tema leadership effettuati dalla metà dell'800 fino ad oggi, tramite i quali sarà possibile avere un quadro chiaro e completo dei principali stili di leadership utilizzati dalle aziende. Il capitolo presenterà poi un ultimo recente studio, effettuato nel 2020, che contestualizzerà la leadership nel mondo attuale, caratterizzato dalla presenza dello Smart Working nella maggioranza delle aziende mondiali. La letteratura esistente manca ancora di studi consistenti in tema di Smart Working e leadership, per questo, a fine capitolo, verrà presentata la domanda di ricerca del presente studio.

#### 2.1 Definizioni

Il termine leadership viene spesso equiparato al termine management. Nonostante i due termini non siano la medesima cosa, è vero che i migliori manager tendono ad essere leader efficaci, così come è vero che la leadership è una delle funzioni fondamentali del management. Tuttavia, il management e la leadership sono due concetti distinti. La gestione, ossia il management, comporta il processo decisionale, la pianificazione, il controllo, l'organizzazione, la coordinazione e il dare lavoro a persone giudicate capaci, o motivarle a dare il meglio di sé sul posto di lavoro. Queste funzioni di gestione non possono essere eseguite bene, se il manager non ha la capacità di guidare le persone e non sa quali fattori umani influenzano il raggiungimento dei risultati desiderati.

La leadership è un processo dinamico di influenza sulle persone che, in determinate condizioni organizzative, può avere un effetto sugli altri membri, con lo scopo di raggiungere gli obiettivi del gruppo (Gonos e Gallo: 2013).

Una definizione simile viene fornita da Kruse (2013), il quale afferma che “la leadership è un processo di influenza sociale, che massimizza gli sforzi degli altri, verso il raggiungimento di un obiettivo”. Entrambe le definizioni si concentrano sulla capacità della leadership di influenzare le persone che circondano il leader.

Hogan (1994) descrive la leadership come “una modalità di persuadere delle persone a mettere da parte, per un periodo, i loro obiettivi individuali, con lo scopo di raggiungere un fine comune, importante per la responsabilità e il benessere del gruppo”.

Warren Bennis (2008), uno dei pionieri americani degli studi sulla leadership, aggiunge un ulteriore tassello alla definizione di leadership, definendola come “la capacità di tradurre la visione nella realtà”. Oltre ad influenzare, quindi, il leader deve saper trasmettere ai suoi seguaci la visione dell’organizzazione che rappresenta.

Ancora, un leader è una persona che seleziona, addestra e influenza uno o più collaboratori che hanno diverse abilità e competenze e li aiuta a focalizzarsi sulla missione e sugli obiettivi dell’organizzazione facendo sì che essi si sforzino per raggiungere tali missione e obiettivi (Winston e Patterson: 2006).

<b>Autore</b>	<b>Elementi chiave della definizione</b>
Gonos e Gallo (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo di <b>influenza sulle persone</b>;</li> <li>• scopo di raggiungere gli <b>obiettivi del gruppo</b>.</li> </ul>
Kruse (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo di <b>influenza sociale</b>;</li> <li>• <b>massimizza gli sforzi</b> verso il raggiungimento di un <b>obiettivo</b>.</li> </ul>
Hogan (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuadere le persone a <b>mettere da parte i loro obiettivi individuali</b>;</li> <li>• obiettivo di <b>raggiungere un fine comune</b> importante per il benessere del gruppo.</li> </ul>
Bennis (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di <b>tradurre la visione aziendale nella realtà</b>.</li> </ul>
Winston e Patterson (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona che <b>seleziona, addestra e influenza</b>;</li> <li>• aiuta i collaboratori a focalizzarsi sulla <b>missione</b> e sugli <b>obiettivi</b> dell’organizzazione.</li> </ul>

Tabella 7: Definizioni di leadership (Fonte: produzione personale)

La tabella riassume i punti chiave delle definizioni di leadership. Da essa si evince che la leadership riguarda un processo di influenza sulle persone, deve includere un obiettivo, deve aiutare le persone a sforzarsi nel raggiungimento di tale obiettivo e deve contribuire a diffondere la missione e la visione dell'organizzazione. Il manager è principalmente un team leader, che conosce le procedure di gestione e sa come motivare le persone.

Guidare le persone è sempre stato un elemento essenziale per le organizzazioni e lo è a maggior ragione ora, considerati i numerosi cambiamenti avvenuti nel corso del XIX° secolo. Per questo motivo, numerosi autori hanno cercato di sviluppare diverse teorie di leadership, che possono essere raggruppati in base al tipo di approccio che utilizzano.

## **2.2 Approccio caratteriale**

### **2.2.1 La teoria della grande persona**

Lo sforzo verso l'esplorazione dei tratti comuni della leadership si protrae nel corso del XIX secolo poiché la maggior parte delle culture ha bisogno di leader per definire i propri successi e per giustificare i propri fallimenti. Gran parte degli studi sulla teoria della grande persona sono legati al lavoro dello storico Thomas Carlyle, il quale, nel 1847, affermò che “la storia universale, la storia di ciò che l'uomo ha compiuto in questo mondo, è in fondo la storia dei grandi uomini che vi hanno operato”. All'inizio la leadership era considerata una qualità associata per lo più agli uomini, e, per questo motivo, la teoria fu chiamata “teoria del grande uomo”. Tuttavia, col passare degli anni e con l'emergere di molte grandi donne leader, la teoria è stata rinominata come “teoria della grande persona”. Carlyle sostiene che leader si nasce e che solo gli uomini dotati di potenzialità eroiche possono, nel corso della loro vita e carriera lavorativa, diventare dei leader. La sua teoria si basa quindi sul fatto che i leader non possono formarsi col tempo, ma nascono già con caratteristiche tali da renderli leader. La presenza di questi attributi, oltre che a permettere di distinguere i leader dai non-leader, è anche responsabile della possibilità da parte del leader di assumere posizioni di potere e autorità. Un leader è un eroe che realizza obiettivi contro tutte le probabilità per i suoi seguaci. La teoria implica che coloro che sono al potere meritano di essere lì grazie alla loro speciale dotazione di attributi. Inoltre, la teoria sostiene che questi tratti rimangono stabili nel tempo e in gruppi diversi. Quindi, suggerisce che tutti i grandi leader condividono queste caratteristiche indipendentemente da

quando e dove hanno vissuto o dal ruolo preciso che hanno occupato. Con il passare degli anni, la teoria della leadership è poi progredita dal dogma che i leader sono nati o sono destinati dalla natura ad essere nel loro ruolo in un particolare momento, ad un riflesso di certi tratti che prevedono un potenziale di leadership.

### **2.2.2 La teoria dei tratti**

La teoria dei tratti si sviluppò a partire dagli anni 40. Secondo questa teoria, i leader si differenziano dai non-leader grazie alla presenza di alcune caratteristiche, alcuni tratti della personalità, che la maggior parte di loro condivide. I primi teorici sostenevano che, come per la teoria della grande persona, leader si nasce, non si diventa, grazie alla presenza di queste caratteristiche. Così, in quegli anni i ricercatori si sono concentrati sull'identificazione di solide differenze individuali nei tratti della personalità che si pensava fossero associati ad una leadership efficace. In due influenti ricerche (Mann: 1959; Stogdill: 1948), tratti come l'intelligenza e la dominanza sono stati identificati come tratti essenziali per una leadership efficace. Nonostante alcuni studi abbiano rilevato come la sola presenza di questi tratti non garantisca il successo della leadership, uno studio di Kirkpatrick e Locke (1991) ha provato che i leader efficaci sono diversi dai non-leader per alcuni aspetti chiave. I due identificarono sei tratti tipici dei leader, tra cui:

1. **pulsione:** questo primo tratto si riferisce alla volontà dei leader di utilizzare sempre il maggior sforzo possibile per raggiungere gli obiettivi aziendali. Include:
  - I. **ambizione:** i leader sono molto ambiziosi riguardo al loro lavoro e alla loro carriera e hanno un forte desiderio di avanzare nella gerarchia aziendale. Per avanzare, i leader cercano in ogni occasione di dimostrare la loro grinta e la loro determinazione. L'ambizione spinge i leader a fissare obiettivi difficili e stimolanti per sé stessi e per le loro organizzazioni;
  - II. **motivazione al raggiungimento degli obiettivi:** i leader hanno un alto desiderio di realizzazione. Essa viene raggiunta completando con successo compiti impegnativi, raggiungendo standard di eccellenza e sviluppando modi migliori di fare le cose. Per farsi strada fino ai vertici dell'organizzazione, i leader devono avere il desiderio di completare incarichi e progetti sempre più impegnativi. Questo permette loro di acquisire competenze tecniche, sia attraverso l'istruzione che l'esperienza lavorativa;

- III. energia: per poter raggiungere il successo desiderato ed emergere, i leader devono avere molta energia. Lavorare intensamente per settimane, e molto spesso anche nel fine settimana, richiede che un individuo abbia vitalità fisica, mentale ed emotiva;
  - IV. tenacia: i leader sono più bravi a superare gli ostacoli rispetto ai non-leader. Essi hanno la capacità di prevedere i risultati a lungo termine e di perseverare nel loro raggiungimento, sebbene spesso occorranzo mesi, se non anni, prima che uno sforzo di un manager o un cambiamento organizzativo, mostri i suoi benefici. La tenacia e la perseveranza sono skills essenziali per raggiungere gli obiettivi preventivati;
  - V. iniziativa: i leader efficaci sono proattivi. Fanno scelte e intraprendono azioni che portano al cambiamento invece di limitarsi a reagire agli eventi o aspettare che le cose accadano da sole. Quindi, mostrano un alto livello di iniziativa;
- 2. motivazione: alcuni studi dimostrano che i leader hanno un forte desiderio di guidare gli altri. Gli aggettivi descritti precedentemente, presi come unici tratti caratteristici dei leader, potrebbero dar vita ad un manager che cerca di fare tutto da solo, mentre i leader efficaci devono avere il desiderio di guidare gli altri, tramite la motivazione. Le persone con un'alta motivazione alla leadership, oltre che ad influenzare le altre persone, pensano molto anche a vincere una discussione o a diventare la più alta autorità all'interno del contesto aziendale. La volontà di assumere responsabilità, che sembra coincidere con la motivazione alla leadership, è frequentemente riscontrata nei leader;
  - 3. onestà e integrità: queste sono due virtù presenti in tutti gli individui, ma assumono un significato particolare per i leader. Senza queste qualità, la leadership è compromessa, in quanto l'integrità si riferisce alla corrispondenza tra parole e azioni e l'onestà all'essere sinceri verso terzi. Le due caratteristiche sono alla base di una relazione di fiducia tra leader e i seguaci;
  - 4. fiducia in sé stessi: essere un leader è un lavoro molto difficile, che richiede di raccogliere ed elaborare una grande quantità di informazioni, di risolvere una serie costante di problemi e di prendere decisioni. La fiducia in sé stessi gioca un ruolo importante nel processo decisionale e nel guadagnare la fiducia degli altri. Se il

leader non è sicuro di quale decisione prendere, o esprime un alto grado di dubbio, allora i suoi seguaci hanno meno probabilità di fidarsi di lui e di impegnarsi nel raggiungimento dell'obiettivo;

5. capacità cognitiva: i leader devono raccogliere, integrare e interpretare enormi quantità di informazioni. Quindi, i leader devono avere un'intelligenza tale da permettere loro di formulare strategie adeguate, risolvere problemi e prendere decisioni corrette. Devono mostrare di possedere una forte abilità analitica, una buona capacità di giudizio e la capacità di pensare strategicamente;
6. conoscenza del business: i leader efficaci hanno un alto grado di conoscenza dell'azienda, del suo settore di appartenenza e delle questioni tecniche. I leader efficaci raccolgono ampie informazioni sull'azienda e sul settore, spesso grazie ad esperienze pregresse nel medesimo settore. La conoscenza approfondita dell'organizzazione e dell'industria permette loro di prendere decisioni ben informate e di capire le implicazioni di queste decisioni.

Oltre a questi sei tratti, Kirkpatrick e Locke (1991) trovarono altri tre tratti, ossia il carisma, la creatività e la flessibilità, per cui, tuttavia, non trovarono prove certe della loro efficacia sulla leadership. Il carisma può essere importante solo in determinati settori e contesti. I leader efficaci possono anche essere più creativi dei non-leader, ma non c'è una ricerca che lo dimostri. La flessibilità o l'adattabilità possono essere tratti importanti per un leader nell'ambiente turbolento di oggi, dove i leader devono essere in grado di prendere decisioni e risolvere i problemi molto rapidamente.

## **2.3 Approccio comportamentale**

### **2.3.1 La teoria del comportamento**

La teoria del comportamento è stata popolare dagli anni 40 agli anni 60. Essa presume che i leader efficaci adottino certi stili o comportamenti. All'opposto degli approcci caratteriali, questa teoria presuppone che i leader efficaci possano essere anche creati, quindi diventare tali con l'esperienza. I sostenitori di questa teoria, quindi, dichiarano che leader non si nasce, ma si diventa. La teoria è anche nota con il nome di teoria degli stili di leadership, perché porta alla creazione di stili di leadership all'interno dei quali i diversi leader si possono riconoscere. Tra i primi stili emersi, importanti furono quelli individuati

da Lewin, Lippitt e White (1939), i quali, tramite un'analisi condotta su un gruppo di ragazzi volta ad analizzare le dinamiche del gruppo, individuarono tre stili di leadership, vale a dire:

1. stile autocratico: questo stile pone molta enfasi sulle prestazioni e poca sulle persone. Presuppone che le persone siano pigre, irresponsabili e inaffidabili e che la pianificazione, l'organizzazione, il controllo e il processo decisionale debbano essere realizzati dal leader con il minimo coinvolgimento degli impiegati. Si affida all'autorità, al controllo, al potere, alla manipolazione e al duro lavoro per portare a termine il compito. Esercita il suo ruolo quasi dispoticamente, senza coinvolgere i membri del gruppo e senza considerare i loro bisogni;
2. stile democratico: questo stile pone grande enfasi sulle prestazioni e sulle persone. Suppone che la maggior parte delle persone sia onesta, degna di fiducia e che lavorerà sodo per realizzare obiettivi significativi e lavori impegnativi. Il leader democratico si sforza di creare un ambiente di lavoro ben organizzato e stimolante, con obiettivi e responsabilità chiare, e di portare a termine il lavoro motivando e gestendo individui e gruppi. Questo leader non solo è parte del gruppo, ma cerca anche di coinvolgere gli altri membri nelle decisioni, attraverso una buona comunicazione e una conoscenza approfondita dei singoli membri;
3. stile laissez-faire: questo stile pone poca enfasi sia sulle performance sia sulle persone. Suppone che le persone siano imprevedibili e che il lavoro di un leader sia quello di lasciare che siano gli altri membri del gruppo a gestire l'attività. Il leader laissez-faire tende a disinteressarsi di ogni argomento riguardante l'organizzazione, lascia che sia esclusivamente il gruppo a prendere le decisioni, senza controllarlo né stimolarlo.

Altri studi in merito alla teoria del comportamento emersero dall'Ohio State University (Stogdill & Coons: 1957) ed iniziarono nel 1945. Questi studi sono responsabili di numerose scoperte, ma il loro contributo più significativo è l'isolamento di due variabili come dimensioni di base del comportamento di leadership nelle organizzazioni, vale a dire la considerazione e la struttura iniziatrice. Queste variabili sono state identificate come risultato di una serie di indagini che hanno tentato di determinare le dimensioni che descrivono adeguatamente il comportamento del leader percepito sia dal leader che dai suoi subordinati. La considerazione può essere definita come i comportamenti per mezzo dei



quali il leader stabilisce un rapporto con i suoi impiegati, una comunicazione bidirezionale, rispetto reciproco e comprensione. Include un comportamento che indica fiducia e calore tra il supervisore e il suo gruppo e sottolinea la preoccupazione per i bisogni dei membri del gruppo. La struttura iniziatrice può essere definita come i comportamenti per mezzo dei quali il leader definisce o facilita l'interazione del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo. Il leader fa questo pianificando, programmando, organizzando le idee e il lavoro, definendo i ruoli dei membri e assegnando i compiti.

L'Università del Michigan seguì con un ampio studio sulla leadership iniziato nel 1947 che portò a molti risultati simili a quelli ottenuti dagli studi dell'Ohio State. Katz, Macoby, Gurin e Floor (1951) hanno studiato la relazione tra il comportamento di supervisione, la produttività e la soddisfazione dei dipendenti. Gli studiosi identificarono due stili di leader: leadership orientata al dipendente e leadership orientata alla produzione. I leader orientati al dipendente trascorrono più tempo in attività di supervisione e meno tempo a svolgere compiti simili a quelli svolti dai subordinati, hanno un interesse personale per gli impiegati e tendono ad essere meno severi quando vengono commessi degli errori. I leader orientati alla produzione spendono meno tempo in pratiche di supervisione, come la pianificazione, e più tempo a svolgere compiti simili a quelli eseguiti dai subordinati, usano una stretta supervisione, puniscono e tendono ad essere più severi di fronte a eventuali errori. In questi studi, i leader orientati al dipendente e alla produzione sembrano essere due estremità opposte di un unico continente. Tuttavia, negli studi successivi, si è scoperto che queste due dimensioni sono due dimensioni indipendenti e possono anche verificarsi simultaneamente.

Un'altra importante teoria dei comportamenti della leadership è la Griglia Manageriale sviluppata da Blake e Mouton (1964). Blake e Mouton hanno definito le due dimensioni di base della leadership come preoccupazione per la produzione e preoccupazione per le persone. Il termine “preoccupazione per”, come usato nella griglia, è una variabile teorica che riflette gli atteggiamenti o stili di controllo. La Griglia Manageriale dà origine a cinque stili di base di leadership, rappresentati nella seguente tabella.

Preoccupazione per le persone	Alta	Stile amichevole-partecipativo	Stile orientato al lavoro di gruppo
	Bassa	Stile lassista	Stile operativo-autoritario
		Bassa	Alta
		Preoccupazione per la produzione	

Tabella 8: La Griglia Manageriale di Blake e Mouton (Fonte: produzione personale)

Gli stili di Blake e Mouton (1964) sono:

1. stile lassista: bassa preoccupazione alla produzione e bassa preoccupazione alle persone. Il leader lassista non sprona i suoi collaboratori ad ottenere risultati migliori ed è poco attento ai loro bisogni;
2. stile amichevole-partecipativo: bassa preoccupazione alla produzione e alta preoccupazione alle persone. Il leader amichevole-partecipativo è molto attento ai bisogni dei suoi collaborati, tuttavia non li sprona ad ottenere risultati via via migliori;
3. stile orientato all'organizzazione: media preoccupazione alla produzione e media preoccupazione alle persone. Il leader orientato all'organizzazione adotta uno stile "a metà". Questo tipo di leader mostra una debole preoccupazione sia per le persone che lavorano con lui, sia per la produzione;
4. stile operativo-autoritario: alta preoccupazione alla produzione e bassa preoccupazione alle persone. Il leader operativo-autoritario è principalmente interessato ai risultati della produzione, talvolta sovrasta i bisogni dei collaboratori per raggiungere tali risultati;
5. stile orientato al lavoro di gruppo: alta preoccupazione alla produzione e alta preoccupazione alle persone. Il leader orientato al lavoro di gruppo è interessato sia alla produzione sia alle persone e predilige il lavoro di gruppo nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

### 2.3.2 La teoria della partecipazione

Gli studi in merito alla teoria della partecipazione risalgono a qualche anno più tardi rispetto agli altri studi dell'approccio comportamentale, più precisamente al 1969, quando Rensis Likert e un gruppo di suoi collaboratori, analizzando il rapporto tra lo stile di leadership e il rendimento del gruppo, individuarono un quadruplo modello di gestione organizzativa che un manager può utilizzare quando entra in contatto con i suoi collaboratori. Il modello è stato sviluppato sulla base di un questionario somministrato ai manager di oltre 200 organizzazioni e sulla base di ricerche in merito alle caratteristiche di performance di diversi tipi di organizzazioni. I quattro sistemi di gestione identificati da Likert, ai quali corrispondono quattro stili di leadership diversi, sono:

1. sistema gestionale autoritario-coercitivo: il leader autoritario-coercitivo tende a prendere in autonomia le decisioni. In questo sistema gestionale, la responsabilità è concentrata nelle mani delle persone ai vertici della gerarchia, i quali non mostrano fiducia nei loro collaboratori e impongono loro le decisioni, senza lasciargli libertà di discussione in merito al lavoro da svolgere. Il lavoro di squadra o la comunicazione sono molto scarsi e la motivazione è basata principalmente sulle minacce e i ricatti;
2. sistema gestionale autoritario-benevolo: il leader autoritario-benevolo rappresenta una sfaccettatura del precedente. In quanto a responsabilità, il sistema prevede una concentrazione di essa nei più alti livelli manageriali. Il manager ha maggiore fiducia nei suoi collaboratori rispetto al precedente sistema. Tuttavia, anche in questo caso i dipendenti non sono liberi di esprimersi in merito al lavoro da svolgere. Il lavoro di squadra o la comunicazione sono molto scarsi e la motivazione si basa su un sistema di ricompense;
3. sistema gestionale consultivo: il leader consultivo si avvale del parere, delle competenze e delle idee dei suoi collaboratori nel processo decisionale, per questo motivo, la responsabilità è diffusa ampiamente nell'intera gerarchia organizzativa. Il superiore ha una grande fiducia nei suoi collaboratori, anche se non totale, e tra essi avvengono parecchie discussioni in merito al lavoro. Questo sistema di gestione si avvale dell'utilizzo del lavoro di squadra e gode di un buon sistema di comunicazione sia verticale che orizzontale. La motivazione dei collaboratori

viene stimolata mediante un sistema basato sulle ricompense e sul coinvolgimento nel lavoro;

4. sistema gestionale partecipativo: il leader partecipativo può essere considerato l'opposto del leader autoritario-coercitivo. In questo sistema gestionale, vi è responsabilità diffusa in tutta la gerarchia organizzativa. Il superiore ha un alto livello di fiducia nei suoi subordinati e la gestione si basa sul lavoro di squadra, sulla partecipazione e su una buona comunicazione.

Secondo Likert, il sistema gestionale partecipativo, al quale corrisponde una leadership partecipativa, è l'approccio più efficace per le aziende per raggiungere un'alta produttività, mantenendo costi relativamente bassi e ottenendo guadagni elevati.

Nel corso degli anni, i risultati delle ricerche in merito all'approccio comportamentale ebbero spesso dei risultati contraddittori. Per questo motivo, i ricercatori giunsero alla conclusione che non esiste un unico stile di leadership universale adatto ad ogni situazione. Quindi, è stato proposto che il successo dello stile comportamentale del leader debba essere considerato in relazione alla situazione. Di conseguenza, la teoria della leadership, nel corso degli anni 60, ha cominciato a concentrarsi sulle contingenze della leadership, passando ad un approccio situazionale.

## **2.4 Approccio situazionale**

### **2.4.1 La teoria della contingenza**

La teoria della contingenza, o meglio le teorie della contingenza, iniziarono a svilupparsi negli anni 60, quando i ricercatori si resero conto che era impossibile trovare un comportamento di leadership universale adatto ad ogni situazione. Quindi, piuttosto che cercare teorie sulla leadership universali applicabili in ogni situazione, le teorie della contingenza suggeriscono che ciò che rende un leader efficace è strettamente dipendente dalla situazione. L'approccio di contingenza è definito come l'identificazione e lo sviluppo di relazioni funzionali tra variabili ambientali, di gestione e di performance (Luthans e Stewart: 1977). Secondo queste teorie, non c'è un solo modo corretto per essere leader, perché le dimensioni interne ed esterne dell'ambiente in cui l'azienda opera talvolta richiedono al leader di adattarsi a quella determinata situazione. Secondo Greenleaf (1977), la teoria

della contingenza afferma che non vi sia un modo in assoluto migliore di condurre o organizzare un team e che un determinato stile di leadership può essere utile ed efficace in una situazione, ma meno congruo in altre circostanze.

Alcuni studiosi si sono concentrati sullo studio delle contingenze nella leadership e nelle applicazioni comportamentali. Il modello di Fiedler (1967) ha dimostrato l'esistenza di una relazione contingente tra variabili ambientali, stile di leadership ed efficacia. Fiedler propone diversi stili di leadership a seconda della situazione in cui il leader si trova ad operare. Secondo lo studioso, la performance del leader e quella del suo team dipendono da tre situazioni contingenti:

1. la relazione leader e collaboratori: questa identifica il grado in cui il leader è apprezzato dai suoi dipendenti e quanto essi abbiano fiducia in lui. Questo indice misura quanto la leadership sia accettata tra le varie gerarchie organizzative. La relazione può essere buona, moderatamente povera o povera;
2. strutturazione del compito: esso identifica il grado di chiarezza di un compito, del suo obiettivo e le istruzioni per raggiungerlo adeguatamente, distingue tra compiti strutturati e non strutturati;
3. potere posizionale del leader: esso si riferisce al potere del leader in relazione alla posizione che occupa all'interno dell'organizzazione. Indica quanto il leader sia in grado di influenzare la produttività dei suoi collaboratori. Il potere può essere valutato come forte o debole.

Nel suo studio, Fiedler fa distinzione tra due approcci di leadership: approccio di leadership orientato agli obiettivi e approccio di leadership orientato alle relazioni. Per identificare e misurare il corretto stile di leadership da utilizzare, Fiedler utilizza una scala detta "*least-preferred coworker*" (LPC, valutazione del collaboratore meno preferito). Viene quindi chiesto al leader di indicare il collaboratore meno preferito, vale a dire il collaboratore con il quale il leader in questione non gradirebbe lavorare. In base alle risposte effettuate, i leader ottengono alti o bassi livelli di LPC. Ottenere un alto punteggio di LPC equivale a valutare in maniera positiva anche il collaboratore con il quale il leader non vorrebbe lavorare. Quando questo avviene, si ritiene che il leader sia più orientato alle relazioni. Nel caso opposto, i leader che ottengono bassi punteggi di LPC risultano essere prevalentemente orientati agli obiettivi.

Utilizzando le tre situazioni di contingenza citate precedentemente, Fiedler individua 8 situazioni principali, alle quali è stata aggiunta nel corso degli anni la variante 8A, in cui il leader si può trovare ad operare, rappresentati nella tabella sottostante:

<b>Numero</b>	<b>Relazione leader- collaboratori</b>	<b>Strutturazione del compito</b>	<b>Potere posizionale del leader</b>
1	Buona	Alta	Forte
2	Buona	Alta	Debole
3	Buona	Bassa	Forte
4	Buona	Bassa	Debole
5	Moderatamente povera	Alta	Forte
6	Moderatamente povera	Alta	Debole
7	Moderatamente povera	Bassa	Forte
8	Moderatamente povera	Bassa	Debole
8A	Molto povera	Alta	Forte

*Tabella 9: Classificazione di Fiedler delle principali situazioni di contingenza (Miner: 2005; traduzione personale)*

Nell'individuazione di queste 8 situazioni, la relazione leader-collaboratori gioca un ruolo fondamentale, seguita dalla strutturazione del compito, mentre meno importante è il potere posizionale del leader. Utilizzando queste situazioni e i risultati della scala LPC, Fiedler ha effettuato delle previsioni empiriche sul rapporto tra LPC e efficacia, utilizzando la relazione leader-collaboratori, la strutturazione del compito e il potere posizionale del leader come variabili di contingenza. I risultati delle previsioni di Fiedler sono riportati nella tabella seguente:

<b>Numero</b>	<b>Rapporto tra LPC e performance</b>
1	Negativo / Basso LPC
2	Negativo / Basso LPC
3	Negativo / Basso LPC
4	Positivo / Alto LPC
5	Positivo / Alto LPC
6	Positivo / Alto LPC
7	Positivo / Alto LPC
8	Negativo / Basso LPC
8A	Negativo / Basso LPC

*Tabella 10: Previsioni di Fiedler sul rapporto tra LPC e performance (Miner: 2005; traduzione personale)*

Utilizzando quindi la scala LPC, Fiedler assegna i collaboratori a leader orientati ai risultati o a leader orientati alle relazioni a seconda delle situazioni evidenziate. In situazioni

molto favorevoli e molto sfavorevoli, vale a dire le situazioni 1, 2, 3, 8 e 8A, assegna i leader orientati al compito, che hanno un punteggio LPC basso, per ottenere efficacia attraverso uno stile direttivo e di controllo. In situazioni moderatamente favorevoli, vale a dire le situazioni 4, 5, 6 e 7, assegna leader partecipativi, che hanno un alto punteggio LPC, per ottenere un'alta efficacia e una buona performance attraverso l'orientamento alle relazioni interpersonali.

Un'altra teoria della contingenza che è stata apprezzata da numerosi studiosi è la teoria del percorso-obiettivo (House: 1971). L'idea di base di questa teoria è che il leader deve aiutare la propria squadra a trovare il percorso più adatto a raggiungere i propri obiettivi e aiutarla nel raggiungimento di essi. Il leader risulterà essere maggiormente motivante e accettato dai membri del gruppo quanto più sarà giudicato idoneo a soddisfare i bisogni dei membri stessi. La teoria del percorso-obiettivo identifica quattro stili di leadership che il leader potrà utilizzare in diverse situazioni, sulla base della natura del compito e delle caratteristiche e competenze dei membri del gruppo. Un leader può essere:

1. leader direttivo: questo tipo di leader fornisce il percorso idoneo al raggiungimento dell'obiettivo ed è utile quando il lavoro è complesso o non strutturato e i collaboratori non hanno sufficienti esperienza e competenze per raggiungerlo in autonomia;
2. leader di supporto: questo leader rappresenta un supporto psicologico per i suoi collaboratori e cerca di operare in un clima amichevole. La leadership di supporto è utile quando il compito è strutturato, stressante e noioso e quando i collaboratori necessitano di un costante riconoscimento sociale;
3. leader partecipativo: questo leader coinvolge i suoi collaboratori nel processo decisionale e dà loro un maggior potere. La leadership partecipativa è utile quando i collaboratori sono molto esperti e competenti e un loro consiglio può essere utile al buon raggiungimento dell'obiettivo;
4. leader orientato al raggiungimento degli obiettivi: questo tipo di leader ha piena fiducia nei suoi collaboratori e li ritiene idonei a raggiungere gli obiettivi aziendali. La leadership orientata agli obiettivi è utile quando il lavoro è molto complesso e quando i collaboratori hanno una forte motivazione verso l'autorealizzazione.

Un altro studio interessante è stato quello effettuato da Vroom e Yetton (1973), successivamente modificato con l'aiuto di Jago (1988), da cui ne risultò un modello decisionale noto con il nome di Modello di Vroom-Yetton. Il modello è utile in quanto suggerisce quale sia lo stile di leadership adatto a far sì che le decisioni del leader vengano accettate positivamente dai collaboratori. Esso si basa sull'assunzione che un'accettazione positiva delle decisioni da parte dei collaboratori aiuti ad aumentare l'impegno e la partecipazione degli stessi. Il Modello propone cinque stili di leadership:

- I. stile autocratico: il leader autocratico, utilizzando solo le informazioni a sua disposizione, prende le decisioni senza né consultare né coinvolgere il gruppo;
- II. stile autocratico-informativo: il leader autocratico-informativo prende le decisioni da solo, ma avvalendosi delle informazioni fornitegli dal gruppo di collaboratori;
- III. stile consultivo-individuale: seppur continui a prendere le decisioni da solo, il leader consultivo-individuale consulta individualmente ogni collaboratore per raccogliere idee e informazioni;
- IV. stile consultivo di gruppo: prima di prendere una decisione, il leader consultivo di gruppo espone il problema al gruppo e accoglie eventuali soluzioni, ma poi decide in autonomia;
- V. stile partecipativo di gruppo: il leader partecipativo di gruppo ha la funzione di mediatore tra i diversi collaboratori, per far sì che essi giungano ad una decisione consensuale e condivisa da tutti. In questo caso, sono i collaboratori a prendere la decisione finale.

Considerando i cinque stili prodotti dal Modello, non si può affermare che uno stile sia migliore di un altro, in quanto uno stile risulta efficace solo in determinate situazioni contingenti. Per esempio, lo stile consultivo individuale o di gruppo è efficace quando il leader necessita di informazioni da terzi per risolvere un problema e ha abbastanza tempo a disposizione per mediare una decisione di gruppo.

#### **2.4.2 La teoria della leadership situazionale**

Molto simile alla teoria della contingenza, anche la teoria della leadership situazionale si basa sul fatto che la leadership non possa essere universale, ma, a differenza della teoria precedente, essa si concentra solo sui comportamenti che i leader dovrebbero tenere a



seconda delle diverse situazioni, senza tener conto di eventuali circostanze che possono maggiormente influire sull'operato del leader.

I fautori di questa teoria furono Hersey e Blanchard (1977), i quali sostennero che l'efficacia di un leader si basa sulla capacità di utilizzare uno stile di leadership adeguato alla maturità del gruppo con cui si lavora, vale a dire tenendo conto della capacità dei collaboratori di assumersi responsabilità in relazione al compito richiesto dal leader. Questa teoria permette di valutare i bisogni delle persone coinvolte in una determinata situazione e di scegliere di conseguenza lo stile di leadership più adatto ai suddetti bisogni. I due identificarono quattro stili di leadership da utilizzare a seconda del livello di maturità del gruppo di lavoro, come riportato nella tabella seguente.

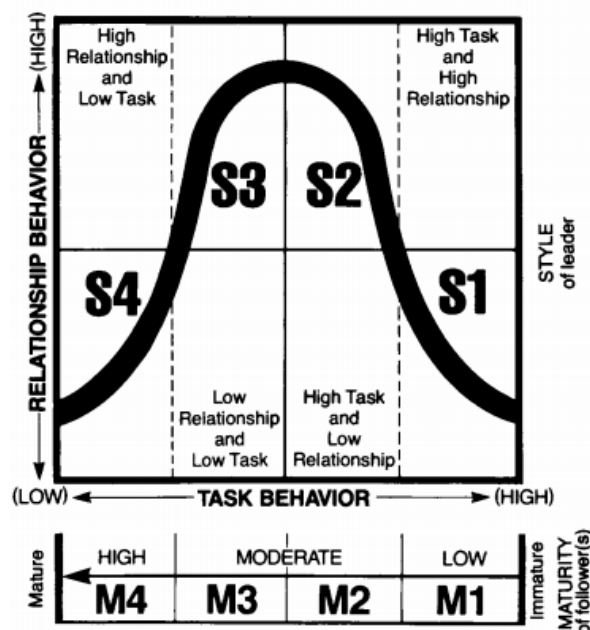


Tabella 11: Stili di leadership situazionale correlati con i livelli di maturità dei seguaci (Hersey, Blanchard e Natemeyer: 1979)

Ognuno dei quattro stili (dire, vendere, coinvolgere e delegare) nella curva in figura è una combinazione di comportamento direttivo e comportamento di relazione. L'orientamento al compito si riferisce alle indicazioni impartite dal leader nella definizione di un compito: dire alle persone cosa, quando, dove e come eseguire il lavoro richiesto. Il comportamento relazionale si riferisce al modo di comunicare, tenendo conto quindi della comunicazione bidirezionale, compreso l'ascolto e il supporto da parte del leader. La maturità dei collaboratori può essere divisa in quattro livelli:

1. M1 = bassa: il lavoratore non è in grado di assumersi responsabilità perché non è adeguatamente competente;
2. M2 = da bassa a moderata: il lavoratore non ha ancora sviluppato competenze adeguate, tuttavia è disponibile ad assumersi responsabilità;
3. M3 = da moderata a alta: il lavoratore è competente, ma non del tutto disponibile ad assumersi responsabilità;
4. M4 = alta: il lavoratore ha sviluppato buone competenze, è disponibile ad assumersi responsabilità ed è sicuro di sé.

Lo stile di leadership appropriato per ognuno di questi livelli di maturità include la giusta combinazione di comportamento nei compiti (direzione) e comportamento nelle relazioni (supporto). Gli stili di leadership individuati da Hersey e Blanchard sono:

1. *telling* (dire): questo stile è adatto alla bassa maturità, perché le persone che non sono in grado o non sono disposte ad assumersi responsabilità hanno bisogno di indicazioni chiare e specifiche e necessitano di essere supervisionate. Questo stile è chiamato *telling* perché richiede di dire chiaramente ai collaboratori cosa, come, quando e dove eseguire il lavoro. Esso enfatizza il comportamento direttivo, mentre troppo comportamento di supporto con le persone a questo livello può essere visto come troppo permissivo. *Telling* implica un alto comportamento di compito e un basso comportamento di relazione;
2. *selling* (vendere): questo stile di leadership è per una maturità da bassa a moderata, perché le persone che sono disposte ma non in grado di assumersi la responsabilità hanno bisogno di un comportamento direttivo a causa della loro mancanza di abilità, e di un comportamento di sostegno per rinforzare e incoraggiare la loro volontà ed entusiasmo. Questo stile è chiamato *selling* perché la maggior parte della direzione è ancora fornita dal leader. Attraverso la comunicazione bidirezionale e le spiegazioni, il leader può guidare i seguaci nei comportamenti desiderati. Esso implica un alto comportamento di compito e un alto comportamento di relazione;
3. *participating* (coinvolgere): questo stile è per una maturità da moderata ad alta, perché il seguace ha l'abilità ma manca di fiducia in sé stesso o di entusiasmo, così il leader ha bisogno di mantenere una comunicazione bidirezionale per sostenere l'abilità del seguace. Questo stile è chiamato *participating* perché il leader e il seguace condividono il processo decisionale, ma il leader è colui che cerca di

coinvolgere tutte le parti. *Participating* implica un alto comportamento di relazione e un basso comportamento di compito;

4. *delegating* (delegare): questo stile è per un'alta maturità. Le persone hanno sia capacità che motivazione, e necessitano di poca direzione o supporto. I seguaci possono decidere come, quando e dove eseguire il lavoro richiesto dal manager. Essi sono psicologicamente maturi e quindi non hanno bisogno di una grande quantità di comunicazione bidirezionale o di comportamento di sostegno. *Delegating* implica un basso comportamento di relazione e un basso comportamento di compito.

Quindi, punti focali della leadership situazionale sono, in primo luogo, valutare accuratamente il livello di maturità del seguace e, in secondo luogo, modellare ed adattare il comportamento del leader sulla base di esso. Implicito nella leadership situazionale è che i leader aiutino i propri seguaci a maturare costantemente, passando tra i quattro stili proposti in maniera graduale man mano che i seguaci maturano.

Negli anni successivi alla creazione di questo modello, sono stati effettuati numerosi studi circa la sua effettiva efficacia sia dai due fondatori sia da altri studiosi. Nel 1982, Blanchard, Hambleton, Zigarmi e Forsyth apportarono dei cambiamenti al modello originale, utilizzando un nuovo strumento chiamato “*Leader Behaviour Analysis*” (LBA, analisi del comportamento del leader). Il LBA permette di ottenere due punteggi, il punteggio di flessibilità e il punteggio di efficacia, sottoponendo l'intervistato a rispondere a come si comporterebbe in 20 situazioni diverse. Nel nuovo modello, tre dei quattro stili di leadership sono stati rinominati. Lo stile 1 è diventato *directing* (dirigere) invece di *telling* (dire), lo stile 2 *coaching* invece di *selling* (vendere), e lo stile 3 *supporting* (sostenere) invece di *participating* (partecipare). La motivazione del cambio nome per gli stili 1 e 3 risiede in una più facile comprensione da parte dei leader dei comportamenti da tenere, rispettivamente comportamenti direttivi per lo stile 1 e di supporto per lo stile 3. Lo stile 2 invece è stato rinominato in *coaching* per richiamare alla funzione del coach in ambito sportivo, perché i manager, come gli allenatori, dovrebbero usare una combinazione di comportamenti da leader, sia di supporto che di direzione, quando sviluppano le abilità, la motivazione e la fiducia delle persone. Inoltre, per molti manager il vecchio termine *selling* (vendere) richiamava più una sorta di manipolazione verso i propri collaboratori,

mentre il nuovo termine *coaching* chiarisce come la gestione sia una funzione di ciò che i manager fanno con i loro collaboratori.

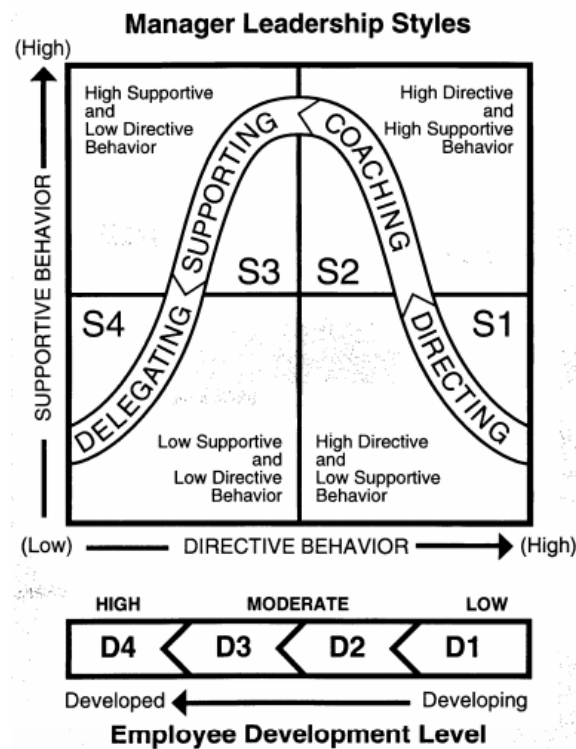


Tabella 12: Nuovo modello di leadership situazionale (Blanchard, Zigarmi e Nelson: 1993)

Il termine maturità è stato sostituito con il termine *development level* (livello di sviluppo). Esso si riferisce alla misura in cui una persona padroneggia le abilità necessarie per il compito da svolgere e ha sviluppato un atteggiamento positivo verso tale compito. Si è deciso di modificare il nome in quanto il termine maturità è più comunemente usato per riferirsi all'età e allo sviluppo della personalità. In questo nuovo modello quindi, i lavoratori vengono suddivisi in 4 fasce in base al loro livello di sviluppo. Uno dei cambiamenti più significativi apportati al modello riguarda il modo in cui le persone sono percepite in relazione al livello di sviluppo:

1. D1 = basso sviluppo: le persone al livello di sviluppo 1 (iniziale) sono descritte come molto impegnate, anche se con un basso livello di competenze;
2. D2 = da basso a moderato sviluppo: il modello rivisto vede una persona al D2 come se avesse sviluppato qualche competenza, ma con un basso impegno;
3. D3 = da moderato a alto sviluppo: nel nuovo modello, una persona posta al livello di sviluppo 3 è descritta come molto competente ma con impegno variabile;

4. D4 = alto sviluppo: le persone in corrispondenza di questo livello sono sia molto competenti sia molto impegnate.

## **2.5 Approccio influenzale**

In questa categoria rientrano i concetti di leadership transazionale e trasformativa, che attualmente rappresentano due tra gli approcci più utilizzati per comprendere l'efficacia del leader.

### **2.5.1 La teoria del management o teoria transazionale**

Le teorie della leadership, dalla fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80, si attivarono per allontanarsi dallo studio delle caratteristiche specifiche del leader, del contesto di leadership e del seguace, per dirigersi verso pratiche che si concentravano maggiormente sugli scambi tra seguaci e leader. La leadership transazionale, o teoria del management, per l'appunto si concentra su questi scambi. La presenza continua di scambi, o transazioni, tra leader e seguaci permette ai leader di realizzare i loro obiettivi di performance, completare i compiti richiesti, mantenere una situazione organizzativa stabile, motivare i seguaci attraverso un accordo contrattuale, dirigere il comportamento dei seguaci verso il raggiungimento degli obiettivi stabiliti, enfatizzare le ricompense, evitare rischi inutili e concentrarsi sul miglioramento dell'efficienza organizzativa. A sua volta, la leadership transazionale permette ai seguaci di soddisfare il proprio interesse personale, minimizzare l'ansia sul posto di lavoro e concentrarsi su chiari obiettivi organizzativi, come l'aumento della qualità, il servizio clienti, la riduzione dei costi e l'aumento della produzione (Sadedghi & Pihie; 2012). Bass e Avolio (1994) hanno descritto la leadership transazionale come un tipo di leadership basato sulle ricompense, che prevede uno scambio attivo e positivo tra leader e seguaci tale per cui i seguaci, una volta raggiunti gli obiettivi concordati, siano adeguatamente ricompensati o gratificati. Burns (1978) afferma che questo tipo di leadership si basa su una serie di relazioni tra leader e seguaci rappresentate da una serie di scambi di gratificazione, volti a massimizzare i guadagni organizzativi e individuali. I leader transazionali, quindi, hanno il compito di chiarire le responsabilità dei seguaci, i loro obiettivi di performance e i compiti che devono essere completati (Eptropaki & Martin, 2005). Inoltre, devono dirigere i seguaci nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti spiegando i requisiti del ruolo e del compito (Armandi et al, 2003). Questo

stile di leadership tende ad enfatizzare le ricompense estrinseche, come gli incentivi monetari e la promozione. Quindi, i leader transazionali aiutano i seguaci a identificare ciò che deve essere fatto per realizzare i risultati descritti, per ottenere, per esempio, una migliore qualità della produzione, riducendone i costi. La leadership transazionale è composta da due dimensioni:

1. la ricompensa contingente (*contingent reward*): essa descrive il grado in cui il leader determina le ricompense in cambio degli sforzi messi in atto dei dipendenti per soddisfare gli obiettivi organizzativi. Include il chiarimento dei requisiti necessari per svolgere il compito e il ruolo richiesto per ottenere le ricompense e prevede l'uso di incentivi per influenzare la motivazione dei dipendenti;
2. la gestione per eccezione (*management-by-exception*): essa è simile alla ricompensa contingente in termini di chiarimento dei risultati desiderati, ma qui, il leader agisce sul feedback negativo fornendo sanzioni qualora gli standard stabiliti non siano stati soddisfatti (Bass: 1985). Le sanzioni possono assumere la forma di rimproveri, disapprovazione, penalizzazione o punizione. Questa è, in genere, una forma meno produttiva di leadership e può creare ansia, ostilità o senso di colpa nei dipendenti. La gestione per eccezione può essere divisa in due modalità di svolgimento:
  - I. gestione per eccezione attiva: i leader attivi controllano il comportamento dei seguaci, prevedono i problemi e intraprendono azioni correttive prima che il comportamento crei gravi difficoltà;
  - II. gestione per eccezione passiva: i leader passivi aspettano che si verifichino deviazioni od errori e poi intraprendono azioni correttive. Quindi, questo tipo di leader intraprende azioni correttive solo una volta che l'errore si è verificato. Evita, perciò, di spiegare le aspettative e gli standard che devono essere raggiunti dai dipendenti, intervenendo solo dopo l'emergere di particolari problemi.

### **2.5.2 La teoria della leadership relazionale o trasformativa**

Combinando gli approcci alla leadership basati sui tratti, sul comportamento e sulla contingenza, è stata sviluppata una delle nuove teorie integrative della leadership, ovvero la leadership trasformativa. Essa è stata sviluppata nel 1978 da Burns e poi ripresa da

Bass (1985), il quale ha costruito una nuova versione della leadership trasformazionale basandosi sul precedente lavoro del collega. Burns (1978) definisce un leader trasformazionale come "uno che innalza il livello di consapevolezza dei seguaci circa l'importanza e il valore dei risultati desiderati e i metodi per raggiungere tali risultati". I leader trasformazionali incoraggiano i seguaci a fare più di quanto richiesto, sono proattivi e aiutano i seguaci a raggiungere obiettivi inaspettati, spingendoli oltre l'interesse personale immediato. A tal proposito, Bass (1985) afferma che il leader trasformazionale "tenta di indurre i seguaci a riordinare i loro bisogni trascendendo gli interessi personali e a lottare per bisogni di ordine superiore". Il leader trasformazionale, quindi, convince i suoi seguaci ad accantonare il loro interesse personale per il bene dell'organizzazione e, al contempo, li sprona ad elevare il loro livello di bisogno sulla gerarchia di Maslow (1954) da preoccupazioni di livello inferiore per la sicurezza a bisogni di livello superiore per la realizzazione e l'autorealizzazione<sup>5</sup>. I leader trasformazionali sono modelli di integrità e correttezza, fissano obiettivi chiari, hanno grandi aspettative, forniscono supporto e riconoscimento e suscitano le emozioni e le passioni delle persone. La leadership trasformazionale si concentra sui valori sociali e emerge soprattutto quando è in atto un processo di cambiamento. I leader trasformazionali possono contribuire alla creazione di un cambiamento organizzativo significativo e agire come agenti di cambiamento, favorire un livello più alto di motivazione intrinseca e aumentare il livello di lealtà tra i membri del team. Con l'aumentare degli studi circa la teoria trasformazionale, sono emerse quattro dimensioni che la caratterizzano:

1. influenza idealizzata: essa descrive il grado in cui i leader sono ammirati, seguiti e presi come modello d'ispirazione dai loro seguaci. L'influenza idealizzata incorpora due aspetti separati della relazione con i seguaci:
  - I. l'attributo di influenza idealizzata: i seguaci attribuiscono al leader certe qualità che desiderano emulare, quali fiducia e rispetto;
  - II. il comportamento di influenza idealizzata: i leader impressionano i seguaci attraverso i loro comportamenti eccellenti, tali da mostrare che sarebbero

---

<sup>5</sup> Maslow ha ideato un modello di sviluppo umano basato sui bisogni, posizionati all'interno di una piramide. Secondo la teoria di Maslow, il soddisfacimento dei bisogni posti alla base della piramide è condizione necessaria per il soddisfacimento dei bisogni di ordine più elevato. Dalla base al vertice, essi sono: bisogni fisiologici, bisogno di sicurezza, bisogno d'amore e di appartenenza, bisogno di stima e bisogno di autoaffermazione.

disposti a sacrificare i propri bisogni per migliorare gli obiettivi del loro gruppo di lavoro;

2. motivazione ispiratrice: sviluppare la coscienza dei seguaci e allinearli verso la missione e visione dell'organizzazione sono una dimensione chiave della motivazione ispiratrice. Alcuni studiosi, raggruppano queste due prime caratteristiche, influenza idealizzata e motivazione ispiratrice, sotto il termine carisma. I leader dotati di motivazione ispiratrice sono in grado di motivare e ispirare i loro seguaci, comunicando in modo chiaro e inequivocabile la visione dell'azienda e rendendo il lavoro una sfida attraente. In breve, i leader con un comportamento di motivazione ispiratrice creano una visione, stabiliscono una comunicazione idonea e gestiscono i lavoratori incoraggiandoli, lavorando con loro e dando loro autonomia;
3. stimolazione intellettuale: i leader con caratteristiche di stimolazione intellettuale sono coloro che stimolano intellettualmente i dipendenti, generano innovazione e creatività e accettano le sfide come parte integrante del loro lavoro. Essi sono capaci di mantenere un equilibrio emotivo e affrontare razionalmente i problemi complessi, cercando di far sviluppare le medesime abilità anche nei loro collaboratori. La stimolazione intellettuale richiede apertura da parte del leader e un aumento dei livelli di fiducia nelle situazioni di problem solving. Gli indicatori chiave della stimolazione intellettuale sono la razionalità, la creatività, il processo decisionale consensuale, il coaching, il supporto, la sfida e il coinvolgimento;
4. considerazione individualizzata: essa si riferisce al grado in cui i leader forniscono supporto, incoraggiamento e coaching ai seguaci. I leader forniscono opportunità di apprendimento e un clima di sostegno, ascoltano attentamente i bisogni individuali dei seguaci e possono delegare alcune responsabilità per aiutare i seguaci a crescere attraverso le sfide personali. Il loro ruolo si alterna dallo stile partecipativo a quello autocratico.

Queste quattro componenti si combinano, in vari gradi, per rendere i leader figure trasformazionali e per ottenere i risultati organizzativi desiderati attraverso i dipendenti.

### **2.5.3 La leadership del laissez-faire**

Sia i leader trasformazionali che quelli transazionali sono leader attivi, intervengono attivamente nei processi aziendali e cercano di prevenire i problemi. Quando si ricercano



queste due forme attive di leadership, spesso vengono contrapposte alla leadership estremamente passiva del laissez-faire. Il leader laissez-faire evita di entrare nel processo decisionale, di assumersi la responsabilità di supervisione ed è indifferente di fronte ai bisogni dei suoi dipendenti. In un certo senso, questo tipo di leadership estremamente passiva indica l'assenza di leadership. Bass (1990) riporta che la leadership laissez-faire di solito è correlata negativamente con altri stili di leadership più attivi e aggiunge che l'assenza di leadership è, per definizione, un modo più inattivo, così come più inefficace di guidare un team (Bass: 1998). Da ciò si potrebbe dedurre che la leadership laissez-faire sia sempre un modo inappropriato di guidare un team. Quest'affermazione risulta essere vera quando il leader non è sufficientemente motivato o adeguatamente qualificato per eseguire i compiti di supervisione. Tuttavia, si potrebbero anche individuare delle situazioni in cui una leadership molto attiva non è necessaria o addirittura inutile ai fini del raggiungimento dell'obiettivo. In questi casi, la leadership del laissez-faire potrebbe rivelarsi efficace. Inoltre, un ruolo meno attivo dei leader potrebbe anche portare ad una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti, componente utile anche alla leadership trasformativa.

#### 2.5.4 Il Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Bass e Avolio (1995) svilupparono il *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ, questionario sulla leadership multifattoriale) col fine di misurare i concetti di leadership trasformativa, transazionale e laissez-faire sopra descritti. Attualmente, il questionario è stato tradotto in molte lingue e usato con successo da ricercatori e professionisti di tutto il mondo. Nel MLQ, gli intervistati valutano il comportamento del leader, di solito il loro superiore, assegnando alle affermazioni presenti un punteggio da 0 a 4 sulla base della frequenza con cui il proprio leader tiene quel determinato comportamento. Il questionario è volto a valutare le dimensioni caratteristiche dei tre stili, riassunti nella tabella seguente:

Stile	Dimensioni	Descrizione
<b>Trasformativa</b>	Attributo di influenza idealizzata	Il carisma del leader
	Comportamento di influenza idealizzata	Carisma centrato su valori, credenze e missione
	Motivazione ispiratrice	Stimolare i seguaci con ottimismo, obiettivi e una visione chiara

	Stimolazione intellettuale	Sfidare la creatività per la risoluzione di problemi
	Considerazione individualizzata	Consigliare, sostenere e curare gli individui
<b>Transazionale</b>	Ricompensa contingente	Chiarire il ruolo e il compito assegnato e usufruire di ricompense psicologiche
	Gestione per eccezione attiva	Vigilanza attiva di un leader per garantire il raggiungimento degli obiettivi
	Gestione per eccezione passiva	Intervento del leader solo dopo che gli errori si sono verificati
<b>Laissez-faire</b>	Leadership del laissez-faire	Il leader evita di prendere decisioni, di assumersi responsabilità e non usa l'autorità

Tabella 13: Leadership trasformazionale, transazionale e laissez-faire a confronto  
(Turner e Müller: 2005; traduzione personale)

I tre criteri di risultato inclusi nel MLQ sono lo sforzo extra dei seguaci (*follower's extra effort*, EEF), l'efficacia del comportamento del leader (*effectiveness of leader's behavior*, EFF), e la soddisfazione dei seguaci (*follower's satisfaction*, SAT) con il loro rispettivo leader. In combinazione, queste scale formano il *Full Range of Leadership*, un modello completo sviluppato da Avolio e Bass (2002), che offre una varietà di stili di leadership per molte situazioni, la cui efficacia è stata documentata in diverse meta-analisi. Dopo numerosi studi, l'MLQ è divenuto, nel corso degli anni, lo strumento standard utilizzato per la valutazione di questi stili di leadership.

## 2.6 Nuovi approcci di leadership

Nel corso degli ultimi trent'anni, gli studiosi hanno cercato di studiare nuovi approcci della leadership, che meglio rispondano alle esigenze moderne.

### 2.6.1 L'approccio dell'intelligenza emotiva

L'approccio dell'intelligenza emotiva iniziò a svilupparsi dalla fine degli anni 90. L'intelligenza emotiva è definita come la capacità di comprendere e gestire le proprie emozioni, così come riconoscere e influenzare le emozioni di chi ci circonda. Gli studi in merito a questo approccio dimostrano che l'intelligenza emotiva del leader ha un impatto maggiore sul suo successo come leader, così come sulla performance del suo team, rispetto alla capacità intellettuale del leader (Goleman, Boyatzis, & McKee: 2002). I due hanno identificato quattro dimensioni dell'intelligenza emotiva:

1. **autoconsapevolezza:** include autoconsapevolezza emotiva e fiducia in sé stessi. Descrive la capacità del leader non solo di capire i suoi punti di forza e di debolezza, ma di riconoscere le sue emozioni e l'effetto che hanno su di lui e sulle prestazioni del suo team;
2. **autogestione:** include autocontrollo emotivo, trasparenza, adattabilità, realizzazione, iniziativa e ottimismo. L'autogestione si riferisce quindi alla capacità di gestire le proprie emozioni, in particolare in situazioni di stress, e mantenere una visione positiva;
3. **consapevolezza sociale:** include empatia e consapevolezza organizzativa. Essa descrive la capacità del leader di riconoscere le emozioni degli altri e le dinamiche in gioco nella sua organizzazione. I leader che eccellono nella consapevolezza sociale sono empatici, si sforzano di capire i sentimenti e le prospettive dei loro colleghi, il che permette loro di comunicare e collaborare più efficacemente con i loro pari;
4. **gestione delle relazioni:** include essere d'ispirazione, saper influenzare e far sviluppare le persone circostanti, gestire i cambiamenti e i conflitti, costruire legami, promuovere il lavoro di squadra e la collaborazione. La gestione delle relazioni si riferisce alla capacità di influenzare, allenare e guidare gli altri e risolvere i conflitti in modo efficace.

Da ciò, Goleman, Boyatzis, e McKee (2002) hanno individuato sei stili di leadership: visionario, democratico, coaching, pacesetter, affiliativo e comandante. I primi quattro favoriscono la risonanza nella squadra e, di solito, portano a migliori prestazioni in circostanze appropriate, a differenza degli ultimi due che devono essere utilizzati con attenzione. Goleman, Boyatzis e McKee (2002), così come altri autori, hanno mostrato una chiara correlazione tra l'intelligenza emotiva e lo stile di leadership dei manager e la performance delle loro organizzazioni.

### **2.6.2 La leadership propositiva**

La leadership propositiva è un concetto relativamente nuovo, emerso in poco meno di dieci anni. Secondo l'organizzazione non-profit CIPD (2017), la leadership propositiva può essere intesa come "la misura in cui un leader ha un forte senso morale, una visione

per la sua squadra e adotta un approccio etico alla leadership caratterizzato da un impegno verso gli stakeholder". La leadership propositiva si basa su tre dimensioni:

1. moralità: i leader propositivi ritengono di avere qualità morali positive come l'equità, la compassione, la disponibilità, l'onestà e la gentilezza;
2. visione: i leader propositivi sono leader visionari, che cercano di dare ispirazione al loro team, spingendoli a fare del loro meglio;
3. impegno verso gli stakeholder: i leader che hanno un impegno verso gli stakeholder partecipano attivamente ad attività come sostenere buone cause, prendersi cura dei dipendenti ed essere responsabile nei confronti dell'ambiente.

Questo tipo di leadership emerge dalla volontà e convinzione di un individuo di fare qualcosa di importante; si realizza quando, nel perseguire tale convinzione, l'individuo riesce ad articolare una visione che gli altri accettano e condividono. Il leader deve essere in grado di dimostrare una serie di impegni sostenuti per sé stesso e per la sua organizzazione

### **2.6.3 E-leadership**

Dall'inizio del XXI° secolo, gli studiosi iniziarono ad analizzare anche la leadership nei contesti di comunicazione virtuale, tuttavia, la letteratura in questo ambito è ancora in fase iniziale. Il termine e-leadership è stato coniato per riflettere il nuovo ambiente di lavoro, dove le interazioni umane sono mediate dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, e dove i leader possono guidare interi progetti a distanza (Avolio, Kahai, & Dodge: 2001). Poiché i team virtuali comunicano attraverso canali di comunicazione mediati elettronicamente, che permettono la comunicazione asincrona e sincrona così come la comunicazione uno-a-uno e uno-a-molti, gli e-leader devono affrontare sfide diversificate legate alla comunicazione, al coordinamento e alla diffusione della conoscenza, il che implica possedere nuove competenze di leadership come una forte abilità di social networking, una mentalità globale e multiculturale e una maggiore sensibilità verso lo stato d'animo dei seguaci (Trivedi & Desai: 2012). Kissler (2001), nell'analizzare l'e-leadership, si è chiesto quale fosse la leadership necessaria per l'e-business. La sua teoria si basa sul presupposto che il passato, in tema leadership, può essere il prologo del futuro e che i leader di oggi devono affrontare sfide simili al passato. A sostegno della sua tesi, ha analizzato i driver storici del cambiamento continuo, passando in rassegna le

azioni di business di successo documentate in diverse organizzazioni. Tra le azioni individuate, vi sono l'allineamento organizzativo, la gestione della prossimità, la tensione creativa, il senso di urgenza, lo sviluppo delle persone e la guida per valori. Sulla base queste azioni, ha offerto consigli utili per le aziende che hanno inglobato la componente digitale.

Malhotra, Majchrzak e Rosen (2007) hanno studiato i team virtuali per identificare le migliori pratiche di leadership messe in atto da leader efficaci di squadre virtuali. Lo studio ha concluso che le pratiche di e-leadership di successo includono la capacità di: generare e sostenere la fiducia attraverso l'utilizzo degli ICT, monitorare e gestire efficacemente i cicli di vita del lavoro virtuale, monitorare e gestire i progressi del team virtuale con l'uso della tecnologia e aiutare a garantire che i singoli membri del team traggano beneficio dal team.

Alcuni studiosi si sono invece concentrati sullo studio delle correlazioni tra la leadership in contesti virtuali e la leadership trasformativa. Purvanova e Bono (2009) hanno studiato la leadership trasformativa in team virtuali e team fisici. Le analisi hanno rivelato che i leader più efficaci sono quelli che hanno aumentato il loro stile di leadership trasformativa nei team virtuali, ottenendo performance migliori rispetto ai team faccia a faccia. Gli autori hanno concluso che la leadership trasformativa ha un effetto più forte nei team virtuali e che i leader che migliorano i loro stili di leadership trasformativa nei team virtuali raggiungono livelli più alti di performance.

Sebbene l'e-leadership presenti delle caratteristiche tali da renderla idonea anche ai contesti di Smart Working, essa si riferisce principalmente a team virtuali che sono parte di aziende dislocate/multinazionali, che comunicano da una filiale all'altra tramite le tecnologie avanzate. Essa, quindi, non fa un preciso riferimento ai lavoratori in Smart Working.

## **2.7 La leadership nei contesti di Smart Working**

La letteratura esistente ha affrontato poco il tema della leadership con esplicito riferimento ai contesti di Smart Working.

### 2.7.1 Il concetto di Smart leadership

Una prima definizione di Smart leadership è stata fornita da Finkelstein e Jackson (2005), i quali l'hanno definita essere “uno dei principali pilastri di una *Smart Organization*”. Secondo i due autori, gli Smart leader sono leader autentici, in quanto mostrano chiaramente i propri valori e agiscono con profonda responsabilità verso i collaboratori per garantire un allineamento efficace tra interessi personali e organizzativi. Allo stesso modo, Singh (2017) ha sottolineato l'importanza della Smart leadership nel creare una visione condivisa del cambiamento, affermando che “la Smart leadership consiste nell'essere agili e flessibili, nel creare una visione eccitante e convincente e nell'ispirare le persone a realizzarla, sfruttando i loro talenti”. Infine, Rao (2013) ha suggerito che la Smart leadership consiste nel trovare un equilibrio tra soft power (cioè, raggiungere risultati attraendo e persuadendo), e l'hard power (cioè l'uso di ricompense o punizioni).

Autore	Punti chiave della definizione
Finkelstein e Jackson (2005)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uno dei principali <b>pilastri di una Smart Organization</b>.</li></ul>
Singh (2017)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consiste nell'<b>essere agili e flessibili</b>;</li><li>• serve a creare una <b>visione convincente</b> e a ispirare le persone a <b>realizzarla</b>.</li></ul>
Rao (2013)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trovare un equilibrio tra <b>soft power e hard power</b>.</li></ul>

Tabella 14: Le definizioni di Smart Leadership (Fonte: produzione personale)

Da queste definizioni, la nozione di Smart leadership sembra essere composta e multidimensionale, spesso associata alla visione trasformativa della leadership (Bolognini: 2019). Essa si compone di più elementi, quali la capacità di essere agili e flessibili, la capacità di creare visione e ispirare terzi a realizzarla e la capacità di trovare il giusto punto d'incontro tra soft power e hard power.

### 2.7.2 La sintesi concettuale di Iannotta, Meret e Marchetti (2020)

Iannotta, Meret e Marchetti (2020), rendendosi conto della mancanza di un quadro chiaro di cosa sia la Smart leadership, hanno condotto uno studio per identificarne i principali elementi cardini.

Gli approcci di Smart Working combinano flessibilità, autonomia e collaborazione ed influenzano fortemente le dinamiche lavorative e relazionali, soprattutto per quanto riguarda il rapporto manager-dipendente. Le dinamiche evolutive generate dallo Smart

Working possono essere comprese essenzialmente secondo tre principali aspetti, che le tre studiose hanno analizzato al fine di associarli con le nozioni di leadership con le quali si addicono meglio:

1. cambiare i comportamenti: dal punto di vista dei dipendenti, le persone devono possedere adeguate competenze informatiche e tecnologiche. Tuttavia, diventare uno "Smart Worker" richiede autonomia e responsabilizzazione, approcci focalizzati sul risultato, tempo e spazio flessibili per lavorare, fiducia e collaborazione. Dal punto di vista del leader, questo implica sapere come: favorire relazioni collaborative, responsabilizzare i dipendenti attraverso meccanismi di delega, istruire e formare, facilitare la condivisione delle conoscenze, soddisfare le aspettative dei dipendenti, lavorare in modo etico e guidare team virtuali;
2. creare significati condivisi nei processi di gestione del cambiamento: insieme ai dipendenti, top e middle management contribuiscono, attraverso i loro sistemi interpretativi, a produrre significati rispetto al cambiamento (Thomas et al.: 1993). I significati devono essere chiari e comprensibili, poiché una mancata comprensione del cambiamento da parte dei collaboratori può tradursi in mancata comprensione della missione, squilibrio e scarso rendimento (Goleman et al.: 2013). Molti studi hanno dimostrato che i leader che si sforzano di creare significati condivisi del cambiamento e prestano attenzione alle emozioni hanno maggiori probabilità di riuscire nel cambiamento desiderato. In tal modo, i leader lavorano come architetti del contesto per evitare che l'interpretazione individuale risulti in conflitto con la visione generale dell'organizzazione (Bailey et al.: 2017);
3. integrazione di interazioni fisiche e interazioni mediate dalla tecnologia: l'uso delle tecnologie digitali permette di lavorare a distanza, tuttavia, i contesti di Smart Working non sono centrati solo sulla tecnologia. Mentre le tecnologie consentono luoghi di lavoro più democratiche e più piatte, esse possono oscurare alcune questioni etiche, come le forme di controllo sui lavoratori e una mancanza di trasparenza verso i manager. Lo Smart Working include sia interazioni faccia a faccia che virtuali, in luoghi di lavoro sia fisici che digitali.

Iannotta, Meret e Marchetti (2020) hanno poi cercato di identificare i tratti dei diversi stili di leadership che potrebbero essere adatti anche ai contesti di Smart Working. Innanzitutto, hanno individuato caratteristiche comuni con la leadership propositiva. Lo Smart

Working richiede leader con padronanza dell'orientamento visionario, nella misura in cui dovrebbero ispirare una visione e condurre le persone a trasformarla in realtà. Questi leader dovrebbero includere alti livelli di partecipazione, empowerment e lavoro di squadra, e lavorare per cambiare i comportamenti delle persone in modi che siano vantaggiosi per l'organizzazione e per loro stessi, caratteristiche tipiche della leadership propositiva. Oltre a ispirare il cambiamento, i leader nei contesti di Smart Working devono infondere senso a questo cambiamento. Essi agiscono come modelli di ruolo, i cui comportamenti riflettono i valori della loro organizzazioni.

La Smart leadership potrebbe poi avvicinarsi al concetto di leadership trasformativa. Gli Smart leader devono essere trasformativi, ispirando e attivando gli impiegati ad impegnarsi più che nelle normali procedure. I leader trasformativi mirano a creare e aumentare la motivazione e la soddisfazione dei collaboratori. Concentrandosi su valori condivisi, essi incoraggiano le persone a contribuire al raggiungimento degli obiettivi (Burns, 1978), superando i concetti tradizionali di tempo e spazio di lavoro a favore dell'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi.

Infine, la Smart leadership presenta caratteristiche riconducibili alla leadership partecipativa. Questi tipi di leader sono tenuti ad apprezzare le opinioni di tutti i membri del gruppo, devono essere partecipativi, e devono saper integrare tutti i partecipanti nel processo decisionale.

Inoltre, la maggiore autonomia e le richieste di lavoro che le pratiche di Smart Working possono imporre ai dipendenti richiedono ai leader di esibire comportamenti più orientati al coaching, attraverso cui gli individui possono essere supportati a trovare risorse per gestire i loro compiti lavorativi. Presi insieme, questi approcci di leadership permettono ai dipendenti di sviluppare una forte motivazione intrinseca e favorire comportamenti autodeterminati, perseguendo così l'empowerment psicologico e il miglioramento delle performance.

Iannotta, Meret e Marchetti (2020), dopo aver effettuato l'analisi letteraria appena descritta, hanno individuato quattro condizioni principali che permettono e richiedono il verificarsi di una Smart leadership. Queste condizioni sono:



1. filosofia agile: essa è identificata come il punto di partenza per la creazione di una *Smart Organization*. Richiede nuovi approcci che coinvolgano le persone nel processo decisionale, nuovi software per la documentazione, una maggiore collaborazione del cliente sulla negoziazione del contratto e una risposta positiva al cambiamento. A questo proposito, sia l'incertezza degli ambienti di business che i numerosi cambiamenti necessari, rappresentano condizioni preliminari che necessitano di leader che guidino tali processi di gestione del cambiamento;
2. ambienti di Smart Working: la filosofia agile supporta la diffusione di pratiche di Smart Working che mirano ad allineare e soddisfare clienti, impiegati e organizzazioni. Tuttavia, questa progressiva convergenza di interessi e obiettivi è possibile solo se è "guidata" e ispirata. Ancora una volta, questa condizione suggerisce l'importanza della leadership nei contesti di Smart Working;
3. tecnologia informatica avanzata: la diffusione di tecnologie informatiche avanzate a supporto delle pratiche di Smart Working ha un forte impatto sulla relazione leader-follower, impedendo così la piena applicazione di pratiche di leadership già consolidate e rendendo necessaria la presenza di nuovi stili di leadership;
4. aspettative dei dipendenti in continua evoluzione: anche le aspettative dei dipendenti hanno subito una profonda trasformazione, in quanto attualmente i dipendenti cercano ispirazione piuttosto che semplici istruzioni, non desiderano solo ricompense e premi, ma sono alla ricerca di motivazione, crescita professionale, creatività, innovazione e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Queste condizioni hanno portato a un cambiamento radicale, che ha reso necessario arricchire e sviluppare ulteriormente le nozioni esistenti di leadership.

Dopo la realizzazione della sintesi di queste quattro condizioni, Iannotta, Meret e Marchetti (2020) hanno individuato otto elementi essenziali degli Smart leader:

1. visione: avere una visione del futuro è importante per capire i possibili impatti di ciò che è nel presente e i modi in cui operare per navigare con successo in questo futuro;
2. ispirazione: gli Smart leader devono essere d'ispirazione, in quanto rappresentano modelli di comportamento che devono essere seguiti dagli altri. L'ispirazione è anche fondamentale quando l'obiettivo è creare un significato condiviso del cambiamento;

3. consapevolezza di sé: identifica la capacità di essere consapevoli del proprio carattere e dei propri sentimenti;
4. creatore di relazioni: gli Smart leader devono combinare gli aspetti tecnologici e umani delle relazioni creando un clima di fiducia e di comunicazione trasparente;
5. apprendimento permanente: questo motiva il miglioramento continuo e supporta un lavoro efficace in tutto il team, con l'obiettivo di migliorare continuamente le competenze digitali e le soft skills dei dipendenti;
6. esecuzione: un alto grado di esecuzione è importante per garantire l'efficacia delle azioni aziendali;
7. innovazione: gli Smart leader sono promotori dell'innovazione, non devono limitarsi a gestire il cambiamento, ma devono crearlo sostenendo una forte innovazione nel modo di pensare al lavoro;
8. etica: è necessario creare contesti più eticamente guidati in cui gli Smart leader usano i dati per migliorare i processi o analizzare le aree di intervento, ed evitano di utilizzare dispositivi tecnologici per controllare o studiare i comportamenti dei lavoratori.

Partendo dalle condizioni preliminari e dagli attributi della leadership nel contesto dello Smart Working, le tre studiose hanno identificato quattro conseguenze principali che dovrebbero seguire l'implementazione di una corretta leadership. Questi risultati sono:

1. nuove mentalità, metodi e strumenti: quando la leadership è correttamente attuata contribuisce a sviluppare una nuova mentalità in termini di pensiero, atteggiamenti e comportamenti, e permette ai dipendenti di essere maggiormente supportati nell'adozione di nuovi metodi e nuovi strumenti di lavoro;
2. empowerment psicologico: se gli attributi di leadership sono ben implementati, essi incoraggiano la motivazione, la consapevolezza critica e l'autocontrollo;
3. miglioramento delle prestazioni: gli Smart leader possono far leva sui primi due risultati per favorire un miglioramento delle performance;
4. allineamento persona-organizzazione: come previsto da diversi studi nella letteratura di riferimento, migliore è l'allineamento tra la domanda di lavoro, gli atteggiamenti e i desideri dei dipendenti, migliori sono i risultati. I leader devono collegare le prestazioni lavorative e gli obiettivi organizzativi. Se questa connessione

viene effettivamente raggiunta, il risultato definitivo della leadership nei contesti di Smart Working sarà l'allineamento previsto tra gli individui e l'organizzazione.

Iannotta, Meret e Marchetti (2020), in ultima istanza, hanno riassunto tutti i temi trattati, raggruppandoli attorno a quattro concetti chiave che descrivono come dovrebbero essere gli Smart leader. Questi concetti sono: approccio agile al lavoro, innovazione, centralità dei dipendenti e importanza dei dati. Da ciò, hanno definito il comportamento di Smart leadership come “un comportamento facilitativo che emerge naturalmente in contesti di Smart Working per ispirare il cambiamento e produrre innovazione nei modi di pensare il lavoro. Pur utilizzando tecnologie avanzate per migliorare l'efficacia organizzativa, tale leadership dovrebbe mettere le persone al centro di tutti i processi, che dovrebbero essere coerentemente organizzati intorno ai principi di agilità, autonomia, fiducia e responsabilità. La visione ispiratrice delineata dai leader, insieme ai comportamenti eticamente guidati, contribuisce a creare un significato condiviso del cambiamento, risultando così nell'allineamento di valori, obiettivi e interessi sia individuali che organizzativi”.

Lo studio appena descritto rappresenta un primo tentativo di categorizzare e sistematizzare una vasta gamma di nozioni relative al concetto di Smart leadership. Attualmente, questo studio rappresenta una delle poche sintesi concettuali che dà un contributo sostanziale allo sviluppo con successo di una Smart leadership. L'analisi della letteratura effettuata in questo capitolo evidenzia la necessità di ulteriori studi per comprendere meglio questo nuovo stile di leadership. L'obiettivo del presente lavoro sarà quello di colmare questo gap, applicando parte della sintesi concettuale proposta da Iannotta, Meret e Marchetti (2020) a casi studio, al fine di scoprire alcuni tratti tipici dei manager nei contesti di Smart Working. Sulla base di ciò, è stata delineata la *research question*, o domanda di ricerca, del presente lavoro di tesi, la quale intende rispondere ai seguenti quesiti:

*RQ1: Quali sono alcuni tratti fondamentali degli Smart leader?*

*RQ2: Quali stili di leadership già conosciuti potrebbero maggiormente avvicinarsi alla Smart leadership?*

Il capitolo ha quindi presentato i principali stili e teorie di leadership individuati tra il XX° e il XXI° secolo, raggruppati in base al tipo di approccio su cui si basano, ossia approccio caratteriale, comportamentale, situazionale e influenzale. Ha poi riportato una

breve descrizione di tre tipi di leadership che sono andate diffondendosi dall'inizio del nuovo secolo, vale a dire l'approccio dell'intelligenza emotionale, la leadership propositiva e l'e-leadership. In ultimo, il capitolo ha riportato il primo importante studio che applica direttamente il concetto di leadership ai contesti di Smart Working, promuovendo la diffusione della Smart leadership. Il capitolo si è chiuso presentando la domanda di ricerca del presente studio, volta ad indagare la leadership nei contesti di Smart Working. Il terzo capitolo presenterà il metodo di analisi utilizzato per rispondere alla domanda di ricerca della presente tesi, con diversi casi studio.

## Capitolo 3

### I metodi di ricerca

I capitoli appena trattati hanno fornito un quadro chiaro dell'importanza dello Smart Working per le aziende moderne e dei diversi stili di leadership utilizzati dai manager di svariate aziende dalla fine dell'800 fino ad oggi. Avendo stabilito con la sintesi concettuale di Iannotta, Meret e Marchetti (2020) la necessità di una Smart leadership, che permetta ai migliori manager di superare le difficoltà del XIX° secolo grazie all'utilizzo della tecnologia, si è reso necessario studiare più approfonditamente il tema, per capire quali implicazioni possa avere questo nuovo stile di leadership sulla gestione delle risorse umane da remoto.

Al fine di comprendere meglio il nuovo stile di leadership che si sta delineando, la Smart leadership, il presente capitolo presenterà il framework di ricerca del suddetto lavoro di tesi, con lo scopo di verificare come vengono gestiti alcuni aspetti della relazione tra manager e dipendenti in contesti di Smart Working, quali la comunicazione interna e l'employee engagement, al fine di individuare alcuni tratti tipici degli Smart leader. Successivamente, il capitolo presenterà i casi che si intendono studiare e i metodi di studio utilizzato per rispondere alla domanda di ricerca.

#### 3.1 Il framework e le sue variabili

Il presente lavoro di tesi intende indagare alcuni tratti degli Smart leader in relazione a due diverse variabili, vale a dire la comunicazione interna e l'employee engagement. Essendo l'argomento ancora poco studiato, non vi è ancora un quadro chiaro di cosa significhi essere un'efficiente Smart leader. Ad eccezione dello studio teorico di Iannotta, Meret e Marchetti (2020), mancano studi pratici in merito a questa tematica. Per questo motivo, sono state scelte queste due variabili base, prendendo spunto dallo studio appena citato, in quanto ritenute estremamente importanti per le aziende attuali. Esse, infatti, permettono di acquisire un vantaggio competitivo essenziale per competere sul mercato nazionale ed internazionale e sono alla base di ogni strategia aziendale e di leadership vincente. Le due variabili sono state selezionate tenendo in considerazione gli otto elementi essenziali degli Smart leader individuati da Iannotta, Meret e Marchetti (2020) e descritti

nel capitolo 2. In particolare, la comunicazione interna fa riferimento a “creatore di relazioni”, mentre l’employee engagement raggruppa gli elementi “ispirazione” e “apprendimento permanente”. Il presente studio quindi si chiede come la comunicazione interna e l’employee engagement vengano messi in atto e gestiti dai leader moderni in contesti di Smart Working, ovvero dagli Smart leader.

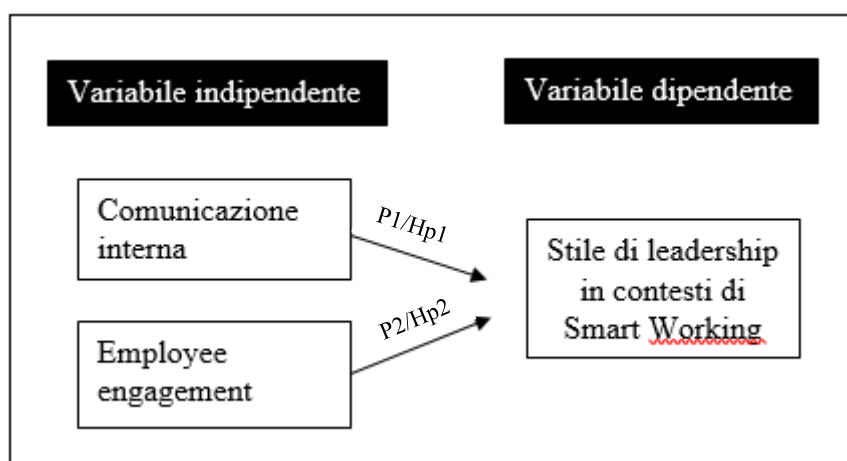


Tabella 15: Framework teorico (Fonte: produzione personale)

Indagando questi tre aspetti, lo studio intende fornire alcune caratteristiche di come dovrebbero essere gli Smart leader, cercando di scoprire, se possibile, quali stili di leadership attualmente conosciuti siano i più adatti a ricoprire efficacemente il ruolo in contesti di Smart Working.

### 3.1.1 Lo stile di leadership nei contesti di Smart Working

Il presente studio è volto ad indagare lo stile di leadership dei manager di oggi nei contesti di Smart Working. Il tema leadership è stato ampiamente analizzato nel secondo capitolo. Gli stili di leadership utilizzati dalle aziende sono: leadership autoritaria, leadership democratica, leadership laissez-faire, leadership situazionale, leadership trasformazionale, leadership transazionale, leadership propositiva, ecc. Questi stili di leadership possono essere più o meno efficaci nei contesti di Smart Working. L’obiettivo del presente lavoro di tesi è individuare quali fra questi stili di leadership sono maggiormente adatti a rispondere alle esigenze del mondo contemporaneo e come si comportano i leader in relazione alle due variabile descritte in seguito.

### 3.1.2 La comunicazione interna

La comunicazione interna gioca da sempre un ruolo fondamentale all'interno delle organizzazioni, in quanto consente un flusso di informazioni lineari e continue lungo tutta la gerarchia aziendale. Essa diviene particolarmente importante quando l'azienda deve affrontare il cambiamento, per questo è essenziale nel momento in cui un'azienda passa dal lavoro in presenza allo Smart Working. La comunicazione interna è generalmente definita come il flusso di comunicazioni esistente tra le persone all'interno di un'organizzazione (Mazzei: 2010). Esistono tre diversi approcci circa la comunicazione aziendale interna che sono stati sviluppati nel corso degli anni. Il primo è un approccio analitico e fornisce la definizione più consolidata di comunicazione interna. Essa "fa riferimento ai flussi di comunicazione che si realizzano fra l'organizzazione e gli interlocutori posti all'interno dei confini giuridici e organizzativi dell'impresa" (Mazzei: 2007). Questa comunicazione è rivolta ai dipendenti e ai collaboratori, vale a dire tutti quei soggetti che hanno un rapporto con l'azienda in quanto presentano un contratto di lavoro dipendente o assimilato. Le sue finalità, oltre ad essere legale alla diffusione delle informazioni, sono migliorare il coordinamento decisionale e dei comportamenti, creare il collante organizzativo e gestire le relazioni con i dipendenti e collaboratori.

Il secondo approccio è un approccio sistematico. La comunicazione interna diventa un concetto più ampio che ingloba un maggior numero di soggetti. Secondo tale approccio è necessario un elevato grado di coerenza tra la comunicazione interna e quella esterna ed è essenziale proporre una gestione integrata della comunicazione prodotta dai vari sotto sistemi organizzativi (Mazzei: 2006). In quest'ottica, dunque, non è possibile considerare solamente la comunicazione che avviene all'interno dell'azienda, ma essa è parte integrante di tutto il processo di comunicazione che avvolge l'organizzazione, compresa la comunicazione con il pubblico esterno.

L'ultimo approccio è quello della *Resource-Based theory*. La teoria dell'impresa basata sulle risorse afferma che il vantaggio competitivo deriva dalle risorse specifiche che un'impresa possiede e che le assicurano unicità nel suo settore (Rumelt: 1984; Barney: 1991). Le risorse basate sulla conoscenza, ossia le risorse immateriali, sono le meno imitabili e rappresentano il più grande vantaggio competitivo per un'azienda. Per questo, creano valore per l'azienda, rientrano nel suo patrimonio aziendale e devono essere difese

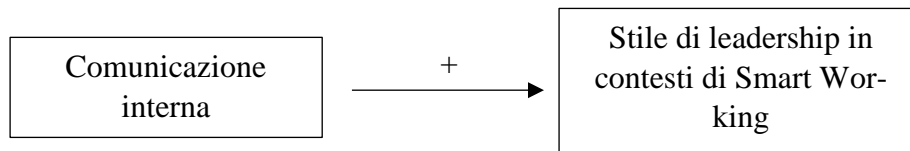
e trasmesse nel tempo. Infatti, “le abilità, i comportamenti e le interazioni delle risorse umane costituiscono il fondamento delle risorse intangibili per il vantaggio competitivo” (Colbert: 2004). I processi di apprendimento organizzativo e di generazione di conoscenza si basano su una rete di relazioni di fiducia che favoriscono lo scambio e la condivisione di risorse, sia all'interno che tra le organizzazioni, e costituiscono il capitale sociale di un'azienda (Coleman: 1990). La conoscenza tende ad essere incorporata nelle competenze e nelle abilità dei lavoratori. La creazione e la condivisione della conoscenza dipendono dalle interazioni sociali tra gli impiegati e con le comunità esterne (Snell et al.: 2001). Insieme, questi concetti sottolineano che la conoscenza e le relazioni di fiducia sono elementi fondamentali del vantaggio competitivo di un'azienda. Diviene essenziale, quindi, raccogliere e creare informazioni per ottenere un vantaggio competitivo. In questo contesto, la comunicazione interna diviene uno strumento essenziale per la creazione delle risorse immateriali. “La comunicazione genera risorse immateriali perché è determinante nell’instaurare e mantenere relazioni con l’ambiente di riferimento. La comunicazione diviene un elemento centrale nella costruzione di conoscenza e di fiducia che collega l’impresa al sistema degli stakeholder. Il valore della comunicazione d’impresa nella prospettiva resource-based, è definibile come la capacità della comunicazione di attrarre e di mettere a disposizione dell’impresa le risorse di conoscenza e di fiducia di cui necessita” (Mazzei: 2015). Considerando gli elementi appena descritti, una nuova definizione di comunicazione interna può essere “l’insieme di processi di interazione finalizzati a generare le risorse catalizzanti per il funzionamento dell’impresa. Tali risorse sono la conoscenza che alimenta i processi di lavoro e l’alleanza dei collaboratori, che li motiva a immettere la conoscenza nei processi aziendali” (Mazzei: 2015).

Le definizioni riportate evidenziano il ruolo essenziale che riveste la comunicazione interna in ambito aziendale. Sulla base della letteratura analizzata, sono state ipotizzate le seguenti proposizioni e ipotesi:

*P1: La comunicazione interna è uno degli strumenti maggiormente utilizzati dagli Smart leader per gestire la relazione manager-dipendenti nei contesti di Smart Working.*

*Hp1: La strategia di comunicazione interna contribuisce a creare positivamente lo stile di leadership dei manager in contesti di Smart Working.*





### 3.1.3 L'employee engagement

Uno degli asset fondamentali per le aziende moderne riguarda l'employee engagement, ossia il coinvolgimento dei dipendenti. Coinvolgere adeguatamente il proprio insieme di risorse umane è da sempre una grande sfida per il top management. Esso diviene ancora più difficile quando non è possibile avere un rapporto diretto con i dipendenti, ma la relazione è mediata dalla tecnologia. Con il termine inglese *engagement* si intende il coinvolgimento delle persone all'interno dell'azienda al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Esso consente ai dipendenti di sentirsi parte integrante dell'azienda, divenendone essi stessi promotori della cultura aziendale. Diversi studi mostrano come i dipendenti più "ingaggiati" hanno un maggior livello di produttività. L'impegno dei dipendenti è un buon strumento per aiutare ogni organizzazione a lottare per ottenere un vantaggio competitivo sulle altre aziende. Le persone sono un fattore che non può essere duplicato o imitato dai concorrenti ed è considerato il bene più prezioso per un'azienda, se gestito e impegnato correttamente (Anitha: 2013).

Attualmente, manca una definizione universale di employee engagement. Kahn (1990) definisce l'employee engagement come "l'imbrigliamento dei membri dell'organizzazione nei loro ruoli lavorativi. Nel coinvolgimento, le persone impiegano ed esprimono sé stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante le performance di ruolo". L'aspetto cognitivo dell'impegno dei dipendenti riguarda le convinzioni dei dipendenti sull'organizzazione, i suoi leader e le condizioni di lavoro. L'aspetto emotivo riguarda come i dipendenti si sentono in relazione ad ognuno di questi tre fattori e se hanno atteggiamenti positivi o negativi verso l'organizzazione e i suoi leader. L'aspetto fisico riguarda le energie fisiche esercitate dagli individui per realizzare i loro compiti. Secondo Kahn (1990), quindi, engagement significa essere psicologicamente e fisicamente presenti occupando ed eseguendo un ruolo organizzativo.

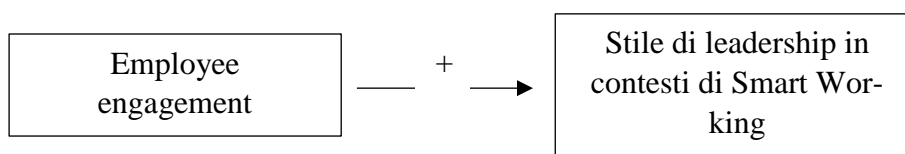
Un'altra definizione di employee engagement è stata fornita da due membri dell'organizzazione Gallup, Buckingham e Coffman (1999), i quali hanno chiarito come "le persone giuste nei i ruoli giusti e con i manager giusti guidano il coinvolgimento dei dipendenti".

Data questa definizione, risulta chiaro il ruolo fondamentale dei manager nel coinvolgere adeguatamente i propri dipendenti. L'importanza di questo ruolo è evidenziata anche nello studio condotto da Anitha (2013), il quale ha individuato le determinanti per il coinvolgimento dei dipendenti. Tra queste, la leadership è il secondo criterio principale identificato come un fattore fondamentale per ottenere un maggior coinvolgimento dei dipendenti. Gli studi mostrano come il coinvolgimento si verifica quando i leader sono ispiratori. I leader hanno la responsabilità di comunicare e far capire ai loro dipendenti che gli sforzi dei singoli giocano un ruolo importante nel successo generale del business. Quando il lavoro dei dipendenti è considerato importante e significativo, questo li spinge ad essere più motivati, interessati ed impegnati. Si teorizza che una leadership efficace abbia un impatto sul coinvolgimento dei dipendenti nel senso che essa aumenta il loro coinvolgimento, la loro soddisfazione ed il loro entusiasmo per il lavoro (Schneider et al.: 2009).

Sulla base della letteratura analizzata, sono state ipotizzate le seguenti proposizioni e ipotesi:

*P2: Le modalità con cui i manager ottengono l'employee engagement dipendono dallo stile di leadership utilizzato dai manager nei contesti di Smart Working.*

*Hp2: Le modalità con cui i manager ottengono l'employee engagement contribuiscono a creare positivamente lo stile di leadership in contesti di Smart Working.*



### 3.2 I casi

Il presente lavoro di tesi utilizza come livello di analisi i manager. Per rispondere alla domanda di ricerca, è stato scelto di effettuare una duplice analisi. La prima, consistente in un'analisi qualitativa, avrà l'obiettivo di rispondere alle proposizioni, mentre la seconda, consistente in un'analisi quantitativa, risponderà alle ipotesi, col fine di fornire un quadro che sia il più veritiero e chiaro possibile circa la domanda di ricerca.

### **3.2.1 L'analisi qualitativa: le aziende**

Le aziende prese in analisi, per motivi di policy aziendali e di privacy, hanno scelto di rimanere anonime. Per questo motivo, nel corso dell'elaborato verranno chiamate azienda A, azienda B, azienda C, azienda D, azienda E e azienda F.

#### *Azienda A*

L'azienda A opera nel settore dei beni di lusso, più precisamente si occupa di profumi e cosmetici. L'azienda è nata in Italia nei primi anni 20 del 900 come una piccola realtà locale. Nel corso degli anni, ha assistito ad una forte espansione e, nei primi anni 2000, è stata acquisita da una multinazionale e conglomerata di fama mondiale comprendente oltre settanta aziende di beni di lusso, articolate in più divisioni, tra cui divisione alta moda, divisione gioielli e orologi, divisione vini e liquori, divisione profumi e cosmetici (di cui è entrata a far parte l'azienda in questione) e divisione distribuzione. A differenza della maggior parte delle altre aziende facenti parte della multinazionale, quest'azienda ha un suo headquarter a Milano. In Italia, l'azienda opera attraverso una struttura condivisa, dove vengono condivise le informazioni private dell'azienda con gli altri brand del gruppo della multinazionale. L'espansione che ha portato l'azienda ad acquisire importanza a livello internazionale sta continuando anche oggi e si sta concentrando soprattutto sull'ampliamento dei dipartimenti HR. L'idea dei responsabili ai vertici dell'azienda è quella di ampliare la gamma di risorse umane presenti in azienda negli anni a venire. Attualmente, in Italia, l'azienda conta circa 120 dipendenti. All'estero sono presenti in 15 mercati, tra cui in Europa, principalmente in Gran Bretagna, Francia, Spagna e Germania, in Russia, in America, in Sudamerica, in Asia, in Cina, in Corea, a Singapore, a Hong Kong e nel Middle East.

#### *Azienda B*

L'azienda B opera anch'essa nel settore dei beni di lusso. Essa è una multinazionale di profumi, cosmetici e prodotti per la bellezza ed è stata acquisita dallo stesso gruppo dell'azienda A. Più precisamente, è anch'essa inserita all'interno della divisione profumi e cosmetici. L'azienda è nata in Francia negli anni 70 del 900. Attualmente, la sua catena di negozi include oltre 750 punti vendita ed opera in 17 mercati, tra cui tutta Europa e gli

Stati Uniti. L'azienda, oltre a vendere i suoi prodotti fisicamente, opera anche online in 9 paesi.

#### *Azienda C*

L'azienda C è un'importante azienda nel campo della produzione e commercializzazione di occhiali. L'azienda nasce in Italia negli anni 60 del 900, come stabilimento di produzione di occhiali per conto terzi. Successivamente, inizia a produrre per conto proprio e, verso la fine del 900, inizia ad inglobare anche marchi stranieri, iniziando un'espansione che la porta ad essere uno dei principali player mondiali del settore. Oggi è presente in più di 150 paesi con più di 9200 negozi e stabilimenti produttivi in Italia, Germania, Cina, Brasile e Stati Uniti. Nel corso del nuovo millennio, si è unita ad un gruppo leader del settore, raggiungendo così i vertici della top 10 del lusso mondiale.

#### *Azienda D*

L'azienda D è un gruppo internazionale appartenente al settore dei beni di lusso con sede in Francia. La società nacque negli anni 60 del 900, ma entrò nel settore dei beni di lusso solo alla fine del 900, grazie all'acquisizione di uno dei più importanti brand a livello internazionale nel campo della moda. Da allora, ha avuto un'enorme espansione che l'ha vista inglobare alcuni tra i più importanti brand nel campo della moda, della pelletteria, dei gioielli e degli orologi.

#### *Azienda E*

L'azienda E è una casa di moda italiana attiva nel settore dell'alta moda e dei beni di lusso. Venne fondata negli anni 20 del 900 a Firenze e, verso la fine del secolo scorso, venne acquisita dal gruppo appena descritto (azienda D), divenendone uno dei principali membri. Tra i suoi prodotti vi sono borse, scarpe, gioielli, orologi, abbigliamento, profumi e make up. Il suo marchio è divenuto oggi un brand di fama internazionale. Conta quasi 500 negozi, con più di 17.000 dipendenti.

#### *Azienda F*

L'azienda F, come tutte le precedenti, opera nel settore dei beni di lusso. In particolare, produce vestiti e accessori moda, come borse, calzature, orologi, occhiali, tecnologia indossabile, capi prêt à porter per uomo e donna, profumi e gioielli. L'azienda è nata negli

anni 80 del 900 e porta il nome dell'artista che l'ha creata, uno stilista pluripremiato di fama mondiale che ha acquisito, nel giro di pochi anni, un enorme successo e ha creato un impero del lifestyle del lusso senza confini.

Tutte le aziende selezionate hanno in comune il settore d'appartenenza, ossia operano nel settore dei beni di lusso. Le prime due aziende sono parte della medesima multinazionale e conglomerata, ma hanno origine in due paesi diversi: la prima in Italia e la seconda in Francia. La terza e la quarta azienda, la quale ingloba al suo interno anche la quinta azienda, sono invece altri due gruppi internazionali nel settore dei beni di lusso, equiparabili al gruppo di cui fanno parte le aziende A e B. I tre gruppi sono tre dei primi cinque player del lusso. L'ultima azienda non appartiene a nessun gruppo, ma ha raggiunto il medesimo successo delle precedenti.

La scelta di queste aziende per l'analisi qualitativa è dovuta a due ragioni. La prima ragione riguarda l'aspetto internazionale che caratterizza le aziende. Tutte le aziende selezionate sono affermate a livello internazionale, con punti vendita in gran parte del mondo. Questo è sicuramente in linea con il percorso di studi dell'autrice, focalizzato sullo studio delle lingue straniere e del management internazionale. La seconda motivazione riguarda l'emergenza Covid-19 e la conseguente crisi che ne è derivata. Il mondo dei *personal luxury goods* è uno dei settori maggiormente colpiti dall'emergenza, insieme al settore ricettivo e del turismo. Dopo anni di continua crescita, il settore si è trovato, per la prima volta dopo la crisi finanziaria del 2008-2009, in calo. Nel corso del 2020 l'industria dei beni di lusso personali ha subito un calo medio del 23%.

<b>Prodotti</b>	<b>Consensus 2020</b>
Abbigliamento	-21%
Pelletteria	-16%
Calzature	-17%
Gioielleria	-22%
Orologeria	-25%
Cosmesi	-11%

Tabella 16: Previsioni sui consumi mondiali dei beni personali di lusso nel 2020 (Altagamma Consensus: 2020)

A risentire maggiormente della crisi sono l'abbigliamento, i gioielli e gli orologi. Più bassi, ma comunque consistenti, sono i cali registrati per la pelletteria, le calzature e la cosmesi. L'emergenza Covid-19 ha messo il mondo del personal luxury goods alla prova,

costringendo aziende già affermate a reinventarsi. Per questo motivo, si è ritenuto interessante analizzare una realtà che è stata particolarmente colpita dalla crisi.

### **3.2.2 L'analisi quantitativa: la scelta del campione**

L'analisi precedentemente descritta è volta ad offrire una visione di come i manager delle grandi aziende nel settore dei personal luxury goods hanno reagito all'arrivo della pandemia. La seconda analisi, integrerà questo primo aspetto fornendo un quadro più ampio di come i manager di diverse aziende, varie per dimensione e settore d'occupazione, si sono adattate al lavoro in Smart Working, attraverso un'analisi quantitativa.

L'analisi quantitativa è indirizzata ai dipendenti, ai quali è stato chiesto di valutare il proprio manager. Per questa analisi, non sono stati scelti i dipendenti di una singola azienda, ma è stata indirizzata a qualsiasi dipendente lavori in Smart Working almeno da inizio pandemia. La scelta di questa metodologia risiede nel voler offrire una visione più ampia dello stile di leadership dei manager nei contesti di Smart Working, essendo esso ancora poco studiato. Si è scelto di somministrare il questionario ai dipendenti e non direttamente ai manager perché questo ha permesso di ottenere un campione di analisi più ampio. Quindi, questa scelta risiede nella volontà di ottenere il maggior numero di informazioni possibili.

Il questionario è stato somministrato a 250 dipendenti attraverso la piattaforma LinkedIn. Gli intervistati sono stati selezionati secondo due diverse modalità. I primi 125 dipendenti sono stati selezionati digitando come parole chiave “specialist” e “generalist”. Una volta individuati i dipendenti tramite la sopraccitata selezione, è stato controllato che l'azienda lavori o abbia effettivamente lavorato in Smart Working. Una volta effettuata la verifica, è stato somministrato il questionario. Gli altri 125 dipendenti sono stati selezionati digitando diversi nomi di aziende che lavorano anche in Smart Working, varie per dimensioni e settori di occupazione. È stato quindi inviato il questionario ad alcuni dipendenti comparsi tra le suddette aziende. Essendo il questionario anonimo, per questioni di privacy non verranno citati i nomi delle aziende selezionate per la somministrazione del questionario.

### 3.3 Gli strumenti di ricerca

Per reperire le informazioni dai casi descritti nei paragrafi precedenti, si è deciso di procedere con una duplice modalità: l'intervista semi strutturata e il questionario.

#### 3.3.1 L'intervista semi strutturata

L'analisi qualitativa è stata svolta mediante un'intervista semi strutturata. L'intervista è composta da diverse domande: le prime di carattere conoscitivo, volte ad avere un quadro chiaro della situazione dell'azienda circa la percentuale di lavoratori in Smart Working e lo stile di leadership dell'intervistato, le altre volte a reperire informazioni circa l'importanza della comunicazione interna in contesti di Smart Working ed il suo funzionamento e il rapporto tra lo stile di leadership e l'employee engagement.

*Domande conoscitive e stile di leadership nei contesti di Smart working*

*Quale percentuale di lavoratori è attualmente in Smart Working? Qual era la percentuale durante la piena pandemia?*

*Che tipo di leader/manager si ritiene (autoritario, democratico, ecc.)? Ritiene di aver modificato il suo stile di leadership dall'ingresso in modalità Smart Working?*

Queste domande, di creazione dell'autrice, oltre a chiarire la posizione dell'azienda in merito al tema Smart Working, sono volte a comprendere lo stile di leadership del manager con cui è stata effettuata l'intervista e se e come esso si modifica quando il manager deve relazionarsi con impiegati a distanza.

*Comunicazione interna*

*Si considera la comunicazione interna come uno strumento vantaggioso per la vita economica e strategica dell'organizzazione e per creare una relazione positiva tra manager e dipendenti che lavorano a distanza? Come è cambiata la comunicazione interna dall'ingresso in modalità Smart Working?*

*Considerando un normale sistema di comunicazione interna, in che misura si dovrebbe concentrare da un lato alla trasmissione di dati operativi e dall'altro allo sviluppo di relazioni tra il personale? Il peso delle due variabili aumenta, diminuisce o rimane invariato con i lavoratori in Smart Working?*

*In che modo comunica con i suoi subordinati a distanza? Quanto sono importanti trasparenza e chiarezza in un contesto di Smart Working? Che mezzi utilizza?*

Questo primo blocco di domande è volto alla comprensione di come la comunicazione interna viene utilizzata dagli Smart leader per creare delle relazioni positive con i loro dipendenti a distanza. Le domande sono state formulate dopo aver letto il saggio “Internal communication in organizations and employee engagement” di Hayase (2009) e prendono anche spunto dall’elaborato della dottoressa Vignaduzzo (2019). Le domande sono volte a chiarire l’importanza ed il ruolo della comunicazione interna per lo Smart leader intervistato.

#### *Employee engagement*

*In un’azienda, che peso dovrebbe avere l’engagement dei dipendenti in termini di motivazione, stimolo e riconoscimento del lavoro svolto? Il peso aumenta, diminuisce o rimane invariato per i lavoratori in Smart Working?*

*Ritiene che il modo di coinvolgere i dipendenti a distanza sia legato allo stile di leadership del manager? In che modo?*

*Che peso ha il ruolo decisionale dei vostri dipendenti a distanza? Hanno voce in capitolo su decisioni che riguardano l’amministrazione dell’organizzazione e sulle proprie mansioni? Le opinioni dei dipendenti a distanza vengono davvero prese in considerazione?*

*Dal momento dell’entrata in modalità Smart Working, il ruolo decisionale dei collaboratori è aumentato, diminuito o rimasto invariato?*

Le domande, principalmente di creazione dell’autrice, sono state elaborate dopo aver letto e compreso i saggi “A Survey of Employee Engagement” (Wilson: 2009) e “Internal



communication in organizations and employee engagement” (Hayase: 2009). Per la stesura delle stesse, è stato preso spunto anche dal lavoro della dottoressa Vignaduzzo (2019). Si è scelto di utilizzare domande che indagassero sia l’engagement vero e proprio, sia il ruolo decisionale dei dipendenti perché ritenuto un fattore estremamente importante nell’aumentare l’engagement dei dipendenti e nell’accrescere il livello di responsabilizzazione degli stessi nei contesti di Smart Working.

### **3.3.2 Il questionario**

L’analisi quantitativa è stata svolta mediante un questionario, creato utilizzando Moduli Google. Il questionario è articolato in tre sezioni. La prima comprende domande volte ad ottenere da un lato un quadro del campione analizzato, dall’altro informazioni circa lo stile di leadership del manager valutato in contesti di Smart working. Le altre sezioni corrispondono alle variabili prese in analisi, vale a dire comunicazione interna e employee engagement.

Il questionario è composto principalmente da domande in forma chiusa, utilizzando la scala di valutazione Likert con punteggio da 1 a 5. L’1 rappresenta “fortemente in disaccordo” e il 5 rappresenta “fortemente d’accordo” o, nel caso della sezione sulla leadership, l’1 rappresenta “mai” e il 5 rappresenta “sempre”. Le sezioni 2 e 3 del questionario sono divise in ulteriori 4 sottosezioni ciascuna.

#### *Domande conoscitive*

Le domande conoscitive sono volte ad ottenere informazioni chiare ed esaustive circa il campione analizzato. Viene chiesto all’intervistato di fornire alcune informazioni sull’azienda per cui lavora, vale a dire la sua grandezza (suddivisa tra azienda di piccole, medie o grandi dimensioni<sup>6</sup>), il suo settore di occupazione (settore primario, settore secondario o settore terziario) e la percentuale di lavoratori in Smart Working (<30%, tra il 30% e il 50%, >50%). Viene successivamente chiesto di fornire alcune informazioni personali sul suo manager, quali età (<30 anni, tra 30 anni e 50 anni e >50 anni), sesso e tipo

---

<sup>6</sup> Si definisce azienda di piccole dimensioni, l’azienda che ha meno di 50 dipendenti ed un fatturato non superiore a 10 milioni di euro; si definisce azienda di medie dimensioni, l’azienda che ha meno di 250 dipendenti e un fatturato non superiore a 50 milioni di euro; si definisce azienda di grandi dimensioni, l’azienda che supera i parametri precedenti.

di leadership che lo contraddistingue da quando lavorano a distanza (leader autoritario, leader democratico, leader propositivo, ecc.).

### *Stile di leadership nei contesti di Smart Working*

Dopo aver chiesto ai dipendenti quale stile di leadership pensano caratterizzi il loro manager, si è proceduto a verificare alcune caratteristiche degli stessi, vale a dire considerazione e struttura iniziatrice, per avere maggiori informazioni sulla variabile.

#### Sezione 1

<b>Valuta le seguenti affermazioni riguardanti il tuo/la tua manager.</b> Considera le situazioni in cui ti sei trovato a lavorare in Smart Working.				
1. Fa favori personali ai suoi dipendenti.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
2. Chiarisce i suoi comportamenti ai suoi dipendenti.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
3. Fa piccole cose per rendere piacevole essere un suo dipendente.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
4. Prova le sue nuove idee con i suoi dipendenti.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
5. È facile da capire.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
6. Governa con il pugno di ferro.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
7. Trova il tempo per ascoltare i membri del gruppo.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
8. Critica il lavoro scadente.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
9. Parla in modo da non essere messo in discussione.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
10. Non si apre con i suoi dipendenti.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
11. Si preoccupa del benessere personale dei singoli membri del gruppo.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
12. Assegna ai dipendenti compiti particolari.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
13. Programma il lavoro da fare.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
14. Mantiene determinati standard di prestazione.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
15. Rifiuta di spiegare le sue azioni.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
16. Agisce senza consultare il gruppo.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
17. Sostiene i membri del team nelle loro azioni.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
18. Sottolinea il rispetto delle scadenze.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre

19. Tratta tutti i dipendenti come suoi pari.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
20. Incoraggia l'utilizzo di procedure uniformi.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
21. È disposto/a a fare cambiamenti.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
22. Si assicura che il suo ruolo nell'organizzazione sia compreso da tutti i suoi dipendenti.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
23. È amichevole e disponibile.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
24. Chiede che i suoi dipendenti seguano regole e comportamenti standard.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
25. Fa sentire i suoi dipendenti a loro agio quando parlano con lui/lei.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
26. Fa sapere ai suoi dipendenti cosa ci si aspetta da loro.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
27. Mette in pratica i suggerimenti dei suoi dipendenti.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
28. Si assicura che i suoi dipendenti lavorino al massimo delle loro capacità.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
29. Ottiene l'approvazione del gruppo su questioni importanti prima di procedere.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
30. Si assicura che il lavoro dei membri del suo gruppo sia coordinato.				
Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre

Per valutare lo stile di leadership del manager, è stato utilizzato il Leader Behaviour Description Model (LBDQ) di Stogdill (1974). Il questionario è composto da 40 item, dei quali ne sono stati utilizzati solo 30, ognuno dei quali è assegnato a una categoria di struttura di stile di leadership, ovvero la considerazione e la struttura iniziatrice, spiegati nel precedente capitolo al paragrafo 2.3.1. Gli item per ciascuna categoria sono 15. Ciascuna categoria può ottenere un punteggio massimo di 75 punti per rispondente, derivati dalla somma di tutti gli item. Gli intervistati possono quindi assegnare un punteggio da 1 a 5 a ciascun item, sulla base della frequenza con cui il loro manager ha un determinato comportamento, scegliendo tra le opzioni mai, raramente, occasionalmente, spesso e sempre.

#### *Comunicazione interna*

La seconda sezione del questionario è volta ad indagare come il manager valutato utilizza la comunicazione interna con i suoi dipendenti in Smart Working.

## Sezione 2 – Parte I

Quando rispondi alle domande qui sotto, pensa alla tua azienda ed al tuo/alla tua manager quando lavori/hai lavorato in Smart Working. Valuta le seguenti affermazioni in base a <b>come ti senti sul tuo rapporto con il tuo/la tua manager</b> .				
1. Il tuo/la tua manager ti fa sentire libero di parlare con lui/lei.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
2. Il tuo/la tua manager ti incoraggia a fargli/le sapere quando le cose vanno male sul lavoro.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
3. Il tuo/la tua manager ti incoraggia a portare nuove informazioni alla sua attenzione, anche quando queste nuove informazioni possono essere cattive notizie.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
4. Il tuo/la tua manager è disposto/a a tollerare argomenti differenti e a dare ascolto a tutti i punti di vista.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
5. Il tuo/la tua manager ti ascolta quando gli/le parli di cose che ti preoccupano.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
6. È sicuro dire ciò che stai veramente pensando al tuo/alla tua superiore.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
7. Il tuo/la tua manager è sincero con te.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
8. Riesci a comunicare le tue frustrazioni lavorative al tuo/alla tua manager.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
9. Puoi dire al tuo/alla tua superiore il modo in cui pensi che gestisca il tuo reparto.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
10. Sei libero di dire al tuo/alla tua superiore che non sei d'accordo con lui/lei.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
11. Pensi di essere al sicuro nel comunicare "cattive notizie" al tuo/alla tua superiore senza temere ritorsioni da parte sua.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo

## Sezione 2 – Parte II

Quando rispondi alle domande qui sotto, pensa alla tua azienda ed al tuo/alla tua manager quando lavori/hai lavorato in Smart Working. Valuta le seguenti affermazioni in base a <b>come ti senti sulla qualità delle informazioni che ricevi nella tua posizione in Smart Working</b> .
--

1. Il tuo/la tua manager dice ciò che intende e intende ciò che dice (è chiaro/a e trasparente).				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
2. Le persone in questa azienda sono incoraggiate ad essere veramente aperte e sincere l'una con l'altra.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
3. Le persone in questa azienda scambiano informazioni e opinioni liberamente.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
4. Sei tenuto ben informato su come gli scopi e gli obiettivi organizzativi sono stati raggiunti.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
5. Il tuo/la tua manager ti fornisce i tipi di informazioni che vuoi e di cui hai veramente bisogno.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
6. Sei soddisfatto degli sforzi del tuo/della tua manager per mantenere aggiornati i dipendenti sui recenti sviluppi che riguardano il benessere dell'organizzazione, come ad esempio il successo nella competizione, la redditività, i piani di crescita futura, ecc.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
7. Sei informato in anticipo dei cambiamenti che riguardano il tuo lavoro.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
8. Sei soddisfatto delle spiegazioni che ricevi dal tuo/dalla tua manager sul perché le cose in azienda sono fatte come sono.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
9. I tuoi requisiti di lavoro sono specificati in un linguaggio chiaro.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo

## Sezione 2 – Parte III

Quando rispondi alle domande qui sotto, pensa alla tua azienda ed al tuo/alla tua manager quando lavori/hai lavorato in Smart Working. Valuta le seguenti affermazioni in base a <b>come ti senti sull'affidabilità delle informazioni ricevute dal tuo/dalla tua manager</b> .				
1. Pensi che le informazioni ricevute dal tuo/dalla tua manager siano affidabili.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo

## Sezione 2 – Parte IV

Le voci seguenti si riferiscono ai canali di comunicazione specifici che il tuo manager può utilizzare per condividere informazioni generali sull'azienda in Smart Working.				
---	--	--	--	--

Valuta la tua <b>soddisfazione per i canali di comunicazione che il tuo/la tua manager utilizza</b> . Segna "non applicabile" se il tuo/la tua manager attualmente non usa quel canale.					
<b>1. Intranet</b>					
Non si applica	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Neutro	Soddisfatto	Molto soddisfatto
<b>2. Internet</b>					
Non si applica	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Neutro	Soddisfatto	Molto soddisfatto
<b>3. Blog</b>					
Non si applica	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Neutro	Soddisfatto	Molto soddisfatto
<b>4. Manifesti, volantini, opuscoli, striscioni</b>					
Non si applica	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Neutro	Soddisfatto	Molto soddisfatto
<b>5. Email</b>					
Non si applica	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Neutro	Soddisfatto	Molto soddisfatto
<b>6. Corsi di formazione online</b>					
Non si applica	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Neutro	Soddisfatto	Molto soddisfatto
<b>7. Riunioni</b>					
Non si applica	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Neutro	Soddisfatto	Molto soddisfatto
<b>8. Newsletter elettroniche</b>					
Non si applica	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Neutro	Soddisfatto	Molto soddisfatto

Per raccogliere dati sulle pratiche di comunicazione interna messe in atto dagli Smart leader in contesti di Smart Working, questo studio ha utilizzato il sondaggio sul clima di comunicazione di Dennis (1974). Dennis (1974) ha originariamente progettato il sondaggio per studiare l'ambiente interno di un'organizzazione. Per lo scopo del presente studio, il questionario viene usato per misurare le percezioni dei dipendenti su come i loro manager comunicano quando si trovano a lavorare a distanza. Dennis ha diviso le domande del questionario in cinque fattori. Questi fattori sono: la comunicazione superiore-subordinato, la qualità dell'informazione, l'apertura del superiore, l'opportunità di comunicazione verso l'alto e l'affidabilità delle informazioni. Per lo scopo di questo studio, sono stati selezionati solo alcuni dei fattori proposti da Dennis e, di essi, solo le affermazioni che maggiormente rispondono alla presente domanda di ricerca. Questo questionario ha seguito una scala a cinque punti per ogni domanda da "fortemente in disaccordo" a "fortemente d'accordo". L'ultimo quesito, relativo ai canali di comunicazione, è stato creato da Hayase (2009) per valutare le percezioni dei dipendenti riguardo all'uso dei diversi canali di comunicazione utilizzati dal loro manager. Il quesito è stato riportato anche nel

presente studio per indagare quali strumenti di comunicazione interna sono maggiormente utilizzati dagli Smart leader per comunicare con i loro dipendenti a distanza.

### *Employee engagement*

La terza sezione del questionario comprende 15 affermazioni volte a valutare l'employee engagement dei dipendenti in Smart Working, con l'obiettivo di capire come gli Smart leader coinvolgono i loro dipendenti a distanza.

#### Sezione 3 – Parte I: Feedback e riconoscimenti

Quando rispondi alle domande qui sotto, pensa alla tua azienda ed al tuo/alla tua manager quando lavori/hai lavorato in Smart Working. Valuta le seguenti affermazioni relative ai <b>feedback</b> provenienti dal tuo/dalla tua manager.				
1. Il tuo/la tua manager riconosce regolarmente i tuoi sforzi ed il tuo contributo agli obiettivi aziendali.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
2. Il tuo/la tua manager ti dà dei feedback positivi sulla tua performance.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
3. La missione dell'azienda per cui lavori ti fa sentire che il tuo lavoro è importante.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
4. Negli ultimi sette giorni, hai ricevuto un riconoscimento o un elogio per aver svolto un buon lavoro.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo

#### Sezione 3 – Parte II: Sviluppo

Quando rispondi alle domande qui sotto, pensa alla tua azienda ed al tuo/alla tua manager quando lavori/hai lavorato in Smart Working. Valuta le seguenti affermazioni relative allo <b>sviluppo</b> .				
1. Il tuo/la tua manager incoraggia il tuo sviluppo.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
2. Negli ultimi sei mesi, qualcuno al lavoro ti ha parlato dei tuoi progressi.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
3. In quest'ultimo anno, hai avuto l'opportunità al lavoro di imparare e crescere.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
4. Il tuo/la tua manager ti fornisce i materiali e gli strumenti di cui hai bisogno per svolgere bene il tuo lavoro.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo

### Sezione 3 – Parte III: Opinioni

Quando rispondi alle domande qui sotto, pensa alla tua azienda ed al tuo/alla tua manager quando lavori/hai lavorato in Smart Working. Valuta le seguenti affermazioni in base a <b>come ti senti sulle opportunità di esprimere la tua opinione con il tuo/la tua manager</b> .				
1. Le tue opinioni fanno la differenza nelle decisioni quotidiane che riguardano il tuo lavoro.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
2. Credi che le tue opinioni abbiano una reale influenza nella sua organizzazione.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
3. Puoi aspettarti che raccomandazioni che fai saranno ascoltate e considerate seriamente.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
4. Il tuo/la tua manager prende in considerazione le tue opinioni.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo

### Sezione 3 – Parte IV: Welfare

Quando rispondi alle domande qui sotto, pensa alla tua azienda ed al tuo/la tua manager quando lavori/hai lavorato in Smart Working. Valuta le seguenti affermazioni relativo al <b>welfare</b> .				
1. Il tuo/la tua manager è interessato a te come persona e al tuo benessere.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
2. Il tuo/la tua manager crea, anche a distanza, un ambiente di lavoro stimolante e positivo.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo
3. Il tuo/la tua manager tratta i dipendenti con rispetto ed equità.				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Neutro	D'accordo	Fortemente d'accordo

Per analizzare l'employee engagement e capire come gli Smart leader coinvolgono i loro dipendenti a distanza, è stato utilizzato un questionario comprendente domande provenienti da tre fonti differenti. Gli elementi sono stati raccolti rivedendo in primis lo strumento di 12 domande della Gallup Organizations progettato per misurare l'impegno dei



dipendenti (Thackray: 2001). Gallup ha condotto numerosi focus group e completato migliaia di interviste con i lavoratori al fine di identificare le aree chiave che misurano il coinvolgimento. Essendo stato usato con circa 1,5 milioni di dipendenti, lo strumento della Gallup è stato ritenuto essere uno strumento valido da cui modellare le domande del questionario per questo studio. La seconda fonte utilizzata è parte del questionario sul clima di comunicazione di Dennis (1974), già descritto ed utilizzato per reperire informazioni circa la comunicazione interna. In particolare, sono state selezionate le domande relative alla possibilità del dipendente di dare opinioni al proprio manager. Infine, è stato utilizzato l'Employee Engagement Survey di Wilson (2009). Dall'unione di queste tre fonti, sono state estrapolate le 15 affermazioni riguardanti l'employee engagement. Per una più facile comprensione e valutazione, le affermazioni sono state poi raggruppate intorno a quattro tematiche generali inerenti l'employee engagement, vale a dire feedback e riconoscimenti, sviluppo, opinioni e welfare.

Il terzo capitolo ha quindi presentato l'analisi che il presente lavoro di tesi intende svolgere. In primo luogo, è stato presentato il framework e la sua domanda di ricerca. Sono state poi spiegate le singole variabili che compongono il framework, vale a dire la comunicazione interna, l'employee engagement e lo stile di leadership in contesti di Smart Working. Per ognuna di esse, è stata formulata una proposizione e un'ipotesi. Successivamente, è stato spiegato il caso che si intende analizzare e lo strumento per ottenere i risultati. Si è quindi deciso di procedere con una duplice analisi: da un lato, l'utilizzo dell'intervista semi strutturata per reperire informazioni qualitative su sei aziende nel campo dei personal luxury goods, dall'altro un questionario per reperire informazioni quantitative su un campione più ampio di rispondenti. Il quarto capitolo presenterà i risultati ottenuti dalle due analisi sopracitate.

## Capitolo 4

### L'analisi dei risultati

Fino ad ora, la presente tesi ha fornito un quadro dell'importanza dello Smart Working oggi, con particolare focus dall'inizio della pandemia. In seguito, ha riportato i principali studi effettuati sulla leadership nel corso del XX° e XIX° secolo, evidenziando come manchino studi pratici circa il nuovo stile di leadership che si sta delineando oggi, la Smart leadership. Il capitolo precedente ha riportato la strategia di ricerca che il presente studio ha condotto al fine di analizzare alcuni tratti degli Smart leader. Nel presente capitolo verranno mostrati i dati ottenuti dall'analisi precedentemente descritta. Verranno presentati, in prima istanza, i risultati derivati dall'analisi qualitativa e, successivamente, quelli derivati dall'analisi quantitativa.

#### 4.1 L'analisi qualitativa: i risultati

##### 4.1.1 Gli intervistati

Per motivi di privacy e di policy aziendali, non verranno esplicitati i nomi degli intervistati, ma verranno chiamati intervistato I, intervistato II, intervistato III, intervistato IV , intervistato V e intervistato VI.

##### *Azienda A*

Il primo intervistato fa parte dell'azienda A. L'intervistato I è una donna ed è una HR Recruiting and Training Manager. Principalmente si occupa di recruitment e di training, soprattutto di training sulle soft skills. Lavora in Italia, ma si occupa anche di tutta la parte estera, quindi comunica quotidianamente con i local HR presenti sia nelle filiali italiane sia nelle filiali estere. Oltre a ciò, in senso più ampio, si occupa di sviluppo, di comunicazione interna e di employer branding. Il dipartimento HR della sede dove lavora è costituito da lei, da un HR Specialist e da una direttrice HR che si occupa di tutti i profumi della multinazionale, quindi non solo dell'azienda in questione.

Attualmente, circa il 65% dei dipendenti dell'azienda A lavorano in Smart Working, attraverso una modalità mista, ossia i dipendenti dividono i giorni lavorativi tra casa e ufficio (3 giorni a casa e due in ufficio). Durante il pieno lockdown ovviamente il 100% della

forza lavoro lavorava a distanza, successivamente piano piano hanno allentato e cercato di rientrare anche in ufficio. L'idea per il futuro è di rimanere su una modalità mista, con due o tre giorni in Smart Working e i restanti in ufficio.

#### *Azienda B*

Il secondo intervistato fa parte dell'azienda B. L'intervistato II è una donna ed è una HR Manager. In particolare, si occupa di talent acquisition e development. Tra le sue mansioni principali, vi sono l'acquisizione dei migliori talenti ed il loro sviluppo con l'obiettivo di creare un allineamento tra gli obiettivi del singolo e quelli aziendali.

Dopo il periodo della piena pandemia, in cui tutta la gamma di risorse umane era interamente a distanza, attualmente, tutto il personale presente nell'azienda B lavora in Smart Working per il 75% del tempo. Viene quindi applicata una modalità mista, con due giorni in ufficio e i restanti a distanza.

#### *Azienda C*

Il terzo intervistato fa parte dell'azienda C. L'intervistato III è una donna ed è una Global Performance and Talent Manager. Si occupa di organizzazione HR, in particolare si occupa di tutto ciò che riguarda la gestione del talento e la valutazione delle sue prestazioni.

Durante la piena pandemia, il 100% dei dipendenti del suo ufficio erano in Smart Working. Attualmente, nell'azienda C, lo Smart Working è libero e il dipendente può scegliere liberamente se e quando andare in ufficio. In media, i dipendenti stanno comunque scegliendo di fare una modalità mista, con il 50% delle giornate lavorative in presenza e il resto da remoto.

#### *Azienda D*

Il quarto intervistato fa parte dell'azienda D. L'intervistato IV è un uomo ed è un Group Learning & Development Manager. Si occupa principalmente di sviluppo e formazione per i dipendenti di tutta l'azienda.

Durante la piena pandemia, i dipendenti degli uffici dell'azienda D erano in Smart Working. La modalità di lavoro in Smart Working è attualmente ancora in vigore, ma viene utilizzata una modalità mista, con uno/due giorni a settimana in ufficio.

### *Azienda E*

Il quinto intervistato fa parte dell'azienda E. L'intervistato V è una donna ed è una Senior Talent & Development Manager. Nel dettaglio, si occupa dei talenti sia per quanto riguarda l'acquisition sia il development. Si occupa di talenti per la regione EMEA<sup>7</sup>.

L'azienda E, prima della pandemia, aveva già sperimentato la modalità di lavoro in Smart Working, ma esso era limitato a 4/5 giorni al mese. Durante la pandemia, ha rispettato pienamente il lockdown, quindi il 100% dei dipendenti degli uffici erano in Smart Working. Adesso, la percentuale si aggira tra il 40% e il 60%, con una forma mista. L'indicazione data dai vertici dell'azienda per il personale degli uffici è di non superare il 35% di occupazione degli uffici. Questo comporta il fatto di organizzarsi per non superare quel limite. Come regola i dipendenti degli uffici si sono dati dei giorni fissi alla settimana, per evitare di dover ogni settimana ricalcolare la percentuale, e per dare modo di organizzare anche la vita privata a casa. Per il post pandemia, l'intenzione è di continuare a tenere lo Smart Working.

### *Azienda F*

Il sesto intervistato fa parte dell'azienda F. L'intervistato VI è un uomo ed è un HR Operations Manager. Lavora nella sede svizzera dell'azienda. Si occupa dei processi e delle policies in ambito risorse umane, sia a livello di gestione delle persone localmente sia a livello europeo.

Durante la piena pandemia, tutti i dipendenti degli uffici, situati a Milano, Madrid, Monaco, Londra e Lugano, hanno lavorato in Smart Working. Tra le due ondate di pandemia, ci sono stati mesi in cui hanno parzialmente riaperto gli uffici con due gruppi: il primo gruppo andava in ufficio il lunedì e il martedì, il mercoledì venivano igienizzati tutti gli uffici, ed il secondo gruppo andava in ufficio il giovedì ed il venerdì. Attualmente, sono ancora tutti in Smart Working. I vertici dell'azienda stanno valutando una riapertura, ma parziale, perché la modalità di lavoro in Smart Working, fino ad ora, ha portato ottimi risultati.

---

<sup>7</sup> EMEA è l'acronimo dell'inglese *Europe, Middle East and Africa*, designazione geografica utilizzata principalmente in ambito economico.

Nella tabella seguente vengono riassunte le caratteristiche chiave di tutti gli intervistati:

Intervistato	Caratteristiche
Intervistato I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donna</li> <li>• HR Recruiting and Training Manager</li> <li>• 65% dei dipendenti in Smart Working.</li> </ul>
Intervistato II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donna</li> <li>• HR Manager con focus su talent acquisition and development</li> <li>• I dipendenti lavorano per il 75% del tempo in Smart Working.</li> </ul>
Intervistato III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donna</li> <li>• Global Performance and Talent Manager</li> <li>• Smart Working a scelta del dipendente, mediamente per il 50% del tempo.</li> </ul>
Intervistato IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uomo</li> <li>• Group Learning &amp; Development Manager</li> <li>• I dipendenti lavorano per il 75% del tempo in Smart Working.</li> </ul>
Intervistato V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donna</li> <li>• Senior Talent &amp; Development Manager</li> <li>• Tra il 40% ed il 60% di dipendenti in Smart Working.</li> </ul>
Intervistato VI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uomo</li> <li>• HR Operations Manager</li> <li>• Smart Working totale.</li> </ul>

Tabella 17: Riepilogo intervistati (Fonte: produzione personale)

#### 4.1.2 I risultati dell'analisi qualitativa

##### *Stile di leadership nei contesti di Smart Working*

Per indagare come è lo stile di leadership nei contesti di Smart Working, è stato chiesto agli intervistati di fornire un quadro del proprio stile di leadership e di come esso sia cambiato dall'ingresso delle aziende in modalità Smart Working. Dalle risposte ricevute, risulta necessario basare il proprio stile di leadership sulla partecipazione attiva dei dipendenti, cercando di renderli partecipi di tutte le attività messe in atto dall'azienda, come affermato dagli intervistati:

*“Ho uno stile di leadership molto partecipativo, tendo a condividere e rendere partecipi i team in tutte le attività. Ho un approccio empatico, attento alla persona e ai bisogni dei singoli individui. Sono autorevole e non autori-*

*tario. Il mio stile, dall'ingresso in modalità Smart Working, non si è modificato perché ho sempre avuto questo approccio anche prima dell'entrata in modalità remota ed è l'approccio ideale per affrontare le risorse umane a distanza. Esso è un approccio basato sulla condivisione. Con i miei dipendenti, ho mantenuto un ottimo rapporto anche a distanza, sebbene siano diminuite le opportunità di interazioni che, prima della pandemia, si svolgevano quotidianamente e faccia a faccia. In questo, ho lasciato molta più autonomia ai miei dipendenti, ma non ho cambiato il mio stile di leadership” (Intervistato I).*

*“Sono un leader partecipativo, mi piace prendere le decisioni insieme al mio team, parlare con loro e anche scherzare, dare obiettivi sfidanti ma commisurati al loro interesse e potenziale. Dal momento dell'ingresso in modalità Smart Working, non ho modificato il mio stile, l'ho solamente reso più digital” (Intervistato II).*

*“Io come manager da subito ho accolto con entusiasmo lo Smart Working e ho adattato la giornata lavorativa ed il mio stile di leadership a questo nuovo stile di lavoro. Cerco di coinvolgere maggiormente e rendere più partecipi i membri del mio team. Ogni mattina, per esempio, abbiamo mezz'ora di call con tutto il team per parlare della giornata e dei temi più importanti” (Intervistato III).*

*“Sono un manager partecipativo e lo sono ancora di più a distanza. Lavoro tanto su progetti, quindi la natura di questo lavoro fa sì che il lavoro di team sia dominante e sollecitare il contributo di tutti è una parte molto importante” (Intervistato V).*

*“[...] In termini generali, il mio è uno stile di leadership aperto ed inclusivo. Cerco di dare spazio alle persone che lavorano con me per permettere loro di dare un contributo all'organizzazione ed aprirsi. Lo Smart Working ha amplificato questo aspetto [...]” (Intervistato VI).*

Per coloro che avevano già impostato questo stile di leadership, non è stato necessario modificarlo ulteriormente, si è solamente lavorato più sul digitale e sull'utilizzo della tecnologia.

Un cambiamento evidenziato da alcuni intervistati è stato il passaggio da una leadership basata sul controllo ad una basata sulla fiducia, dove ci si è concentrati sulla responsabilizzazione dei propri dipendenti:

*“Il mio stile di leadership è cambiato, abbiamo convertito molti piani di formazione su una leadership da remoto basata sulla fiducia e non più sul controllo. Io come manager ho adottato uno stile di responsabilizzazione e di valutazione sul risultato, non tanto su come e quando lavori, l'importante è che ci sia il risultato e ciò ha prodotto benefici notevoli [...]”* (Intervistato IV).

#### *Comunicazione interna*

La seconda variabile analizzata è stata la comunicazione interna. Per capire come gli Smart leader gestiscano la comunicazione interna con i loro dipendenti a distanza, è stato chiesto loro di parlare del ruolo strategico della comunicazione interna, di come essa avviene a distanza e del tipo di informazioni che si prediligono.

Gli intervistati risultano essere d'accordo sull'importanza a livello strategico ed aziendale della comunicazione interna. Essa risulta essere uno dei principali tool utilizzati dagli Smart leader per allineare le risorse umane a distanza agli obiettivi aziendali, come affermano gli intervistati:

*“Ritengo la comunicazione interna uno strumento vantaggioso e utile per creare un clima e una cultura aziendale efficace. Essa è fondamentale per la vita economica e strategica dell'azienda. Soprattutto nel periodo di emergenza sanitaria è stato essenziale e di fondamentale importanza utilizzare un sistema di comunicazione efficiente per riuscire a trasmettere serenità ed empatia ai nostri dipendenti in un periodo caratterizzato da preoccupazione ed incertezza [...]”* (Intervistato I).

*“Per noi la comunicazione interna è vitale. Essa è parte integrante del mio lavoro, alla quale dedico gran parte del mio tempo [...]”* (Intervistato II).

*“Credo che la comunicazione interna sia fondamentale in un contesto di Smart Working [...]” (Intervistato III).*

*“La comunicazione interna è sicuramente una leva strategica che ti permette di allineare i dipendenti sulla strategia, ti permette di tenerli agganciati ai valori dell’azienda e ad un senso di community. Credo che, per alcune cose, abbiamo scoperto anche qui una modalità nuova e più democratica di comunicare con i dipendenti [...]. La comunicazione interna è fondamentale ancora di più in un periodo di grande incertezza e isolamento quale è stato la pandemia [...]. Essa permette di rassicurare le persone in un momento di incertezza, attraverso questo permette anche di creare maggior engagement” (Intervistato V).*

Sicuramente, con l’ingresso delle aziende in modalità Smart Working, gli Smart leader hanno dovuto modificare gli strumenti utilizzati per comunicare. Se prima le interazioni avvenivano faccia a faccia, ora sono principalmente mediate dalla tecnologia. In questo contesto, le email hanno acquisito una maggiore importanza, come riporta l’intervistato I:

*“[...] Durante tutta la piena pandemia, siamo sempre stati attivi con un indirizzo email di comunicazione interna. Abbiamo deciso di focalizzarci soprattutto sulla email perché è uno strumento un po’ meno asettico. Esso permetteva infatti di personalizzare di più il messaggio ed essere più empatici [...]”*

Oltre alle email, risultano maggiormente utilizzate anche le videochiamate, tramite l’utilizzo di strumenti come Teams e Zoom. Esse vengono utilizzate per comunicare gli aggiornamenti avvenuti nell’arco della giornata o della settimana. Infatti:

*“La comunicazione a livello di team è gestita con call, non sono call stabilite da calendario, ma ci sono almeno una volta al giorno, sono call di allineamento per sapere l’update sui progetti e gli aggiornamenti avvenuti durante la giornata [...]” (Intervistato I).*

*“Con Teams, è più facile connettersi, fai videochiamate ed è più facile creare anche tutta la parte relazionale. Teams e Zoom hanno risolto molti problemi.*



*[...] Noi ci incontriamo virtualmente. È importante in questa situazione tenere la videocamera accesa. Ho contatti costanti con i miei dipendenti, facciamo riunioni faccia a faccia ma a distanza. In questo modo, riesco a fare attenzione anche alle dinamiche di work-life-balance [...]” (Intervistato IV).*

Altri strumenti utilizzati risultano essere LinkedIn, newsletter, ma sono stati introdotti anche strumenti più ludici, come Workplace, come ci comunicano gli intervistati II e IV:

*“[...] Dall’ingresso in Smart Working, abbiamo sicuramente aumentato il numero di informazioni e scambi con i nostri colleghi, inserendo anche strumenti più ludici come Workplace, e mantenendo quelli più professionali come LinkedIn, newsletter e comunicazioni istituzionali.”*

*“Abbiamo utilizzato molto Workplace. In esso, abbiamo creato dei gruppi dove scambiarsi informazioni di vario genere, da dati lavorativi ad informazioni più personali. Questo è stato utile per coinvolgere maggiormente i dipendenti.”*

Dalle analisi, risulta molto utilizzata anche la creazione di iniziative non di carattere lavorativo, volte a coinvolgere e mantenere attiva tutta la community dei dipendenti. Infatti:

*“Abbiamo creato un programma di webinar con i temi più disparati, da tematiche più tecniche, fino a tematiche come il wine tasting e lo yoga. La scelta di creare questi webinar è indirizzata alla necessità e volontà di mantenere viva la community e creare vicinanza con tutti i dipendenti anche se erano tutti distanti fisicamente [...]” (Intervistato I).*

*“Abbiamo fatto iniziative volte ad energizzare le persone. La pandemia ha portato le persone a vivere diversamente lo stress e lo Smart Working ci ha portato via da una routine quotidiana e da una serie di relazioni che avevi in azienda. Abbiamo quindi creato iniziative aperte e facoltative per i dipendenti, tra cui delle classi di yoga o pilates. [...] Un’altra iniziativa è stata quella di creare delle classi di mindfulness: abbiamo organizzato tre appuntamenti dove tutti i dipendenti sono stati invitati ed una coach ha dato degli spunti di riflessione molto interessanti sull’equilibrio energetico e mentale” (Intervistato VI).*

Alcuni manager evidenziano anche aspetti benefici del comunicare a distanza. Questo accade con i meeting e le feste aziendali. Le aziende non hanno smesso di fare i meeting, ma li hanno trasformati in virtuale. Ciò ha permesso loro di ridurre i costi e poter estendere l'invito a partecipare ad un maggior numero di dipendenti, come evidenziato dall'intervistato V:

*“Normalmente, una volta l'anno, si convocano tutti i direttori di tutti i negozi di tutta Europa per un meeting, dove si celebrano i successi avvenuti nell'arco dell'anno e si dicono i nuovi obiettivi per l'anno venturo. Non abbiamo smesso di fare meeting ma li abbiamo trasformati in virtuali. Questo ci ha dato la possibilità, per esempio, di estendere l'invito anche ad altre persone che in un luogo fisico non sarebbero state invitate. Pianificando il 2022, vogliamo mantenere anche questa modalità. Stiamo pianificando di fare un evento di persone, ma mantenendone anche uno virtuale con una partecipazione più allargata”* (Intervistato V).

Per quanto riguarda il contenuto delle informazioni, gli intervistati sembrano concordare sull'importanza della comunicazione interna per la creazione di relazioni tra manager e dipendenti. Sebbene la comunicazione debba essere dedicata per gran parte alla trasmissione di informazioni di carattere operativo, per i lavoratori a distanza essa deve concentrarsi anche sul lato relazionale, che viene inevitabilmente meno rispetto ad un normale contesto di lavoro:

*“Sicuramente, si è intensificata la comunicazione e ne è migliorata la qualità. Se prima ci parlavamo solo per dire “come va quel progetto?”, adesso ci diciamo anche “come stai?”. Si cerca di sostituire il caffè alla macchinetta con questa comunicazione. Io come manager ho lavorato tanto su questo. [...] Prima della pandemia, comunicavo molto poco e solo con comunicazioni tecniche. Poi ho iniziato a comunicare molto di più su iniziative, su letture e suggerimenti di video da vedere. Noi come azienda abbiamo voluto far capire che stavamo pensando al benessere dei nostri dipendenti. La cosa più difficile per un manager è riuscire a far mantenere nei suoi dipendenti un senso di appartenenza all'organizzazione. L'intensificazione della comunicazione ha*

*voluto ovviare a questo problema, per dar l'idea di comunità” (Intervistato VI).*

*“Secondo me, la comunicazione interna deve aumentare per i lavoratori in Smart Working su entrambe le dimensioni. Sui dati di business, per rispondere a un mero obiettivo di tenere aggiornati i dipendenti. Rispetto al creare relazioni, deve sicuramente aumentare. Questa è la parte più difficile da realizzare concretamente. [...] La responsabilità che ha il manager è quella di creare delle occasioni in cui i dipendenti possano approfondire più aspetti relazionali, perché mancano tutti i momenti informali come prendere il caffè, aspettare una riunione, andare in mensa, sono quei momenti in cui ci si scambiano informazioni che vanno al di là del mero lavoro” (Intervistato V).*

Il compito dei manager di oggi, sulla base delle informazioni ricavate, è quello di trovare il giusto mix tra le due variabili, in modo da creare delle relazioni tra il personale senza mai dimenticare del motivo alla base della relazione, vale a dire l'aspetto lavorativo, come affermato dall'intervistato I:

*“[...] Ritengo sia giusto comunicare quando ci sono dei messaggi aziendali e delle informazioni da trasmettere, ma bisogna sempre mixare questo lato con un aspetto più relazionale. Rispetto al tema Smart Working, sicuramente per la comunicazione interna aumenta il peso dell'aspetto relazionale, perché vengono a mancare le occasioni di contatto informale che normalmente avvengono in ufficio, ma è un aumento non sostanziale. Le comunicazioni devono comunque essere legate anche ai dati operativi, altrimenti si rischia che le persone non siano più attive e si perdano.”*

In un contesto di Smart Working, sono tutti concordi nell'affermare che trasparenza e chiarezza debbano avere un ruolo centrale, tramite le quali costruire dei rapporti basati sulla fiducia. Infatti:

*“[...] In un sistema di comunicazione, trasparenza e chiarezza hanno il 100% di importanza, in generale in ogni azienda e ancora di più se si lavora a di-*

*stanza. Trasparenza e chiarezza sono essenziali per qualsiasi tipo di comunicazione, perché esse aiutano l'interlocutore a fidarsi del proprio superiore e ad avere chiari obiettivi, sia individuali che aziendali” (Intervistato I).*

*“La chiarezza è fondamentale, la riformulazione essenziale ed il seguito veloce e costante è vitale” (Intervistato II).*

*“Trasparenza e chiarezza sono sempre importanti in azienda. In Smart Working credo siano necessari degli ulteriori accorgimenti per verificare che i concetti siano stati correttamente recepiti e condivisi, per esempio attraverso mail di recap, invio puntuale presentazioni, etc.” (Intervistato III).*

*“[...] Trasparenza e chiarezza sono importantissime. Io con i miei dipendenti dico chiaramente ciò di cui ho bisogno e loro fanno lo stesso con me, siamo trasparenti e cerchiamo di venirci incontro. Questo aspetto è diventato ancora più efficace in Smart Working” (Intervistato IV).*

*“Trasparenza e chiarezza sono importantissime, le ritengo sempre importanti. Questo non cambia se si è in Smart Working. Ciò che cambia è la frequenza, ma non l'importanza. Sento di essere una persona che comunica in maniera molto chiara e trasparente” (Intervistato V).*

*“[...] La chiarezza è fondamentale, l'intensificazione della comunicazione dev'essere basata sulla trasparenza che si dà nelle informazioni” (Intervistato VI).*

### *Employee engagement*

L'ultima variabile analizzata è l'employee engagement. Per capire come gli Smart leader coinvolgano i loro dipendenti a distanza, è stato chiesto agli intervistati di spiegare quanto ritengano importante l'employee engagement, come esso sia legato allo stile di leadership e quanto sia importante il ruolo decisionale dei dipendenti e la loro opinione nelle decisioni individuali e aziendali.

Per quanto riguarda il peso dell'employee engagement in termini di motivazione, stimolo e riconoscimenti del lavoro svolto, tutti gli intervistati concordano nel ritenerlo fondamentale ai fini del successo aziendale. Infatti:

*“L’engagement dei dipendenti deve essere sempre alto. Anche i più bravi dal punto di vista tecnico, se non sono correttamente e costantemente motivati, non hanno successo e non sfruttano a pieno il loro potenziale [...]”* (Intervistato I).

*“L’employee engagement ha un peso fondamentale per il successo dell’azienda. Per questo motivo, ogni anno noi facciamo una survey globale, sulla base della quale poi elaboriamo dei piani di azione sui risultati [...]”* (Intervistato II).

*“L’engagement è fondamentale, vediamo tutti i giorni che una persona molto motivata è una persona che produce di più e porta molti risultati. Questo non solo al lavoro ma anche nella sua vita personale [...]”* (Intervistato V).

*“L’engagement è fondamentale [...]. L’engagement è il collante all’interno dell’azienda, altrimenti hai delle persone che lavorano senza un senso. Esso è dare l’idea alle persone di lavorare per una organizzazione [...]”* (Intervistato VI).

Opinioni discordanti, invece, vengono riportate per quanto riguarda l’aumento dell’importanza dell’employee engagement per i lavoratori a distanza. Gli intervistati I, IV e V ritengono che l’importanza non cambi in relazione alla modalità di lavoro, ma che esso sia fondamentale sempre, in qualsiasi contesto aziendale, sia se si lavora in ufficio sia se si è in Smart Working. Ciò che cambia è invece la difficoltà nell’ottenerlo. Infatti:

*“L’engagement è fondamentale sempre, in qualsiasi contesto aziendale, esso non varia rispetto alla modalità di lavoro, è essenziale sia se si lavora in ufficio sia se si è in Smart Working. Ovviamente, in un contesto di Smart Working è forse più difficile crearlo, ma in termini di importanza rimane invariato”* (Intervistato I).

Gli intervistati II, III e VI, invece, ritengono che la sua importanza aumenti per i lavoratori in Smart Working, come evidenziato dalle parole dell’intervistato III:

*“L’engagement delle persone è sempre molto importante, in un contesto di Smart working ancora di più visto che il dipendente si auto regola, si auto organizza ed è più responsabilizzato sui risultati.”*

Circa la relazione tra employee engagement e stile di leadership, gli intervistati concordano sul peso fondamentale che lo stile di leadership del manager abbia nel coinvolgere la propria gamma di risorse umane a distanza. Infatti:

*“In termini di coinvolgimento, motivazione e stimoli, lo stile di leadership fa la differenza. Se le decisioni vengono calate dall’alto senza prendere in considerazione le opinioni dei singoli dipendenti, è facile perdere la motivazione e lo stimolo a dare il massimo. Quando invece ci si sente parte di un’azienda e si hanno ben chiari gli obiettivi da raggiungere, allora sì che si è coinvolti e si può raggiungere con successo l’obiettivo finale. Tante volte, il manager ed il suo stile di leadership fanno la differenza più del ruolo richiesto e dell’attività da seguire. Si è sicuramente più stimolati quando si ha un manager positivo”* (Intervistato I).

*“Credo che gli elementi chiave per un maggiore engagement siano lo stile manageriale e di leadership e la comunicazione interna. Ma anche l’innovazione tecnologica”* (Intervistato III).

*“Il modo di coinvolgere è sicuramente legato allo stile di leadership. Ci sono un po’ di leader anni 80 anche nella mia azienda che devono controllare sempre tutto. Altri invece hanno una gran fiducia nei loro dipendenti e per questo vengono ripagati”* (Intervistato IV).

Per alcuni, il peso dello stile di leadership nel creare coinvolgimento è addirittura aumentato con l’ingresso delle aziende in modalità Smart Working. L’intervistato II, a tal proposito, afferma:

*“Credo che lo Smart Working abbia amplificato la capacità o meno dei leader e manager di coinvolgere e comunicare correttamente. Chi era presente cerca di esserlo ancora di più a distanza, chi era distante non ha sempre trovato il modo adatto per coinvolgere i propri dipendenti a distanza.”*

Per quanto riguarda il ruolo decisionale dei dipendenti, tutti gli intervistati ritengono importantissimo tenere in considerazione anche l’opinione dei dipendenti nelle decisioni individuali e, laddove sia possibile, anche in quelle aziendali. Infatti:

*“Ogni dipendente costruisce i suoi obiettivi personali insieme al proprio manager. Viene lasciata libertà per quanto riguarda la propria mansione, vengono dati gli obiettivi e viene lasciata libera scelta su come raggiungerli. Anche le persone junior vengono lasciate più libere” (Intervistato IV).*

*“Le opinioni dei dipendenti vengono certamente prese in considerazione, soprattutto a livello di team. Se immagino le persone che lavorano con me nel team, le idee che arrivano da loro le ascolto e le incoraggio a portarle avanti” (Intervistato V).*

*“[...] Passeremo a settembre ad una formula di lavoro mista. I giorni a casa saranno concordati tra dipendenti e manager, questo spingerà i manager a capire il bisogno che hanno i dipendenti, e così anche con il team. Anche a livello di obiettivi aziendali, i singoli dipendenti hanno voci in capitolo. L’obiettivo viene rivisto ogni volta che i manager riescono. A livello di organizzazione, promuoviamo il fatto che i manager devono valutare i carichi di lavoro da soli con il proprio team e possono rivedere tempi insieme. Io, personalmente, lascio uno spazio per il dipendente dove può comunicare e riflettere sulle sue priorità” (Intervistati VI).*

Nell’azienda B, quando è possibile, si cerca di coinvolgere attivamente i propri dipendenti tramite delle survey, sulla base delle quali vengono poi elaborati i piani d’azione aziendali. L’intervistato II, infatti, dice:

*“In azienda, cerchiamo sempre di ascoltare i nostri collaboratori. Per alcuni temi, chiediamo loro di partecipare attivamente nella presa della decisione attraverso survey, in altri casi la mancanza di possibilità di avere il quadro strategico, non permette loro di avere la giusta prospettiva, quindi, le decisioni vengono prese dal board esecutivo.”*

L’intervistato I, nel rispondere al quesito, evidenzia ancora l’importanza dello stile di leadership nel dare peso alle opinioni dei singoli. Infatti:

*“Il ruolo decisionale dei dipendenti dipende molto dallo stile di management e di leadership. A distanza, a maggior ragione, bisogna lavorare per obiettivi,*

*senza entrare nel merito del come, ma lasciando ai singoli la libertà di operare come meglio credono.”*

Il peso del ruolo decisionale dei dipendenti sembra aumentare notevolmente per i lavoratori a distanza. Infatti, tutti gli intervistati concordano nell'affermare che, a distanza, l'opinione dei singoli dipendenti assume un peso maggiore, specialmente riguardo alla propria mansione, come evidenziato dall'intervistato IV:

*“Il peso del ruolo decisionale dei dipendenti in Smart Working è aumentato per la propria mansione, c'è una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti e una più ampia libertà di scelta sul come agire [...]”*

*“Il peso del ruolo decisionale dei dipendenti è aumentato. Credo che comunque renda tutti un po' più responsabili. Secondo me, lo Smart Working ha reso molto più evidente la differenza tra il dipendente che ha voglia di fare, rispetto al lavativo proprio perché ha dato più autonomia decisionale e quindi anche più responsabilità” (Intervistato V).*

Gli intervistati affermano che la chiave ideale per i lavoratori a distanza sia il lavoro per obiettivi, dove manager e dipendenti stabiliscono insieme gli obiettivi, mentre vengono lasciati ampi spazi decisionali per quanto riguarda il come raggiungerli. Infatti:

*“Il ruolo decisionale dei collaboratori è aumentato dall'entrata in modalità Smart Working, specialmente se viene utilizzato il lavoro per obiettivi. Chi già lavorava per obiettivi aveva già la strada avviata per una corretta implementazione dello Smart Working [...]” (Intervistato I).*

In quest'ottica, lo stile di leadership fa la differenza:

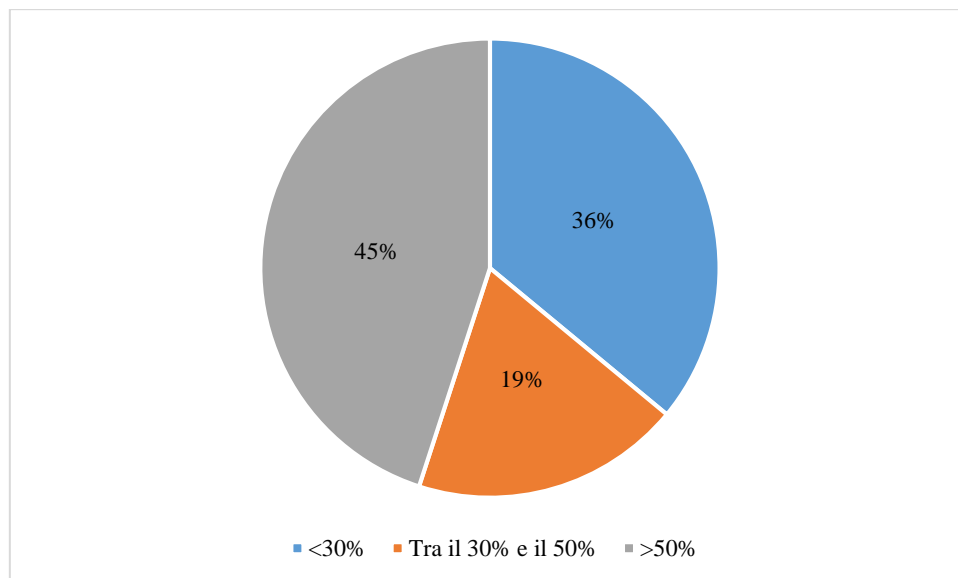
*“Il management e lo stile di leadership è quello che fa la differenza nel contesto aziendale. Quando il manager sa ispirare i suoi collaboratori l'azienda fa la differenza” (Intervistato I).*



## 4.2 L'analisi quantitativa: i risultati

### 4.2.1 Il campione

Dei 250 dipendenti a cui è stato somministrato il questionario, hanno risposto in 162. Questi 162 rispondenti hanno analizzato il loro manager e fornito alcune informazioni identificative. Il 47,5% di loro lavora in un'azienda di grandi dimensioni, il 32,5% in un'azienda di medie dimensioni ed il 20% in un'azienda di piccole dimensioni. Il 61% di queste aziende operano nel settore terziario, il 26% nel settore secondario ed il 13% nel settore primario. Tutte le aziende in questione, almeno dall'arrivo del Covid-19, hanno sperimentato la modalità di lavoro in Smart Working.



*Grafico 1: Percentuale di lavoratori attualmente in Smart Working (Fonte: produzione personale)*

Come si evince dal grafico, il 45% delle aziende ha una percentuale di lavoratori attualmente in Smart Working superiore al 50%, il 19% delle aziende ha una percentuale di lavoratori attualmente in Smart Working tra il 30% e il 50% ed il 36% delle aziende ha una percentuale di lavoratori attualmente in Smart Working minore del 30%.

I manager di queste aziende sono prevalentemente di sesso maschile, ossia il 70% degli intervistati. Il 55% di loro ha un'età compresa tra i 30 e i 50 anni, il 44% ha un'età maggiore di 50 anni e solamente l'1% ha meno di 30 anni. Alla domanda "quale stile di leadership pensi caratterizzi il tuo manager quando gestisce i dipendenti in Smart Working?", le risposte sono articolate nel seguente modo:

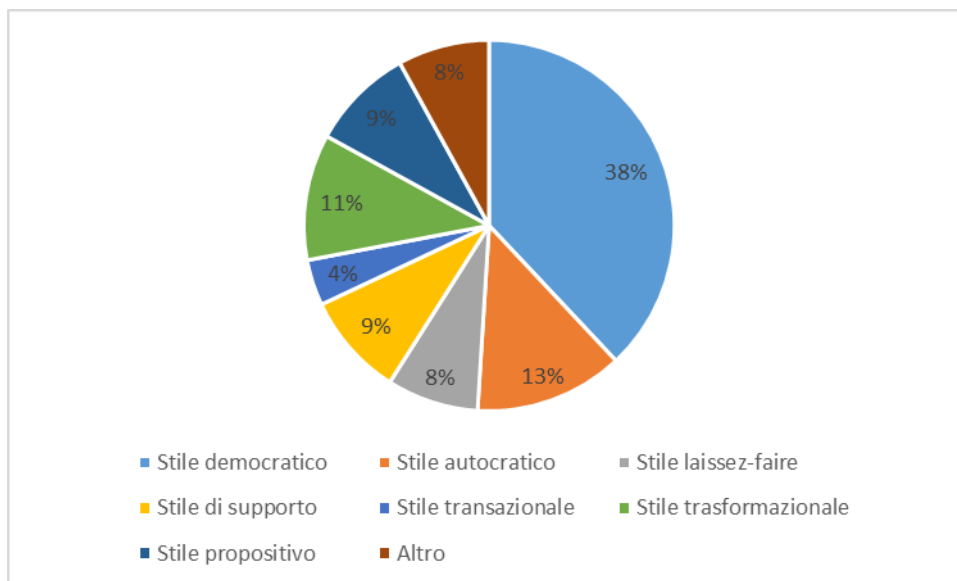


Grafico 2: Stile di leadership dei manager quando gestiscono i dipendenti in Smart Working dal punto di vista dei dipendenti (Fonte: produzione personale)

La percentuale maggiore è risultata essere lo stile democratico, vale a dire lo stile che prevede la creazione di un ambiente di lavoro ben organizzato e stimolante, con obiettivi e responsabilità chiare, all'interno del quale il manager si sforzi di portare a termine il lavoro motivando gli individui e integrandoli nel processo decisionale. Esso è stato selezionato dal 38% dei rispondenti. Gli altri stili hanno raggiunto delle percentuali più o meno simili, che spaziano dall'8% al 13% (stili autocratico, laissez-faire, di supporto, trasformativo, propositivo e altro). Fa eccezione lo stile transazionale che raggiunge solamente il 4%.

#### 4.2.2 I risultati dell'analisi quantitativa

##### *Stile di leadership nei contesti di Smart Working*

Per avere un quadro più ampio dello stile di leadership nei contesti di Smart Working, il questionario LBDQ ha fornito informazioni circa due strutture di stili di leadership, vale a dire la considerazione e la struttura iniziatrice. Gli item che corrispondono alla prima categoria, riportati al paragrafo 3.3.2, sono 1, 3, 5, 7, 10, 11, 15, 16, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 29. Gli item che corrispondono invece alla struttura iniziatrice sono 2, 4, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 30. Per ognuna delle due categorie, è stata calcolata la media, la mediana, la moda, la deviazione standard e la somma. Sulla base dei risultati ottenuti, sono stati poi creati i grafici rappresentativi del fenomeno.

N	Valido	162
	Mancante	0
Media		48,35
Mediana		50,00
Modalità		49,00
Deviazione standard		8,13
Somma		7833,00

Tabella 18: Considerazione (Fonte: produzione personale)

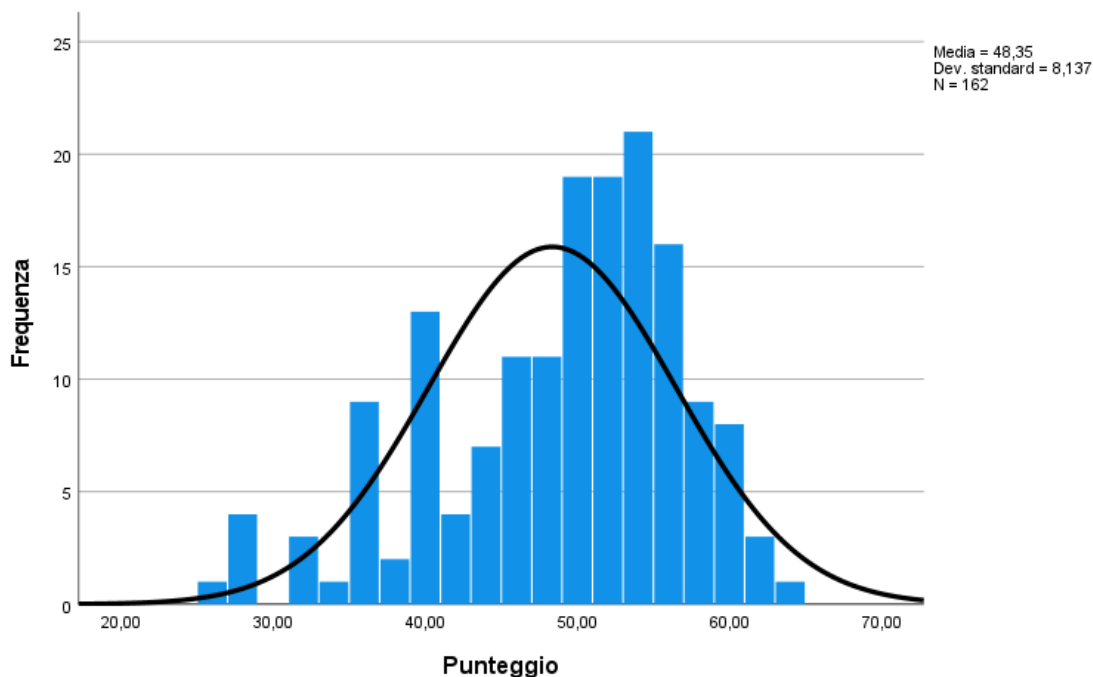


Grafico 3: Grafico considerazione (Fonte: produzione personale)

I valori che si riferiscono alla considerazione hanno ottenuto una media di 48,35, considerando il punteggio massimo ottenibile di 75. Risulta quindi abbastanza elevato il fenomeno. La considerazione si riferisce al comportamento tenuto dal manager nei confronti dei dipendenti, basato su amicizia, fiducia reciproca e rispetto.

N	Valido	162
	Mancante	0
Media		52,12
Mediana		53,00
Modalità		53,00
Deviazione standard		7,95
Somma		8444,00

Tabella 19: Struttura iniziatrice (Fonte: produzione personale)

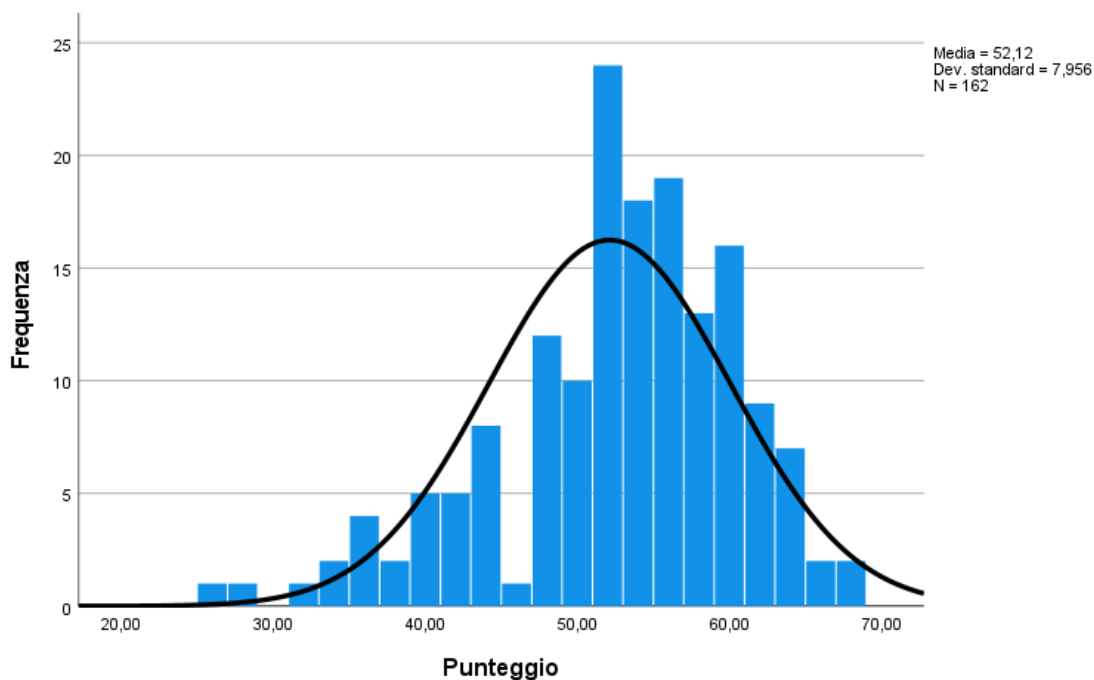


Grafico 4: Grafico struttura iniziatrice (Fonte: produzione personale)

Il punteggio totale che ogni rispondente poteva assegnare anche a questa seconda categoria era 75. Risulta evidente, guardando la media, che i risultati ottenuti siano positivi, in quanto superano la metà del punteggio ottenibile possibile, con una media di 52,12. La struttura iniziatrice si riferisce al comportamento del manager nel delineare la relazione tra sé stesso e i membri del suo team, e nel tentare di stabilire modelli ben definiti di organizzazione, canali di comunicazione e modi di portare a termine il lavoro.

Tra le due categorie, ha ottenuto un punteggio più elevato la struttura iniziatrice, indice di una volontà da parte dei manager di organizzare, pianificare e comunicare in maniera più strutturata i compiti e le informazioni con i loro dipendenti a distanza.

### *Comunicazione interna*

#### Sezione 2 – Parte I

La prima parte delle affermazioni relative alla comunicazione interna riguarda il rapporto tra manager e dipendenti. Il blocco è costituito da 11 affermazioni, a ciascuna delle quali i rispondenti hanno assegnato un punteggio da 1 a 5, in base a quanto si ritengono in disaccordo o d'accordo con quanto riportato.

N	Valido	162
	Mancante	0
Media		40,7469
Mediana		42,0000
Modalità		44,00
Deviazione standard		9,13346
Somma		6601,00

Tabella 20: Comunicazione interna: prima parte (Fonte: produzione personale)

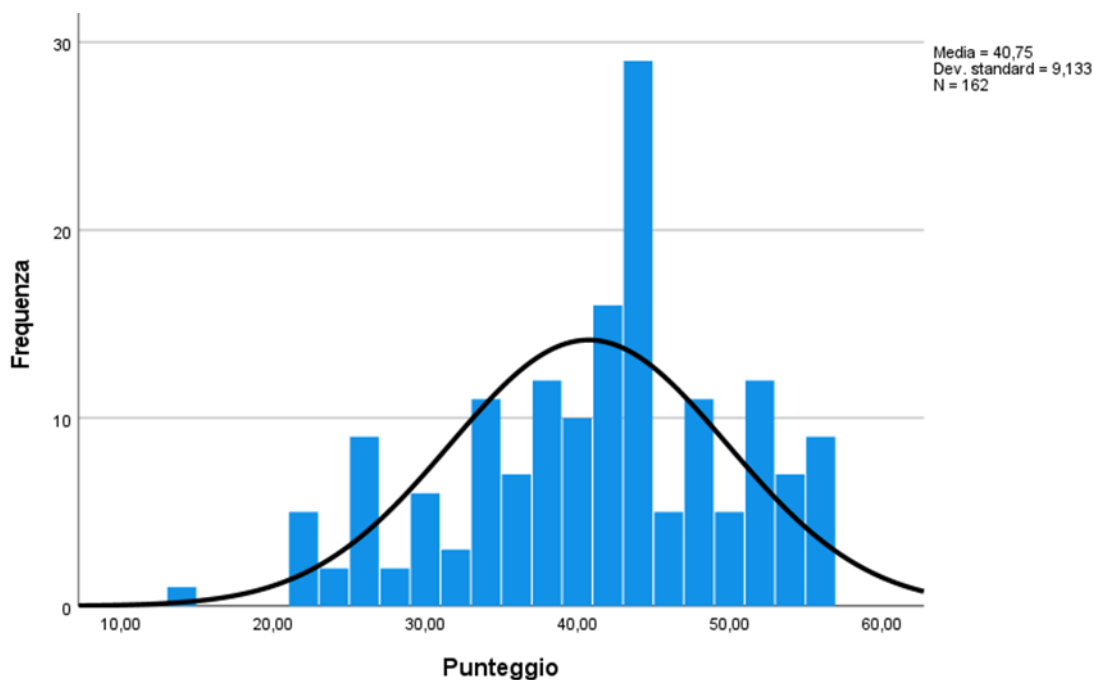


Grafico 5: Grafico comunicazione interna: prima parte (Fonte: produzione personale)

Come si evince dalla tabella, le affermazioni hanno ottenuto un punteggio totale di 6601, pari ad un punteggio medio di 40,75. Dividendo la media ottenuta per le 11 domande, otteniamo un punteggio medio per domanda di 3,7 ed una moda di 4. Da ciò si deduce che, mediamente, il punteggio più selezionato nelle affermazioni in questione sia 4, vale a dire “d’accordo”. Ciò è ancora più evidente guardando le singole affermazioni.

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	3	1,9	1,9
	2	9	5,6	7,4
	3	21	13,0	20,4
	4	76	46,9	67,3
	5	53	32,7	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 21: 1. Il tuo/la tua manager ti fa sentire libero di parlare con lui/lei (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	2	1,2	1,2
	2	16	9,9	11,1
	3	27	16,7	27,8
	4	70	43,2	71,0
	5	47	29,0	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 22: 2. Il tuo/la tua manager ti incoraggia a fargli/le sapere quando le cose vanno male sul lavoro (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	3	1,9	1,9
	2	14	8,6	10,5
	3	26	16,0	26,5
	4	63	38,9	65,4
	5	56	34,6	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 23: 3. Il tuo/la tua manager ti incoraggia a portare nuove informazioni alla sua attenzione, anche quando queste nuove informazioni possono essere cattive notizie (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	1	,6	,6
	2	19	11,7	12,3
	3	38	23,5	35,8
	4	70	43,2	79,0
	5	34	21,0	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 24: 4. Il tuo/la tua manager è disposto/a a tollerare argomenti differenti e a dare ascolto a tutti i punti di vista (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	2	1,2	1,2
	2	13	8,0	9,3
	3	28	17,3	26,5
	4	72	44,4	71,0
	5	47	29,0	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 25: 5. Il tuo/la tua manager ti ascolta quando gli/le parli di cose che ti preoccupano (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	10	6,2	6,2
	2	14	8,6	14,8
	3	44	27,2	42,0
	4	55	34,0	75,9
	5	39	24,1	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 26: 6. È sicuro dire ciò che stai veramente pensando al tuo/alla tua superiore (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	7	4,3	4,3
	2	18	11,1	15,4
	3	47	29,0	44,4
	4	54	33,3	77,8
	5	36	22,2	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 27: 7. Il tuo/la tua manager è sincero/a con te (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	11	6,8	6,8
	2	22	13,6	20,4
	3	54	33,3	53,7
	4	48	29,6	83,3
	5	27	16,7	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 28: 8. Riesci a comunicare le tue frustrazioni lavorative al tuo/alla tua manager (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	14	8,6	8,6
	2	28	17,3	25,9
	3	41	25,3	51,2
	4	57	35,2	86,4
	5	22	13,6	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 29: 9. Puoi dire al tuo/alla tua superiore il modo in cui pensi che gestisca il tuo reparto (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	3	1,9	1,9
	2	26	16,0	17,9
	3	33	20,4	38,3
	4	64	39,5	77,8
	5	36	22,2	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 30: 10. Sei libero di dire al tuo/alla tua superiore che non sei d'accordo con lui/lei (Fonte: produzione personale).

		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulativa
Valido	1	4	2,5	2,5
	2	15	9,3	11,7
	3	33	20,4	32,1
	4	74	45,7	77,8
	5	36	22,2	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 31: 11. Pensi di essere al sicuro nel comunicare "cattive notizie" al tuo/alla tua superiore senza temere ritorsioni da parte sua (Fonte: produzione personale)

La moda di ogni affermazione è 4, fatta eccezione per l'affermazione numero 8, relativa alla possibilità di comunicare le proprie frustrazioni lavorative con il proprio/la propria superiore che ha ottenuto una moda di 3. Mediamente, le affermazioni hanno raggiunto percentuali superiori al 50% per coloro che hanno assegnato un punteggio di 4 e 5, in alcuni casi arrivando a percentuali molto elevate, come per la prima affermazione che sfiora l'80%. Fanno eccezione le affermazioni 8 e 9. L'affermazione 8, ossia "riesci a comunicare le tue frustrazioni lavorative al tuo/alla tua manager", ha una percentuale di coloro che hanno assegnato un punteggio di 1, 2 o 3 pari al 53,7%. Per l'affermazione 9, ossia "puoi dire al tuo/alla tua superiore il modo in cui pensi gestisca il tuo reparto", la percentuale arriva a 51,2%.

## Sezione 2 – Parte II

Il secondo blocco di domande relativo alla comunicazione interna riguarda la qualità delle informazioni ricevute quando si lavora in Smart Working. Esso è composto da 9 affermazioni, alle quali i rispondenti hanno assegnato un punteggio da 1 a 5 per ciascuna affermazione, in base a quanto si ritengono in disaccordo o d'accordo con quanto riportato. I risultati sono riportati nella tabella seguente:



N	Valido	162
	Mancante	0
Media		31,0802
Mediana		32,0000
Modalità		36,00
Deviazione standard		7,86373
Somma		5035,00

Tabella 32: Comunicazione interna: seconda parte (Fonte: produzione personale)

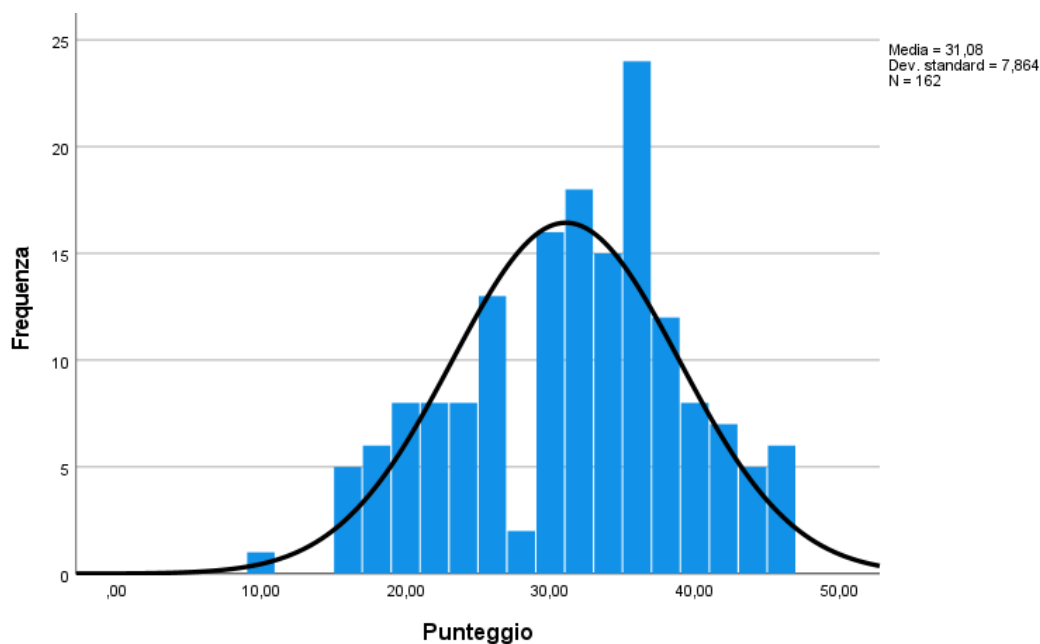


Tabella 33: Grafico comunicazione interna: seconda parte (Fonte: produzione personale)

Per questo secondo blocco, le domande hanno ottenuto un punteggio totale di 5035. Dividendo la media ottenuta per le 9 domande, otteniamo un punteggio medio per domanda di 3,45 ed una moda di 4. Da ciò si deduce che, mediamente, anche per questo secondo blocco di domande, la risposta più selezionata nelle domande in questione sia 4, vale a dire “d’accordo”. Di seguito vengono riportate le frequenze, e le relative percentuali, di ciascuna affermazione.

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	10	6,2	6,2
	2	22	13,6	19,8
	3	28	17,3	37,0
	4	67	41,4	78,4
	5	35	21,6	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 34: 1. Il tuo/la tua manager dice ciò che intende e intende ciò che dice (è chiaro/a e trasparente) (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	11	6,8	6,8
	2	27	16,7	23,5
	3	50	30,9	54,3
	4	51	31,5	85,8
	5	23	14,2	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 35: 2. Le persone in questa azienda sono incoraggiate ad essere veramente aperte e sincere l'una con l'altra (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	8	4,9	4,9
	2	28	17,3	22,2
	3	38	23,5	45,7
	4	63	38,9	84,6
	5	25	15,4	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 36: 3. Le persone in questa azienda scambiano informazioni e opinioni liberamente (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	11	6,8	6,8
	2	20	12,3	19,1
	3	40	24,7	43,8
	4	59	36,4	80,2
	5	32	19,8	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 37: 4. Sei tenuto ben informato su come gli scopi e gli obiettivi organizzativi sono stati raggiunti (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	5	3,1	3,1
	2	21	13,0	16,0
	3	39	24,1	40,1
	4	69	42,6	82,7
	5	28	17,3	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 38: 5. Il tuo/la tua manager ti fornisce i tipi di informazioni che vuoi e di cui hai veramente bisogno (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	10	6,2	6,2
	2	19	11,7	17,9
	3	37	22,8	40,7
	4	68	42,0	82,7
	5	28	17,3	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 39: 6. Sei soddisfatto degli sforzi del tuo/della tua manager per mantenere aggiornati i dipendenti sui recenti sviluppi che riguardano il benessere dell'organizzazione, come ad esempio il successo nella competizione, la redditività, i piani di crescita futura, ecc. (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	16	9,9	9,9
	2	30	18,5	28,4
	3	39	24,1	52,5
	4	58	35,8	88,3
	5	19	11,7	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 40: 7. Sei informato in anticipo dei cambiamenti che riguardano il tuo lavoro (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	8	4,9	4,9
	2	28	17,3	22,2
	3	38	23,5	45,7
	4	64	39,5	85,2
	5	24	14,8	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 41: 8. Sei soddisfatto/a delle spiegazioni che ricevi dal tuo/dalla tua manager sul perché le cose in azienda sono fatte come sono (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	12	7,4	7,4
	2	16	9,9	17,3
	3	32	19,8	37,0
	4	77	47,5	84,6
	5	25	15,4	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 42: 9. I tuoi requisiti di lavoro sono specificati in un linguaggio chiaro (Fonte: produzione personale)

In questo secondo blocco, tutte le affermazioni hanno una moda di 4, il quale equivale ad essere d'accordo con l'affermazione riportata. L'unica affermazione che riporta solo un piccolo margine di differenza tra le risposte 3 e 4 è la domanda due, riguardante l'incoraggiamento da parte dell'azienda di comunicare in maniera aperta e sincera gli uni con gli altri. Essa, infatti, ha ottenuto una percentuale di 30,9% per il punteggio 3 ed una percentuale di 31,5% per il punteggio 4. Le restanti domande hanno una percentuale nettamente superiore per il punteggio 4. Tutte le affermazioni, ad eccezione della 2 e della 7, hanno una percentuale di campione che ha assegnato a ciascuna affermazione 4 o 5 punti superiore al 50%, quindi superiore alla metà del campione analizzato. Per l'affermazione 2, ossia "le persone in questa azienda sono incoraggiate ad essere veramente aperte e sincere le une con le altre", la percentuale si abbassa a 45,7%, mentre sale a 30,9% la percentuale di coloro che si ritengono neutri. Una situazione analoga è stata riscontrata per la domanda 7, ossia "sei informato in anticipo dei cambiamenti che riguardano il tuo lavoro". In questo caso, la percentuale di voti 4 e 5 è 47,5%, mentre quella di voti 3 è 24,1%.

### Sezione 2 – Parte III

La terza parte delle domande relative alla variabile comunicazione interna riguarda l'affidabilità delle informazioni ricevute dal proprio/dalla propria manager. Questa parte è composta da una sola affermazione, alla quale i rispondenti hanno assegnato un punteggio da 1 a 5, in base a quanto si ritengono in disaccordo o d'accordo con quanto riportato, come riportato nella tabella seguente.

N	Valido	162
	Mancante	0
Media		3,93
Mediana		4,00
Modalità		4
Deviazione standard		0,916
Somma		636

Tabella 43: Comunicazione interna: terza parte (Fonte: produzione personale)

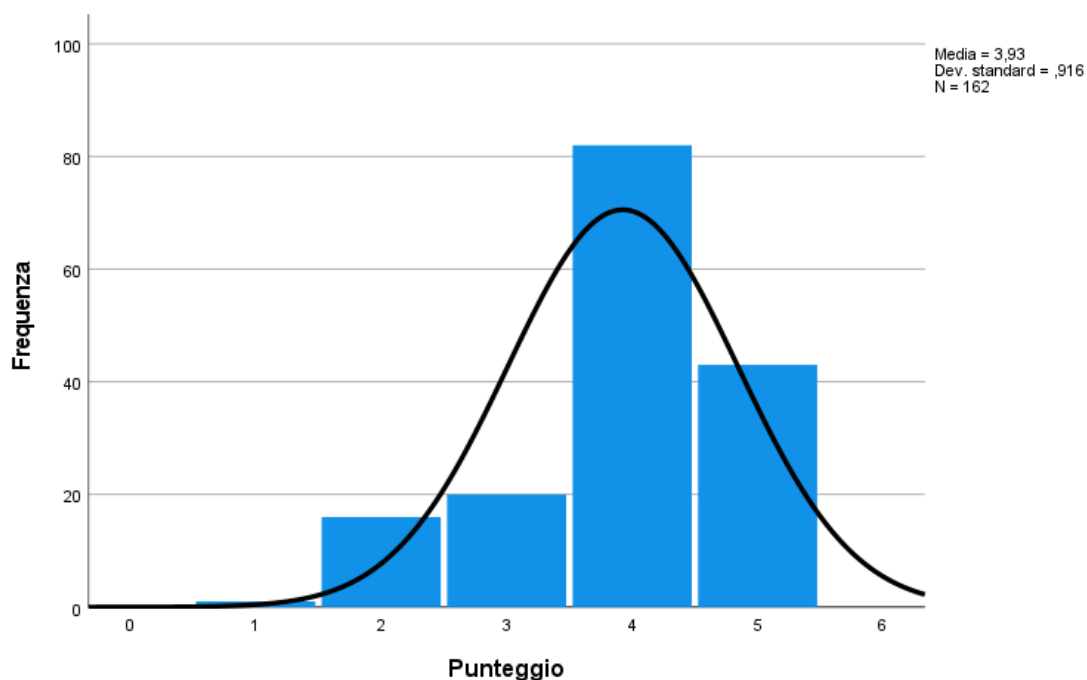


Grafico 6: Grafico comunicazione interna: terza parte (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	1	0,6	0,6
	2	16	9,9	10,5
	3	20	12,3	22,8
	4	82	50,6	73,5
	5	43	26,5	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 44: 1. Pensi che le informazioni ricevute dal tuo/dalla tua manager siano affidabili (Fonte: produzione personale)

Il quesito ha ottenuto un punteggio medio di 3,93. La moda è 4, corrispondente al 50,6% dei rispondenti. Dal grafico si evince chiaramente la netta preponderanza dei rispondenti che a questo quesito hanno assegnato un punteggio di 4. A seguire, il 26,5% dei rispondenti ha assegnato alla domanda un punteggio di 5. Percentuali decisamente inferiori sono state raggiunte dai punteggi 1, 2 e 3.

Analizziamo le correlazioni esistenti tra la strategia di comunicazione interna e lo stile di leadership nei contesti di Smart Working. In tabella, sono stati raggruppati tutti gli item relativi alla comunicazione interna sotto la voce “comunicazione interna” e sono stati correlati ai punteggi ottenuti per la considerazione e la struttura iniziatrix.

		Comunicazione interna	Considerazione	Struttura iniziatrice
Comunicazione interna	Correlazione di Pearson	1	,739**	,425**
	Sign. (a due code)		<,001	<,001
	N	162	162	162

\*\* . La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

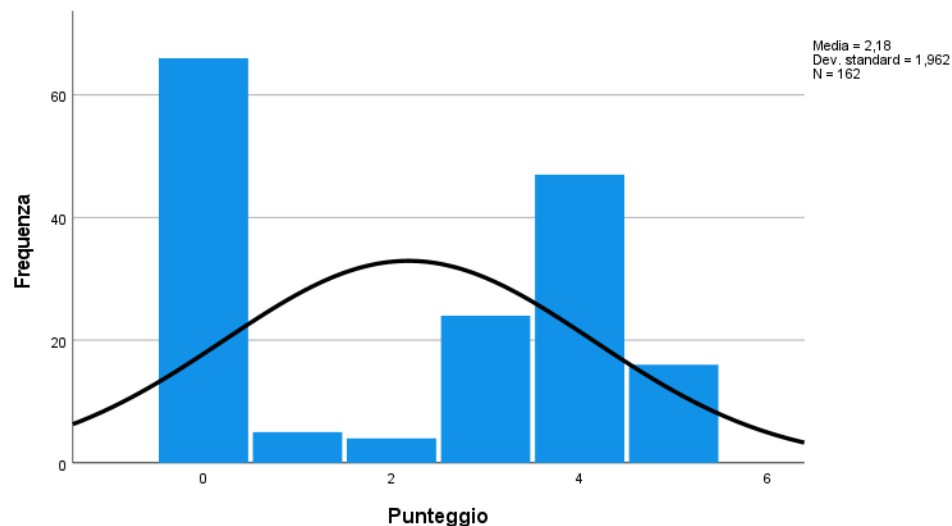
Tabella 45: Correlazioni tra comunicazione interna e stile di leadership (Fonte: produzione personale)

La tabella evidenzia che vi è significatività tra la variabile comunicazione interna e le variabili considerazione e struttura iniziatrice. La correlazione risulta essere significativa a livello 0,01. L'analisi di correlazione riflette una relazione maggiormente positiva tra la comunicazione interna e la considerazione ( $r = 0,739$ ,  $p < 0,001$ ) ed una moderata relazione positiva tra la comunicazione interna e la struttura iniziatrice ( $r = 0,425$ ,  $p < 0,001$ ). I valori riflessi nell'analisi forniscono le prove per poter concludere che le correlazioni tra la comunicazione interna e lo stile di leadership, suddiviso tra considerazione e struttura iniziatrice, sono significative.

## Sezione 2 – Parte IV

L'ultima parte di questa seconda sezione sulla comunicazione interna riguarda i mezzi utilizzati dagli Smart leader per comunicare con i loro dipendenti a distanza. Sono stati investigati 8 canali di comunicazione, per ognuno dei quali i rispondenti potevano selezionare un punteggio da 1 a 5 in base al livello di soddisfazione dell'utilizzo dello strumento in questione. In caso lo strumento non sia utilizzato all'interno dell'azienda, i rispondenti potevano selezionare la risposta “non si applica”. Gli strumenti meno utilizzati sono risultati essere:

- intranet: il 40,7% dei rispondenti non lo utilizza. Tuttavia, considerando solo coloro che lo utilizzano, vale a dire il 59,3% del campione analizzato (96 rispondenti), il 48% di essi si reputa soddisfatto di come lo strumento venga implementato in azienda.



*Grafico 7: Grafico intranet (Fonte: produzione personale)*

Nel grafico, il valore 0 rappresenta il “non si applica”. Da esso, si nota l’aumento di rispondenti che ha assegnato allo strumento il punteggio 4, nonostante, mediamente, lo strumento sia poco utilizzato nelle aziende;

- blog: il 69,1% dei rispondenti non utilizza blog per le comunicazioni tra manager e dipendenti. Anche tra coloro che lo utilizzano non sono stati registrati valori elevanti. La maggior parte del campione analizzato che utilizza i blog si reputa neutro riguardo al suo livello di soddisfazione;
- manifesti, volantini, opuscoli e striscioni: una situazione analoga ai blog è stata registrata anche per manifesti, volantini, opuscoli e striscioni. Nel 63% dei casi, essi non vengono utilizzati e, tra coloro che li utilizzano, la maggior parte si reputa neutra;
- newsletter elettroniche: per quanto riguarda le newsletter elettroniche, la valutazione dello strumento può essere paragonabile a quella ottenuta per l’intranet, anche se in misura minore. Gran parte del campione analizzato non utilizza newsletter elettroniche, vale a dire il 37,7% del campione analizzato. Tuttavia, tra coloro che le utilizzano, ossia il 62,3% (101 rispondenti), il 42,57% si ritiene soddisfatto del suo utilizzo. Rimane comunque elevata anche la percentuale di coloro che hanno assegnato un punteggio di 3, vale a dire coloro che si ritengono neutri.

Tra gli strumenti più utilizzati dagli Smart leader per gestire la nuova relazione manager-dipendenti abbiamo invece:

- internet: il 46,3% dei rispondenti ha assegnato allo strumento un punteggio di 4. Se ad essi aggiungiamo anche coloro che hanno dato allo strumento un punteggio pieno, la percentuale raggiunge il 66,7%;
- email: le email hanno registrato i punteggi più elevati, con una media di 4,02.

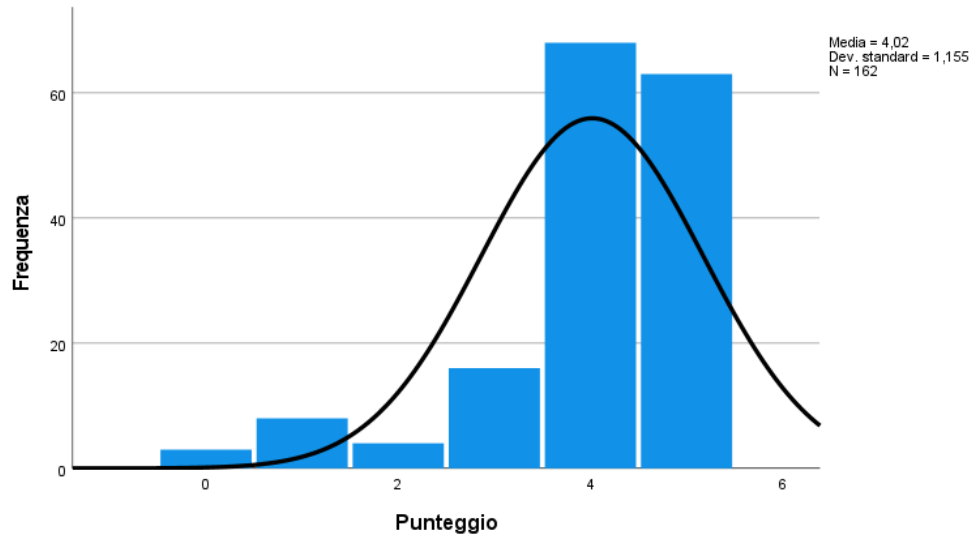


Grafico 8: Grafico email (Fonte: produzione personale)

Dal grafico si nota come la maggior parte del campione analizzato abbia assegnato alle email un punteggio di 4 o 5, rispettivamente il 42% ed il 38,9% del campione, vale a dire l'80,9% totale. L'elevata percentuale di rispondenti evidenzia l'utilizzo delle email come strumento utile per assicurare la continuità di business a distanza;

- corsi di formazione online: anche in questo caso, il punteggio più selezionato è stato 4. I punteggi più elevati (4 e 5) sono stati selezionati dal 52,5% del campione. Il 15% del campione non utilizza lo strumento corsi di formazione online;
- riunioni online: il 45,7% del campione ha assegnato allo strumento un punteggio di 4 ed il 22,8% un punteggio di 5, per un totale di 68,5%.

### *Employee engagement*

La terza ed ultima parte del questionario comprende i quesiti volti ad analizzare e valutare l'employee engagement per capire come i manager coinvolgano i loro dipendenti a distanza. Anche questa parte, è suddivisa in ulteriori quattro sezioni.



### Sezione 3 – Feedback e riconoscimenti

La sezione sui feedback e riconoscimenti comprende quattro affermazioni, alle quali ciascun rispondente ha assegnato un punteggio da 1 a 5, in base a quanto si ritiene in disaccordo o d'accordo con quanto riportato. I risultati sono riportati nella tabella seguente:

N	Valido	162
	Mancante	0
Media		13,77
Mediana		15,00
Modalità		16,00
Deviazione standard		3,92
Somma		2232,00

Tabella 46: Employee Engagement: feedback (Fonte: produzione personale)

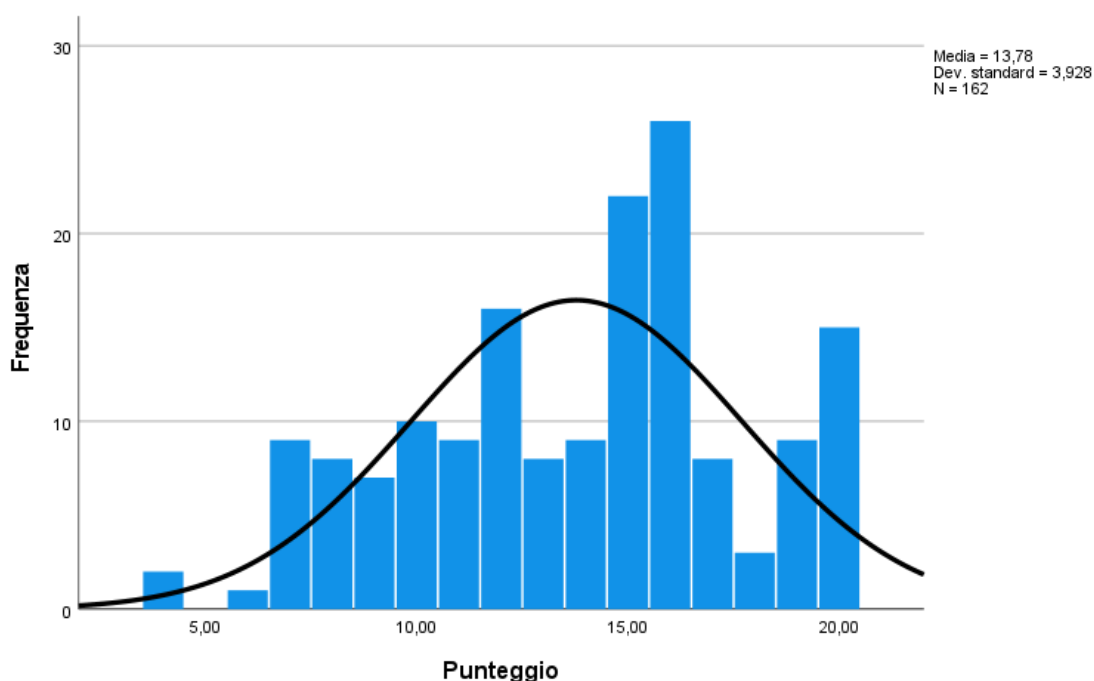


Grafico 9: Grafico employee engagement: feedback (Fonte: produzione personale)

Il blocco di domande ha ottenuto un punteggio di 2232, pari ad un punteggio medio di 13,77. Dividendo il punteggio medio per le 4 domande, otteniamo un punteggio medio per domanda di 3,44 ed una moda di 4, equivalente dell'essere d'accordo con quanto riportato dall'affermazione. Guardiamo nel dettaglio le singole domande:

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	9	5,6	5,6
	2	20	12,3	17,9
	3	34	21,0	38,9
	4	63	38,9	77,8
	5	36	22,2	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 47: 1. Il tuo/la tua manager riconosce regolarmente i tuoi sforzi e il tuo contributo agli obiettivi aziendali (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	3	1,9	1,9
	2	26	16,0	17,9
	3	32	19,8	37,7
	4	66	40,7	78,4
	5	35	21,6	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 48: 2. Il tuo/la tua manager ti dà un feedback positivo sulla tua performance (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	8	4,9	4,9
	2	24	14,8	19,8
	3	46	28,4	48,1
	4	51	31,5	79,6
	5	33	20,4	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 49: 3. La missione dell'azienda per cui lavori ti fa sentire che il tuo lavoro è importante (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	24	14,8	14,8
	2	37	22,8	37,7
	3	32	19,8	57,4
	4	43	26,5	84,0
	5	26	16,0	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 50: Negli ultimi sette giorni, hai ricevuto un riconoscimento o un elogio per aver svolto un buon lavoro (Fonte: produzione personale)

Mediamente, la maggior parte del campione analizzato è d'accordo con ciascuna delle quattro affermazioni, ma con percentuali diverse in ogni domanda. La frequenza maggiore di rispondenti d'accordo con quanto riportato riguarda le affermazioni 1 e 2, relative

al riconoscimento degli sforzi e ai feedback. La percentuale diminuisce per le affermazioni 3 e 4. In particolare, l'affermazione 4 ottiene una percentuale di rispondenti che hanno selezionato i punteggi 1, 2 o 3 pari a 57,4%. Da ciò si deduce che, nonostante il punteggio più selezionato per l'affermazione in questione sia 4, più della metà del campione analizzato si ritiene neutro o in disaccordo con quanto affermato. Ad eccezione di quest'affermazione, che presenta valori incerti, le altre affermazioni hanno una percentuale di campione in disaccordo nettamente inferiore, compresa tra il 17,9% ed il 19,8%.

### Sezione 3 – Sviluppo

La seconda parte dei quesiti relativi all'employee engagement riguarda lo sviluppo. Il blocco è costituito da 4 affermazioni, a ciascuna delle quali i rispondenti hanno assegnato un punteggio da 1 a 5. I risultati sono riportati nella tabella seguente:

N	Valido	162
	Mancante	0
Media		14,98
Mediana		16,00
Modalità		16,00
Deviazione standard		3,49
Somma		2426,00

Tabella 51: Employee engagement: sviluppo (Fonte: produzione personale)

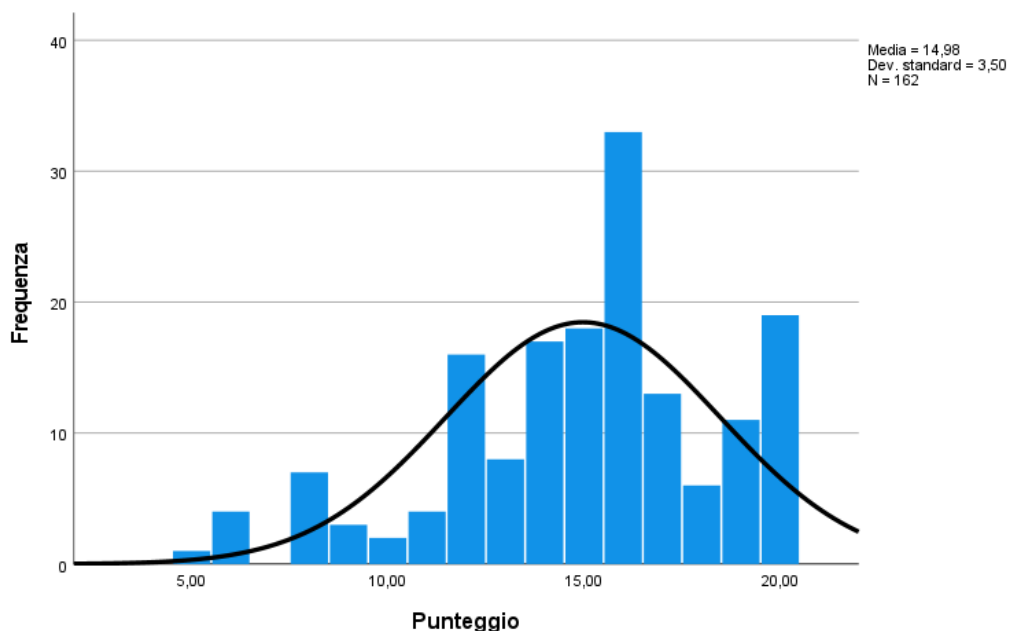


Grafico 10: Grafico employee engagement: sviluppo (Fonte: produzione personale)

Come si evince dalla tabella, le domande hanno ottenuto un punteggio totale di 2426, pari ad un punteggio medio di 14,98. Dividendo la media ottenuta per le 4 domande, otteniamo un punteggio medio per domanda di 3,75 ed una moda di 4. La risposta più selezionata nelle domande in questione è 4, vale a dire “d’accordo”. Osserviamo le singole risposte.

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	5	3,1	3,1
	2	16	9,9	13,0
	3	46	28,4	41,4
	4	58	35,8	77,2
	5	37	22,8	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 52: 1. Il tuo/la tua manager incoraggia il tuo sviluppo (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	14	8,6	8,6
	2	24	14,8	23,5
	3	31	19,1	42,6
	4	60	37,0	79,6
	5	33	20,4	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 53: 2. Negli ultimi sei mesi, qualcuno al lavoro ti ha parlato dei tuoi progressi (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	5	3,1	3,1
	2	16	9,9	13,0
	3	21	13,0	25,9
	4	65	40,1	66,0
	5	55	34,0	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 54: 3. In quest’ultimo anno, hai avuto l’opportunità al lavoro di imparare e crescere (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	3	1,9	1,9
	2	11	6,8	8,6
	3	27	16,7	25,3
	4	72	44,4	69,8
	5	49	30,2	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 55: 4. Il tuo/la tua manager ti fornisce i materiali e gli strumenti di cui hai bisogno per svolgere bene il tuo lavoro (Fonte: produzione personale)

Tutte le affermazioni hanno ottenuto punteggi positivi, concentrati mediamente intorno al punteggio 4. Notiamo anche un aumento di rispondenti che hanno assegnato alle affermazioni un punteggio di 5, equivalente a “fortemente d’accordo”, soprattutto per quanto riguarda le domande 4 e 5, rispettivamente con il 34% ed il 30,2%. Per queste due domande, infatti, la media dei punteggi sale a 3,92 per l’affermazione 3 e 3,94 per l’affermazione 4.

### Sezione 3 – Opinioni

La terza sezione relativa all’employee engagement, composta da 4 affermazioni alle quali assegnare un punteggio da 1 a 5, riguarda la possibilità di esprimere la propria opinione con il proprio/la propria manager. I risultati vengono riportati di seguito:

N	Valido	162
	Mancante	0
Media		14,24
Mediana		15,00
Modalità		16,00
Deviazione standard		3,49
Somma		2308,00

Tabella 56: Employee engagement: opinioni (Fonte: produzione personale)

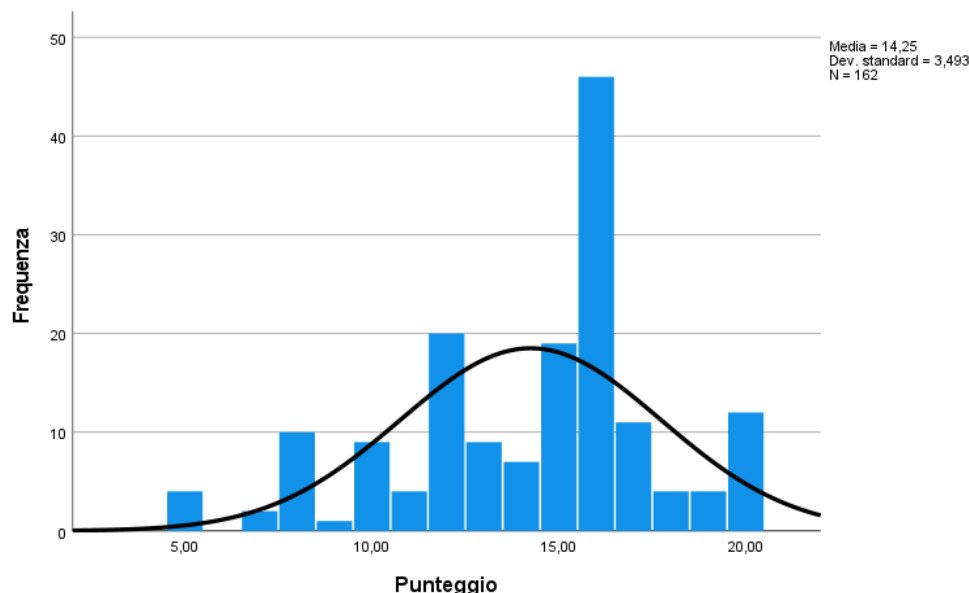


Grafico 11: Grafico employee engagement: opinioni (Fonte: produzione personale)

Le affermazioni hanno ottenuto un punteggio di 2308. Esso è pari ad un punteggio medio di 14,25. Dividendo la media ottenuta per le 4 domande, si ottiene un punteggio medio per domanda di 3,56 ed una moda di 4. I risultati sono in linea con quelli ottenuti fino ad

ora e corrispondono, mediamente, ad un'assegnazione del punteggio 4 da parte dei rispondenti per ciascuna affermazione. Esso risulta particolarmente chiaro anche dal grafico, dove vediamo un aumento significativo corrispondente al punteggio 16 (equivalente di assegnare 4 a ciascuna affermazione). Osserviamo i dati delle singole risposte.

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	7	4,3	4,3
	2	23	14,2	18,5
	3	34	21,0	39,5
	4	77	47,5	87,0
	5	21	13,0	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 57: Le tue opinioni fanno la differenza nelle decisioni quotidiane che riguardano il tuo lavoro (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	8	4,9	4,9
	2	22	13,6	18,5
	3	47	29,0	47,5
	4	67	41,4	88,9
	5	18	11,1	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 58: Credi che le tue opinioni abbiano una reale influenza nella tua organizzazione (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	6	3,7	3,7
	2	15	9,3	13,0
	3	44	27,2	40,1
	4	76	46,9	87,0
	5	21	13,0	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 59: Puoi aspettarti che le raccomandazioni che fai saranno ascoltate e considerate seriamente (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	1	,6	,6
	2	17	10,5	11,1
	3	31	19,1	30,2
	4	81	50,0	80,2
	5	32	19,8	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 60: Il tuo/la tua manager prende in considerazione le tue opinioni (Fonte: produzione personale)

Osservando le frequenze, e le relative percentuali, delle singole affermazioni, notiamo come vi sia una netta preponderanza di rispondenti che hanno assegnato un punteggio 4, equivalente ad essere d'accordo con quanto riportato. Infatti, hanno raggiunto rispettivamente, il 47,5% la prima, il 41,4% la seconda, il 46,9% la terza ed il 50% la quarta. Se ad esse aggiungiamo anche la percentuale di coloro che hanno assegnato un punteggio di 5, otteniamo il 60,5% per la prima, il 52,5% per la seconda, il 59,9% per la terza ed il 69,8% per la quarta. Quindi, più della metà del campione analizzato ha risposto favorevolmente alle affermazioni riportate.

### Sezione 3 – Welfare

L'ultima parte del questionario riguarda il welfare aziendale. Il blocco è composto da tre affermazioni, alle quali i rispondenti hanno assegnato un punteggio da 1 a 5. I risultati complessivi sono riportati della tabella seguente:

N	Valido	162
	Mancante	0
Media		10,81
Mediana		12,00
Modalità		12,00
Deviazione standard		2,98
Somma		1752,00

Tabella 61: Employee engagement: welfare (Fonte: produzione personale)

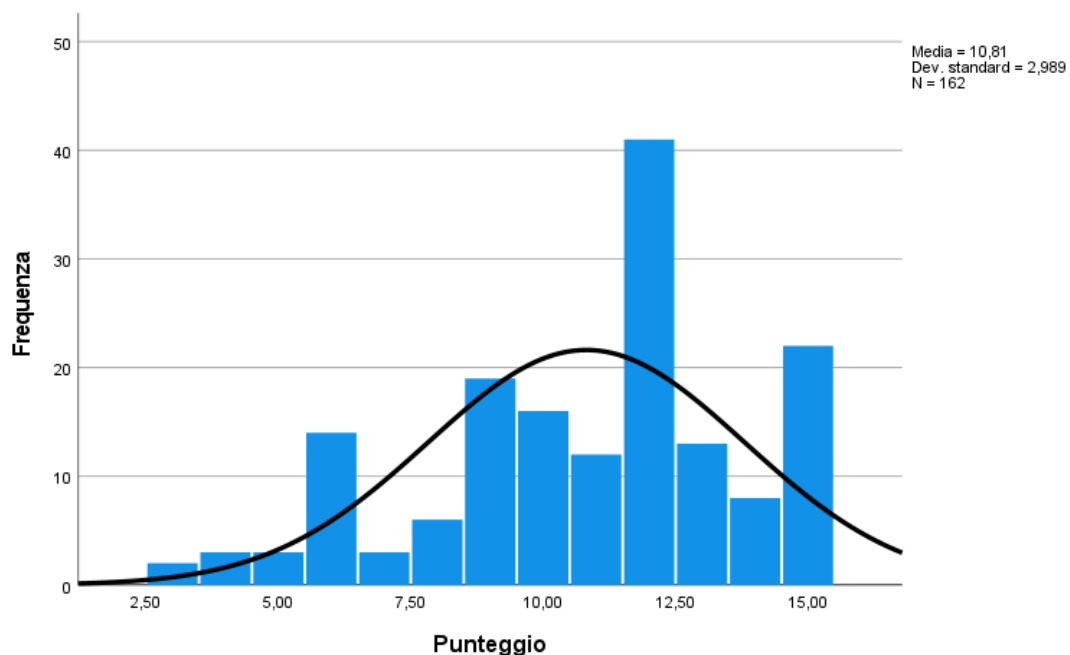


Grafico 12: Grafico employee engagement: welfare (Fonte: produzione personale)

Le affermazioni hanno ottenuto un punteggio di 1752 su un totale possibile di 2430. Il risultato equivale ad una media di 10,81 ed una moda di 12. Dividendo media e moda per le 3 domande, si ottiene un punteggio per ciascuna domanda di 3,60 e una moda di 4. I risultati sembrano essere in linea con quanto riportato precedentemente. Anche dal grafico si evince il dominare dei rispondenti che hanno assegnato un punteggio di 12 (equivalente di assegnare 4 a ciascuna domanda). Notiamo anche un aumento dei rispondenti che hanno assegnato un punteggio completo a ciascuna affermazione, vale a dire 15 (equivalente di assegnare 5 a ciascuna affermazione). Osserviamo le singole risposte:

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	6	3,7	3,7
	2	16	9,9	13,6
	3	29	17,9	31,5
	4	71	43,8	75,3
	5	40	24,7	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 62: Il tuo/la tua manager è interessato/a a te come persona e al tuo benessere (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	9	5,6	5,6
	2	29	17,9	23,5
	3	37	22,8	46,3
	4	58	35,8	82,1
	5	29	17,9	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 63: Il tuo/la tua manager crea, anche a distanza, un ambiente di lavoro stimolante e positivo (Fonte: produzione personale)

		Frequenza	Percentuale	% cumulativa
Valido	1	8	4,9	4,9
	2	20	12,3	17,3
	3	33	20,4	37,7
	4	64	39,5	77,2
	5	37	22,8	100,0
	Totale	162	100,0	

Tabella 64: Il tuo/la tua manager tratta i dipendenti con equità e rispetto (Fonte: produzione personale)



Anche in quest'ultimo caso, le frequenze e le relative percentuali mostrano chiaramente come la maggior parte del campione analizzato abbia selezionato un punteggio di 4 per ciascuna affermazione. Essi rappresentano il 43,8% dei rispondenti per la prima domanda, il 35,8% per la seconda ed il 39,5% per la terza. Aggiungendo la percentuale di coloro che hanno assegnato un punteggio pieno alle affermazioni, raggiungiamo il 68,5% nella prima, il 53,7% nella seconda ed il 62,3% nella terza. Anche in questo caso, quindi, più della metà del campione analizzato ha risposto favorevolmente alle affermazioni riportate, raggiungendo anche percentuali abbastanza elevate (come il 68,5% del campione analizzato).

Analizziamo le correlazioni tra l'employee engagement e lo stile di leadership nei contesti di Smart Working. Sono stati raggruppati tutti gli item relativi all'employee engagement sotto la voce "employee engagement" e sono stati messi in relazione ai punteggi ottenuti per la considerazione e la struttura iniziatrice.

		Employee engagement	Considerazione	Struttura iniziatrice
Employee engagement	Correlazione di Pearson	1	,730**	,382**
	Sign. (a due code)		<,001	<,001
	N	162	162	162

\*\* La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

Tabella 65: Correlazioni tra l'employee engagement e lo stile di leadership (Fonte: produzione personale)

Dalla tabella si evince che vi è significatività tra la variabile employee engagement e le variabili considerazione e struttura iniziatrice. La correlazione risulta essere significativa a livello 0,01. L'analisi di correlazione riflette una relazione maggiormente positiva tra l'employee engagement e la considerazione ( $r = 0,730$ ,  $p < 0,001$ ) ed una moderata relazione positiva tra l'employee engagement e la struttura iniziatrice ( $r = 0,382$ ,  $p < 0,001$ ). I valori riflessi nell'analisi forniscono le prove per poter concludere che le correlazioni tra l'employee engagement e lo stile di leadership, suddiviso tra considerazione e struttura iniziatrice, sono significative.

In ultima istanza, per tutte le variabili analizzate è stato effettuato un T-test a campione singolo per valutare la significatività del campione analizzato.

### Test a campione singolo

Valore di test = 0.05

	t	gl	Significatività		Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
			P unilate- rale	P bilate- rale		Inferiore	Superiore
Comunicazione interna	58,593	161	<,001	<,001	75,70309	73,1516	78,2545
Employee engagement	56,935	161	<,001	<,001	53,76481	51,9000	55,6297
Considerazione	75,550	161	<,001	<,001	48,30185	47,0393	49,5644
Struttura iniziatrice	83,304	161	<,001	<,001	52,07346	50,8390	53,3079

Tabella 66: T-test a campione singolo (Fonte: produzione personale)

Le variabili sono tutte significative, in quanto hanno una significatività bilaterale inferiore a 0,05. Sono state poi analizzate le variabili comunicazione interna ed employee engagement anche in relazione al sesso dei manager, effettuando un test a campioni indipendenti, come riportato nella tabella seguente.

### Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze		Test t per l'eguaglianza delle medie						Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
		F	Sign.	t	gl	Significatività		Differenza della media	Differenza errore std.	Inferiore	Superiore
						P unilate- rale	P bilate- rale				
Comunicazione interna	Varianze uguali presunte	,719	,398	- 1,725	160	,043	,086	-4,85088	2,81228	-10,40485	,70310
	Varianze uguali non presunte			- 1,790	96,278	,038	,077	-4,85088	2,70930	-10,22859	,52684
Employee engagement	Varianze uguali presunte	,006	,940	- 2,141	160	,017	,034	-4,37829	2,04543	-8,41780	-,33877
	Varianze uguali non presunte			- 2,165	90,697	,016	,033	-4,37829	2,02210	-8,39513	-,36145

Tabella 67: T-test a campione indipendente (Fonte: produzione personale)

Le correlazioni risultano significative solo per quanto riguarda l'employee engagement, in quanto hanno una significatività minore di 0,05. Non vi sono correlazioni invece per quanto riguarda la strategia di comunicazione interna e il sesso del manager.

Il presente capitolo ha quindi riportato i risultati delle analisi effettuate. In primo luogo, si è parlato dell'analisi qualitativa. Sono stati presentati gli intervistati, in particolare è stato sottolineato il ruolo che hanno all'interno dell'azienda e la percentuale di lavoratori in Smart Working nella loro azienda. Successivamente, sono state analizzate le risposte dei singoli intervistati divise per variabili. In secondo luogo, è stata presentata l'analisi quantitativa. Dopo aver descritto il campione analizzato, anche per quest'analisi sono stati riportati i risultati divisi per variabili, tenendo in considerazione come elemento sostanziale la frequenza con il quale un punteggio è stato maggiormente assegnato a ciascuna domanda. Per ciascuna variabile, sono state poi effettuate le analisi di correlazione ed il T-test. Il capitolo seguente costituirà le conclusioni del presente studio, sulla base dei risultati analizzati in questo capitolo.

## Capitolo 5

### Conclusioni

Il capitolo appena concluso ha riportato i risultati ottenuti dai metodi di analisi utilizzati. La ricerca ha visto coinvolti 6 HR Manager di sei aziende diverse nel settore della moda e dei beni di lusso per l'analisi qualitativa e 162 dipendenti di aziende diverse per dimensioni e settore d'occupazione per l'analisi quantitativa, i quali hanno analizzato i loro manager. Il presente capitolo discuterà i risultati riportati, cercando di evidenziare se e come le proposizioni e le ipotesi siano state soddisfatte o meno. Verranno poi dati degli spunti per continuare la ricerca, includendo nuove variabili e nuovi casi studio.

#### 5.1 Discussione dei risultati

Il capitolo precedente ha riportato i risultati ottenuti dalle due analisi effettuate, quella qualitativa e quella quantitativa. Circa lo stile di leadership nei contesti di Smart Working, dall'analisi qualitativa è emerso che i manager a distanza prediligono uno stile di leadership basato sulla partecipazione attiva dei dipendenti, sulla condivisione delle informazioni e su una maggiore responsabilizzazione degli stessi.

Intervistato	Stile di leadership nei contesti di Smart Working
Intervistato I	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stile di leadership molto <b>partecipativo</b>, basato sulla <b>condivisione</b> e partecipazione attiva del team;</li><li>• approccio <b>empatico</b>, attento alla persona e ai bisogni dei singoli individui;</li><li>• <b>non ha modificato il suo stile di leadership</b> dall'ingresso in modalità Smart Working perché ha sempre avuto questo approccio.</li></ul>
Intervistato II	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leader <b>partecipativo</b>, che prende le decisioni insieme al suo team;</li><li>• <b>non ha modificato il suo stile</b>, l'ha solo reso più digitale.</li></ul>
Intervistato III	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Coinvolge</b> maggiormente e attivamente i membri del suo team;</li><li>• <b>ha adattato il suo stile di leadership</b> a questa nuova modalità di lavoro.</li></ul>
Intervistato IV	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ha adottato uno stile di <b>responsabilizzazione</b> e di <b>valutazione sul risultato</b>;</li><li>• <b>ha cambiato il suo stile</b>, convertendo piani di formazione su una leadership da remoto basata sulla <b>fiducia</b> e non più sul controllo.</li></ul>
Intervistato V	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manager <b>partecipativo</b>;</li><li>• predilige il lavoro di team e sollecita il contributo di tutti.</li></ul>

Intervistato VI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stile <b>aperto, inclusivo</b>;</li> <li>• cerca di dare spazio alle persone che lavorano con lui;</li> <li>• <b>Ha adattato il suo stile</b> al nuovo contesto e ha dato più spazio alle persone.</li> </ul>
-----------------	--

Tabella 68: Tabella di sintesi sullo stile di leadership nei contesti di Smart Working (Fonte: produzione personale)

Nella tabella vengono riassunti i punti focali delle risposte date dagli intervistati. La leadership partecipativa sembra essere, nel campione analizzato, lo stile adatto a gestire le risorse umane a distanza. Ad esso si aggiungono i risultati ottenuti dall'analisi quantitativa. In essa, i dipendenti hanno evidenziato come i propri manager a distanza tendano ad avere una leadership più democratica, basata su una chiara organizzazione degli obiettivi e delle responsabilità e sull'integrazione dei dipendenti nel processo decisionale. Il questionario LBDQ ha evidenziato come i manager in analisi cerchino di basare il loro rapporto con le risorse umane a distanza su fiducia e rispetto reciproco. Il risultato ottenuto per la struttura iniziatrix evidenzia la volontà dei manager a distanza di delineare in maniera chiara la relazione tra sé stessi e i membri dei loro team e la necessità di pianificare e comunicare in maniera più strutturata i compiti e le informazioni con i loro dipendenti a distanza.

Le due analisi, congiuntamente, evidenziano la necessità per gli Smart leader di orientarsi verso una partecipazione attiva e più democratica dei dipendenti, dove responsabilità, fiducia e rispetto reciproco siano alla base del rapporto tra le risorse.

Per quanto riguarda la comunicazione interna, le risposte derivanti dall'analisi qualitativa vengono riassunte nella tabella seguente:

Intervistato	Comunicazione interna		
	Importanza	Strumenti	Informazioni
<i>Intervistati I</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strumento vantaggioso, utile e fondamentale per la vita economica e strategica dell'azienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• email</li> <li>• webinar: temi sia tecnici che ludici come il wine tasting e lo yoga</li> <li>• call di allineamento su Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicare messaggi aziendali e mixarli con l'aspetto relazionale</li> <li>• maggior peso per aspetto relazionale</li> <li>• trasparenza e chiarezza essenziali</li> </ul>

<i>Intervistato II</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strumento di vitale importanza</li> <li>• evoluta da inizio pandemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workplace</li> <li>• LinkedIn</li> <li>• newsletter</li> <li>• comunicazioni istituzionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sia informazioni sia comunicazioni volte a creare relazioni</li> <li>• chiarezza fondamentale</li> </ul>
<i>Intervistato III</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondamentale in un contesto di Smart Working</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Email</li> <li>• Teams e Zoom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• concentrarsi sulla trasmissione di dati</li> <li>• includere l'aspetto relazionale</li> <li>• trasparenza e chiarezza sempre importanti</li> </ul>
<i>Intervistato IV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Più coinvolgente in Smart Working</li> <li>• gestita efficacemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams e Zoom</li> <li>• email</li> <li>• Workplace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aspetto relazionale grazie alle videochiamate</li> <li>• trasparenza e chiarezza essenziali</li> </ul>
<i>Intervistato V</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leva strategica che ti permette di allineare i dipendenti alla strategia</li> <li>• crea un senso di community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams</li> <li>• Email</li> <li>• meeting virtuali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentare sia la trasmissione di dati di business sia l'aspetto relazionale</li> <li>• trasparenza e chiarezza importanti e più frequenti in Smart Working</li> </ul>
<i>Intervistato VI</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificata in Smart Working</li> <li>• migliorata la qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Email</li> <li>• newsletter</li> <li>• classi di yoga, pilates e mindfulness</li> <li>• videochiamate su Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione maggiormente volta alla creazione di relazioni umane</li> <li>• chiarezza fondamentale e informazioni trasparenti</li> </ul>

Tabella 69: Tabella di sintesi comunicazione interna (Fonte: produzione personale)

La comunicazione interna per gli Smart leader è essenziale ed è considerata uno strumento utile per raggiungere i fini aziendali. Essa dovrebbe concentrarsi sia sulla trasmissione di dati operativi, volti ad aggiornare i dipendenti circa l'evoluzione aziendale, sia sulla crea-

zione di relazioni umane, che vengono inevitabilmente meno a distanza. Osservando anche i dati ottenuti dall'analisi quantitativa, la comunicazione interna utilizzata dagli Smart leader dovrebbe basarsi su un clima di sincerità ed apertura, dove i dipendenti possano sentirsi liberi di esprimere il loro parere senza preoccuparsi di avere ripercussioni negative per questo. Gli Smart leader, nel campione analizzato, risultano comunicare in maniera sincera, chiara ed affidabile. Gli strumenti che, secondo le analisi, sono più utili per creare relazioni umane e per la trasmissione di dati a distanza sono email, riunioni e corsi di formazione online, Teams e Zoom, e strumenti più ludici come Workplace.

Sulla base dei risultati ottenuti dallo studio, lo stile di leadership nei contesti di Smart Working dovrebbe avvalersi di un sistema di comunicazione ben strutturato, dove trasparenza e chiarezza siano dominanti e dove ogni individuo possa esprimersi liberamente ed avere ben chiari sia i propri obiettivi sia quelli aziendali. I risultati confermano la proposizione e l'ipotesi presentate nel capitolo 3.

*P1: La comunicazione interna risulta essere, in questo studio, uno strumento essenziale e di vitale importanza nella gestione della relazione tra manager e dipendenti a distanza.*

*Hp1: La strategia di comunicazione interna contribuisce a delineare lo stile di leadership necessario nei contesti di Smart Working, basato su fiducia, chiarezza e trasparenza.*

Infine, l'ultima variabile presa in analisi è stata l'employee engagement. Le risposte dell'analisi qualitativa sono riassunte nella seguente tabella:

Intervistato	Employee engagement		
	Importanza	Legame con lo stile di leadership	Ruolo decisionale dei dipendenti
<i>Intervistato I</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'employee engagement deve sempre essere alto</li> <li>non varia tra ufficio e Smart Working</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>in termini di coinvolgimento e motivazione, lo stile di leadership fa la differenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dipende dallo stile di leadership</li> <li>bisogna lavorare per obiettivi</li> <li>peso aumentato in Smart Working</li> </ul>

<i>Intervistato II</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peso fondamentale per il successo dell'azienda</li> <li>• survey globale per elaborare i piani d'azione</li> <li>• peso aumenta a distanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lo Smart Working ha amplificato la capacità o meno dei leader e manager di coinvolgere e comunicare correttamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ascolta i dipendenti</li> <li>• partecipano alla presa di decisioni tramite survey laddove possibile</li> </ul>
<i>Intervistato III</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sempre molto importante, ancora di più in Smart Working</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gli elementi chiave per un maggiore engagement sono lo stile di leadership e la comunicazione interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opinioni dei dipendenti prese seriamente in considerazione</li> </ul>
<i>Intervistato IV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondamentale sempre</li> <li>• non varia tra ufficio e Smart Working</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sì, è legato</li> <li>• i manager vengono ripagati se danno fiducia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obiettivi personali costruiti insieme al manager</li> <li>• libertà su come raggiungere i propri obiettivi</li> <li>• peso aumentato per la propria mansione</li> </ul>
<i>Intervistato V</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondamentale sempre</li> <li>• non varia tra ufficio e Smart Working</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sì</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opinioni prese in considerazione</li> <li>• incoraggia a portare avanti le idee dei dipendenti</li> </ul>
<i>Intervistato VI</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È il collante tra le persone e l'organizzazione</li> <li>• peso aumenta a distanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sì, è legato allo stile di leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• giorni a casa concordati tra manager e dipendenti</li> <li>• voce in capitolo su obiettivi aziendali</li> <li>• manager valutano i carichi di lavoro con il proprio team</li> </ul>

Tabella 70: Tabella di sintesi employee engagement (Fonte: produzione personale)

Le risposte ottenute evidenziano l'importanza dell'employee engagement nel contesto aziendale e l'evidente legame che esso ha con lo stile del leader. Le risposte, unite ai



risultati ottenuti nell'analisi quantitativa, mostrano come gli Smart leader dovrebbero creare coinvolgimento con i loro dipendenti a distanza. In particolare, esso dovrebbe essere creato attraverso una maggior responsabilizzazione dei dipendenti, dando loro più potere decisionale, specialmente circa la propria mansione. Dall'analisi quantitativa, inoltre, è emerso che gli Smart leader ottengono coinvolgimento parlando con i propri dipendenti circa le opportunità di sviluppo presenti in azienda e dando loro feedback costanti. I risultati ottenuti confermano la proposizione e l'ipotesi presentate nel capitolo 3.

*P2: Le modalità di coinvolgimento dei dipendenti sono strettamente dipendenti dallo stile di leadership del manager che lavora a distanza.*

*Hp2: Le modalità di coinvolgimento dei dipendenti contribuiscono a creare lo stile di leadership adatto ai contesti di Smart Working, il quale dovrebbe focalizzarsi sul coinvolgimento attivo dei dipendenti, tramite un aumento del loro potere decisionale ed un feedback costante.*

Riprendendo la prima domanda di ricerca, “quali sono alcuni tratti tipici degli Smart leader?”, lo studio risponde fornendo alcune loro caratteristiche in relazione alla comunicazione interna e all'employee engagement.

*RQ1: La Smart leadership dovrebbe basarsi sulla partecipazione attiva dei dipendenti nelle attività aziendali e nella presa delle decisioni e sulla condivisione delle informazioni. Gli Smart leader dovrebbero organizzare il lavoro per obiettivi, assegnando ai propri dipendenti compiti e obiettivi chiari e lasciando più autonomia sulle modalità con cui raggiungerli. Dovrebbero comunicare in maniera chiara, trasparente e costante le informazioni inerenti all'azienda e, al tempo stesso, utilizzare queste comunicazioni per creare dei rapporti umani in un clima di serenità, dove ogni individuo può sentirsi libero di esprimersi liberamente. Infine, dovrebbero dare ai propri dipendenti un feedback costante circa la qualità del lavoro svolto.*

In merito alla seconda domanda di ricerca, “quali stili di leadership già conosciuti potrebbero maggiormente avvicinarsi alla Smart leadership?”, lo studio risponde mostrando le compatibilità riscontrate con tre diversi stili di leadership.

*RQ2: La Smart leadership mostra caratteristiche compatibili con:*

- 1. la leadership democratica: gli Smart leader dovrebbero cercare di creare un ambiente di lavoro ben organizzato e stimolante, con obiettivi e responsabilità chiare, e di portare a termine il lavoro motivando e gestendo individui e gruppi. Questi leader coinvolgono i dipendenti nelle decisioni, attraverso una buona comunicazione e una conoscenza approfondita dei singoli membri, caratteristiche in linea con la leadership democratica;*
- 2. la leadership partecipativa: gli Smart leader ascoltano le opinioni di tutti i membri del gruppo, devono essere partecipativi, e devono saper integrare e coinvolgere tutti i dipendenti o membri del team nel processo decisionale, dando loro maggior potere, compatibilmente con la leadership partecipativa;*
- 3. la leadership propositiva: gli Smart leader dovrebbero includere alti livelli di partecipazione, empowerment e lavoro di squadra, e dovrebbero cercare di lavorare per cambiare i comportamenti delle persone in modi che siano vantaggiosi per l'organizzazione e per loro stessi, caratteristiche tipiche della leadership propositiva.*

La compatibilità con la leadership partecipativa e propositiva conferma quanto già precedentemente ipotizzato da Iannotta, Meret e Marchetti (2020) nel loro studio.

## **5.2 Implicazioni manageriali**

Il presente studio ha fornito un primo quadro di come gli Smart leader si dovrebbero relazionare con i propri dipendenti a distanza tenendo in considerazione la comunicazione interna e l'employee engagement. Lo studio concorre ad incrementare le informazioni note sul tema leadership nei contesti di Smart Working. Il lavoro ha ottenuto implicazioni sia a livello pratico sia a livello teorico. Questo paragrafo verterà sulle implicazioni pratiche, mentre verranno trattate quelle teoriche nel paragrafo successivo.

Da un punto di vista manageriale, i risultati forniscono una comprensione di ciò che significa "essere uno Smart leader", e di come applicare operativamente questa nozione, fino ad oggi solo concettuale, in reali contesti di Smart Working. In termini di azione,

questo significa capire come modificare alcuni aspetti della leadership per gestire più efficacemente la relazione tra manager e dipendenti in contesti mediati dalle tecnologie, senza compromettere l'efficacia e l'efficienza dell'intera azienda. La tesi dimostra l'importanza per gli Smart leader di responsabilizzare i propri dipendenti, creando quindi un ambiente degno di fiducia, dove i dipendenti siano liberi di esprimere le loro idee, sotto la guida del leader, piuttosto che del capo: questo elemento diventa ancora più rilevante perché ha un impatto diretto sull'engagement dei dipendenti.

Per raggiungere obiettivi di efficacia ed efficienza anche in contesti di Smart Working, il ruolo delle aziende diviene fondamentale. Le aziende dovrebbe infatti investire soldi e tempo per formare adeguatamente i propri manager a gestire il cambiamento introdotto dalla distanza. Attraverso corsi di formazioni, i manager potrebbero essere più adeguatamente pronti ad affrontare la nuova gestione delle risorse umane.

All'interno di questo contesto, anche le istituzioni pubbliche e le università potrebbero dare un contributo sostanziale all'evoluzione della leadership e della gestione delle risorse umane da remoto. Infatti, sarebbe opportuno introdurre corsi di laurea specifici per il lavoro a distanza, che concorrano a formare futuri manager con competenze già focalizzate sulla relazione manager-dipendenti mediata dalla tecnologia.

Essendo lo Smart Working divenuto di uso comune dall'arrivo del Covid-19, quindi come conseguenza forzata introdotta dai governi, anche i governi stessi potrebbero aiutare le aziende, tramite incentivi finanziari, ad affrontare questa nuova gestione delle risorse umane.

### **5.3 Implicazioni per la letteratura**

Come affermato nel capitolo precedente, oltre alle implicazioni pratiche appena descritte, il presente studio evidenzia anche delle implicazioni utili per la letteratura.

Per quanto concerne questo aspetto, le variabili analizzate risultano essere corrette e utili in un contesto di Smart Working, elemento evidenziato dalla totalità degli intervistati per l'analisi qualitativa. Il framework risulta quindi essere corretto. Dalle analisi effettuate, in particolar modo grazie alle risposte ottenute dall'analisi qualitativa, sono emerse altre due variabili che, da un punto di vista letterario, potrebbero essere studiate ed analizzate per incrementare il presente studio.

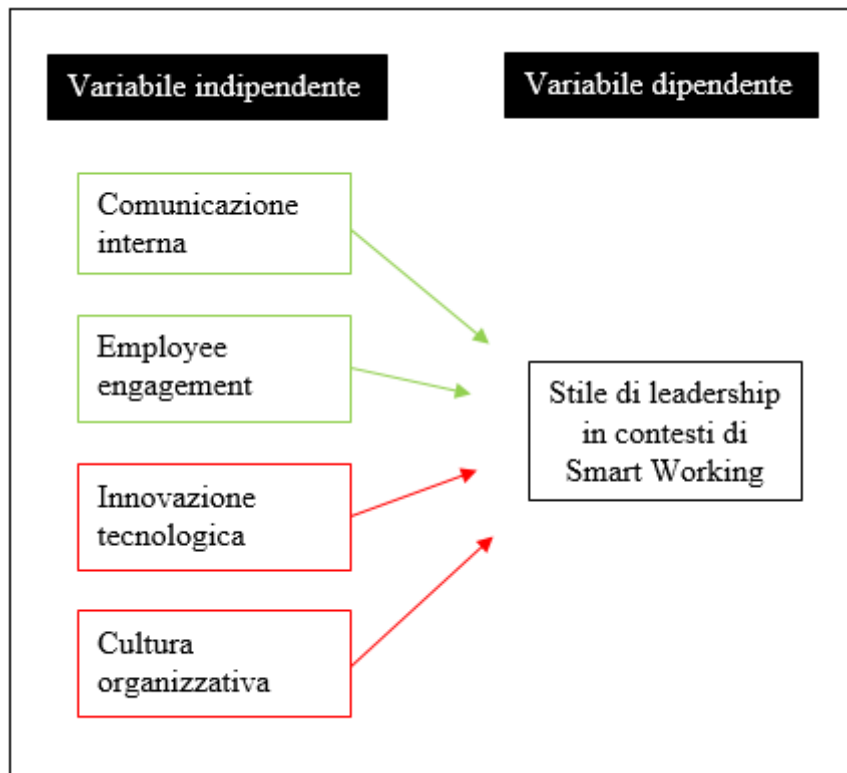


Tabella 71: Nuovo framework (Fonte: produzione personale)

Questo nuovo framework vede come variabili indipendenti, oltre alla comunicazione interna e all'employee enagement già trattate nel presente studio, anche l'introduzione della variabile innovazione tecnologica e della variabile cultura organizzativa. L'innovazione tecnologica è sicuramente di vitale importanza in un contesto di Smart Working, essendo esso basato interamente su rapporti tra manager e dipendenti mediati dalla tecnologia. Il grado di innovazione tecnologia di un'azienda e dei suoi manager è stato citato dagli intervistati stessi come elemento essenziale in un contesto di Smart Working, capace di contribuire notevolmente al grado di coinvolgimento dei dipendenti a distanza. Per questo motivo si ritiene sia una terza variabile utile da integrare allo studio.

La cultura organizzativa è la seconda variabile che si potrebbe integrare nel framework. La variabile è stata citata dagli intervistati come punto sul quale focalizzarsi maggiormente se si lavora in un contesto di Smart Working. Molti di essi infatti, da inizio pandemia, hanno lavorato per definire e formalizzare i valori culturali dell'azienda per cui lavorano.

## 5.4 Limiti e sviluppi futuri

Il presente lavoro di ricerca presenta sicuramente dei limiti. In primo luogo, si è deciso di analizzare solamente due variabili che concorrono a capire come i leader e manager di oggi si comportano in contesti di Smart Working. Le variabili sono state selezionate tenendo in considerazione gli otto elementi essenziali degli Smart leader proposti nello studio di Iannotta, Meret e Marchetti (2020), e fanno riferimento a tre di questi otto elementi essenziali. Per ulteriori ricerche, potrebbe essere interessante aggiungere altre variabili tenendo in considerazione i medesimi elementi essenziali.

In secondo luogo, l'analisi qualitativa è limitata in quanto coinvolge HR manager operanti solo nel settore della moda e dei beni di lusso e in aziende di grandi dimensioni. Nonostante fornisca informazioni utili per iniziare a definire le caratteristiche dei manager nei contesti di Smart Working, il quadro ottenuto non può essere generalizzato a tutti i manager. Per sviluppi futuri, potrebbe essere utile integrare la presente analisi con interviste ad HR manager di altri settori o di aziende di medie o piccole dimensioni ed aumentare quindi il numero degli intervistati. Inoltre, gli intervistati in questo studio sono tutti italiani, nonostante lavorino tutti in aziende internazionali ed uno di essi lavori in Svizzera. Sarebbe quindi interessante capire come i manager di altri stati si comportino in relazione alle medesime variabili. Si potrebbe, quindi, effettuare uno studio comparativo tra due o più Stati, utilizzando il presente studio come rappresentativo per l'Italia, e comparandolo con un medesimo studio in altri Stati, più interessante se geograficamente e culturalmente distanti, come Stati Uniti, Cina o Giappone.

In terzo luogo, anche l'analisi quantitativa presenta dei limiti. Nonostante sia stato raggiunto un numero soddisfacente di rispondenti e abbastanza significativo per il presente studio, esso non può essere generalizzato a tutti i manager che lavorano in Smart Working, come per l'analisi qualitativa. Il campione preso in analisi è abbastanza generico, comprendente manager che lavorano per aziende di diverse dimensioni e appartenenti a settori diversi. Per ulteriori ricerche, sarebbe interessante ottenere uno stesso o maggior numero di rispondenti assottigliando maggiormente il campionamento. Quindi, analizzare solo manager che lavorano in aziende di grandi dimensioni, solo manager che lavorano in aziende di medie dimensioni o solo manager che lavorano in aziende di piccole dimensioni. Il medesimo campionamento potrebbe essere effettuato per quanto riguarda

il settore d'appartenenza. In alternativa, come per l'analisi qualitativa, si potrebbe rendere lo studio internazionale, inserendo la nazionalità tra le domande di campionamento. Traducendo il questionario utilizzato in lingua inglese, si potrebbe raggiungere un numero più significativo di rispondenti internazionali.

Nella tabella seguente vengono riassunti i punti trattati fino ad ora.

<b>Implicazioni manageriali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modifiche della leadership in contesti di Smart Working</li> <li>• focus sulla responsabilizzazione dei dipendenti</li> <li>• corsi di formazione</li> </ul>
<b>Implicazioni per la letteratura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• introduzione nuove variabili: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ innovazione tecnologia</li> <li>➤ cultura organizzativa</li> </ul> </li> </ul>
<b>Limiti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. variabili analizzate</li> </ul> <p>Analisi qualitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• settore di riferimento</li> <li>• n. intervistati: 6</li> <li>• solo intervistati italiani</li> </ul> <p>Analisi quantitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• n. rispondenti: 162</li> <li>• campione generico</li> <li>• solo rispondenti italiani</li> </ul>
<b>Sviluppi futuri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + variabili</li> </ul> <p>Analisi qualitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• + settori</li> <li>• + intervistati</li> <li>• aggiunta intervistati stranieri: studio comparativo</li> </ul> <p>Analisi quantitativa:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; n. di rispondenti</li> <li>• campione più specifico</li> <li>• aggiunta nazionalità</li> </ul>
--	--

Tabella 72: Tabella di sintesi implicazioni, limiti e sviluppi futuri (Fonte: produzione personale)

## 5.5 Conclusione

In definitiva, la suddetta tesi ha cercato di portare alla luce alcune caratteristiche che dovrebbero avere i manager e leader che lavorano in Smart Working. Partendo dal contesto teorico e disciplinare, i primi due capitoli hanno evidenziato l'importanza della tematica Smart Working nei contesti aziendali moderni e hanno fornito una rappresentazione quanto più esaustiva del tema leadership. Il terzo e quarto capitolo, invece, hanno dato una rappresentazione pratica ed applicativa del tema, attraverso una duplice analisi qualitativa e quantitativa. Ad oggi, non vi è ancora un quadro completo di cosa sia la Smart leadership e di come i manager dovrebbero gestire le risorse umane da remoto, questo perché questa modalità di lavoro è diventata dominante solo negli ultimi anni, in particolare dall'arrivo del Covid-19. Essendo l'argomento di estrema attualità, nel corso dei prossimi anni sarà soggetto a cambiamenti ed evoluzioni, in linea con l'aumentare delle aziende in Smart Working e con la continua evoluzione tecnologica. La presente tesi, quindi, costituisce solo un tassello di questo vasto tema, che continuerà sicuramente ad essere analizzato negli anni venturi. L'analisi, la quale ha dato la possibilità di analizzare alcuni tratti tipici degli Smart leader in relazione a due variabili, quali la comunicazione interna e l'employee engagement, è derivata dalle risposte date dai manager delle aziende prese come caso studio per l'analisi qualitativa e dalle risposte date dai dipendenti di svariate aziende, diverse per dimensione e settore d'appartenenza, per l'analisi quantitativa. L'analisi ha evidenziato la necessità dei manager di oggi di basare la loro leadership sul coinvolgimento e sulla partecipazione attiva dei dipendenti, i quali dovrebbero poter esprimere le loro opinioni circa la propria mansione e, laddove possibile, circa le dinamiche aziendali. Il tutto è possibile se gli Smart leader utilizzano un solido sistema di comunicazione interna, che inglobi tutti gli strumenti resi disponibili dall'evoluzione tecnologica, in particolare l'utilizzo della videochiamata per ovviare al problema della mancanza dell'aspetto relazionale che viene inevitabilmente meno a distanza, il tutto in un clima di serenità basato su fiducia, trasparenza e chiarezza. Dando maggior potere decisionale ai dipendenti, gli Smart leader dovrebbero ottenere un maggior coinvolgimento

degli stessi e una maggior fiducia. I risultati ottenuti dalla presente ricerca sono, in parte, in linea con quanto precedentemente sostenuto da altri studiosi, quali Iannotta, Meret e Marchetti (2020), i quali avevano ipotizzato, solamente a livello teorico, che la Smart leadership potesse avere delle caratteristiche compatibili con alcuni stili di leadership già noti ed utilizzati, tra cui la leadership partecipativa e la leadership propositiva. Il presente studio conferma quanto precedentemente ipotizzato, ed aggiunge elementi compatibili anche con la leadership democratica.



## Bibliografia e sitografia

- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2020). *Inequality in the Impact of the Coronavirus Shock: Evidence from Real Time Surveys*.
- Ahuja M. K., Chudoba K. M., Kacmar C. J., McKnight D. H., & George J. F., (2007), *IT road warriors: balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions*, *MIS Quarterly*, 31, 1-17.
- Anitha J., (2013). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 63 No 3, pp. 303-323.
- Antonakis, J., (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)*. Frank Dillely Award for Outstanding Doctoral Study, USA.
- Armandi, B., Oppedisano, J., Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a "case" in point. *Management Decision*, 41(10), 1076-1088.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and the validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 249-269.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., & Kahai, S., Dodge G. (2001). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615-667.
- Avolio, B. J., & Kahai, S., Dodge G. (2001). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615-667.
- Avolio, J. B., Bass, B. M., Jung, D. I., (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bailey, C., Shantz, A., Brione, P., Yarlagadda, R., Zheltoukhova, K. (2017). Purposeful Work: What is It, What Causes It, and Does It Matter? Technical Report, *Chartered Institute of Personnel and Development*. Disponibile online in: <http://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/68335/>.
- Balakrishnan, C., Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3.
- Barney, J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (25 giugno 2020). COVID-19 Is Also a Reallocation Shock. *Brookings Papers on Economic Activity*.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd ed. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Individual, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* [Database record].
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., Avolio, J. B., Jung, D. I., Berson, Y., (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207-218.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Belot, M., Choi, S., Jamison, J. C., Papageorge, N. W., Tripodi, E., & van den Broek-Altenburg, E. (2020). *Six-Country Survey on Covid-19*.
- Bennis, Warren G., (2021). Leadership is the capacity to translate vision into reality. *Journal of Property Management*, Vol. 73, No. 5.
- Bini, S. (2020). Lo Smart Working al tempo del coronavirus. Brevi osservazioni, in stato di emergenza. In G. Conte & F. Di Marzio (A cura di), *Emergenza Covid-19. Uniti per l'Italia* (pp. 67-72). Milano: Giuffrè Francis Lefebvre.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S., (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing company.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., Nelson R. B., (1993). Situational Leadership after 25 years: A Retrospective. *The Journal of Leadership Studies*, Vol. 1, No. 1.
- Blanchard, K., Jonhson, S., (1982). *The one Minute Manager*. Sperling & Kupfer.
- Board of Governors of the Federal Reserve System (2020). *Report on the Economic Well-Being of U.S. Households in 2019, Featuring Supplemental Data from April 2020*. Washington, DC.
- Bolognini, A. (2019). *Smart Leadership e Organizzazioni di Volontariato*. Roma: Armando Editore.
- Boorsma, B., & Mitchell, S. (2011). *Work-Life Innovation Smart Work—A Paradigm Shift Transforming How, Where, and When Work Gets Done*. Disponibile in: [https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/ac79/docs/ps/Work-Life\\_Innovation\\_Smart\\_Work.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/ps/Work-Life_Innovation_Smart_Work.pdf)

- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). Covid-19 and Remote Work: An early Look at US Data. *National Bureau of Economic Research*.
- Buckingham, M. e Coffman, C., (1999), *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, The Gallup Organization, Simon and Schuster, New York, NY.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlyle (1841). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*.
- CIPD, (2017). *Purposeful leadership: what is it, what causes it, and does it matter?*. Technical report.
- Clapperton, G., & Vanhoutte, P., (2014), *Il Manifesto dello Smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio*, Oxford: Sunmakers.
- Colbert, B.A. (2004), *The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management*, *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 3, pp. 341-58.
- Coleman, J.S. (1990), *Foundation of Social Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Corso, M. (2018). Lo Smart Working per un'organizzazione del lavoro Result Based. *Osservatori.net*. Disponibile in: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-organizzazione-lavoro-result-based](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-organizzazione-lavoro-result-based) [13 febbraio 2018].
- Covey, S. R., & Merrill, R. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. Simon and Schuster.
- Crespi, F. (2021). Lavoro Agile: legge ed evoluzione normativa dello Smart Working. *Osservatori.net*. Disponibile in: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/evoluzione-normativa-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/evoluzione-normativa-smart-working) [17 febbraio 2021].
- DasGupta, P., (2011). Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4.
- Day, D. V., Antonakis, J., (2011). *The Nature of Leadership*. Second Edition. USA: SAGE.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., Koopman, P. L., (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Dennis, H.S. (1974). A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations. Purdue University, West Lafayette, FN.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *Management Review*, Volume 70, Issue II (AMA FORUM), pp. 35- 36.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Epitropaki, O., Martin, R., (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569 – 589.

Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series. Publications Office of the European Union, Lussemburgo. Disponibile in: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf).

Eurofound (2020), *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Lussemburgo. Disponibile in: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef19032en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf).

Eurofound (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide*. Publications Office of the European Union, Lussemburgo, and the International Labour Office, Ginevra. Disponibile in: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef20020.pdf>.

Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo, and the International Labour Office, Ginevra. Disponibile in: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1658en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf).

European Commission (2019). *Flash Reports on Labour Law, March 2019*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurostat (2020). *How usually is to work from home?*. Disponibile in: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1> [06 febbraio 2020]

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

Finkelstein, S., and Jackson, E. M. (2005). Immunity from implosion: building smart leadership. *Ivey Bus. J.* 1, 1–6.

Gangai, A. (2018). Smart Working: una questione di competenze digitali. *Osservatori.net*. Disponibile in: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-competenze-digitali](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-competenze-digitali) [6 febbraio 2018].

Gangai, A. (2019). Smart Working: una questione di tecnologie. *Osservatori.net*. Disponibile in: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/tecnologie-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/tecnologie-smart-working) [08 ottobre 2019].

Gangai, A. (2021). Smart Office: cosa vuol dire e come progettare uno spazio di lavoro smart. *Osservatori.net*. Disponibile in: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-office-si-gnificato-come-progettarlo](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-office-si-gnificato-come-progettarlo) [11 febbraio 2021].

Gazzetta Ufficiale (2017). *Legge n. 81 del 22 maggio 2017*. Disponibile in: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>.

Gazzetta Ufficiale (2020), *Legge n. 176 del 18 dicembre 2020*. Disponibile in: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2020/Legge-176-del-18122020.pdf>.

Gazzetta Ufficio (2020). *Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 11 marzo 2020*. Disponibile in: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/11/20A01605/sg>.

George S. Odierne, (1970). *Management by objectives*. Londra: Pitman Publishing.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *The New Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Gonos, J., Gallo, P., (2013). Model for Leadership Style Evaluation. *Management*, Vol. 18, No. 2.

Graeff, C. L., (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2, 285-291.

Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

Halpin, A. W. (1957). *Manual for Leader Behavior Description Questionnaire*. Fisher College of Business, The Ohio State University (Columbus, Ohio).

Hambley, L. A., O'Neil, T. A., Kline T. J. B., (2005). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Elsevier Inc.*

Hayase, L. K. T. (2009). *Internal communication in organizations and employee engagement*. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 1176.

Hersey, P., Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hersey, P., Blanchard, K. H. (1982). Grid® principles and situationalism: Both! A response to Blake and Mouton. *Group & Organization Studies*, 7(2), 207-210.

Hersey, P., Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior 5th*. Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K. H., (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.

Hersey, P., Blanchard, K. H., Natemeyer W. E., (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*.

Hogan, R., Curphy, G. J., Hogan J., (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*.

- House, R. J., (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3.
- Iannotta, M., Meret, C., Marchetti, G., (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, Articolo 556933.
- Istat (2019). *L'organizzazione del lavoro in Italia: orari, luoghi, grado di autonomia*. Disponibile in: <https://www.istat.it/it/archivio/247627>.
- Istat (2020). *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza Covid-19*. Disponibile in: <https://www.istat.it/it/files/2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf> [15 giugno 2020]
- Kahai, S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31, 325–338.
- Kahn, W.A., (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, *Academy of Management Journal*, Vol 33, pp692-724.
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., Floor, L. G., (1951). Productivity, supervision and moral among railroad workers. *Psycnet.apa.org*.
- Kempster, S., Jackson, B., Conroy, M., (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership* 7(3) 317–334.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., Khan, I., (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, Vol. 16.
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A., (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2.
- Kissler, G. D. (2001). E-leadership. *Organizational Dynamics*, 30(2), 121-133.
- Kruse, K., (2013). What is Leadership? *Forbes*. Disponibile in: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership> [9 aprile 2013].
- Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane E. e Truss K, (2008). Employee Engagement: A Literature Review. Kingstone University, Working Paper Series No 19.
- Lake, A. (2015). *The Smart Working Handbook*. *Flexibility.co.uk*. Disponibile in: <http://www.flexibility.co.uk/SmartWorkHandbook/smartworkhandbook.pdf>
- Lazzaroni, S. (2020). Altagamma Consensus 2020 Update. Le previsioni sui consumi mondiali dei beni personali del lusso nel 2020. Milano.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. K., (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301.
- Likert, R., Bowers, D. G., (1969). Organizational theory and human resource accounting. *American Psychologist*.
- Lilian, S. C., (2013). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Elsevier*.

- Lok, P., Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 365-373.
- Lord, L. G., De Vader, C. L., Alliger, G. M., (1986). A meta-analysis of the relation between traits and leaderships perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*.
- Luthans, F., Stewart, T. I., (1977). A General Contingency Theory of Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 2.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy Of Management Perspective*, 21, 60–70.
- Mangia, E. (2017). Dinamiche di gruppo e leadership: un'analisi empirica. Libera Università Internazionale degli Studi Sociali (Luiss Guido Carlo).
- Mann, R. D., (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, Vol. 56, No. 4.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
- Mazzei A., (2006). La comunicazione interna per l'impresa orientate al capitale intellettuale e al capitale sociale. Università IULM, Milano.
- Mazzei A., (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. Emerald Group Publishing Limited. Vol 15 No 3, pp. 221-234.
- Mazzei A., *Strategia e management della comunicazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2015.
- McCarthy, A., Ahearne, A., Bohle-Carbonell, K., Ó Síocháin, T., & Frost, D. (2020). *Remote working during COVID-19: Ireland's national survey initial report*. Galway, Ireland: National University of Ireland Galway, Whitaker Institute and Western Development Commission.
- McCleskey, J. A., (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 4.
- McCleskey, J.A., (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 5, num. 4.
- Milano Finanza: <https://www.milanofinanza.it/>.
- Miner, B. J., (2005). *Essential Theories of Motivation and Leadership*. London: M.E. Shape.
- Ministero de la Presidencia, Relaciones con las Cortes, y Memoria Democrática, *Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia*. Disponible in: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/22/28>.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2021). *Smart Working*. Disponibile in: <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>.

Ministro per la Pubblica Amministrazione (2020). *Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)*. Disponibile in: <http://www.funzionepubblica.gov.it/piano-organizzativo-del-lavoro-agile-pola>.

Office for National Statistics (2020). *Coronavirus and the social impacts on Great Britain: 16 April 2020*. Disponibile in: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/healthandwellbeing/bulletins/coronavirusandthesocialimpactsongreatbritain/16april2020>.

Osservatorio Smart Working (2018). Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende. Comunicato stampa. Osservatori.net. Disponibile in: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita-tra-le-grandi-aziende> [30 ottobre 2018].

Osservatorio Smart Working (2019). Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri. Comunicato stampa. Osservatori.net. Disponibile in: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-il-numero-degli-smart-worker-italiani-570mila-plus20-lavoratori-piu-soddisfatti-degli-altri> [30 ottobre 2019].

Osservatorio Smart Working (2020). Smart Working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza. *Osservatori.net* [03 novembre 2020].

Pierce, J. L., Newstorm, J. W. (2008). *Leaders & the leadership process: readings, self-assessment & applications* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Plantronics, (2012) *Smarter Working – the New Competitive Advantage*, Northern Europe.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3).

Rao, M. S. (2013). Smart leadership blends hard and soft skills. *Human Resource Management*. Digest 21, 38–40.

Roberts, J. (2013). "Relationships Among Employee Engagement, Communication Climate, and Employees' Communication Channel Preferences". Browse all Theses and Dissertations. 701.

Rowold, J., (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire. Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Mind Garden, Inc.

Rumelt, R.P. (1984), *Toward a strategic theory of the firm*, in Lamb, R. (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-70.



- Sadeghi, A., Pihie, Z. A. L., (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 7.
- Sanchez R., (2007). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16, 200-232.
- Schneider, B., Macey, W.H. e Barbera, K.M., (2009). *Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement*, People and Strategy, Vol. 32 No. 2, pp. 23-27.
- Singh, M. (2017). *The Leadership Dilemma*.
- Snell, S.A., Shadur, M. e Wright, P.M. (2001). *Human resources strategy: the era of our ways*, in Hitt, M.A., Freeman, R.E. and Harrison, J.S. (Eds), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford, pp. 627-49.
- Stogdill, R. M., (1948). Personal Factors associated with Leadership: A survey of the Literature. *The Journal of Psychology*.
- Stogdill, R. M., Coons, A. E., (1957). Leader behavior: Its description and measurement. *Psycnet.apa.org*.
- Thackray, J. (2001). Feedback for real. *Gallup Management Journal*. Disponibile in: <http://gmj.gallup.com/content/default.aspx?ci=811> [6 Marzo 2007].
- Thomas, J. B., Clark, S. M., Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 239–270.
- Trivedi, A., Desai, J. (2012). A Review of Literature on E-Leadership. *Shri Chimanbhai Patel Institutes, Ahmedabad*.
- Turner, J. R., Müller, R., (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*.
- Universität Mannheim (2020). Mannheimer Corona-Studie. Disponibile in: <https://www.uni-mannheim.de/gip/corona-studie>.
- Vroom, V. H., Jago, A. G., (2014). Leadership and Decision Making. *Decision Sciences*, Vol. 5.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W., (1973). Leadership and decision-making. *Decision Sciences*.
- Warrick, D. D., (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*.
- Welch M. e Jackson P. R., (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 12 No. 2, pp. 177-198.

Wilson K., (2009). A survey of employee engagement. University of Missouri, Columbia.

Winston, B. E., Patterson, K., (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, 2006, pp. 6-66.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

Yulk, G., (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, 251-289.

## **Ringraziamenti**

Giungendo al termine della mia carriera universitaria, concludo ringraziando chi mi ha accompagnato durante tutto questo percorso.

Innanzitutto, ringrazio la professoressa Chiara Frigerio, relatrice di questo lavoro di tesi, per l'aiuto datomi durante il lavoro e per avermi fatto appassionare, tramite il suo corso, al mondo delle risorse umane.

Ringrazio mia mamma Lia e mio fratello Michele per essere stati con me durante questo percorso e per avermi sostenuto ed incoraggiato a raggiungere il mio obiettivo.

Ringrazio Isacco per essere con me ogni giorno e per farmi tornare il sorriso sempre, anche nei momenti più bui.

Ringrazio i miei amici per esser parte della mia vita, per aver creduto in me e per essere sempre presenti quando ne ho bisogno.

Ringrazio le mie compagne di università, Azzurra, Divina, Monica, Maria, Silvia e Vittoria, per aver “passato” con me questi ultimi due anni, anche se non come avremmo voluto.

Ringrazio il mio angelo, mio papà Marco, per essere con me, anche se non fisicamente. Te ne sei andato ad inizio di questo percorso e, per un attimo, ho pensato di non farcela. Eppure, a modo tuo, mi hai dato la forza di non mollare e di continuare ad inseguire i miei sogni. Questo traguardo è per te.

Infine, ringrazio me stessa per non aver mollato, nemmeno di fronte al peggio, e per esser riuscita a trasformare il dolore in tenacia e determinazione. Hai visto Pà: la tua bambina ce l'ha fatta!