



Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in
Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica
A.A. 2020/2021

L'Employee Engagement nel contesto dello Smart Working: il caso CIFA SPA

**Studio sugli antecedenti e sulle conseguenze dell'Employee Engagement
in un nuovo contesto lavorativo**

Relatore

Prof. Paolucci Emilio

Correlatore

Prof. Corso Mariano

Candidato

Viggiano Alberto

Sessione di Laurea
Ottobre 2021

Abstract

A seguito della crisi pandemica Covid-19, le direzioni Risorse Umane hanno deciso di accelerare il cambiamento verso nuove modalità lavorative attraverso iniziative di Smart Working, riuscendo a sfruttare le potenzialità offerte dalla tecnologia e dalla digitalizzazione dei processi. Questa innovazione rappresenta un'opportunità sia per le organizzazioni che per le persone, ma pone anche nuove e complesse sfide dal punto di vista della Risorse Umane. Una delle principali è la gestione dell'Employee Engagement. L'importanza di questo costrutto viene evidenziata sia dalla letteratura accademica che da quella manageriale, in quanto favorisce l'aumento delle performance in-role ed extra-role. Le ricerche precedenti sono state ambientate in contesti tradizionali dove non sono presenti iniziative di Smart Working. L'obiettivo di questo lavoro è quello di affrontare questo gap e studiare l'Employee Engagement all'interno di un nuovo contesto lavorativo. In particolare, la ricerca si basa sulla validazione di un modello teorico attraverso tecniche statistiche che analizzano dei dati industriali. In generale, questo lavoro vuole contribuire a rendere il lavoro da remoto sempre più smart.

Ringraziamenti

Questa tesi è l'ultimo passo del percorso accademico che ha caratterizzato gli ultimi cinque anni della mia vita. Questa tesi è il frutto di un lavoro condiviso con molte persone, che vorrei ringraziare sentitamente.

Vorrei ringraziare il prof. Paolucci, relatore di questo lavoro di tesi, per l'aiuto, la disponibilità e la precisione dimostratomi durante la stesura. La sua guida ed i suoi suggerimenti mi hanno permesso di presentare una tesi di cui posso essere orgoglioso, e di cui spero che anche lei possa esserlo.

Vorrei ringraziare il prof. Corso, che durante gli ultimi due anni è stato per me una grande fonte d'ispirazione. I grandi obiettivi che si pone ogni giorno e la passione che mette nel suo lavoro mi spingono a pensare che il futuro del mondo sarà sempre più Smart. La sua disponibilità e la sua capacità di aggiungere valore ad ogni conversazione sono stati elementi preziosissimi nella stesura della tesi, nel percorso ASP e nell'esperienza con P4I. Le sono profondamente riconoscente.

Vorrei ringraziare tutti i colleghi che ho incontrato durante il mio ultimo tirocinio in P4I per i loro preziosi consigli. Mi avete fatto crescere (fortunatamente non in altezza) sia professionalmente che come uomo. In particolare, mi rivolgo a Laura, con cui ho condiviso la maggior parte dei progetti, ed Emanuele che ha dedicato il suo tempo e le sue energie per cercare il case study più adatto alle mie esigenze di tesi.

Vorrei ringraziare il team dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, con cui ho collaborato durante il mio percorso ASP, che mi ha fornito gli strumenti adatti per sviluppare questa ricerca.

Per concludere, vorrei ringraziare la dott.sa Raffaella Nofroni, HR Manager di Cifa SPA, per avermi dato l'opportunità di testare il modello all'interno della sua organizzazione, dimostrando, ancora una volta, il successo della collaborazione tra università e aziende private.

INDICE

Executive Summary	3
1. Introduzione.....	6
2. Contesto.....	9
3. Revisione della letteratura.....	14
3.1. Smart Working	14
3.1.1 Frameworks di riferimento.....	15
3.1.2 Principi dello Smart Working	18
3.2. Employee Engagement.....	20
3.2.1 Frameworks di riferimento.....	24
3.2.2 Scala di misurazione.....	29
3.2.3 Antecedenti e conseguenze	32
3.3. Leadership	34
3.3.1 Stili di Leadership	35
3.3.2 Leadership ed Engagement	44
3.4. Perceived Organizational and Supervisor Support.....	47
3.4.1 Antecedenti del POS	49
3.4.2 POS ed Engagement.....	51
3.5. Competenze digitali.....	54
3.5.1 Competenze Digitali ed Engagement.....	56
3.6. Mezzi di comunicazione.....	57
3.7. Role Performance	60
3.7.1 Performance ed Engagement.....	62
4. Domande di ricerca	63
4.1. Ipotesi.....	65
5. Metodologia	68
5.1. CIFA SPA	68
5.2. Questionario	69
5.3. Campione	72
5.4. Raccolta dei dati	74
5.5. Analisi statistiche	75

6. Risultati	79
6.1. Statistiche descrittive.....	79
6.2. Confirmatory Factor Analysis.....	86
7. Conclusioni.....	97
7.1. Implicazioni.....	97
7.2. Limitazioni e Ricerche Future.....	101
Bibliografia	102
Allegati	111
Questionario CIFA.....	111

Executive Summary

La parola crisi deriva da *κρίσις*, termine che in greco antico significava *cambiamento*, *scelta* o *decisione*. In questo senso, l'emergenza Covid-19 può essere considerata una delle crisi più significative degli ultimi secoli, con un impatto considerevole sulla vita delle persone e delle organizzazioni, anche a lungo termine. Uno dei più importanti cambiamenti, associabile alla crisi Covid-19, sta avvenendo all'interno delle aziende e coinvolge milioni di lavoratori. Le direzioni Risorse Umane, divenute consapevoli dell'inadeguatezza di alcuni principi tradizionali del lavoro, hanno deciso di ripensare le proprie modalità lavorative, favorendo le iniziative di Smart Working. Questa innovazione rappresenta un'opportunità, ma pone anche nuove e complesse sfide dal punto di vista della gestione delle Risorse Umane. In particolare, prioritizza la necessità di implementare iniziative per misurare ed aumentare l'engagement fra le persone, anche quando questi lavorano a distanza.

A partire dagli inizi del nuovo secolo, l'importanza dell'Employee Engagement viene evidenziata dalla letteratura accademica e manageriale, in quanto questo costrutto è associato a molteplici conseguenze organizzative, tra cui l'aumento delle performance e la job satisfaction. Tuttavia, le precedenti ricerche sono state ambientate in contesti tradizionali, dove non sono presenti iniziative di Smart Working. L'obiettivo di questo lavoro è quello di affrontare questo gap e studiare gli antecedenti e le conseguenze dell'Engagement all'interno di un nuovo contesto lavorativo.

In principio si è svolta un'accurata analisi della letteratura per analizzare nel dettaglio quali possono essere i principali antecedenti, mediatori e conseguenze dell'Employee Engagement, che agiscono in un contesto di Smart Working. All'interno della letteratura manageriale, il ruolo della leadership come antecedente dell'engagement è stato fortemente validato nei contesti tradizionali di lavoro in presenza. In particolare, sono state validate alcune caratteristiche peculiari del leader che influenzano l'Employee Engagement. L'ipotesi proposta è che questo valga anche per le nuove modalità lavorative.

Alcuni studi (Rhoades & Eisenberger, 2002) evidenziano, come nel contesto tradizionale, il Perceived Organizational Support (POS) abbia un effetto positivo sulla motivazione. L'ipotesi è che nel nuovo contesto, la capacità dell'organizzazione nel supportare i propri dipendenti ricopra un ruolo chiave per quanto riguarda l'engagement. Ad influenzare questa percezione, sarà il supporto da parte del manager.

Inoltre, le competenze digitali e i mezzi di comunicazione ricoprono un ruolo chiave nel mondo del lavoro da remoto. Per questo, all'interno dell'ipotesi, queste due variabili moderano gli antecedenti con il costrutto dell'Employee Engagement. In particolare, i mezzi di comunicazione moderano la Leadership con l'Engagement, mentre le Digital Skills moderano la Leadership con l'Engagement, mentre le Digital Skills moderano il supporto percepito dall'organizzazione con l'Employee Engagement. Infine, il modello intende analizzare anche gli effetti che l'Employee Engagement genera sulle performance. L'analisi si sofferma sia sulle performance *in-role*, ovvero la capacità di eseguire i compiti richiesti dalla propria job description, che quelle *extra-role*, comportamenti non collegati ad una formale descrizione del lavoro. Di seguito viene riportato il modello completo:

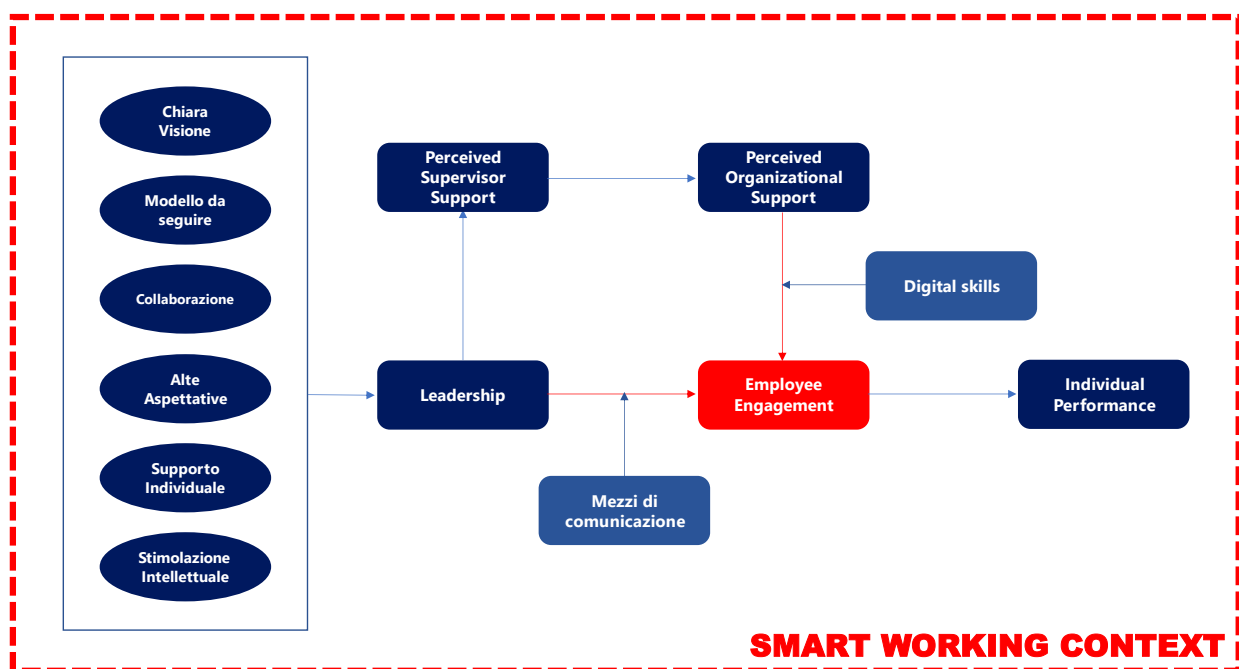


Figura 1 Rappresentazione del modello d'ipotesi iniziale

Il modello proposto è stato testato, attraverso un questionario, su una parte dei dipendenti di CIFA, azienda italiana che produce innovazione nel settore delle costruzioni. Il campione è composto da tutti i dipendenti dell'azienda che hanno sperimentato il lavoro

da remoto a partire dallo scoppio della crisi pandemica iniziata a marzo 2020. Le domande del questionario sono associate alle variabili del modello. I dati raccolti sono stati analizzati prima con delle tecniche di statistica descrittiva, tra cui media, deviazione standard e distribuzione statistica, e poi attraverso la *Confirmatory Factor Analysis*. Quest'ultima è una tecnica statistica usata per verificare la struttura fattoriale del modello; quindi, testare attraverso i dati se le misure dei costrutti sono coerenti con la comprensione della natura ipotizzata.

I contributi del presente lavoro di tesi si possono classificare su tre differenti livelli. Il primo è un contributo teorico che si basa sulla validazione del modello sopracitato. In questo caso, l'elemento di novità riguarda il contesto che è quello dello Smart Working. Le ipotesi validate suggeriscono che i costrutti che influenzano l'Employee Engagement sono la Transformational Leadership, il supporto percepito da parte della propria organizzazione e le competenze digitali. Viene anche confermata la relazione tra Engagement e Individual Performance. Questo contributo teorico non vuole essere specifico per una singola organizzazione, ma generalizzabile a qualsiasi azienda operante in questo nuovo contesto. Il secondo livello è un contributo misto, sia teorico che pratico, e riguarda la creazione di un questionario in grado di indagare l'impatto che ha avuto lo Smart Working in un'azienda e di misurare i costrutti presenti all'interno del modello sopracitato, attraverso scale di misurazione già fortemente validate in letteratura. Il questionario proposto all'interno di questa tesi può essere facilmente replicato e proposto, con piccole attenzioni, in altre organizzazioni. Il terzo livello si basa su un contributo pratico e specifico per l'organizzazione in esame: CIFA. I risultati di questa ricerca hanno aiutato il top management dell'azienda nell'identificare le migliori strategie d'intervento, capitalizzando le *lesson learned* derivanti dal periodo pandemico.

1. Introduzione

A partire dagli inizi del nuovo secolo, l'Employee Engagement ha visto crescere la sua popolarità fra gli studiosi, le organizzazioni e i consulenti (Maslach, Schaufeli, & Leiter, Job Burnout, 2001; Saks, 2006; Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002). Questa tematica è stata fortemente approfondita, in quanto, sia la produzione accademica che quella manageriale evidenziano le conseguenze positive che l'Employee Engagement riesce a generare, tra cui l'aumento delle performance e la *job satisfaction*. La maggior parte delle ricerche passate sono state sviluppate in contesti lavorativi tradizionali, caratterizzati da organizzazioni poco flessibili e impegno in presenza. Tuttavia, le direzioni Risorse Umane stanno innovando l'organizzazione del lavoro, basandola sui principi dello Smart Working (SW)¹ e, di conseguenza, le vecchie ricerche potrebbero rivelarsi *outdated*. I nuovi modelli organizzativi nascono come conseguenza dell'innovazione tecnologica, molto prima della crisi Covid-19, ma la pandemia ha fortemente accelerato questo cambiamento. Il presente lavoro di Tesi di Laurea si pone l'obiettivo di contribuire alla ricerca sull'Employee Engagement, analizzandolo in un contesto ancora poco esplorato, quello dello Smart Working.

La ragione per cui ho deciso di approfondire tale argomento riguarda il forte impatto che questa tematica avrà sulla vita di milioni di lavoratori. Infatti, le nuove modalità di lavoro stanno cambiando profondamente il rapporto vita-lavoro delle persone, rendendo più labile il confine tra vita lavorativa e privata. Per questo, andare ad analizzare l'Employee Engagement significa supportare le direzioni Human Resources (HR) nel ridisegnare l'esperienza lavorativa, ponendo il benessere dell'impiegato al centro del progetto.

Questo lavoro di Tesi si pone l'obiettivo di validare un modello in cui sono descritti gli antecedenti e le conseguenze dell'Employee Engagement. Quest'ultimo è stato definito come "l'assorbimento nel ruolo lavorativo da parte dei membri dell'organizzazione; nell'engagement, le persone si impegnano fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante la performance lavorativa" (Kahn, 1990). Il modello pone le sue basi su

¹ Secondo gli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano lo Smart Working 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'approfondita analisi della letteratura. In particolare, gli antecedenti che emergono sono: Leadership e Perceived Organizational Support². Nell'ipotesi proposta, questi due costrutti influenzano l'Employee Engagement nel contesto dello Smart Working. Il Leader, essendo il principale punto di contatto tra lavoratore da remoto e organizzazione, svolge un ruolo ancora più chiave. Invece, il supporto da parte dell'organizzazione diventa fondamentale in quanto, nei nuovi contesti, aumenta il rischio che le persone si sentano isolate e lontane dall'organizzazione. La principale conseguenza dell'Employee Engagement, che emerge dalla letteratura, riguarda le Performance, sia in-role che extra-role. Nell'ipotesi proposta, il contesto non influenza il rapporto fra queste due variabili. Per concludere, si analizzeranno le competenze digitali e i mezzi di comunicazione, in quanto sono elementi chiave nel lavoro da remoto e possono influenzare indirettamente anche l'Employee Engagement.

Per riuscire a validare questo modello è stata condotta un'indagine, attraverso un questionario, che vedeva come campione i dipendenti di un'impresa italiana che a partire dall'inizio della pandemia, marzo 2020, ha permesso a parte dei suoi lavoratori di lavorare da remoto. I dati raccolti sono stati analizzati attraverso delle tecniche di statistica descrittiva e attraverso la *Confirmatory Factor Analysis* con il fine di verificare la struttura fattoriale del modello.

Il seguente lavoro di Tesi è strutturato in sei capitoli. Il primo capitolo descrive il contesto in cui avviene la ricerca. Questa sezione è molto importante in quanto descrive il fattore innovativo che differenzia questa ricerca rispetto a quelle già presenti in letteratura. Il secondo capitolo è incentrato sull'analisi della letteratura circa il costrutto dell'Employee Engagement, i suoi principali antecedenti e conseguenze. Per ogni costrutto vengono analizzate le varie definizioni, i framework di riferimento e il loro rapporto con l'engagement.

Il terzo capitolo si concentra sulle domande di ricerca e le ipotesi formulate per descrivere il modello proposto. Nel capitolo successivo viene spiegata la metodologia che si è utilizzata. In primo luogo, viene spiegato il questionario ed il campione a cui è stato sottoposto. Successivamente, si spiegano le tecniche di statistica descrittiva utilizzate e la

² Secondo Eisenberger (1986) il Perceived Organizational Support si riferisce alla percezione dei dipendenti riguardo alla misura in cui l'organizzazione valorizza il loro contributo e si preoccupa del loro benessere

Confirmatory Factor Analysis, che ha l'obiettivo di validare il modello attraverso i dati. Il quinto capitolo riporta i risultati che si sono ottenuti tramite le tecniche statistiche precedentemente descritte, andando a confermare o rifiutare le ipotesi proposte. In conclusione, l'ultimo capitolo della tesi riepiloga brevemente i risultati più importanti, descrive le implicazioni che ha questa ricerca ed espone le limitazioni che dovranno essere superate nelle ricerche successive.

2. Contesto

La parola *crisi* deriva da *κρίσις*, termine che in greco antico significava *decisione*. Mentre in passato questo termine era associato ad un momento di scelta e di cambiamento, con un’accezione prevalentemente positiva, nel linguaggio corrente assume esclusivamente un valore negativo. Ciò che oggi è rimasto della parola greca è un forte senso di dinamicità e trasformazione. In questo senso, l’emergenza da pandemia di Covid-19 può essere considerata una delle crisi più significative degli ultimi secoli, con un impatto considerevole sulla vita delle persone e delle organizzazioni, anche a lungo termine.

Nel 1931, Albert Einstein scriveva:

“La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura. E' nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato” (Einstein, 1931).

La necessità di un forte cambiamento nel sistema economico italiano era presente già prima della pandemia; tuttavia, tardava ad arrivare. Inoltre, il tessuto economico-imprenditoriale, costituito prevalentemente da Piccole e Medie Imprese a conduzione familiare, non favoriva una trasformazione. Le iniziative che avevano l’obiettivo di innovare l’organizzazione del lavoro erano concentrate prevalentemente nelle grandi imprese e si basavano sui principi dello Smart Working, ovvero *“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”* (Osservatorio Smart Working). Secondo l’Osservatorio Digital Innovation del Politecnico di Milano, nel 2019, circa il 58% delle grandi imprese (+2% in confronto al 2018) aveva avviato progetti strutturati di Smart Working, contro appena il 12% (+4% rispetto al 2018) di Piccole e Medie imprese. Il dato più interessante che emerge dall’indagine svolta dal Politecnico di Milano è che il 51% delle PMI non mostrava interesse verso la tematica (Osservatorio Smart Working, 2019). Ciò dimostra che la sfida più importante da affrontare non è a livello economico o tecnologico, ma a livello culturale, attraverso il superamento di alcuni paradigmi che caratterizzavano lo Smart Working.

La crisi sanitaria è stata dunque l'opportunità giusta per iniziare o accelerare alcuni cambiamenti. Le misure restrittive imposte dal governo per contrastare la pandemia hanno forzato molte imprese a ripensare, in un lasso di tempo molto breve, i propri processi aziendali e le modalità di lavoro. A partire da Marzo 2020, milioni di italiani hanno sperimentato un'esperienza lavorativa di tipo forzato ed emergenziale, che li ha costretti a cambiare radicalmente le proprie abitudini quotidiane. Durante il primo lockdown, imposto dal governo italiano, il numero di lavoratori da remoto ha raggiunto 6.580.000 unità, circa 1/3 di tutti i lavoratori dipendenti, con una crescita del +1000% rispetto al 2019. Il 32% di questi lavoratori erano impiegati all'interno di grandi imprese, il 17% in Piccole o Medie Imprese e il 23% in microimprese. Per concludere, il restante 28% dei lavoratori appartiene alla Pubblica Amministrazione (PA), che ha visto una rapida adozione del lavoro da remoto grazie alla circolare ministeriale del 1° aprile³ che presentava questa modalità di lavoro come quella *ordinaria di esecuzione della prestazione lavorativa* (Osservatorio Smart Working, 2020). Durante questo periodo, il lavoro da remoto è stato utilizzato da molteplici figure professionali, come ad esempio gli operatori di call center, che nei progetti precedenti rimanevano escluse. In alcuni rari casi, anche gli operai e manutentori specializzati hanno potuto lavorare da remoto, grazie ad alcune tecnologie abilitanti, tra cui la realtà aumentata.

La velocità con cui è avvenuto questo cambiamento ha messo in difficoltà la maggior parte delle aziende italiane. Le grandi imprese che avevano già dei progetti di Smart Working strutturati sono state facilitate, riuscendo a far lavorare da remoto un maggior numero di dipendenti. A risentirne maggiormente sono state le imprese con un basso grado di digitalizzazione e standardizzazione dei processi aziendali, con carenze nelle infrastrutture tecnologiche e le aziende il cui personale aveva un basso livello di competenze digitali. È emerso come l'Italia non sia un esempio virtuoso in questi tre aspetti. Una ricerca Istat, basata su un campione di circa 280 mila imprese italiane, che si è conclusa nel 2019, evidenzia che solo il 67.2% delle aziende (66,8% per le imprese con 10-19 addetti e 78,9% per le imprese con 500 e più addetti) ha un livello base di automazione dei processi, ovvero utilizza un applicativo dedicato alla gestione digitale della documentazione. All'aumentare della complessità dei software gestionali,

³ Circolare n. 2 del 1° aprile 2020:

http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare_2_2020.pdf

diminuisce fortemente il loro grado di adozione. L'ISTAT ha calcolato che solamente nel 21,7% delle imprese (17% nelle piccole e 54,5% nelle grandi) è presente un elevato grado di maturazione digitale. Queste aziende, grazie ad un Enterprise Resource Planning (ERP), sono in grado di gestire tutti i processi interni aziendali a livello digitale, attraverso un unico software (ISTAT, 2020). Se si guarda esclusivamente alle PMI, solo il 21% di queste ritiene di essere molto avanti o a buon punto nel percorso di trasformazione digitale (Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, 2021).

Il rapido ricorso a nuove modalità lavorative ha evidenziato carenze delle infrastrutture tecnologiche. A causa del lavoro da casa, il 69% delle grandi imprese ha dovuto acquistare nuovi strumenti hardware, pc portatili in primis. Strada diversa per il 75% delle pubbliche amministrazioni che ha preferito incentivare l'uso dei dispositivi personali per garantire la continuità lavorativa. Solo il 42% delle PA è riuscita ad incrementare la strumentazione hardware dei propri dipendenti. Infine, se già solo il 50% delle PMI è riuscita a non sospendere l'attività durante la prima ondata, ancor meno (15% delle PMI) è stata in grado di aumentare la propria dotazione tecnologica (Osservatorio Smart Working, 2020).

Un ulteriore aspetto che ha inciso fortemente nella capacità d'adozione di queste nuove modalità lavorative è il livello di competenze digitali dei dipendenti. Infatti, se l'alfabetizzazione informatica riguarda tutti i cittadini, questo tema diventa cruciale per i lavoratori nel momento in cui cambiano le modalità lavorative. Secondo il rapporto "Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020", l'Italia si posiziona ultima rispetto a tutti i paesi dell'Unione Europea nella digitalizzazione del capitale umano. Nella fascia d'età 16-74 anni solamente il 42% delle persone possiede almeno competenze digitali di base (vs 58% nell'UE) e solo il 22% dispone di competenze digitali superiori a quelle di base (vs 33% nell'UE). Se nelle grandi imprese le competenze digitali sono maggiormente diffuse, nelle PMI più di 4 lavoratori su 10 dichiarano di avere basse competenze digitali (Commissione Europea, 2020).

Anche se l'adozione è stata particolarmente difficile a causa del contesto e della rapidità con cui è avvenuta, secondo le stime effettuate del Politecnico di Milano, lo Smart Working è un fenomeno che non si spegnerà con la fine della pandemia. Nel cosiddetto "New Normal", ovvero il periodo che seguirà la pandemia, circa 5.350.000 persone continueranno a lavorare, almeno in parte, da remoto. Solamente l'11% delle grandi

imprese tornerà a lavorare come prima, mentre la maggior parte ha in progetto di mantenere e potenziare lo Smart Working. Si passerà da una media di un giorno a settimana a una media di 2,7 giornate di lavoro da remoto, con un aumento del personale coinvolto. Si stima che anche 920mila dipendenti delle PMI e 1,23 milioni di quelli delle microimprese manterranno le nuove modalità lavorative durante il “New Normal”. Infine, per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione, il ministero si è dato l’obiettivo di passare dal 12% di PA con progetti di Smart Working attivi nel periodo pre-Covid, al 72% dopo la fine dell’emergenza (Osservatorio Smart Working, 2020).

Il nuovo contesto che si sta delineando in seguito alla pandemia ha costretto le Direzioni Human Resources (HR) a ripensare alle sfide principali da affrontare nel futuro. I responsabili delle Risorse Umane dovranno lavorare al passaggio da lavoro in remoto emergenziale, sperimentato durante il periodo passato, all’implementazione del vero Smart Working, capace di prendere in considerazione le caratteristiche aziendali e le necessità dei dipendenti. La maggior parte di questi progetti si baserà su modelli ibridi, dove il lavoro da remoto non sarà più forzato, ma volontario in base alle esigenze sia dell’azienda che del dipendente. Gli uffici non solo non spariranno, bensì ricopriranno un ruolo ancora più centrale, diventando il luogo dove socializzare con i colleghi, promuovere l’identità aziendale e far crescere il senso d’appartenenza.

Queste nuove modalità lavorative hanno reso più labile il confine tra vita lavorativa e privata. Di conseguenza, il fattore COVID-19, sebbene possa essere considerato come un aspetto esogeno dall’organizzazione, ha influito negativamente non solo nell’ambito familiare ma anche su quello lavorativo. I dati dimostrano che rispetto all’anno precedente, il 2020 ha registrato una diminuzione generale dell’Employee Engagement (Osservatorio Smart Working, 2021). La componente che si è ridotta maggiormente è quella del “vigore”, ovvero l’energia e il desiderio di lavorare. Inoltre, anche la lontananza fisica dal posto di lavoro ha avuto un effetto negativo sulla popolazione aziendale: circa 1 lavoratore su 4 ha dichiarato che la pandemia ha causato una diminuzione sul suo senso di appartenenza dalla propria organizzazione (Osservatorio Smart Working, 2021). Per questo motivo, una delle sfide che le Direzioni HR devono prioritizzare è correlata alla gestione del clima aziendale e all’engagement. Seppur i dati risultino preoccupanti, le contromisure introdotte finora son state molto limitate. A seguito della pandemia, solo il 38% delle organizzazioni ha introdotto o introdurrà dei cambiamenti nella gestione e nel

supporto dell'engagement (Osservatorio Smart Working, 2021). La comunicazione interna diventa uno strumento cardine per stimolare il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti. Fortunatamente, il periodo della pandemia ha insegnato alle aziende che esistono nuovi modi di comunicare, ad esempio le riunioni virtuali attraverso strumenti di collaboration, che spesso risultano più efficaci delle "noiose" plenarie vissute prima del Covid.

Negli anni, le aziende hanno introdotto differenti tipologie di iniziative per la misurazione dell'engagement. Il 47% delle realtà utilizza o ha intenzione di utilizzare sistemi e app per monitorare in modo costante la motivazione dei dipendenti (Osservatorio Smart Working, 2021). Alcune organizzazioni molto innovative si sono affidate a sistemi di Gamification⁴ con l'obiettivo di misurare e aumentare il livello di engagement. Questi sistemi favoriscono l'incontro virtuale fra colleghi di team, sedi e Paesi differenti, con l'obiettivo di aumentare lo spirito d'appartenenza all'impresa, la diffusione di valori condivisi e cultura aziendale. Qualunque sia il metodo di raccolta dati, una volta che le organizzazioni li hanno collezionati, le aziende saranno in grado di capire quali sono le corrette iniziative capaci di migliorare il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti.

In conclusione, si può affermare che a seguito della crisi economica causata dal Covid-19, il contesto lavorativo italiano ed internazionale è mutato molto rapidamente. I lavoratori escono dal periodo pandemico profondamente cambiati nelle abitudini, competenze, aspettative e necessità. Per quanto concerne le aziende, dovranno riuscire a capitalizzare il periodo vissuto, ridisegnando l'esperienza lavorativa in base alle criticità riscontrate negli ultimi mesi, in base alle modalità lavorative che hanno funzionato ed in base alle richieste che arriveranno della popolazione aziendale.

⁴ La gamification (traducibile in italiano come "ludicizzazione") è l'utilizzo di elementi mutuati dai giochi e delle tecniche di game design in contesti non ludici (Viola & Cassone, 2016)

3. Revisione della letteratura

Questo capitolo è dedicato alla revisione della letteratura. In primo luogo, si analizzerà il fenomeno dello Smart Working che, come visto precedentemente, sarà sempre più chiave all'interno del contesto lavorativo futuro. In seguito, verrà revisionata la letteratura circa il tema dell'Employee Engagement, dei suoi principali antecedenti e delle sue conseguenze. All'interno di contesti lavorativi tradizionali vi è un'ampia letteratura sulla tematica. In particolare, i principali presupposti analizzati sono: Leadership e Perceived Organizational Support. La principale conseguenza dell'Employee Engagement, che emerge dalla letteratura, riguarda le Performance. Inoltre, si analizzeranno le competenze digitali e i mezzi di comunicazione, elementi chiave circa il lavoro da remoto.

3.1. Smart Working

La letteratura fornisce molte definizioni di Smart Working (SW), che danno risalto a diverse caratteristiche di questo fenomeno. Una delle più riconosciute è la seguente: “lo Smart Working è il termine che abbraccia la totalità delle nuove opportunità di lavoro in modo integrato. A partire dall'autonomia spaziale e temporale, le transizioni culturali e di fiducia richieste, i progressi tecnologici, le connessioni e gli stimoli intellettuali più ampi, le sensibilità sociali, etiche e ambientali, tutti armonizzati per soddisfare lo stile di lavoro individuale” (Blackwell, 2008). Questa definizione sottolinea i ruoli cruciali delle politiche orientate alla flessibilità, del cambiamento culturale e delle tecnologie in questo nuovo paradigma.

La seconda definizione enfatizza la nuova cultura che deve essere diffusa nell'organizzazione; i dipendenti devono essere in grado di gestire nuove responsabilità e lavorare in modo collaborativo, mentre il top management deve stimolare il lavoro per obiettivi: “Lo Smart Working implica lo sviluppo di una nuova cultura del lavoro. Non si tratta di fare le cose alla vecchia maniera con alcune nuove tecnologie e uffici riprogettati, si tratta di trovare nuovi modi di lavorare usando nuovi strumenti, nuovi processi e nuovi approcci alla gestione e al lavoro di squadra. Questo richiede diversi tipi di comportamento e diverse aspettative su come il lavoro viene svolto” (Lakshmi, 2012)

L'ultima definizione che emerge dalla letteratura è quella proposta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, dove lo SW rappresenta un forte cambiamento nelle aziende. Si mettono in discussione le regole e i principi che impediscono ai professionisti di raggiungere una maggiore efficienza e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata: "Lo Smart Working 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" (Osservatorio Smart Working).

3.1.1 Frameworks di riferimento

Anche se lo Smart Working dovrebbe essere adattato alle caratteristiche peculiari dell'organizzazione, negli ultimi anni sono stati pubblicati alcuni modelli teorici di implementazione. Nel 2009, O'Neill propone un modello dove vengono identificate due componenti essenziali: i modi di lavorare e le attività necessarie per creare un'organizzazione efficiente. Secondo questo framework, ci sono tre modi diversi di lavorare: focus, share e team. Il primo è una modalità di lavoro individuale che avviene all'interno di uno spazio di lavoro primario che supporta la concentrazione e riduce le interruzioni. Share è una modalità di lavoro collaborativo che può avvenire in spazi dove è possibile scambiare idee e conoscenze tra un piccolo numero di colleghi. Team è una modalità di lavoro di gruppo legata a specifici obiettivi di lavoro che avviene in spazi di incontro formali e informali (O'Neill, 2009).

Nel 2014, Clapperton e Vanhoutte pubblicano il modello teorico "The Smarter Working Manifesto", che verrà successivamente definito come la guida per l'introduzione dello Smart Working in un'azienda (Clapperton & Vanhoutte, 2014). Esso afferma che è il top management a dover guidare il cambiamento permettendo a tutti i dipendenti di lavorare dove e quando sono più produttivi, al minor costo e al minor impatto ambientale possibile. All'interno del modello vengono definiti tre differenti livelli, le cosiddette 3 B: Bricks, Bytes e Behavior. Il primo si riferisce alle caratteristiche che le aree di lavoro devono avere per essere adeguate ad ogni compito, con l'obiettivo di massimizzare le prestazioni dei dipendenti e ottenere così spazi di lavoro "intelligenti". Il secondo livello "Bytes" si riferisce all'uso e al potenziamento delle tecnologie digitali che facilitano il lavoro a

distanza in qualsiasi momento, permettendo l'interazione tra colleghi. L'ultimo livello "Behavior" rappresenta il cambiamento della relazione tra manager e dipendenti, eliminando i livelli gerarchici e aumentando il numero di interazioni.

Il principale vantaggio del modello è l'identificazione di tre aree di azione per un'efficace implementazione dello Smart Working, ma dall'altro lato il modello trascura l'importanza dell'introduzione di politiche organizzative in grado di regolare le nuove forme di flessibilità e di ridurre i rischi connessi allo Smart Working, come ad esempio la sicurezza dei dati.

Nel 2016, Andy Lake introduce lo "Smart Working Maturity Model", con l'obiettivo di classificare il grado di maturità dello Smart Working all'interno di un'azienda (Lake, 2016). Questa struttura afferma che il cambiamento organizzativo riguardante l'implementazione di un nuovo modo di lavorare è un processo continuo. Lake definisce quattro fasi di cambiamento che le organizzazioni attraversano per abbracciare la nuova cultura lavorativa:

- *Isolated Initiatives*: consiste nella presenza di un numero limitato di iniziative volte ad aumentare il lavoro a distanza e le interazioni tra colleghi;
- *Basic Flexibility*: implementazione di politiche aziendali e programmi specifici per sostenere la flessibilità;
- *Advancing Flexibility and the Beginning of Smart Working*: creazione di un piano di Smart Working, che include il commitment da parte del top management. Vengono introdotti strumenti tecnologici che migliorano la mobilità e viene rinnovato il layout degli uffici per migliorare la collaborazione tra colleghi;
- *Smart Working*: diffusione della cultura dello Smart Working all'interno dell'azienda. Questa è basata sulla fiducia, sul lavoro orientato agli obiettivi, e sulla flessibilità.

Per concludere, l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, a partire dalla propria definizione, ha definito i quattro drivers principali necessari per l'implementazione dello Smart Working all'interno delle aziende:

- *Policy organizzative*: regole e linee guida che permettono ai membri dell'organizzazione di personalizzare i confini spaziali e temporali della loro giornata lavorativa (Rau & Hyland, 2002). Per quanto riguarda la flessibilità

temporale ci si basa su policy che permettono ai dipendenti di regolare quante ore lavorare a settimana e/o quali ore lavorare; per quella spaziale, invece, le policy consentono al dipendente di lavorare da un luogo al di fuori dell'ufficio tradizionale o della sede di lavoro. La terza tipologia di flessibilità che viene inclusa all'interno di questo driver riguarda la possibilità di scegliere e personalizzare gli strumenti da utilizzare all'interno del proprio lavoro;

- Layout fisico: configurazione degli spazi in base alle attività e alle esigenze professionali che influenzano l'efficienza, l'efficacia e il benessere dei dipendenti. È importante riprogettare il layout fisico degli uffici per soddisfare le esigenze dei vari dipendenti, poiché lo Smart Working non comprende solo la possibilità di lavorare fuori dall'azienda, ma è un approccio manageriale presente anche in ufficio.
- Tecnologie digitali: l'uso delle nuove tecnologie è essenziale per facilitare lo sviluppo dello Smart Working. Queste tecnologie sono gli strumenti che permettono alle aziende di superare le barriere fisiche e temporali, sia attraverso l'abilitazione del lavoro da remoto sia attraverso il passaggio a metodi di lavoro distribuiti globalmente e virtuali (Wheatley, 2012). Le tecnologie digitali riducono anche la sensazione di isolamento delle persone e il tempo e il costo degli spostamenti per raggiungere il luogo di lavoro.
- Stili di leadership: comportamenti manageriali nell'esercizio della propria autorità e controllo sui dipendenti. In opposizione alla leadership tradizionale e gerarchica, che definiva chiare linee guida per raggiungere i risultati desiderati (Martin, Liao, & Campbell, 2013), i nuovi modelli di lavoro promuovono una leadership più orientata alle relazioni, basata sulla collaborazione e partecipazione dei dipendenti. L'obiettivo finale è quello di permettere ai lavoratori di essere autonomi nella decisione delle condizioni e degli strumenti più appropriati da utilizzare per raggiungere l'obiettivo desiderato (Spreitzer, 1995).

3.1.2 Principi dello Smart Working

All'interno della letteratura possono essere identificati quattro principi cardine su cui si basa lo Smart Working: la flessibilità, l'empowerment e l'autonomia, la collaborazione e la comunicazione e la fiducia. Per creare un modello di SW che sia efficace ed efficiente è necessario che tutti questi elementi siano fortemente presi in considerazione.

Il concetto di flessibilità può assumere diversi significati a seconda degli attori coinvolti e dal contesto in cui si trovano (Spreitzer, 1995). Nel caso dello SW, questo concetto si riferisce alla flessibilità nella gestione del lavoro, cioè la flessibilità di spazio e tempo che i lavoratori hanno nello scegliere dove e quando lavorare.

Inoltre, la flessibilità può essere presa in considerazione da due punti di vista differenti: la prospettiva dell'organizzazione o la prospettiva del lavoratore. La prima prospettiva si riferisce alla flessibilità del posto di lavoro, ovvero il grado in cui l'organizzazione nel suo complesso è in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti provenienti da forze interne o esterne. Al contrario, la prospettiva del lavoratore concettualizza la flessibilità del posto di lavoro come il grado in cui i lavoratori sono in grado di fare scelte per organizzare aspetti fondamentali della loro vita professionale, in particolare per quanto riguarda dove, quando e per quanto tempo lavorare. L'obiettivo è quello di migliorare la capacità degli individui di soddisfare tutti i loro bisogni personali, familiari, professionali e sociali (Hill, Ferris, & Martinson, 2003)

L'empowerment dei dipendenti può aumentare il loro livello di coinvolgimento e può portare a miglioramenti nelle prestazioni e nel livello di efficienza, qualità e redditività (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2007). I suoi principi di base sono dare agli impiegati la libertà, la flessibilità e il potere di prendere decisioni. In questo modo gli impiegati si sentono eccitati, capaci e determinati a rendere l'organizzazione di successo. Come risultato di queste pratiche di gestione, la qualità del lavoro aumenta, la soddisfazione dei dipendenti aumenta, la collaborazione aumenta, la produttività dei dipendenti aumenta e i costi organizzativi diminuiscono (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2007). Per riassumere, l'empowerment è considerato uno strumento per migliorare le prestazioni finali di tutta l'azienda. L'empowerment dei dipendenti è strettamente legato al concetto di autonomia, ovvero “il grado in cui il lavoro fornisce sostanziale libertà, indipendenza

e discrezione nel programmare il lavoro e nel determinare le procedure da usare per eseguirlo" (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight, & George, 2007).

Per funzionare correttamente, SW deve essere applicato in un'organizzazione dove collaborazione e comunicazione sono pratiche comuni. Questi due elementi dovrebbero agire verticalmente, tra la direzione e gli impiegati, e orizzontalmente, tra dipendenti. È cruciale che prima di cercare di implementare lo SW, tutti i dipendenti dell'azienda siano informati e coinvolti personalmente nel progetto in modo che tutti possano contribuire alla trasformazione (Clapperton & Vanhoutte, 2014). Oggi, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) stanno facilitando e stimolando la comunicazione e la collaborazione all'interno dell'azienda (Clapperton & Vanhoutte, 2014).

Nel contesto moderno del lavoro, la cultura organizzativa dovrebbe basarsi sulla fiducia, che è una caratteristica essenziale per l'introduzione dello Smart Working. La fiducia permette ai dipendenti e al top management di avere un punto di vista comune per raggiungere insieme l'obiettivo desiderato. La fiducia deriva da una serie di elementi come l'affidabilità, la coerenza e il rispetto delle promesse e degli impegni (Sperotti, 2014). La fiducia deve essere considerata anche un investimento relazionale che genera efficienza nella relazione, velocizzando il lavoro, rendendo impliciti alcuni elementi di giudizio e diffondendo informazioni e conoscenze (Padua, 2012). Addirittura, Michael Covey afferma che la fiducia ha le qualità per "creare successo e prosperità senza precedenti in ogni dimensione della vita" (Covey & Merrill, 2006).

3.2. Employee Engagement

Nel 1990, William Kahn pubblica il primo studio che si occupa specificatamente dell'Employee Engagement. La letteratura precedente si focalizzava sul rapporto tra le persone ed il loro ruolo, con particolare riferimento all' "invio" e alla "ricezione" dei ruoli (Katz & Kahn, 1978) e su come le persone e i loro ruoli si influenzassero a vicenda (Graen G. , 1976). Nessun ricercatore si era precedentemente focalizzato su come cambino i livelli di presenza psicologica degli impiegati all'interno del loro ruolo. Secondo William Kahn, le persone hanno diverse dimensioni di sé che, in base alle condizioni e situazioni, preferiscono usare ed esprimere nel corso della prestazione lavorativa. In questo modo la persona diventa *engaged* o *disengaged*.

William Kahn definisce (1990) il concetto di Personal Engagement come "l'assorbimento nel ruolo lavorativo da parte dei membri dell'organizzazione; nell'engagement, le persone si impegnano fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante la performance lavorativa". Tale auto-impiego è alla base di ciò che i ricercatori hanno definito sforzo (Hackman & Oldham, 1980), coinvolgimento (Lawler & Hall, 1970) e motivazione (Deci, 1975). Esprimere le dimensioni preferite significa mostrare identità, pensieri e sentimenti reali (Kahn, 1990). L'auto-espressione è alla base di ciò che i ricercatori chiamano creatività (Perkins, 1981), espressione emotiva (Rafaeli & Sutton, 1987) e comportamento etico (Toffler, 1986).

Al contrario, il concetto di Personal Disengagement viene definito come "il distacco di sé dai ruoli lavorativi; nel disimpegno, le persone si ritirano e si difendono fisicamente, cognitivamente o emotivamente durante le performance di ruolo" (Kahn, 1990). Tale disoccupazione è alla base dei comportamenti che i ricercatori hanno chiamato automatici o robotici (Hochschild, 1983), esauriti (Maslach, 1982), o senza sforzo (Hackman & Oldham, 1980). Difendersi significa nascondere la propria identità e i propri pensieri e sentimenti durante l'attività lavorativa (Kahn, 1990). Tale autodifesa è alla base di ciò che i ricercatori hanno definito comportamenti difensivi (Argyris, 1982), impersonali o emotivamente inespressivi (Rafaeli & Sutton, 1987).

Alcuni studi successivi (Sun & Bunchapattanasakda, 2019) classificano la definizione che Kahn conia per l'Engagement nella categoria "multi-faceted construct". In questa categoria vengono classificate altre numerose definizioni che riflettono una comprensione

sfaccettata del fenomeno. Ad esempio, May et al. (2004) afferma che l'employee engagement include non solo la cognizione, ma anche l'applicazione flessibile di emozioni e comportamenti. Secondo Saks (2006), la definizione e il significato di Engagement nella letteratura manageriale, basata sulla pratica, spesso si sovrappone ad altri costrutti, nella letteratura accademica, basata su teorie e ricerche empiriche, l'engagement è stato definito come un costrutto distinto e unico che consiste di componenti cognitivi, emotivi e comportamentali che sono associati alla performance individuale del ruolo. Questa definizione viene ripresa anche da Shuck et al. (2017), che definisce l'Employee Engagement come uno stato psicologico positivo, legato al lavoro, influenzato dall'intensità e dalla direzione dell'energia cognitiva, emotiva e comportamentale che un dipendente dirige verso i risultati organizzativi.

In generale, secondo le undici diverse definizioni che Sun et al (2019) inseriscono nella categoria “multi-faceted construct”, le dimensioni che vengono associate all'Engagement sono molteplici e distinte (tabella 1).

<i>AUTORE</i>	<i>DEFINIZIONE ENGAGEMENT</i>
Kahn (1990)	L'assorbimento nel ruolo lavorativo da parte dei membri dell'organizzazione; nell'engagement, le persone si impegnano fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante la performance lavorativa.
May et al. (2004)	Come i membri dell'organizzazione si dedicano al lavoro, includendo non solo la cognizione, ma anche l'applicazione flessibile di emozioni e comportamenti.
Wellins et al. (2005)	Un mix di impegno, lealtà, produttività e proprietà.
Saks (2006)	La combinazione di conoscenza, emozione e comportamento relativi alla performance del ruolo dell'individuo
Cha (2007)	Il coinvolgimento attivo del dipendente nel lavoro e lo stato di piena fisiologia, cognizione ed emozione che accompagna l'impegno

	lavorativo, comprese tre dimensioni: impegno lavorativo, riconoscimento organizzativo e senso del valore del lavoro
Bakker (2011)	Uno stato emotivo positivo, altamente risvegliato, con due caratteristiche: energia e coinvolgimento
Macey et al. (2008)	Un termine di ampio respiro che contiene diversi tipi di impegno (impegno dei tratti, impegno dello stato psicologico, impegno comportamentale)
Soane et al. (2012)	Un focus sul lavoro, l'attivazione e l'affetto positivo.
Xu et al. (2013)	Identità organizzativa dei dipendenti, attitudine al lavoro, stato mentale, efficacia della responsabilità.
Liu (2016)	Identità organizzativa dei dipendenti, dedizione, assorbimento, vigore, armonia piacevole
Shuck et al. (2017)	Stato psicologico positivo influenzato dall'intensità e dalla direzione dell'energia cognitiva, emotiva e comportamentale che un dipendente dirige verso i risultati organizzativi

Tabella 1 Definizione Engagement categoria “multi-faceted construct”

La seconda categoria che emerge dall'analisi di Sun et al. (2019) riguarda gli studi che classificano l'Employee Engagement come uno State of Mind positivo. Questo viene contrapposto al burnout, suo contrario che rappresenta uno State of Mind negativo. Questa nuova accezione viene introdotta da Maslach et al (2001) il quale definisce l'Employee Engagement come l'opposto delle tre caratteristiche del burnout: energia, partecipazione ed efficacia. A sua volta lui spiega il Burnout come una risposta prolungata a fattori di stress emotivi e interpersonali cronici sul lavoro. Esso è definito da tre caratteristiche: esaurimento, cinismo e inefficacia. Negli anni successivi si sono intensificati i lavori di ricerca sulla tematica del Burnout e sono nate numerose nuove definizioni collegate. Nel 2002, un gruppo di ricerca guidato dal prof. Wilmar B. Schaufeli, ha pubblicato *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample*

Confirmatory Factor Analytic Approach (2002), uno degli studi di ricerca di maggiore valore sulla tematica. Schaufeli definisce l'Engagement come uno stato d'animo positivo, appagante e legato al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento. Invece che un momentaneo e specifico stato, come definito precedentemente da Kahn (1990), Schaufeli si riferisce all'Engagement come ad uno stato affettivo-cognitivo più persistente e pervasivo che non è focalizzato su nessun particolare oggetto, evento, individuo o comportamento. Anche in questo caso, l'Engagement è visto come contrapposto al burnout. Quest'ultimo viene caratterizzato dalle stesse dimensioni descritte da Maslach et al (2001): esaurimento, cinismo e inefficacia. Schaufeli evidenzia una correlazione negativa tra esaurimento e vigore e tra cinismo e dedizione poiché rappresentano i poli opposti rispettivamente delle dimensioni dell'attivazione e dell'identificazione. Di seguito vengono riportate tutte le definizioni di Employee Engagement che Sun et al. (2019) hanno classificato come State of Mind positivo contrapposto al Burnout (tabella 2).

<i>AUTORE</i>	<i>DEFINIZIONE ENGAGEMENT</i>
Maslach et al. (2001)	L'opposto delle tre caratteristiche del burnout: energia, partecipazione ed efficacia.
Schaufeli et al. (2002)	Un lavoro positivo e appagante legato al lavoro stato d'animo che è caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento
Harter et al. (2002)	Il coinvolgimento e la soddisfazione dell'individuo con l'entusiasmo per il lavoro
González-Romá et al. (2006)	L'opposto del cinismo del burnout: la dedizione
Demerouti et al. (2010)	Indipendente dal burnout: vigore

Tabella 2 Definizioni Engagemet categoria "State of Mind positivo"

3.2.1 Frameworks di riferimento

All'interno della vasta letteratura sull'Employee Engagement si possono trovare una vasta gamma di frameworks di riferimento per spiegare le principali caratteristiche che influenzano la motivazione dei dipendenti. Di seguito, si presenteranno i frameworks che hanno avuto una maggiore rilevanza in letteratura a livello internazionale.

W. Kahn (1990) è stato il primo studioso a strutturare un framework di riferimento che comprendesse le principali variabili che influiscono lo stato emotivo delle persone, ovvero i fattori che portano da uno stato di Personal Engagement ad uno di Personal Disengagement, e viceversa. Alcune ricerche precedenti (Mowday, Porter, & Steers, 1982) avevano suggerito quali fossero le variabili che influenzano il modo in cui i membri dell'organizzazione percepiscono sé stessi, il loro lavoro e la relazione tra i due. Tuttavia, la ricerca è priva di contesto, generale e statica. Essa, infatti, non analizza profondamente l'esperienza delle persone, e quanto queste fossero psicologicamente presenti durante la giornata lavorativa. L'obiettivo di William Kahn era quello di passare da un'analisi statica ad una dinamica dell'esperienza lavorativa, evidenziando le condizioni psicologiche che causano una fluttuazione dell'engagement in determinati momenti e situazioni. Le premesse della ricerca erano due. La prima afferma che l'esperienza psicologica del lavoro guida gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone (Hackman & Oldham, 1980). La seconda asserisce che i fattori individuali, interpersonali, di gruppo, intergruppo e organizzativi influenzano simultaneamente queste esperienze (Alderfer, 1985a). L'analisi induttiva effettuata da Kahn (1990) ha fatto emergere quali sono le condizioni psicologiche la cui presenza o assenza influenza le persone rispettivamente a impegnarsi o disimpegnarsi in rispetto al proprio ruolo lavorativo. Le tre caratteristiche principali emerse sono significatività del compito e del ruolo, sicurezza psicologica e disponibilità.

La significatività del compito e del ruolo è definita come il valore dato ad un obiettivo di lavoro, giudicato in relazione agli ideali o agli standard propri di un individuo (Hackman & Oldham, 1980). Le persone sviluppano tale sentimento quando si sentono utili e di valore, e quando il loro lavoro risulta apprezzato. La mancanza di significatività è collegata a quelle persone a cui è chiesto, o da cui ci si aspetta, poco, e a quelle che non hanno spazio loro per dare o ricevere. I risultati dell'analisi evidenziano come esistano

tre fattori principali che influenzano maggiormente la significatività del compito e del ruolo: caratteristiche del compito, caratteristiche del ruolo e interazioni lavorative. In particolare, a sperimentare con maggiore frequenza il sentimento di significatività sono quei lavoratori a cui vengono assegnati compiti impegnativi, creativi, e da svolgere in autonomia. Un esempio sono i lavori di progetto, dove sono previsti meno compiti routinari e dove è possibile e/o necessario acquisire costantemente nuove competenze. Inoltre, ad agire sulla significatività sono anche le caratteristiche del ruolo, con particolare riferimento all'identità e allo status che i membri sono tenuti ad assumere nel ricoprire lo specifico ruolo. Per concludere, i dati evidenziano come le interazioni lavorative siano una componente statisticamente significativa. Infatti, le persone che hanno interazioni lavorative gratificanti con i propri colleghi o con persone esterne all'organizzazione hanno più possibilità di sviluppare un sentimento di significatività, in quanto, queste permettono agli individui di sentirsi valorizzati e gratificati.

La seconda caratteristica che influenza in maniera statisticamente significativa il Personal Engagement è la sicurezza psicologica, che può essere definita come il sentirsi in grado di mostrare e impiegare sé stessi senza paura di conseguenze negative per l'immagine di sé, per lo status o per la carriera (Kahn, 1990). In un ambiente sicuro, gli individui comprendono i limiti che circondano i comportamenti accettabili. Tuttavia, le condizioni diventano non sicure quando le situazioni sono ambigue, imprevedibili e minacciose (May, Gilson, & Harter, 2004). In questi casi, il Personal Engagement diminuisce in quanto valutato un atteggiamento troppo rischioso.

I risultati dell'analisi indicano quattro fattori che influenzano maggiormente la sicurezza psicologica delle persone: relazioni interpersonali, dinamiche di gruppo e intergruppo, stile manageriale e norme organizzative. Le relazioni interpersonali aumentano la sicurezza psicologica quando avvengono in un contesto di supporto e in fiducia. Se questo contesto è molto aperto, le persone si sentiranno libere di sbagliare senza paura di subire ritorsioni, e quindi svilupperanno un senso di sicurezza psicologica maggiore. Il secondo fattore è legato ai caratteri e ai ruoli inconsci delle persone caratterizzanti le dinamiche di gruppo e intergruppo. I sistemi sociali sono molto complessi e all'interno di un team possono nascere alleanze e collusioni, consce o inconsce, che possono favorire o meno una determinata persona. Una volta che il contesto viene determinato, la sicurezza psicologica sarà correlata al ruolo che la persona ricopre. Maggiore sarà la sua autorità e

il rispetto da parte dagli altri colleghi, e maggiore sarà la sua sicurezza psicologica. Il terzo fattore riguarda lo stile manageriale, che definisce l'apertura e il supporto che un individuo percepisce da parte del responsabile. Come per le relazioni interpersonali, questo fattore incide sulla propensione al rischio delle persone. Uno stile manageriale solidale e resiliente permette ai dipendenti di rischiare e sperimentare nuove tecniche senza la paura di ritorsioni future in caso di fallimento. Tuttavia, questa paura cresce quando il manager è imprevedibile, incoerente e ipocrita. L'ultimo fattore che influenza la sicurezza psicologica delle persone è riferito alle norme organizzative. Queste vengono definite come le aspettative condivise sui comportamenti generali dei membri del sistema (Hackman J. R., 1986). Le persone che nel loro modo di lavorare rimangono all'interno di quei confini riconosciuti come appropriati si sentono più sicure rispetto a coloro che decidono di allontanarsi.

Infine, il terzo fattore che secondo Kahn influenza il Personal Engagement è la disponibilità psicologica. Questa viene definita come la convinzione di un individuo di avere le risorse fisiche, emotive o cognitive per impegnarsi nel lavoro (Kahn, 1990). In un sistema sociale, le persone vengono costantemente influenzate dalle altre attività, personali e professionali, da svolgere e dagli altri componenti dello stesso sistema, che richiedono risorse e disponibilità. I risultati dell'analisi indicano quattro tipi di principali distrazioni che possono influenzare la disponibilità psicologica: esaurimento dell'energia fisica, esaurimento dell'energia emotiva, insicurezza individuale e vita esterna. L'energia fisica delle persone è una risorsa limitata, che diminuisce in base alle attività da svolgere. A volte gli impiegati si trovano in una condizione di Personal Disengagement solamente perché hanno esaurito l'energia fisica necessaria per continuare a esprimersi al meglio fisicamente, cognitivamente ed emotivamente. È analogo il discorso circa l'energia emotiva, dove le persone hanno bisogno di risorse emotive per riuscire a soddisfare le richieste di Personal Engagement. La terza distrazione che influisce sulla disponibilità emotiva è l'insicurezza personale, ovvero la capacità degli individui di esprimere loro stessi all'interno di un sistema sociale. Questa caratteristica può generare molteplici sentimenti negativi, tra cui l'ansia da prestazione, che richiedono un utilizzo maggiore d'energia. Questa risorsa diventando scarsa può generare Personal Disengagement. Inoltre, un ulteriore motivo per cui l'insicurezza personale diminuisce la disponibilità psicologica è correlato all'attenzione che viene data al giudizio degli altri. Se l'individuo

si sente costantemente osservato nello svolgere le sue attività lavorative da un leader pronto a rimproverarlo, le energie che ci si dedicano diventano maggiori. Come visto precedentemente, minori energie sono sempre correlate a un minor livello di Personal Engagement. Infine, la vita esterna è l'ultimo fattore che può causare una diminuzione di disponibilità psicologica. Infatti, le attività al di fuori del posto di lavoro hanno il potenziale di sottrarre le energie degli individui dal loro lavoro e renderli meno psicologicamente disponibili per i loro ruoli lavorativi (Hall & Richter, 1989). Queste attività possono essere correlate all'ambito familiare, come ad esempio figli piccoli o genitori anziani di cui prendersi cura, o alla partecipazione ad organizzazioni esterne, come ad esempio società sportive o gruppi di volontariato.

Per riassumere, il framework proposto da Kahn include molteplici fattori che giocano un ruolo all'interno dei concetti da lui definiti come Personal Engagement e Personal Disengagement. La numerosità di queste variabili è dovuta ai molteplici livelli d'influenza che vengono presi in considerazione da Kahn. Infatti, lui considera un sistema sociale complesso dove gli individui sono influenzati da sé stessi, dagli altri individui, dai gruppi e dall'organizzazione.

Rispetto al framework precedente, basato su una fluttuazione dello stato emotivo delle persone in base a condizioni e situazioni, il secondo che emerge dalla letteratura si basa su uno stato d'engagement persistente e pervasivo, opposto a quello di Burnout. Quest'ultimo è stato studiato da Schaufeli (2002) ed è caratterizzato da tre variabili principali: vigore, dedizione e assorbimento. Il vigore è qualificato da alti livelli di energia e resilienza mentale durante il lavoro, la volontà di investire sforzi nel proprio lavoro e la persistenza anche di fronte alle difficoltà. Il suo opposto, ovvero il concetto di Burnout, è l'esaurimento. Queste due componenti si trovano ai poli opposti circa la dimensione dell'attivazione.

La seconda variabile è la dedizione, caratterizzata da un senso di significato, entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida. Si preferisce utilizzare il termine dedizione invece che coinvolgimento, in quanto da un punto di vista qualitativo, la dedizione si riferisce ad un coinvolgimento particolarmente forte che va un passo avanti rispetto al solito livello di identificazione. Infatti, la dedizione non si riferisce solo ad un particolare stato cognitivo, ma include anche la dimensione affettiva. Il suo opposto è il cinismo, variabile di riferimento del Burnout. In questo caso la dimensione di riferimento per queste due

variabili è l'identificazione.

La variabile finale che caratterizza il framework proposto da Schaufeli riguarda l'assorbimento. Questo si riferisce alla capacità di essere completamente concentrati e profondamente assorbiti dal proprio lavoro, con il tempo che passa velocemente e la difficoltà a staccarsi. Essere completamente assorbiti dal proprio lavoro si avvicina a quello che è stato chiamato *flusso*, ovvero uno stato di esperienza ottimale che è caratterizzato da attenzione focalizzata, mente chiara, mente e corpo all'unisono, concentrazione senza sforzo, controllo completo, perdita di autocoscienza, distorsione del tempo e godimento intrinseco (Csikszentmihalyi, 1990). Tuttavia, il *flusso* descritto precedentemente si riferisce ad un concetto più complesso rispetto al caso dell'Engagement descritto da Schaufeli. Infatti, il *flusso* è caratterizzato da esperienze particolari, a breve termine e che considerano molti aspetti, mentre l'Engagement è uno stato mentale più pervasivo e persistente, che non è limitato ad una situazione o condizione. In conclusione, il framework di riferimento proposto da Schaufeli viene riportato nella Utrecht Work Engagement Scale (UWES), scala da lui inventata e utilizzata per la misurazione dell'Engagement.

Il terzo framework che emerge è quello studiato da Saks (2006). Il motivo principale per cui questo studio arricchisce la letteratura è la distinzione che crea tra Job Engagement e Organization Engagement. La prima tipologia di Engagement viene definita attraverso la letteratura precedente, che la descrive come Employee Engagement. Quindi vengono riproposte le definizioni studiate da Kahn (1990) e da Schaufeli (2002), prese come rappresentative delle due teorie presentate precedentemente. La parte innovativa proposta da Saks riguarda l'Organization Engagement, definito come il senso di attaccamento personale all'azienda stessa, indipendente dal ruolo professionale dell'individuo all'interno dell'organizzazione. L'Employee Engagement è dato dalla combinazione del Job Engagement e dell'Organization Engagement.

Saks (2006) sostiene che la *Social Exchange Theory* (SET) si possa utilizzare per spiegare quali sono i fattori che influenzano l'Engagement. La SET si fonda sull'idea che le relazioni sociali si basino sul principio di reciprocità. Quando i lavoratori ricevono risorse socio-emotive ed economiche dall'organizzazione, si sentono obbligati a restituire ciò che percepiscono, attraverso il loro livello di engagement. Quindi, le persone dedicando le loro risorse mentali, fisiche ed emotive in base alla propria valutazione di ciò che

l'organizzazione gli ha offerto. Infatti, Saks afferma che il Perceived Organizational Support è l'unico antecedente in grado di far aumentare sia il Job che l'Organization Engagement.

Il quarto e ultimo framework che emerge in letteratura è quello proposto da Shuck et al. (2011) e viene nominato *The Employee Focused Experience Approach*. Seppur ultimo in termini temporali, questo modello viene costruito sulle teorie proposte da Kahn (1990). Il framework originario di Kahn viene modificato per riflettere "l'Engagement attraverso un'esperienza più incentrata sul dipendente". Adattamento al lavoro, impegno affettivo e clima psicologico sono le tre variabili proposte in questo framework che si vanno ad aggiungere al modello base proposto da Kahn (1990). Questi tre aspetti lavorano in armonia permettendo di generare nei dipendenti l'esperienza dell'Employee Engagement.

3.2.2 Scala di misurazione

Come visto precedentemente, esistono molteplici definizioni, teorie e modelli che cercano di concettualizzare il fenomeno dell'Engagement. Data la mancanza di consenso che circonda il significato e la sua definizione, non sorprende il fatto che siano state sviluppate molteplici scale per misurare l'Employee Engagement. Attraverso un'analisi della letteratura, Saks e Gruman (2014) ne hanno identificato otto differenti già pubblicate, a cui si aggiunge la Employee Engagement Scale (EES) pubblicata successivamente da Shuck et al. (2017). Queste scale differiscono in base al modello o teoria di riferimento. Qui di seguito vengono riportate (tabella 3).

<i>AUTORE</i>	<i>DEFINIZIONE SCALA</i>
Rothbard (2001)	Scala a 9 items che consiste in 4 items che misurano l'attenzione e 5 items che misurano l'assorbimento
May et al. (2004)	Scala a 13 items basata sulle tre componenti della definizione di Engagement di Kahn che include 4 item per misurare l'impegno cognitivo, 4 item per misurare l'impegno emotivo, e 5 item per misurare l'impegno fisico

Job and Organization Engagement Scale - Saks (2006)	Scala a 12 items, 6 items per misurare il job engagement e 6 items per misurare l'organization engagement
Job Engagement Scale - Rich et al. (2010)	Scala a 18 items che include 6 items per misurare ciascuna delle tre dimensioni di impegno di Kahn (fisica, emotiva e cognitiva)
Soane et al. (2012)	Scala a 9 items che comprende 3 items per valutare l'intellectual engagement, l'affective engagement, e il social engagement ciascuno
Stumpf et al. (2013)	Scala bidimensionale che misura l'engagement per i professionisti in gruppi di lavoro. 5 items per l'engagement percepito e 9 items per l'engagement comportamentale
Employee Engagement Scale (EES) - Shuck et al. (2017)	Scala bidimensionale che comprende tre fattori di primo ordine (cognitivo, emotivo, comportamentale) e un fattore di secondo ordine (engagement)
Utrecht Work Engagement Scale (UWES) - Schaufeli et al. (2002)	Scala a 17 item che misurano il vigore (5 items), la dedizione (6 items) e le dimensioni di abattività (6 items)
Schaufeli et al. (2006)	Scala a 9 items ristretta

Tabella 3 Scale di misurazione Engagement

Gli studiosi hanno molto dibattuto su quale fosse la scala migliore che potesse rappresentare il framework di riferimento studiato da Kahn (1990). Infatti, eccetto le ultime due scale, le altre derivano da questo modello. La Job Engagement Scale (JES) proposta da Rich et al. (2010) è quella più fedele alla definizione di engagement di Kahn. Questa è una scala a 18 items che include le tre dimensioni di impegno (fisica, emotiva e cognitiva) definite dallo studioso nella definizione di Personal Engagement. Questa scala

non è in grado di cogliere l'esperienza del lavoratore nella sua interezza, ma misura un concetto di engagement in grado di essere contraddistinto concettualmente ed empiricamente da costrutti simili, come ad esempio il *positive affect* o l'*involvement*. Questa scala viene principalmente utilizzata nella ricerca accademica, dove l'intento è fare chiarezza concettuale fra costrutti e quando si vogliono studiare gli antecedenti e le conseguenze dell'engagement.

Il concetto di JES viene ampliato nella scala studiata da Saks (2006), dove la dimensione legata al lavoro viene affiancata a quella dell'organizzazione. In particolare, la Job and Organization Engagement Scale, composta da 12 items, viene divisa tra i 6 items che misurano il Job Engagement e i 6 items per misurano l'Organization Engagement. Distinguere fra le due tipologie di engagement risulta utile nel momento in cui si valutano gli antecedenti e conseguenze del costrutto analizzato. È possibile, infatti, ricondurre puntualmente le variabili analizzate ad una delle due dimensioni dell'engagement.

Data la mancanza di consenso accademico sull'efficacia di queste scale, altri studiosi ne hanno sviluppate di nuove. In particolare, Shuck et al. (2017) sviluppano l'Employee Engagement Scale (EES) in risposta alla mancanza di una scala validata per la misurazione dell'Engagement secondo il framework proposto da Kahn, in cui le energie cognitive, emotive e fisiche di una persona influenzano il suo impegno sul posto di lavoro. Come precisano Shuck et al. (2017), il principale contributo alla letteratura della EES è il fatto che sia la prima scala progettata per misurare l'Engagement dei dipendenti, non il Job Engagement (Rich, LePine, & Crawford, 2010) o l'Organization Engagement (Saks, 2006), o l'Intellectual e/o Social Engagement (Soane, et al., 2012). Questa scala è fondata su una teoria e su definizioni sviluppate utilizzando sia la letteratura accademica che quella manageriale. Per questo motivo, questa scala a 12 items riesce a cogliere un concetto più olistico, in grado di prendere in considerazione l'intera *work experience* del lavoratore. La scala è stata testata attraverso una metodologia molto solida su quattro campioni differenti. I risultati di queste analisi hanno validato il fatto che l'EES sia composta da un fattore di ordine superiore, l'Engagement, supportato dai tre fattori di ordine inferiore, ovvero impegno cognitivo, emotivo e comportamentale.

Le scale precedenti si basavano sul modello sviluppato da Kahn (1990), al contrario la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) sviluppata da Schaufeli et al. (2002) si basa sul

modello Burnout. Tuttavia, seppur in questo modello l'Engagement rappresenta l'antitesi positiva del Burnout, Schaufeli et al. (2002) precisano che è necessario sviluppare una scala indipendente e non usare il profilo opposto dei punteggi MBI del Burnout. Per questo motivo, Schaufeli et al. (2002) sviluppano la UWES che si basa sulla loro definizione di Engagement e sulle sue tre dimensioni caratterizzanti: vigore, dedizione e assorbimento. La prima versione della scala si caratterizza da 17 items. Invece, nello studio Schaufeli et al. (2006) viene presentata una versione ridotta a 9 items, i quali si ricollegano sempre a tutte e tre le dimensioni studiate precedentemente. Entrambe queste versioni sono state validate e riescono a catturare l'esperienza lavorativa nel suo insieme. Essendo un mezzo validato ed efficiente per comprendere una molteplicità di aspetti chiave dell'*employee experience*, queste scale risultano le misure più utilizzate in letteratura. Considerando i lavori empirici pubblicati nei journal di management⁵ è emerso che quasi l'80% degli articoli (32 su 41) utilizza la Utrecht Work Engagement Scale. Nello specifico, 21 articoli (51% del totale) utilizzano la 9-items UWES ed 11 articoli (27% del totale) utilizzano la scala completa. Dei restanti, segnaliamo la Job Engagement Scale (Rich et al., 2010), utilizzata da 3 articoli su 41.

3.2.3 Antecedenti e conseguenze

In letteratura sono presenti molteplici studi che analizzano i fattori in grado di influenzare l'Employee Engagement. Tutte queste ricerche si basano su contesti in cui sono presenti modalità lavorative tradizionali, ovvero non è previsto il lavoro da remoto. Secondo Sun et al. (2019), i fattori presenti in questi studi possono essere suddivisi in tre differenti categorie: fattori organizzativi (perceived support, leadership, equità, ecc.), fattori lavorativi (ambiente di lavoro, partecipazione al lavoro, Job Enrichment, ecc) e fattori individuali (estroversione, resilienza, autocoscienza, ecc.). Tutti gli studi approfondiscono solo una o massimo due di queste categorie, tranne May et al. (2004). Questa è l'unica ricerca che racchiude tutte e tre le dimensioni; infatti, gli antecedenti validati dai suoi studi sono: il job enrichment (fattore lavorativo), il ruolo lavorativo

⁵ Si sono considerati come journal di management le seguenti riviste: Journal of Vocational Behavior; Journal of Management; Journal of Organizational Behavior; Human Resource Management Journal; British Journal of Management; Organizational Behavior and Human Decision Processes; Leadership Quarterly.

adatto, il collega gratificante, il supervisore di supporto (fattori organizzativi) e la consapevolezza di sé (fattore individuale) hanno un'influenza sull'impegno dei dipendenti.

In generale, i fattori organizzativi sono gli antecedenti più citati nella letteratura. Secondo la Social Exchange Theory proposta da Saks (2006), l'impiegato diventa engaged solamente nel momento in cui percepisce il supporto da parte della sua organizzazione. Invece, nella letteratura manageriale si evidenzia come il ruolo della Leadership sia chiave per sviluppare il sentimento dell'Engagement.

Le conseguenze che ha l'Engagement sui propri dipendenti sono il motivo per cui questo costrutto è divenuto così popolare. Gli outcomes validati sono molteplici tra cui una maggiore job satisfaction ed involvement, organizational commitment e soprattutto un innalzamento delle performance, sia in-role che extra-role. Si può, quindi, affermare che le conseguenze favoriscano sia i lavoratori che l'organizzazione. In particolare, gli impiegati svilupperanno un maggiore benessere generale mentre l'organizzazione riuscirà a raggiungere meglio i propri obiettivi organizzativi.

3.3. Leadership

Secondo Peter Northouse (2010), la Leadership è un processo per cui un individuo influenza un gruppo di persone per raggiungere un obiettivo comune. Tuttavia, questa definizione non è universalmente accettata da tutti gli studiosi, che negli anni ne hanno proposte molte altre. Ad esempio, Ejiofor (1989) ha definito la leadership come un processo di influenza sociale in cui il leader cerca la partecipazione volontaria dei collaboratori nel tentativo di raggiungere gli obiettivi organizzativi. Nonostante la differenza con la prima definizione menzionata, ci sono almeno tre elementi comuni. In primo luogo, la leadership è un processo continuo, in un'organizzazione, intrapreso da alcuni individui, che vengono identificati come i leader. In secondo luogo, coinvolge altre persone sotto forma di collaboratori che per loro volontà sono influenzati dal leader. Infatti, i subordinati formalizzano l'autorità del leader rendendo possibile il processo di Leadership. In terzo luogo, il fine ultimo della Leadership è la realizzazione di scopi e obiettivi. Infatti, la Leadership viene anche definita come il modo di far accadere le cose, invece di lasciare che le cose accadano (Igbaekemen, 2014).

Numerosi studiosi (Ireland & Hitt, 1999) hanno riconosciuto la Leadership come un fattore chiave per il successo di un'organizzazione. La capacità dei leader aziendali di influenzare i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi può rappresentare un enorme vantaggio competitivo. Di conseguenza, le aziende hanno investito in corsi di leadership per aiutare i propri manager ad aumentare la produttività dei loro dipendenti. All'interno di questi, lo spazio per le discussioni riguardanti il benessere e l'engagement dei dipendenti è aumentato notevolmente negli ultimi anni. La motivazione è che in questo periodo di tempo la letteratura manageriale ed accademica (Gutermann, Lehmann-Willenbrock, Boer, Born, & Voelpel, 2017) ha sottolineato il forte legame tra la Leadership e queste variabili. In particolare, la letteratura (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011) si sofferma su come i diversi stili di Leadership vadano ad influenzare l'engagement dei dipendenti.

3.3.1 Stili di Leadership

Gli stili di Leadership sono i modelli comportamentali che un leader adotta per influenzare il comportamento dei suoi collaboratori. In particolare, il modo in cui il leader fornisce direzione, implementa i piani e motiva le persone (Newstrom & Davis, 1993). Gli stili di Leadership proposti nella letteratura sono molteplici, e descrivono i leaders in diversi campi: politico, aziendale o militare. Ognuno di questi ha delle sue peculiarità specifiche. Ad esempio, solo in campo militare è molto importante la prestantza fisica del leader, intesa come il portamento militare, la forma fisica, e la resilienza, in quanto determina il modo in cui i collaboratori lo percepiscono.

Da sempre i popoli hanno cercato di identificare le caratteristiche di un buon leader. In Occidente alcuni autori storici spesso citati sono Platone, Machiavelli, Hobbes e Locke (Collinson, 1998). Ad esempio, Macchiavelli nella sua opera più famosa, *De Principatibus*, descrive le qualità che il principe ideale deve avere per conquistare e mantenere il suo potere. Al contrario, in Oriente sono Xunxi e Confucio gli autori più citati (Collinson, Plan, & Wilkinson, 2000). Quest'ultimo ha formalizzato le principali caratteristiche che un buon leader deve avere: Amore, Condotta appropriata, Pietà e Dottrina. Le teorie di Confucio sono state alla base dei governi cinesi per oltre 2500 anni.

In età moderna, il primo grande trattato specifico sugli stili di Leadership fu scritto da Lewin et al. (1939). L'esperimento proposto dagli studiosi fu quello di assegnare a due gruppi di bambini che svolgevano un'attività teatrale, un adulto con specifiche peculiarità. In particolare, un gruppo era guidato da un leader autoritario, mentre l'altro aveva un approccio più democratico e partecipativo. Successivamente, fu creato un terzo gruppo, *laissez-faire*, che non prevedeva la partecipazione di nessun adulto. L'esperimento ha avuto una durata totale di tre mesi, durante i quali i leaders ruotavano ogni sei settimane nelle diverse squadre, per eliminare il fattore personale all'interno dell'esperimento.

Lo stile autoritario, noto anche come stile autocratico, è quello che caratterizza un leader che fornisce chiare aspettative per ciò che deve essere fatto, quando deve essere fatto e come deve essere fatto. Il leader non ascolta i membri del suo gruppo ma decide in piena autonomia. Per questo esiste una chiara divisione tra il leader e i suoi collaboratori. Questo stile di Leadership si applica meglio a situazioni in cui si ha poco tempo per il

processo decisionale e dove il leader è il membro più esperto del gruppo. Esempi quotidiani di leader autocratico sono il vigile che dirige il traffico o il supervisore che ordina al suo collaboratore di pulire la postazione di lavoro. In situazioni particolarmente stressanti, come durante i conflitti militari, i membri del gruppo possono effettivamente preferire uno stile autocratico. Esso permette ai membri del gruppo di concentrarsi sull'esecuzione di compiti specifici senza preoccuparsi di prendere decisioni complesse. Questo permette anche ai membri del gruppo di diventare molto abili a eseguire certi compiti, il che può essere vantaggioso per il gruppo.

Al contrario, nel momento in cui si ha più tempo per il processo decisionale e si vuole guadagnare impegno e motivazione da parte dei collaboratori, è meglio utilizzare uno stile democratico (Newstrom & Davis, 1993). Un leader democratico, noto anche come leader partecipativo, è quello che più efficacemente influenza il comportamento dei suoi collaboratori. I leader democratici incoraggiano i membri del gruppo a partecipare nel processo decisionale in modo che questo diventi più ricco d'informazioni, più completo e più creativo. Infatti, il leader non può sempre avere tutte le informazioni necessarie per prendere una decisione. Una volta consultati i suoi collaboratori, il leader si riserva la decisione finale in modo da mantenere la propria autorità. Allo stesso tempo, i membri del gruppo impegnati nel processo si sentono più motivati e legati al progetto. Tuttavia, lo stile di Leadership democratico presenta anche dei lati negativi. In situazioni in cui non avviene una chiara separazione dei ruoli, quando il tempo è poco o quando i collaboratori non hanno la conoscenza o l'esperienza necessaria, si possono avere dei problemi nel processo decisionale e lo stile di Leadership partecipativo si può rivelare poco efficace. Per concludere, il terzo stile di Leadership presentato da Lewin et al. (1939) è quello *laissez-faire*. In questo caso i leader offrono poca o nessuna guida ai collaboratori e lasciano totalmente a loro il processo decisionale. Questo stile può risultare efficace solamente in situazioni in cui i membri del gruppo sono altamente qualificati, motivati e capaci di lavorare da soli. Tuttavia, nella maggior parte dei contesti questo stile può rivelarsi problematico, con ruoli mal definiti, una mancanza di motivazione e di competenze tra i membri del gruppo.

I risultati della ricerca dimostrano che in una classe guidata da un leader autocratico, l'ostilità è 30 volte più frequente e l'aggressività 8 volte più frequente, rispetto che in quella democratica. È interessante sottolineare come parte di questa aggressività sia

diretta verso capri espiatori interni al gruppo e mai verso l'autocrate. Ad un livello medio d'aggressività, tra lo stile autoritario e quello democratico, si posiziona lo stile *laissez-faire*. In questo caso l'aggressività è frutto dell'assenza di un adulto rispettato in classe. Inoltre, si è scoperto che il processo decisionale meno creativo avviene sotto la leadership autoritaria, che il processo decisionale meno produttivo avviene sotto uno stile *laissez-faire*, e che è più difficile passare da uno stile autoritario a uno stile democratico che viceversa.

Questa ricerca è stata così significativa all'interno della letteratura, che l'esercito americano ha stabilito che i suoi tre principali stili di leadership fossero: autoritario, democratico e *laissez-fair* (U.S. Army., 1983).

Nel 1978, James MacGregor Burns pubblica un ampio studio sulle dimensioni politiche, sociali e psicologiche della Leadership. Nella sua definizione, la Leadership induce i collaboratori ad agire in accordo con i valori e le motivazioni sia proprie che dei propri leader. In questo famoso trattato introduce per primo il concetto di *transforming leadership*, definendolo un processo dove leaders e seguaci si aiutano a vicenda per avanzare a un livello superiore di morale e motivazione (Burns, 1978). Secondo Burns, i leader trasformativi utilizzano valori autentici che sono profondamente radicati in ogni persona, come la giustizia e l'integrità morale. Burns si riferisce a questi valori come valori finali, ovvero quelli che non possono essere negoziati o scambiati tra gli individui. Quindi, attraverso le percezioni e i valori, l'approccio trasformativo cambia le aspettative e le aspirazioni dei dipendenti, aumentandone la motivazione. I mezzi che sono utilizzati per raggiungere questo cambiamento sono la personalità del leader, la sua capacità di essere d'esempio, l'articolazione di una visione energizzante e obiettivi stimolanti (Kuhnert & Lewis, 1987). I leader transazionali di solito si sforzano di cambiare l'intera cultura organizzativa. Secondo Burns, Mao e Gandhi sono la quintessenza dei leader trasformativi, perché hanno soddisfatto i bisogni del loro popolo, ma invece di cavalcarli verso il potere sono rimasti sensibili ai loro scopi e aspirazioni superiori. Forse è il concetto di carisma (House, 1977) ad avvicinarsi maggiormente come significato alle idee di Burns (1978) di leader trasformativo. House ha descritto i leader carismatici come quelli "che con la forza delle loro abilità personali sono capaci di avere un effetto profondo e straordinario sui seguaci". Inoltre, House è stato il primo a presentare un quadro teorico integrato e una proposta verificabile

per spiegare il comportamento dei leader carismatici (Antonakis, 2012). I principali comportamenti dei leader carismatici sono i seguenti: precisa definizione degli obiettivi, modellazione del proprio ruolo per essere d'esempio verso i collaboratori, costruzione dell'immagine personale, dimostrazione di fiducia e alte aspettative di risultato, e comportamenti motivazionali (House, 1977). Sia i leader trasformativi che i leader carismatici guadagnano influenza dimostrando importanti caratteristiche personali, come quelle viste precedentemente.

La Leadership trasformativa si contrappone a quella transazionale che si verifica quando una persona si relaziona con altre con il fine di uno scambio di favori, che possono essere di natura economica, politica o psicologica. In questo rapporto, sia il superiore che il subordinato si influenzano reciprocamente in modo che ognuno ne ricava qualcosa di valore (Yukl G. A., 1981). In queste situazioni i contributi di entrambe le parti sono riconosciuti e premiati. Secondo Burns, i tipi di scambio che leader e seguaci intraprendono possono essere molteplici e vanno da quelli più ovvi (posti di lavoro in cambio di voti o sussidi per contributi alla campagna elettorale) a quelli meno evidenti (cambiamenti di fiducia, impegno e rispetto). Graen, Liden e Hoel (1982) per esempio, hanno studiato le differenze che emergono tra gli scambi di alta qualità e quelli di bassa qualità e, in particolare, il loro impatto sul turn-over degli impiegati. I risultati della ricerca dicono che gli impiegati che si impegnano in relazioni d'alta qualità, dove, ad esempio, sono coinvolte le risorse emotive, hanno meno probabilità di lasciare un'organizzazione rispetto agli impiegati che si impegnano in relazioni di bassa qualità. Burns (1978) precisa che questi due stili di Leadership si escludono a vicenda, in quanto processi che maturano nel tempo. Quindi, un leader può avere o uno stile trasformativo o uno transazionale.

Bernard Bass (1985) sviluppa e approfondisce gli studi del collega spiegando i meccanismi psicologici che sono alla base della leadership trasformativa e transazionale. Per riuscire lo studioso sviluppa introduce il *Full Range of Leadership Model* all'interno del quale, oltre alla Leadership trasformativa e transazionale, si aggiunge una tipologia di leadership che era già emersa nella letteratura passata, quella *laissez-faire*.

Se Burns credeva che i leader avessero uno solo stile di Leadership, o trasformativo o transazionale, al contrario, Bass (1985) suggerisce che i leader dimostrano entrambi gli stili di leadership, ma in quantità diverse. Inoltre, Bass ribadisce che i leader efficaci sono

sia transazionali che trasformatzionale. Sono transazionali in quanto praticano elementi di scambio sociale nel loro rapporto con i collaboratori, e trasformatzionali perché ottengono uno straordinario livello di impegno dai subordinati (Bass B. , 1998). Secondo Bass (1985), i leader trasformatzionali incoraggiano i collaboratori ad andare oltre le aspettative in diversi modi: primo, aumentano la consapevolezza circa l'importanza e il valore degli obiettivi; secondo, incoraggiano il collaboratore ad andare oltre il proprio interesse personale per il bene dell'intera organizzazione; e terzo, fanno aumentare il livello dei bisogni di alto livello. Infatti, i leader trasformatzionali si preoccupano anche della motivazione intrinseca, dei valori e sviluppo dei dipendenti. Come risultato, i collaboratori provano fiducia, ammirazione, lealtà e rispetto verso i leader trasformatzionali (Yukl G. A., 2010). In generale, Bass ha notato che la leadership transazionale può fornire risultati soddisfacenti nel breve termine, mentre quella trasformatzionale può essere efficace a lungo termine.

Negli anni successivi, gli studiosi si sono concentrati sull'identificazione dei comportamenti associati alla Leadership trasformatzionale e transazionale. Il primo ad occuparsene è Bass (1985) all'interno del suo *Full Range of Leadership Model*. La prima teoria di Bass includeva tre comportamenti di tipo trasformatzionale influenza idealizzata, stimolazione intellettuale e considerazione individuale; e due di tipo transazionale ricompensa contingente e gestione passiva per eccezione. Da questo framework, Bass sviluppa la prima versione del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), questionario in grado di valutare gli stili di leadership trasformatzionale, transazionale e laissez-faire, in base alla qualità di tre outcomes: sforzo extra, efficacia del leader; e soddisfazione del leader. Una revisione della teoria ha aggiunto un altro comportamento trasformatzionale chiamato motivazione ispiratrice e un altro comportamento transazionale chiamato gestione attiva per eccezione (Bass & Avolio, 2004). Con l'evoluzione del Full Range Leadership Model, anche il questionario MLQ è stato aggiornato per essere rappresentativo di tutti i fattori: influenza idealizzata, motivazione ispiratrice, stimolazione intellettuale, considerazione individuale, ricompensa contingente, gestione attiva per eccezione, gestione passiva per eccezione e laissez-faire. Di seguito verranno presentati i comportamenti che si riferiscono ad uno stile di leadership trasformatzionale. In questo caso, il leader si concentra sui bisogni, sulle necessità e sullo sviluppo personale dei propri collaboratori.

L'influenza idealizzata, o anche detta carisma, deriva da un comportamento già descritto da House (1977) per descrivere il leader carismatico. Infatti, come per la modellazione del proprio ruolo, anche l'influenza idealizzata descrive la capacità del leader di essere un modello di ruolo per i collaboratori. Il leader che ha questa caratteristica considera i bisogni dei propri collaboratori superiori rispetto ai propri, fornisce una chiara visione e senso di scopo, suscita emozioni e condivide successi e rischi con i propri collaboratori (Bass & Avolio, 2004). Di conseguenza, i seguaci lo ammirano e vogliono identificarsi con lui e la sua missione.

La motivazione ispiratrice è il fattore trasformatore che è stato aggiunto nella nuova versione di Bass e Avelio (2004) e vuole identificare quei comportamenti che motivano i collaboratori a raggiungere obiettivi ambiziosi, che prima potevano sembrare irraggiungibili. Si ritiene che un leader con motivazione ispiratrice setti alte aspettative per i suoi collaboratori. Il mezzo che viene utilizzato per motivare i membri del gruppo è la fiducia, ovvero credono che loro possano raggiungere quegli obiettivi. Yukl e Van Fleet (1982) hanno descritto i leader ispiratori come quelli che "stimolano l'entusiasmo tra i collaboratori e dicono cose per costruire consapevolezza nelle loro capacità di eseguire con successo incarichi e raggiungere gli obiettivi".

La stimolazione intellettuale è l'unica componente "razionale", dove si stimola l'intelletto dei collaboratori nel creare "consapevolezza e risoluzione dei problemi, di pensiero e immaginazione, e di credenze e valori" (Bass B., 1985). Poiché gli individui sono inclusi nel processo decisionale, questi sono incoraggiati a sviluppare nuove idee e soluzioni creative quando affrontano problema. La stimolazione intellettuale implica sfidare i presupposti, le generalizzazioni e gli stereotipi dei seguaci e stimolarli a cercare modi per migliorare le prestazioni attuali (Antonakis, 2012).

L'ultima dimensione associata alla Leadership trasformatore è la considerazione individuale. Questa caratteristica permette ai leader di costruire una forte connessione, che va oltre la semplice relazione di scambio, con ogni collaboratore. Il leader si preoccupa circa i bisogni individuali e lo sviluppo personale dei propri collaboratori in modo genuino e senza secondi fini. Si può dire che i leader assumano il ruolo di allenatori o mentori, allenando e consigliando i propri collaboratori, mantenendo frequenti contatti con loro ed aiutandoli ad auto-realizzarsi. Il risultato è una maggiore soddisfazione e produttività.

Di seguito verranno presentati i comportamenti che si riferiscono ad uno stile di leadership transazionale. In questo caso, il leader stabilisce obiettivi e aspettative in modo chiaro, selezionando già ad anteriori le adeguate ricompense motivanti. La prima dimensione caratterizzante questa tipologia di leadership è la ricompensa contingente. Questa si basa sull'accordo tra leader e collaboratore. In particolare, è la promessa da parte del leader di fornire ricompense adeguate nel caso vengano raggiunti determinati obiettivi assegnati. Tuttavia, nel caso questi non vengano raggiunti sono anche previste critiche o punizioni. Gli obiettivi e le ricompense sono determinati a priori, così come il ruolo e le responsabilità che il leader e l'impiegato devono assumere per raggiungere i risultati scelti. La ricompensa contingente è efficace nel motivare i propri collaboratori, ma in misura minore rispetto ai comportamenti della leadership trasformativa. Infatti, il leader assegna compiti specifici, fornisce assistenza, e loda e riconosce il raggiungimento degli obiettivi, ma in questo caso non si ha una crescita personale o un avanzamento morale da parte del dipendente (Bass & Avolio, 2004).

Nella gestione per eccezione il leader controlla solamente le deviazioni dalla norma (Bass B. , 1998). In base alla ricerca empirica formulata da Hater e Bass (1988), il management-by-exception può avere sia una componente attiva che una passiva. Nel primo caso il leader stabilisce obiettivi e standard di rendimento, controlla attivamente il lavoro dei dipendenti per cercare errori e deviazioni, corregge gli errori e fa rispettare regole e procedure (Gill, 2006). I leader interferiscono e intraprendono azioni correttive quando i subordinati non riescono ad essere all'altezza dello standard stabilito (Bass B. , 1985). Invece, la componente passiva si presenta quando un leader stabilisce lo standard e aspetta che si verifichino delle deviazioni prima di intervenire. Di conseguenza, i leader lasciano che gli impiegati facciano il lavoro, e intervengono solo quando questi commettono errori nel loro lavoro. La forma passiva di management-by-exception è spesso correlata con la laissez-faire Leadership, ultimo fattore che viene preso in considerazione nel MLQ. In questo caso si ha una mancanza di Leadership, il manager evita di prendere decisioni, ignora i problemi, non segue e si rifiuta di intervenire. Feedback, ricompense e coinvolgimento del leader sono totalmente assenti in questo tipo di leadership (Antonakis, 2012). Per questo risulta essere lo stile di Leadership meno efficace nell'influencare i propri collaboratori.

Negli anni successivi, la Leadership trasformativa è stata quella maggiormente studiata, anche grazie agli outcomes che riesce a generare. Per questo motivo, molteplici studiosi hanno arricchito la letteratura circa i comportamenti dei Leader trasformativi. La maggior parte di questi è partito dal framework di riferimento proposto da Bass (1985), per poi evolverlo proponendo nuovi comportamenti. La revisione della letteratura proposta da Podsakoff et al. (1990) identifica sei comportamenti chiave:

1. Ispirare gli altri con la propria visione del futuro: comportamento da parte di un leader che cerca sempre nuove opportunità da sviluppare nel futuro, ispirando gli altri con la sua visione
2. Essere un esempio da seguire: modellare il proprio ruolo per essere d'esempio verso gli altri collaboratori
3. Promuovere la collaborazione: far lavorare insieme la squadra verso un obiettivo comune
4. Avere aspettative di alte prestazioni: comportamento che dimostra le aspettative del leader verso l'eccellenza, la qualità e/o le alte prestazioni da parte dei suoi collaboratori
5. Fornire supporto individuale: comportamento da parte del leader che indica che rispetta dei sentimenti personali e bisogni personali dei collaboratori
6. Favorire la stimolazione intellettuale: comportamento volto a stimolare l'intelletto dei collaboratori

Dall'analisi della letteratura emerge che esiste un consenso elevato verso alcuni comportamenti che caratterizzano la Leadership trasformativa. Tutti gli autori inclusi nella ricerca di Podsakoff et al. (1990), considerano l'ispirare gli altri con la propria visione del futuro un comportamento molto caratterizzante di questo stile di Leadership. Anche il secondo e terzo comportamento citati prima (essere un esempio da seguire e promuovere la collaborazione) sono generalmente presenti, con più della metà degli autori che concordano su questi comportamenti. Gli ultimi tre comportamenti sono quelli che hanno avuto una minore attenzione all'interno della letteratura. Ad esempio, la stimolazione intellettuale viene proposta solamente da Bass et al. (2004)

Nella tabella di seguito viene riassunta l'analisi della letteratura proposta da Podsakoff et al. (1990) (tabella 4).

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

Tabella 4 Comportamenti associati alla Leadership Trasformatzionale da modelli esistenti

Negli ultimi anni la Leadership trasformazionale è stata anche associata alla cosiddetta Smart Leadership. Lo Smart Leader riesce a influenzare i suoi collaboratori verso un determinato obiettivo anche quando lavora da remoto. I quattro principi che sono correlati a questa tipologia di Leadership sono: senso d'appartenenza, responsabilizzazione su obiettivi personali e organizzativi, flessibilità e virtualità. Soprattutto le prime due caratteristiche possono essere correlate alla Leadership trasformazionale. In particolare, lo Smart Leader deve essere in grado di sviluppare un senso di appartenenza e fiducia reciproca, che favorisce l'efficace comunicazione e collaborazione. Inoltre, uno smart leader deve responsabilizzare i propri collaboratori su obiettivi personali e dell'organizzazione, in modo che questi possano crescere sia a livello di valori umani che professionalmente.

3.3.2 Leadership ed Engagement

Nella letteratura (A. Decuyper, 2019) emerge come gli stili di leadership siano collegati a vari indicatori che misurano il benessere dei dipendenti, come ad esempio l'Employee Engagement. Quest'ultimo viene definito uno stato d'animo positivo, appagante e legato al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento (Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002). Gli studiosi (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011) hanno considerato i vari stili di Leadership proposti da Bass (1985) all'interno del suo *Full Range of Leadership Model* e hanno osservato che solamente la Leadership trasformazionale genera un effetto positivo sull'Employee Engagement. Al contrario, quella transazionale e quella laissez-faire non generano questo sentimento. Prove indirette di questo provengono dallo studio di van Vugt, Jepson, Hart e de Cremer (2004). Essi hanno eseguito un esperimento: hanno suddiviso i partecipanti in tre gruppi di lavoro differenti e ad ogni squadra è stato affidato un leader con uno specifico stile. Dopo l'esecuzione del compito, è stato chiesto agli individui se volessero rimanere nello stesso gruppo o cambiarlo. I risultati hanno suggerito che i partecipanti erano più propensi a lasciare il gruppo quando si trovavano con un leader transazionale o laissez-faire. Il troppo o poco controllo sui processi decisionali ha portato i membri della squadra ad essere insoddisfatti o poco motivati. Il risultato opposto è emerso nel gruppo guidato da un leader trasformazionale.

La leadership trasformazionale è uno stile di leadership che ha l'obiettivo di aumentare il coinvolgimento e la motivazione degli individui al fine di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione (Bass B. , 1985). In particolare, la leadership trasformazionale è caratterizzata da sei comportamenti principali: (1) Ispirare gli altri con la propria visione del futuro, (2) Essere un esempio da seguire, (3) promuovere la collaborazione, (4) Avere aspettative di alte prestazioni, (5) Fornire supporto individuale e (6) Favorire la stimolazione intellettuale.

Un leader capace di *ispirare gli altri* attraverso una visione coinvolgente, ottimistica ed entusiasta del futuro è in grado di aumentare la motivazione tra i collaboratori. Lo scopo del supervisore è mostrare fiducia circa la capacità dei suoi collaboratori nel riuscire a realizzare questa visione (Seibert, Wang, & Courtright, 2011).

Inoltre, quando il leader riesce *essere d'esempio* nei confronti di tutti gli altri, entra in

gioco la Leader-Member Exchange and Crossover Theory (Gutermann, Lehmann-Willenbrock, Boer, Born, & Voelpel, 2017). Questa teoria afferma che gli stati psicologici possono essere trasferiti da una persona ad un'altra. Di conseguenza, esiste un forte legame tra l'Engagement dei Leader e quello dei collaboratori. Ad esempio, uno dei compiti principali della maggior parte dei leader è quello di interagire con la propria squadra. Durante queste interazioni, i dipendenti osservano gli stati motivazionali e affettivi del loro leader. Come tale, l'impegno dei leader potrebbe fornire un esempio saliente e un modello di ruolo che favorisce l'Employee Engagement dei collaboratori. I due comportamenti adesso descritti possono anche essere associati ad un leader carismatico. Questi hanno un'influenza positiva sui loro subordinati e possono cambiare l'auto-focus degli impiegati in un focus collettivo (Yorges, Weiss, & Strickland, 1999). Come risultato, i subordinati diventano più coinvolti nella visione del leader e sono disposti a fare sacrifici per quella visione (House & Howell, 1992).

Come per la dimensione precedente, anche il ruolo dei *colleghi* ha un forte impatto sull'engagement individuale. Molteplici ricerche basate sulla Crossover Theory suggeriscono che la misura in cui i colleghi della squadra sono ingaggiati influisce sul livello di engagement individuale (Bakker, Blanc, & Schaufeli, 2005). Inoltre, nel momento in cui una squadra riesce a collaborare efficacemente, lo stress ed il burnout diminuiscono fortemente.

Un leader che ha alte aspettative in termini di performance da parte dei propri collaboratori è in grado di aumentare la motivazione dei propri dipendenti. Infatti, come visto per quanto riguarda la prima dimensione, questo genere di supervisore mostra fiducia circa la capacità dei suoi collaboratori nel riuscire a realizzare queste performance di alta qualità. La fiducia trasmessa è un fattore chiave sia della leadership trasformazionale che dell'Employee Engagement.

La quarta componente si riferisce al supporto individuale, ovvero al coaching, al sostegno e allo stimolo verso i singoli collaboratori. Gli impiegati sono visti come individui unici che hanno bisogno di un'attenzione specifica e individuale che è coerente con la fase di sviluppo in cui si trovano (Avolio & Bass, 1995). Il leader riconoscendo i loro sentimenti e le loro emozioni, li supporta fornendogli gli strumenti più adatti per il loro lavoro. L'ultima componente della leadership trasformazionale è chiamata stimolazione intellettuale, e avviene quando il supervisore sfida il subordinato a vedere i problemi da

una prospettiva diversa. In questo modo, il supervisore rende i lavoratori pensatori attivi all'interno dell'organizzazione e, di conseguenza, gli impiegati diventano più coinvolti nell'organizzazione.

In generale, dalla letteratura emerge come i sentimenti di coinvolgimento, coesione, impegno, potenza e performance degli impiegati sono migliorati grazie ad uno stile di leadership trasformativa (Shamir, House, & Arthur, 1993). Infatti, un dipendente che riceve supporto, stimolazione, ispirazione e un coaching di qualità dal supervisore, è probabile che sperimenti il lavoro come più stimolante, coinvolgente e soddisfacente, e di conseguenza, si impegni molto nelle sue mansioni lavorative. In sintesi, la letteratura afferma che i comportamenti correlati alla leadership trasformativa sono quelli che aumentano maggiormente l'Employee Engagement.

3.4. Perceived Organizational and Supervisor Support

La *social exchange theory* viene presentata per la prima volta dal sociologo americano George Homans (1958) nel suo articolo *Social Behavior as Exchange*. Questa si fonda sul principio di reciprocità. Quando una persona ne tratta bene un'altra, la reciprocità obbliga il ritorno di un trattamento favorevole. Secondo questa teoria, le relazioni tra le persone si basano su un'analisi costi-benefici, attraverso cui si soppesano i benefici e i costi potenziali. I costi considerano tutti gli aspetti percepiti come negativi, come il dover mettere soldi, il tempo e gli sforzi in una relazione. Per esempio, se un amico chiede sempre dei soldi in prestito, questo viene visto come un costo elevato. Al contrario, i benefici considerano tutti gli aspetti che si ottengono dalla relazione, come il divertimento, l'amicizia, la compagnia e il supporto sociale. Ritornando all'esempio di prima, l'amico che chiede continuamente i soldi, porta molto divertimento e compagnia. Di conseguenza, nel soppesare il valore di quella determinata amicizia, si potrebbe decidere che i benefici superano i costi potenziali. Al contrario, quando i rischi superano le ricompense, le persone terminano o abbandonano quella relazione sociale.

Se inizialmente questa teoria veniva applicata solamente alla psicologia sociale, negli anni è stata approfondita ed applicata a molteplici nuovi campi. Nel 1986, Robert Eisenberger presenta la *organizational support theory* che si può considerare come l'applicazione della *social exchange theory* all'interno di un'organizzazione (Eisenberger R. H., 1986). Al suo interno viene definito il concetto di *Perceived organizational support* (POS), che si riferisce alla percezione dei dipendenti riguardo alla misura in cui l'organizzazione valorizza il loro contributo, quanto si preoccupa del loro benessere e su quanto l'azienda sarà disponibile ed efficace nel momento del bisogno (Eisenberger R. H., 1986). Di conseguenza, il valore del rapporto collaboratore-organizzazione sarà valutato in base al supporto percepito da parte dell'organizzazione, soppesato ai costi del lavoro.

Secondo Levinson (1965), esiste una personificazione dell'organizzazione. Infatti, questo studioso ha notato che le azioni intraprese dai responsabili sono spesso viste come indicazioni dell'organizzazione invece che attribuite esclusivamente alle decisioni del supervisore. Quindi, poiché i responsabili agiscono come agenti dell'organizzazione nel dirigere il lavoro dei loro collaboratori, quest'ultimi vedono il loro trattamento favorevole

o sfavorevole come una valutazione, in parte, dell'organizzazione invece che esclusivamente da parte del proprio responsabile. Di conseguenza, gli studiosi hanno teorizzato il concetto di Perceived Supervisor Support (PSS), inteso come l'opinione generale dei dipendenti circa il grado in cui i responsabili apprezzano i loro contributi e si preoccupano del loro benessere (Kottke & Sharafinski, 1988). Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski e Rhoades (2002) hanno trovato all'interno della loro ricerca che la percezione dei dipendenti verso il loro supervisore è positivamente correlata al Perceived Organizational Support dei dipendenti. Per questo, il PSS viene considerato come un importante antecedente del POS dei subordinati.

La *organizational support theory* affronta anche i processi psicologici che portano alle conseguenze del POS. In primo luogo, in base la norma della reciprocità, norma su cui si fonda la *social exchange theory*, una percezione positiva crea un sentimento d'obbligo verso il benessere dell'organizzazione e spinge il dipendente ad aiutare l'organizzazione a raggiungere i suoi obiettivi. In secondo luogo, la cura, l'approvazione e il rispetto, connotati del POS, dovrebbero soddisfare i bisogni socio emotivi dei lavoratori, portandoli a sentirsi maggiormente parte dell'organizzazione. In terzo luogo, il POS dovrebbe rafforzare le convinzioni degli impiegati che l'organizzazione riconosce e premia l'aumento delle prestazioni (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Questi processi psicologici dovrebbero avere risultati favorevoli sia per i dipendenti (per esempio, maggiore soddisfazione sul lavoro e aumento dell'umore positivo) e per l'organizzazione per l'organizzazione (per esempio, aumento dell'impegno affettivo e delle prestazioni, turnover ridotto).

Gli studiosi sostengono che i benefici ricevuti da parte del supervisore sono più apprezzati se sono basati su una scelta volontaria invece che su circostanze al di fuori del suo controllo. Tale supporto viene percepito come un'indicazione che il responsabile veramente apprezza il lavoro del dipendente (Cotterell, Eisenberger, & Speicher, 1992). Allo stesso modo, le ricompense organizzative e migliori condizioni di lavoro quali lo stipendio, le promozioni e l'influenza sulle politiche organizzative influenzano maggiormente il POS nel momento in cui le azioni dell'organizzazione sono volontarie e non dovute a vincoli esterni come i negoziati sindacali o regolamenti governativi su salute e sicurezza.

3.4.1 Antecedenti del POS

Nel 2002, Rhoades e Eisenberger hanno pubblicato una meta-analisi che indica l'equità di trattamento, il supporto dei supervisori, e i premi e condizioni di lavoro come le tre categorie generali che i dipendenti prendono in considerazione nella valutazione di un trattamento favorevole da parte dell'organizzazione (Rhoades & Eisenberger, 2002).

L'equità di trattamento definita da Rhoades e Eisenberger (2002) può essere suddivisa in due costrutti: giustizia procedurale e politica organizzativa. Anche se nella stessa categoria, questi costrutti possono essere distinti sia concettualmente che empiricamente. La giustizia procedurale riguarda i modi utilizzati per determinare la distribuzione delle risorse tra i dipendenti. Questa può essere suddivisa a sua volta tra aspetti strutturali e aspetti sociali (Cropanzano & Greenberg, 1997). I primi coinvolgono regole formali e politiche riguardanti le decisioni sui dipendenti, ad esempio un adeguato preavviso prima che le decisioni siano attuate, la ricezione di informazioni accurate, e la presenza dei dipendenti all'interno del processo decisionale. Al contrario, gli aspetti sociali si riferiscono alla qualità del trattamento con riferimento alla dignità e rispetto verso le persone e alla capacità di fornire ai dipendenti informazioni su come vengono determinati i risultati.

La politica organizzativa si riferisce ai tentativi di influenzare gli altri, in modi che promuovono il proprio interesse, spesso a scapito delle ricompense per merito individuale o del miglioramento dell'organizzazione (Cropanzano & Greenberg, 1997). In questo caso si possono distinguere tre categorie differenti di comportamento per promuovere se stessi: agire in modo egoistico, favorire decisioni gestionali sconsiderate per assicurarsi risultati di valore, e ottenere aumenti di stipendio e promozioni attraverso il favoritismo (Kacmar & Carlson, 1997).

Rhoades e Eisenberger (2002) hanno validato il fatto che la giustizia procedurale è correlata positivamente con il Perceived Organizational Support. Al contrario, la politica organizzativa è una componente negativa dell'equità di trattamento, e per questo abbassa il POS.

Nello stesso modo in cui le persone sviluppano percezioni globali riguardo il supporto da parte dell'organizzazione, allo stesso modo sviluppano opinioni riguardo il supporto percepito da parte del responsabile, definito in letteratura (Kottke & Sharafinski, 1988).

Perceived Supervisor Support (PSS). Come visto precedentemente, il PSS risulta essere un antecedente chiave del Perceived Organizational Support. Infatti, i responsabili, attraverso la loro gestione e valutazione delle performance dei collaboratori, agiscono come agenti dell'organizzazione. Il PSS e POS sono così correlati che per misurare la percezione del supporto da parte del responsabile, i ricercatori usano il metodo di Kottke e Sharafinski (1988), che prevede la sostituzione del termine “organizzazione” con quello di “supervisore” all’interno delle domande. Rhoades e Eisenberger (2002) hanno validato il supporto del responsabile come antecedente del POS.

Gli studiosi Shore e Shore (1995) per primi hanno suggerito che i riconoscimenti, come premi o migliori condizioni di lavoro, possono contribuire all’aumento del POS. Rhoades ed Eisenberger (2002) hanno valutato molteplici aspetti correlati a questo antecedente. In particolare, sono stati analizzati: riconoscimento, stipendio e promozioni, sicurezza del lavoro, autonomia, fattori di stress, formazione e grandezza dell’organizzazione.

Secondo la *organizational support theory*, le opportunità favorevoli di riconoscimento servono a comunicare un riconoscimento da parte dell’organizzazione verso i propri collaboratori. Quindi nel momento in cui avviene un aumento di stipendio o una promozione, la persona coinvolta aumenterà il valore del suo POS in quanto si vede riconosciuto e apprezzato il suo lavoro da parte dell’organizzazione.

Secondo Rhoades e Eisenberger (2002) il secondo fattore in analisi è la sicurezza del lavoro, ovvero la garanzia che l’organizzazione non voglia licenziare il lavoratore in un arco temporale di medio-lungo periodo.

L’autonomia, ovvero il controllo percepito dagli impiegati su come svolgono il loro lavoro, è un altro fattore che influisce sul POS. Questa dimensione è stata tradizionalmente molto apprezzata nella cultura occidentale (Geller, 1982).

Il quarto fattore in analisi sono i fattori di stress, ovvero le richieste a cui gli individui si sentono incapaci di far fronte (Lazarus & Folkman, 1984). In particolare, sono stati studiati tre aspetti del ruolo correlati ai fattori di stress: sovraccarico di lavoro, ambiguità di ruolo e conflitto di ruolo. Il sovraccarico di lavoro avviene nel momento in cui le richieste superano la disponibilità di tempo dell’impiegato; l’ambiguità di ruolo si riferisce all'assenza di chiare informazioni circa le proprie responsabilità lavorative ed infine il conflitto di ruolo avviene nel momento in cui ci sono responsabilità lavorative reciprocamente incompatibili.

Secondo Wayne et al. (Wayne, Shore, & Liden., 1997), la formazione sul lavoro, quinto fattore in analisi, è una pratica discrezionale che comunica un investimento nel dipendente, portando così ad un aumento del POS.

L'ultimo aspetto che Rhoades e Eisenberger (2002) hanno preso in considerazione è la dimensione dell'organizzazione. Infatti, secondo Dekker e Barling (1995) gli individui si sentono meno apprezzati nelle grandi organizzazioni, in quanto le procedure sono molto standardizzate e possono ridurre la flessibilità desiderata da parte del dipendente.

Negli anni successivi, molteplici studi (Mearns & Reader, 2008; Zagenczyk, Scott, Gibney, & Murrell, 2010) hanno studiato la materia e hanno provato a validare i vari antecedenti del Perceived Organizational Support. Oltre agli antecedenti discussi precedentemente, è emerso il ruolo dei colleghi. Secondo Zagenczyk et al. (2010), il contesto sociale ed in particolare i colleghi, direttamente e indirettamente, influenzano il Perceived Organizational Support. Infatti, le persone raccolgono varie informazioni "sociali" da parte dei colleghi, sia facendone richiesta, ad esempio chiedendo loro dei consigli, che in maniera indiretta attraverso il monitoraggio del posto di lavoro. Le informazioni sociali raccolte modellano la percezione dei dipendenti circa il contesto sociale e organizzativo, influenzando le loro valutazioni in certe situazioni (Salancik & Pfeffer, 1978). I risultati dello studio di Zagenczyk et al. (2010) hanno evidenziato come i POS dei dipendenti siano simili a quelli dei colleghi con cui mantengono relazioni di amicizia e mentorship.

3.4.2 POS ed Engagement

Fin dai primi studi (Eisenberger R. H., 1986) riguardanti il Perceived Organizational Support, gli studiosi si sono concentrati sulle conseguenze che questo concetto provoca. Nello specifico, la prima analisi di Eisenberger si è concentrata sulla diminuzione dell'assenteismo sul luogo di lavoro. Negli anni successivi, gli studiosi hanno ipotizzato numerosi nuovi outcomes che sono stati riassunti nel lavoro di Rhoades e Eisenberger (2002). All'interno della loro revisione della letteratura, i due studiosi hanno individuato le seguenti conseguenze positive:

- Impegno organizzativo: sulla base della norma di reciprocità, il POS dovrebbe generare un senso di preoccupazione per il benessere dell'organizzazione (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002)
- Affetto legato al lavoro: il POS influenza le reazioni affettive dei dipendenti al lavoro, compresa la soddisfazione e l'umore positivo
- Coinvolgimento nel lavoro: il POS aumenta l'interesse verso il proprio lavoro, rendendo il dipendente maggiormente coinvolto.
- Performance: il POS aumenta le performance sia in-role che extra-role.
- Tensioni: il supporto emotivo e la disponibilità di offrire aiuto da parte dell'organizzazione, riduce reazioni psicologiche e psicosomatiche negative dei dipendenti
- Desiderio di rimanere: Witt (1991) ha validato la relazione positiva tra il POS e il desiderio degli impiegati di rimanere nell'organizzazione.

Alan M. Saks (2006) è il primo ricercatore ad ipotizzare una relazione tra Perceived Organizational Support ed Employee Engagement. Infatti, nonostante i numerosi outcomes validati in letteratura e la popolarità accademica dell'Employee Engagement, fino a quel momento nessuno studio aveva ipotizzato questa relazione.

Come visto precedentemente, l'analisi induttiva effettuata da Kahn (1990) ha fatto emergere la sicurezza psicologica come una delle condizioni la cui presenza o assenza influenza le persone rispettivamente a impegnarsi o disimpegnarsi in rispetto al proprio ruolo lavorativo. La sicurezza psicologica viene definita come il sentirsi in grado di mostrare e impiegare sé stessi senza paura di conseguenze negative per l'immagine di sé, per lo status o per la carriera (Kahn, 1990). Un aspetto importante della sicurezza deriva dalla quantità di supporto che gli impiegati percepiscono da parte della propria organizzazione. In ambienti di lavoro caratterizzati da apertura e supporto i membri dell'organizzazione si sentono sicuri di sperimentare e di provare cose nuove e anche fallire senza paura delle conseguenze (Kahn, 1990). Il costrutto che meglio riesce a catturare l'essenza del supporto sociale è proprio il Perceived Organizational Support. Da questa assunzione deriva la relazione tra POS ed Employee Engagement. Nel momento in cui una persona percepisce supporto da parte della propria organizzazione, si sentirà psicologicamente sicuro e, di conseguenza engaged. La relazione tra POS ed Employee Engagement è stata validata anche in ricerche successive. Ad esempio, nello studio

proposto da Ishfaq e Nawaz (2015) il POS è in grado di spiegare il 53% delle variazioni dell'Employee Engagement.

3.5. Competenze digitali

In un mondo sempre più digitale dove le organizzazioni si stanno muovendo verso il lavoro da remoto la *digital transformation* di tutto il sistema economico ricopre un ruolo chiave. Tuttavia, questa non è solo una sfida associata ad un investimento nel capitale tecnologico, ma è anche relativa al capitale umano e alle sue competenze digitali. Il parlamento europeo definisce le competenze digitali come “la capacità di saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell’informazione (TSI) per il lavoro, il tempo libero e la comunicazione. Essa è supportata da abilità di base nelle TIC (Tecnologie dell’Informazione e della Comunicazione): l’uso del computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet”. Si stima che nel 2030, il 90% dei lavoratori dovrà avere avanzate competenze digitali (World Economic Forum, 2020). Secondo il rapporto “Indice di digitalizzazione dell’economia e della società (DESI) 2020”, l’Italia si posiziona ultima rispetto a tutti i paesi dell’Unione Europea nella digitalizzazione del capitale umano. Nella fascia d’età 16-74 anni solamente il 42% delle persone possiede almeno competenze digitali di base (vs 58% nell’UE) e solo il 22% dispone di competenze digitali superiori a quelle di base (vs 33% nell’UE) (Commissione Europea, 2020). Il ruolo delle organizzazioni è quello di aiutare i propri dipendenti ad aggiornare le proprie competenze in un contesto che cambia così velocemente.

Le competenze digitali possono essere suddivise in due sottocategorie: Digital Hard Skills e Digital Soft Skills. Le prime si riferiscono a competenze quantificabili che si possono acquisire in diversi modi: scuola, università, master, corsi di perfezionamento, o formazione specifica sul posto di lavoro (Capoferro, 2021). Esempi di Digital Hard Skills sono l’analisi di big data, ovvero la gestione di grandi quantità di dati che analizzati possono migliorare il processo decisionale, l’intelligenza artificiale, cioè la gestione di software che tentano di riprodurre l’intelligenza simile a quella umana, e la robotica, gestione di tecnologia che si occupa della progettazione e dello sviluppo di robot e dei sistemi informatici per i loro processi. A questi esempi si possono aggiungere le Digital Hard Skills dell’area SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud) (Capoferro, 2021). L’importanza di queste competenze è cresciuta fortemente negli ultimi anni, con

particolare riferimento al periodo pandemico, nei quali i modi di collaborare e comunicare sono profondamente cambiati.

Le Digital Soft Skills sono competenze trasversali di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali (Cavallaro & Planzi, 2017). Le Digital Soft Skill non sono quantificabili e non vengono apprese in contesti accademici o lavorativi, ma dipendono dalla cultura, dalla personalità e dalle esperienze vissute dal singolo, sono strettamente connesse al modo di interagire, comunicare e cooperare in team (Capoferro, 2021). Per questo motivo, le aziende cercano di attrarre maggiormente talenti con Digital Soft Skills invece che con Digital Hard Skills, in quanto capacità che possono essere apprese durante l'esperienza lavorativa (Nair, 2019)

Sulla base del modello Digital Competence Framework (DIGCOMP), proposto dalla Commissione Europea, l'osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano (Madini, 2014) ha studiato un framework di riferimento per le Digital Soft Skills che comprende:

1. Knowledge networking: la capacità di identificare, salvare, organizzare, capitalizzare e condividere informazioni disponibili online sui social network e nelle comunità virtuali (Cavallaro & Planzi, 2017).
2. Virtual Communication: il modo in cui le persone interagiscono con gli altri senza essere nella stessa stanza. È usata da team che lavorano da remoto, praticamente in ogni settore. La comunicazione aziendale può avvenire attraverso diversi canali come Slack, Teams o WhatsApp
3. Digital Awareness: la capacità di proteggere i dati aziendali sensibili e comprendere il corretto utilizzo degli strumenti digitali, per il rispetto del work-life balance e della salute personale (Madini, 2014)
4. Digital Creativity: la capacità di utilizzare gli strumenti e tecnologie digitali per esplorare idee creative e nuovi modi di mostrare le proprie idee, ricerche o lavori (University of York).
5. Self Empowerment: la comprensione della necessità di conoscenza di strumenti digitali utili alla risoluzione di problemi; e risolvere problemi complessi attraverso l'utilizzo consapevole di strumenti digitali (Madini, 2014)

3.5.1 Competenze Digitali ed Engagement

In seguito allo scoppio della crisi pandemica, le organizzazioni hanno implementato notevoli iniziative per ingaggiare i propri dipendenti. Alcune aziende hanno implementato programmi di apprendimento digitale per aggiornare le competenze dei dipendenti. Sviluppando opportunità di apprendimento, fornendo varie risorse per un'incessante crescita professionale e mantenendo i dipendenti impegnati durante questo periodo difficile, queste organizzazioni sono riuscite a mantenere alto il livello di Employee Engagement (Chanana & Sangeeta, 2020).

Migliorare le capacità digitali della forza lavoro ha numerosi vantaggi per le organizzazioni. Uno di questi è che i dipendenti con competenze digitali sono più competenti nel loro lavoro. Inoltre, in questo periodo pandemico caratterizzato dal lavoro da remoto, le competenze digitali hanno permesso a milioni di lavoratori di continuare a svolgere le proprie attività, di collaborare tra loro e rafforzare il valore della squadra. Con una forza lavoro diversificata e molte generazioni che lavorano insieme, lavorare su queste competenze è anche un modo per evitare divari generazionali.

Un'ottima strategia per espandere le competenze digitali nella forza lavoro è quella di incoraggiare il lavoro di squadra e le pratiche di condivisione delle conoscenze. Per esempio, le aziende possono creare un sistema di buddy per permettere ai dipendenti con forti competenze digitali di aiutare quelli che hanno bisogno di svilupparle. In questo modo i dipendenti si sentono maggiormente coinvolti all'interno dell'organizzazione, con un conseguente aumento dell'Employee Engagement.

Al momento, non sono stati rilevati studi accademici che classificano le competenze digitali come antecedenti o moderatori dell'Employee Engagement.

3.6. Mezzi di comunicazione

La comunicazione è la chiave per creare coesione e risolvere i problemi in modo efficace. Questa diventa ancora più importante nel lavoro da remoto. Se già nel 1996, uno studio ha rilevato che più del 50% dei team lavorava con almeno un membro a distanza, nel periodo post-pandemico questo numero si è alzato esponenzialmente (Kinney & Panko, 1996). Di conseguenza, la scelta degli strumenti di comunicazione da utilizzare può determinare il successo del progetto.

Al fine di andare a classificare i mezzi di comunicazione è importante identificare quali sono i fattori in grado di migliorare la comunicazione. Secondo la *Social Presence Theory* la comunicazione efficace è misurata dal coinvolgimento interpersonale delle parti considerando i vincoli del mezzo di comunicazione usato (Cui, Lockee, & Meng, 2012). Wiener e Mehrabian (1968) hanno suggerito che gli indizi non verbali come l'espressione facciale, il contatto visivo e i movimenti del corpo potrebbero portare a interazioni più intense e immediate. Argyle e Dean (1965) hanno suggerito che l'intimità, funzione congiunta di contatto visivo, vicinanza fisica e sorriso, aumenta l'interazione tra individui. Secondo questi studiosi, più il mezzo di comunicazione è in grado di fornire coinvolgimento interpersonale e più questo sarà ricco. Daft e Wiginton (1979) identificano i quattro fattori che vanno presi in considerazione nel valutare la ricchezza di uno strumento di comunicazione: la capacità del mezzo per un feedback immediato, il numero di spunti sociali visivi come i gesti o il tono di voce, la personalizzazione e la varietà del linguaggio. In base a questi fattori i mezzi di comunicazione sono stati ordinati nel seguente modo: (1) faccia a faccia, (2) telefono, (3) documenti personali come lettere o promemoria, (4) documenti scritti impersonali, e (5) documenti numerici (Daft, Lengel, & Trevino, 1987). Per esempio, una telefonata non può riprodurre spunti sociali visivi come i gesti, il che la rende un mezzo di comunicazione meno ricco di una comunicazione faccia a faccia, che permette la trasmissione dei gesti e del linguaggio del corpo.

Richard L. Daft e Robert H. Lengel (1984) pubblicano *An Exploratory Analysis of the Relationship Between Media Richness and Managerial Information Processing* dove introducono per la prima volta la *Media Richness Theory*. Questa teoria viene usata per far combaciare le caratteristiche del mezzo di comunicazione con le necessità degli individui. Questa teoria dichiara che i mezzi di comunicazione più ricchi permettono agli

utenti di comunicare più velocemente e con una miglior comprensione delle tematiche ambigue, mentre i media più lineari sono migliori nel momento in cui la comunicazione è poco equivocabile.

Negli anni successivi molteplici studi (Daft, Lengel, & Trevino, 1987) hanno provato a verificare questa teoria ma questi lavori empirici hanno esaminato la scelta ipotetica dei media (non l'uso), le percezioni dei mittenti dei messaggi (non le prestazioni effettive di tutti i partecipanti), e i compiti di comunicazione (non i compiti di elaborazione delle informazioni) (Dennis & Kinney, 1998). Di conseguenza, questi studi non hanno esaminato la proposizione centrale della teoria proposta da Daft e Lengel (1984): Utilizzare media più ricchi invece di media più lineari, per svolgere compiti equivocabili, migliora le performance?

Secondo, Dennis e Kinney (1998) esistono tre ricerche pubblicate che sono riuscite a esaminare il costrutto centrale della teoria. Due studi sul processo decisionale hanno prodotto risultati che non supportano le proposizioni *Media Richness Theory* (Kinney & Watson, 1992; Valacich, Dennis, & Connolly, 1994). Il terzo studio sulla scrittura collaborativa ha trovato un supporto misto (Fish, Kraut, Root, & Rice, 1992). Inoltre, i risultati della ricerca di Dennis e Kinney (1998) hanno evidenziato come per i nuovi media, i risultati non validino la proposizione centrale della *Media Richness Theory*, secondo cui la corrispondenza tra il mezzo e l'equivocità del compito migliora la performance. Nessuna delle performance prese in considerazione (tempo di decisione, qualità della decisione, cambiamento del consenso o soddisfazione della comunicazione) è migliorata abbinando ricchezza dei media con l'equivocità del compito.

Nel 2003, alcuni studiosi hanno scoperto che il design ideale per il lavoro da remoto si comporrebbe di una varietà di tipi di media (Workman, Kahnweiler, & Bommer, 2003). Infatti, alcune ricerche più recenti hanno affermato che la capacità comunicativa in team non dipende solo dalla ricchezza dei media utilizzati, ma anche dal suo essere composto da molteplici elementi, tra cui elementi misti. I mezzi di comunicazione misti sono quelli che si adattano in base all'attività e alle preferenze della persona. Un esempio sono le videoconferenze. Infatti, le persone che preferiscono la piena ricchezza del mezzo possono utilizzare l'intera gamma di capacità visive, vocali e testuali. Per coloro che preferiscono un mezzo più snello, la videocamera può essere chiusa, o il microfono può essere spento, e si può utilizzare solamente la "lavagna bianca" dello strumento di

collaborazione. Questo permette ai lavoratori di scegliere i media più adatti al loro stile di lavoro, al compito da svolgere e alle loro competenze.

Alcune ricerche (King & Xia, 1997) hanno affermato che la capacità comunicativa in un team dipende anche dalla opportunità di apprendimento e formazione presentate agli individui circa i nuovi mezzi di comunicazione. Infatti, emerge che l'approvazione verso l'adeguatezza di un nuovo mezzo di comunicazione dipende da numerosi fattori, tra cui, l'esperienza tecnologica precedente e la formazione del dipendente.

Non sono state trovate delle ricerche accademiche o manageriali in cui viene analizzato il rapporto tra mezzi di comunicazione ed Employee Engagement.

3.7. Role Performance

Come descritto precedentemente, una delle principali conseguenze dell'Employee Engagement sono le Role Performance, che aumentano nel caso il dipendente sia fortemente ingaggiato durante la sua prestazione lavorativa. Secondo molte ricerche (Stoner, Perrew, & Munyon, 2011), le Role Performance potrebbero essere considerate come l'indicatore primario delle performance organizzative.

Il termine *role* deriva dal teatro, riferendosi originariamente al copione che regola il comportamento degli attori. George Herbert Mead è stato il primo studioso che ha introdotto il concetto di ruolo nella psicologia sociale, ma non ha presentato una chiara definizione di questo (Morris, 1934). Questo filosofo ha capito che questo concetto può aiutare a descrivere le persone ed i loro comportamenti all'interno di un contesto sociale. In particolare, ogni individuo deve affrontare dei diritti e doveri che sono collegati al proprio ruolo. Ad associare questo termine al contesto di un'organizzazione sono Katz e Kahn (1966) all'interno della *Organizational Role Theory* (ORT), i quali affermano che l'assegnazione dei ruoli lavorativi prescrive i comportamenti che le persone devono rispettare, in modo da eseguire efficacemente i loro compiti e doveri specifici. Secondo questi studiosi, i ruoli devono essere conferiti dall'azienda e accettati da ogni singolo dipendente affinché un'organizzazione funzioni efficacemente come un'entità orientata a degli obiettivi. Nel momento in cui un impiegato svolge il suo ruolo in maniera "inaspettata", Katz e Kahn (1966; 1978) affermano che è probabile che si verifichino delle ripercussioni sull'intera organizzazione.

Tuttavia, la rapidità con cui si sta evolvendo l'organizzazione del lavoro, ha reso maggiormente difficile valutare le performance dei lavoratori sulla base delle loro attività specifiche. Infatti, la letteratura afferma che per misurare le performance dei lavoratori sia necessario suddividerle in due macrocategorie: *in-role ed extra-role performance*. Le prime vengono definite come azioni specificate e richieste dalla *job description* di un dipendente e quindi obbligate, valutate e ricompensate dall'organizzazione di appartenenza. Queste sono correlate ai concetti sviluppati all'interno della ORT, dove gli impiegati devono accettare e svolgere i doveri associati al proprio ruolo.

Negli ultimi anni la complessità nella gestione dei ruoli lavorativi ha fatto emergere le *extra-role performance*, descritte come i comportamenti degli impiegati, che non fanno

parte dei requisiti formali di lavoro (job description) in quanto non possono essere prescritti o richiesti in anticipo per un dato lavoro, ma aiutano il buon funzionamento dell'organizzazione come sistema sociale (Bateman & Organ, 1983). Infatti, le aziende non sono più in grado di conferire al lavoratore tutti i comportamenti necessari al compimento dell'attività lavorativa in maniera anticipata. Sarà compito dell'individuo capire e sviluppare alcune soft skills⁶ per svolgere in maniera efficace ed efficiente il proprio lavoro. I concetti principali, riguardanti le extra-role performance, che vengono esaminati in letteratura (Eldor & Harpaz, 2015) sono:

- Proattività: la misura in cui gli individui si impegnano in un comportamento auto-avviante e orientato al futuro per cambiare il loro lavoro, situazioni lavorative, il loro ruolo o se stessi (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Il requisito che fa riferimento alla proattività sta aumentando, date le pressioni circa il miglioramento continuo e l'innovazione (Parker, 2000). Agli individui verrà sempre più chiesto di identificare nuovi modi di lavorare, senza fare affidamento sulle indicazioni dei supervisori (Parker, 2000)
- Condivisione della conoscenza: il processo attraverso cui gli individui scambiano la loro conoscenza tacita ed esplicita per creare nuova conoscenza organizzativa (Van den Hooff & De Ridder, 2004). All'interno dell'organizzazione avverrà uno scambio tra la domanda e l'offerta della conoscenza.
- Creatività: la produzione di idee nuove, utili ad alimentare l'innovazione in prodotti, servizi, processi, e procedure nelle organizzazioni. La creatività dei dipendenti differisce dall'innovazione organizzativa in quanto la creatività è la generazione di idee nuove da parte dei singoli dipendenti, mentre l'innovazione comporta l'implementazione di successo delle idee creative da parte dell'organizzazione. Così, la creatività dei dipendenti è spesso il punto di partenza dell'innovazione (Zhou & George, 2001).
- Adattabilità: capacità degli impiegati di rispondere in modo costruttivo a circostanze nuove e inaspettate. Questa caratteristica è sempre più richiesta dalle aziende che stanno operando all'interno di un contesto caratterizzato da mercati

⁶ Il termine Soft Skills è un termine usato per indicare le competenze personali trasversali come ad esempio le attitudini sociali, capacità di linguaggio e di comunicazione, cordialità e capacità di lavorare in gruppo e altri tratti di personalità che caratterizzano le relazioni tra persone (Cimatti, 2016)

dinamici e tecnologie che cambiano rapidamente, portando a cambiamenti imprevisti nei requisiti di lavoro. Per essere efficaci in questi contesti, gli individui devono adattarsi e far fronte ai cambiamenti dei loro ruoli lavorativi. Quindi, l'adattabilità riflette il grado in cui gli individui affrontano, rispondono a e/o sostengono i cambiamenti che influenzano i loro ruoli come individui (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

3.7.1 Performance ed Engagement

La letteratura (Griffin, Neal, & Parker, 2007) evidenzia l'esistenza di una relazione tra Performance ed Employee Engagement. In particolare, si evidenziano molteplici studi (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010; Bakker A. B., 2011) che dimostrano la relazione fra Engagement ed in-role performance. In particolare, si dimostra come la dedizione, sia chiave per le prestazioni in-role. Infatti, un dipendente orgoglioso del proprio lavoro tenderà a svolgere i compiti a lui assegnati in maniera efficace ed efficiente.

Per quanto riguarda le extra-role performance, le ricerche (Langelaan, Bakker, Schaufeli, & Van Doornen, 2006) hanno confermato che i dipendenti che ottengono una valutazione positiva nell'Employee Engagement, sono più inclini ad ottenerne una anche nelle dimensioni di eccitazione o attivazione. Di conseguenza, l'energia prodotta dall'engagement si riproporrà in caratteristiche quali la proattività e la condivisione delle conoscenze. Inoltre, la letteratura evidenzia come i dipendenti *engaged* siano in grado di provare emozioni positive, come ad esempio gioia, soddisfazione, entusiasmo e impegno (Bindl & Parker, 2010). Secondo la Broaden-and-Build theory (Fredrickson, 2001), queste emozioni sono in grado di generare creatività e aumentare l'apertura delle persone a nuove esperienze. Inoltre, le persone coinvolte saranno più propense a pensare fuori dagli schemi e a rompere i loro modi abituali di pensare, diventando più attivi nel loro lavoro.

4. Domande di ricerca

Dai dati raccolti dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano si evidenzia come questo periodo di lavoro, basata su una distanza fisica forzata tra il soggetto e l'azienda, abbia fatto aumentare anche la distanza "sentimentale", ovvero ha fatto diminuire il senso d'appartenenza all'impresa (Osservatorio Smart Working, 2021). La sfida per le Direzioni Risorse Umane sarà quella di lavorare su iniziative per ricostruire lo spirito d'appartenenza alla impresa, il coinvolgimento dei dipendenti e la loro motivazione. Per questo motivo, lo studio dell'Employee Engagement ricoprirà un ruolo ancora più centrale. La letteratura (Kahn, 1990) sull'argomento è molto ampia, ma spesso si concentra sul lavoro in presenza. Al contrario, si evidenzia un importante gap per quanto riguarda lo studio dell'Employee Engagement, le sue conseguenze ed i suoi antecedenti, in un contesto caratterizzato da nuove modalità lavorative che stanno sempre più emergendo in questo nuovo mondo lavorativo.

Questa tesi ha l'obiettivo di colmare questo vuoto presente nella letteratura. La ricerca riguarda lo studio dell'Employee Engagement, di quali fattori lo influenzino maggiormente e delle sue conseguenze, in un contesto caratterizzato da nuove modalità di lavoro.

L'ipotesi proposta all'interno della tesi vede alcune componenti specifiche della leadership, come ad esempio una chiara visione del leader verso il futuro, e il supporto percepito da parte dell'organizzazione come le principali forze per aumentare l'engagement nell'organizzazione. All'interno della letteratura, il ruolo della leadership come antecedente dell'engagement è stato fortemente validato esclusivamente nei contesti tradizionali di lavoro in presenza. L'ipotesi proposta è che questo valga anche per le nuove modalità lavorative. Inoltre, alcuni studi (Rhoades & Eisenberger, 2002) evidenziano, come nel contesto tradizionale, il supporto percepito da parte dell'organizzazione abbia un effetto positivo sulla motivazione. La ipotesi proposta è che nel nuovo contesto, la capacità dell'organizzazione nel supportare i propri dipendenti ricopra un ruolo chiave per quanto riguarda l'engagement. Infatti, il dipendente che lavora da remoto, se percepirà il supporto da parte dell'organizzazione, non svilupperà un senso d'isolamento e si dedicherà alle sue attività con maggiore dedizione e vigore. All'interno dell'ipotesi proposta, ad influenzare questa percezione, sarà il supporto percepito da parte

del manager.

Oltre a ciò, come visto in precedenza, le competenze digitali e i mezzi di comunicazione ricoprono un ruolo chiave in un mondo lavorativo da remoto. Per questo, all'interno dell'ipotesi proposta, queste due variabili moderano gli antecedenti con il costrutto dell'*employee engagement*. In particolare, i mezzi di comunicazione moderano la leadership con l'*engagement*, mentre le Digital Skills moderano il supporto percepito dall'organizzazione con l'*employee engagement*.

Infine, il modello intende analizzare anche gli effetti che l'*employee engagement* genera sulle performance. L'analisi si sofferma sia sulle performance *in-role*, ovvero la capacità di eseguire i compiti richiesti dalla propria job description, che quelle *extra-role*, comportamenti non collegati ad una formale descrizione del lavoro.

Nel caso si riuscissero a validare gli antecedenti e le conseguenze dell'*employee engagement*, il modello potrebbe guidare i dipartimenti HR nello sviluppo di nuove strategie che favorirebbero l'implementazione di nuovi modelli di leadership, lo sviluppo di iniziative per l'aumento del supporto da parte dell'organizzazione e programmi di formazione per migliorare il livello delle competenze digitali. In questo modo si capitalizzerebbe l'esperienza, facendo aumentare l'*employee engagement* e le performance dell'azienda.

4.1. Ipotesi

Qui di seguito si può trovare il modello con tutte le ipotesi riassunte.

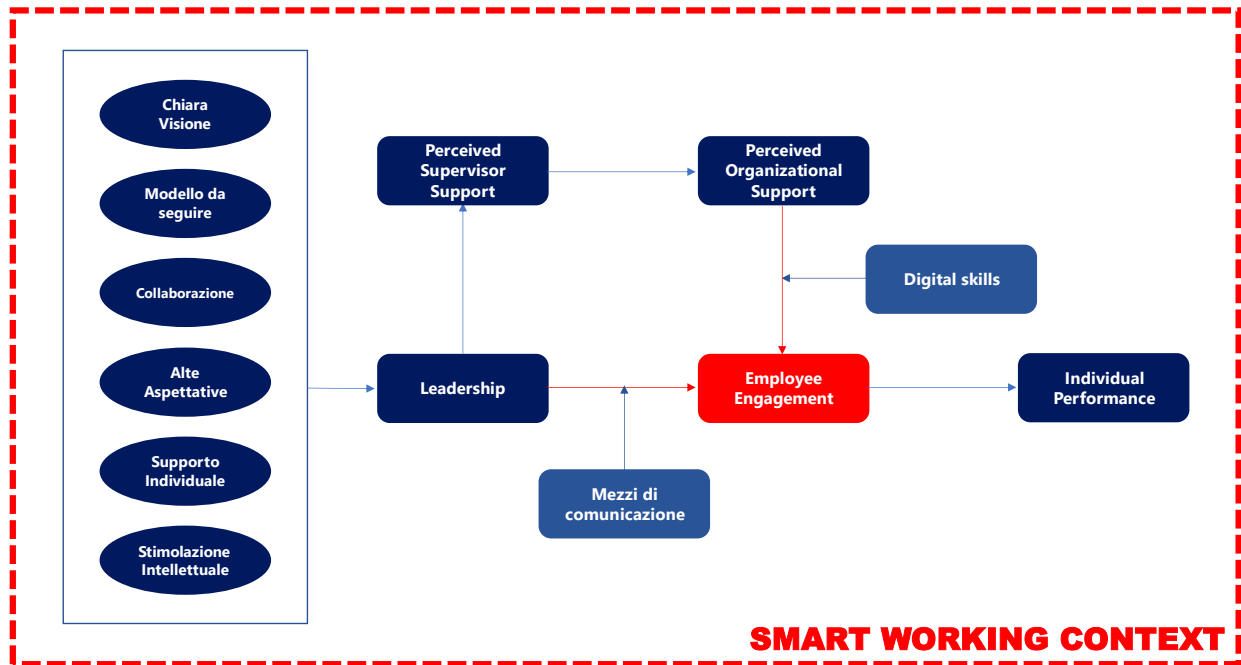


Figura 2 Rappresentazione del modello d'ipotesi iniziale

- Hp1: L'Employee Engagement ha un impatto positivo sulle Performance

La letteratura evidenzia come una persona che si senta coinvolta abbia performance sia *in-role* che *extra-role* migliori. Nel primo caso, un lavoratore coinvolto sarà maggiormente soddisfatto del suo lavoro e allo stesso tempo più produttivo. Nel secondo caso, le ragioni che relazionano l'engagement con le extra-role performance sono molteplici. Ad esempio, coloro che ottengono un punteggio elevato nella componente del vigore ottengono anche un punteggio elevato nella proattività.

- Hp2: Alcune variabili (tra cui Avere una chiara visione, Essere un modello da seguire, Aumentare la collaborazione, Avere alte aspettative, Procurare supporto individuale, Aumentare la stimolazione intellettuale) associate alla Leadership hanno un impatto positivo sull'Employee Engagement

Le ricerche precedenti (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) hanno dimostrato la forte influenza che lo stile di leadership del responsabile ha sugli indicatori di benessere degli impiegati. In particolare, la letteratura evidenzia come alcune variabili

della leadership siano in grado ad influenzare il vigore, dedizione e assorbimento, che sono i fattori caratterizzanti l'Employee Engagement. Nell'ipotesi proposta e nel contesto in esame, questo legame diventa ancora più forte. Sarà compito del leader essere in costante ascolto per reagire prontamente e supportare i suoi collaboratori nel momento di bisogno.

Secondo le ipotesi formulate, per aumentare l'engagement, il leader dovrà:

1. Ispirare gli altri con la sua visione del futuro
 2. Essere un esempio da seguire
 3. Promuovere la collaborazione anche nel lavoro a distanza
 4. Avere aspettative di alte prestazioni
 5. Fornire supporto individuale
 6. Favorire la stimolazione intellettuale
- Hp3: Il Perceived Organizational Support (POS) ha un impatto positivo sull'Employee Engagement

Nella letteratura si evidenzia come il POS sia relazionato alla job satisfaction ed alla organizational commitment. Seppur siano presenti pochi studi in letteratura sulla relazione POS ed employee engagement, questi evidenziano come il concetto di reciprocità ci suggerisca che questa relazione funzioni. Infatti, quando i dipendenti credono che la loro organizzazione si preoccupi di loro e del loro benessere, essi adempiono in maniera migliore ai loro obblighi verso l'organizzazione, diventando più coinvolti all'interno dell'azienda. In un contesto di lavoro da remoto questo fattore diventa ancora più importante in quanto le persone rischiano di sentirsi lontani dall'organizzazione e isolati.

- Hp4: La leadership ha un impatto positivo sul Perceived Supervisor Support

Le variabili da controllare per la Leadership sono connesse alla capacità del responsabile di essere un buon leader. In particolare, una di queste si riferisce al supporto individuale fornito dall'organizzazione. Di conseguenza, s'ipotizza che le variabili associate ad un buon leader possano influenzare il supporto percepito da parte del responsabile.

- Hp5: Il Perceived Supervisor Support ha un impatto positivo sul Perceived Organizational Support

Nella letteratura si dimostra come il manager diventi simbolo dell'organizzazione. Questo concetto si rafforza nel lavoro da remoto, in cui le informazioni che provengono dall'organizzazione spesso passano, e quindi vengono filtrate, dal responsabile. Purtroppo, molte organizzazioni hanno avuto difficoltà a comunicare a distanza con i propri dipendenti e quindi hanno scelto di farlo soprattutto attraverso il responsabile. Ciò porta la percezione che il dipendente ha della propria organizzazione ad essere influenzata da quella che il dipendente ha del proprio manager. Nella ipotesi proposta, questo legame diventa ancora più forte nel lavoro da remoto.

- Hp6: Le Digital Skills moderano la relazione tra Perceived Organizational Support e Employee Engagement, amplificando l'effetto positivo sull'Engagement

In modelli organizzativi dove si ha una predominanza del lavoro in remoto, il ruolo delle digital skills diventa fondamentale per ingaggiare le persone. Infatti, le persone con delle basse competenze digitali, tendono a risentire maggiormente di questo cambiamento, con un conseguente aumento dello stress e abbassamento del vigore. Diventa, quindi, responsabilità dell'organizzazione di investire nel capitale umano e aiutare i suoi dipendenti, soprattutto quelli meno competenti a livello tecnologico, ad aumentare le proprie digital skills per poter affrontare le sfide digitali del New Normal.

- Hp7: I mezzi di comunicazione moderano la relazione tra Leadership e Employee Engagement, amplificando l'effetto positivo sull'Engagement

Nel contesto lavorativo in analisi, le infrastrutture tecnologiche ed in particolare i mezzi di comunicazione digitale ricoprono sempre più un ruolo chiave. Come spiegato precedentemente, l'efficacia delle comunicazioni sarà fortemente condizionata sia dal numero di mezzi utilizzati che dalla loro ricchezza. Per questo motivo, possiamo affermare che la scelta di utilizzare un gran numero di media, possibilmente ricchi, va a moderare e rafforzare la relazione tra Leadership ed il supporto percepito dall'organizzazione.

5. Metodologia

Le domande di ricerca e le ipotesi, che sono state formulate nel capitolo precedente, sono state testate su una parte dei dipendenti di CIFA attraverso un questionario, le cui domande erano associate alle variabili del modello. Quest'ultimo è stato inviato a tutti i dipendenti dell'azienda che hanno sperimentato il lavoro da remoto a partire dallo scoppio della crisi pandemica iniziata a marzo 2020. Successivamente, i dati raccolti sono stati analizzati con delle tecniche di statistica descrittiva e poi, attraverso il software statistico Stata, con una tecnica chiamata Confirmatory Factor Analysis. Questa è una tecnica statistica usata per verificare la struttura fattoriale di un insieme di variabili osservate; quindi, l'obiettivo è verificare e confermare l'ipotetico modello attraverso i dati.

5.1. CIFA SPA

CIFA è un'azienda che produce innovazione nel settore delle costruzioni. Progetta e realizza una gamma completa di macchine e soluzioni per la produzione, il trasporto e la posa del calcestruzzo. Case, ospedali e scuole sono costruzioni ed infrastrutture che vedono la realizzazione grazie a ricerca, progettazione, inventiva e alta tecnologia. I dipendenti di CIFA sono oltre 600, con circa 460 operai dislocati su più sedi produttive in Italia. Più di 60.000 autobetoniere e pompe autocarrate vendute, i cui prototipi sono testati all'interno del TEC (Testing European Center), un centro all'avanguardia gestito da un team internazionale di ingegneri.

La storia di CIFA è la storia di un'azienda fondata nel 1928 grazie alla visione di un grande imprenditore Carlo Ausenda e della sua famiglia. Il percorso di CIFA attraversa varie epoche fino a quando, nel 2008, questa viene acquisita dal gruppo industriale cinese Zoomlion Heavy Industry. Un'operazione che ha dato nuova linfa all'Azienda, permettendole di investire sul prodotto e sulla ricerca anche in un periodo di flessione del mercato edile. CIFA diventa ben presto un riferimento innovativo a livello internazionale nel campo delle tecnologie per il calcestruzzo, facendo segnare una serie di veri e propri primati tecnologici, tenendo sempre al centro le esigenze operative del cliente. Tre sono i concetti chiave per il futuro di CIFA: nuovi materiali, elettronica e sostenibilità. Prodotti

sempre più ecologici, sicuri e affidabili. L'attenzione ai consumi e il rispetto ambientale guida l'evoluzione tecnologica insieme all'industrializzazione di nuovi materiali con lo scopo di migliorare le prestazioni e la resistenza dei prodotti. Infine, la sempre più crescente digitalizzazione permette di sviluppare la sicurezza della macchina in ogni condizione di lavoro, con estrema facilità d'uso. L'Headquarter di Senago circa 130 dipendenti, ospita e coordina tutte le funzioni di direzione, vendita, ricerca, progettazione, costruzione e marketing. Costituisce inoltre un centro di riferimento per l'aggiornamento dei tecnici, per la presentazione e la dimostrazione dei nuovi prodotti.

Da un'intervista eseguita alla direttrice delle Risorse Umana, la dott.ssa Raffaella Nofroni, sono emerse le principali criticità che caratterizzano l'organizzazione. In primo luogo, è emerso un basso grado di standardizzazione all'interno dei processi aziendali. Infatti, come per la maggior parte delle aziende nel contesto di riferimento mancano delle procedure che definiscono le attività delle varie funzioni. Tuttavia, in questo caso sono presenti dei sistemi ERP di gestione dei processi.

In secondo luogo, le attività a supporto del dipendente, come ad esempio i corsi di formazione, non sono standardizzate ma vengono proposti solo in casi specifici e di necessità.

5.2. Questionario

Il questionario è stato creato in collaborazione con l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano e con l'azienda di consulenza Partners4Innovation (P4I). Il questionario è stato suddiviso in due diverse sezioni. Nella prima sezione, l'obiettivo è quello di valutare l'esperienza da remoto, in particolare si vuole indagare la continuità lavorativa, le nuove modalità lavorative e le criticità vissute. La seconda parte del questionario è quella più rilevante per il lavoro di ricerca e vuole valutare i diversi costrutti del modello descritto precedentemente. La scala utilizzata permette ai rispondenti di esprimere un giudizio in base a quanto sono d'accordo coi diversi statements. Le possibili opzioni di risposta sono: Fortemente in disaccordo, Molto in disaccordo, Poco in disaccordo, Né in disaccordo né d'accordo, Poco d'accordo, Molto d'accordo e Fortemente d'accordo.

Come vedremo successivamente, le misure utilizzate sono già fortemente validate dalla letteratura. Queste sono descritte di seguito:

- **Leadership**

Per misurare la Leadership, si è utilizzata la scala studiata da Podsakoff (1990). Questo studioso associa le sue domande ai sei comportamenti che inseriti nell'ipotesi:

- *Ispirare gli altri con la sua visione del futuro*: domande su quattro items, tra cui "Ha una chiara visione di dove stiamo andando".
- *Essere un esempio da seguire*: domande su tre items, tra cui "E' per me un modello da seguire"
- *Promuovere la collaborazione*: domande su due items, tra cui "Promuove l'attitudine e lo spirito al lavoro in team"
- *Avere aspettative di alte prestazioni*: domande su due items, tra cui "Non si accontenta, vuole sempre il meglio"
- *Fornire supporto individuale*: domande su due items, tra cui "Mostra rispetto per i miei sentimenti"
- *Favorire la stimolazione intellettuale*: domande su tre items, tra cui "Mi pone delle domande che mi incoraggiano a riflettere"

- **Perceived Organizational Support**

Per misurare la percezione del supporto da parte dell'organizzazione si è utilizzata una scala ridotta a sei items, validata da Alan M. Saks (2006). Esempi di domande includono: "Nel mia organizzazione si preoccupa realmente del mio benessere".

- **Perceived Supervisor Support**

Per misurare la percezione del supporto da parte del responsabile si è adoperato il metodo usato da Kottke e Sharafinski (1988), che prevede la sostituzione del termine "organizzazione" con quello di "supervisore" per quattro item della scala POS. Questa nuova scala è stata validata da Alan M. Saks (2006). Esempi di domande includono: "Il mio supervisore considera il mio benessere".

- **Employee Engagement**

Per misurare *l'Employee Engagement* ci affidiamo alla Utrecht Work Engagement Scale ridotta validata da Schaufeli, Bakker & Salanova (2006) studiata da Schaufeli (2002), che prende in considerazione: vigore, dedizione e assorbimento (tre items per ogni dimensione). Esempi di domande includono: "Nel mio lavoro mi sento pieno di energia" e "La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare al lavoro".

- **Performance**

La misurazione delle performance viene divisa tra in-role ed extra-role performance. La scala adoperata per misurare le in-role performance deriva da quella usata da Janssen e Van Yperen (2004), studiata inizialmente da Podsakoff and MacKenzie (1989). Mentre la seconda deriva da quella usata da L. Eldor e I. Harpaz (2015), e suddivide le extra role-performance in:

- *Proattività*: domande su due items, tra cui “Individuo ed applico metodi sempre più efficaci per svolgere le attività rilevanti del mio lavoro”
- *Condivisione della conoscenza*: domande su due items, tra cui “Quando imparo qualcosa di nuovo, ne parlo con i miei colleghi”
- *Creatività*: domande su due items, tra cui “Suggerisco modi nuovi per raggiungere gli obiettivi e migliorare le performance”
- *Adattabilità*: domande su due items, tra cui “Mi adatto bene ai cambiamenti quando questi riguardano le attività rilevanti del mio lavoro”

- **Competenze Digitali**

La scala utilizzata per misurare le digital skills è stata studiata dal Politecnico di Milano e cerca di analizzare il framework di riferimento, visto precedentemente, per le Digital Soft Skills. Ognuna di queste avrà una domanda di riferimento. Esempi di domande includono: "Ho una buona capacità di scegliere lo strumento tecnologico più adatto alle esigenze e agli obiettivi dell'attività da svolgere".

- **Mezzi di comunicazione**

Per misurare la variabile riferita ai mezzi di comunicazione si è scelto di procedere attraverso una media pesata dei risultati che consideri sia la ricchezza che la varietà dei mezzi di comunicazione utilizzati. Questi vengono classificati in base alla loro ricchezza attraverso la scala proposta da Dennis, Fuller, e Valacich (2008). Convertiti in scala la classificazione diventa 7=Faccia a faccia, 6=Videoconferenza, 5=Telefonata, 4=Documenti condivisi, 3=Messaggi istantanei, 2=Email e 1=Scambio documento cartacei. Al contrario delle altre domande, in questo caso si chiede al rispondente di giudicare quanto spesso usa lo specifico mezzo di comunicazione indicato. Le possibili risposte, convertiti in scala di Linkert, sono: 1=Mai, 2=Molto raramente, 3=Raramente, 4=Talvolta, 5=Frequentemente, 6=Molto frequentemente, 7=Sistematicamente.

5.3. Campione

In seguito alla crisi pandemica da Covid-19, il dipartimento HR di CIFA desiderava analizzare il lavoro da remoto che era stato implementato in risposta alla crisi sanitaria. In particolare, si era interessati ad analizzare come questo cambio di modalità lavorative avesse influenzato l'Employee Engagement dei dipendenti. Per questo motivo, il questionario prima descritto è stato mandato a 124 dipendenti di CIFA. La caratteristica peculiare dei dipendenti a cui è stato chiesto di partecipare all'indagine è quella di aver iniziato a sperimentare il lavoro da remoto a partire da marzo 2020. Al questionario hanno risposto 105 su 120 (85%) persone, suddivise per funzione nel seguente modo (tabella 5):

<i>Direzione</i>	<i>Rispondenti</i>	<i>Invitati</i>	<i>% Redemption</i>
Administration And Legal	8	12	67%
Aftersales	16	16	100%
HR And General Services	2	3	67%
Information Technology	5	5	100%
Marketing	4	4	100%
Operations	12	14	86%
Process	6	7	86%
Purchasing	4	7	57%

Quality	3	4	75%
R&D	25	27	93%
Sales	16	19	84%
Zoomlion Capital	2	4	50%
Zoomlion CIFA Europe	2	2	100%
Totale Complessivo	105	124	85%

Tabella 5 Redemption del questionario per funzione

La causa scatenante nel cambio delle modalità lavorative sono state le misure adottate dal governo italiano in contrasto allo scoppio della pandemia da Covid-19. Durante la prima ondata tutto il campione ha lavorato da remoto per l'intero orario lavorativo. A partire dall'estate 2020, i dipendenti hanno riiniziato a tornare in ufficio, utilizzando una modalità ibrida (da approfondire in base ai dati forniti da CIFA).

Il 100% del campione è riuscito a garantire continuità lavorativa riuscendo a svolgere la maggior parte delle proprie attività da remoto, con il 78% delle persone che è stato in grado di svolgerle tutte. Solamente il 22% del campione, con particolare riferimento alle funzioni operative, non ha potuto svolgere una parte delle attività da remoto.

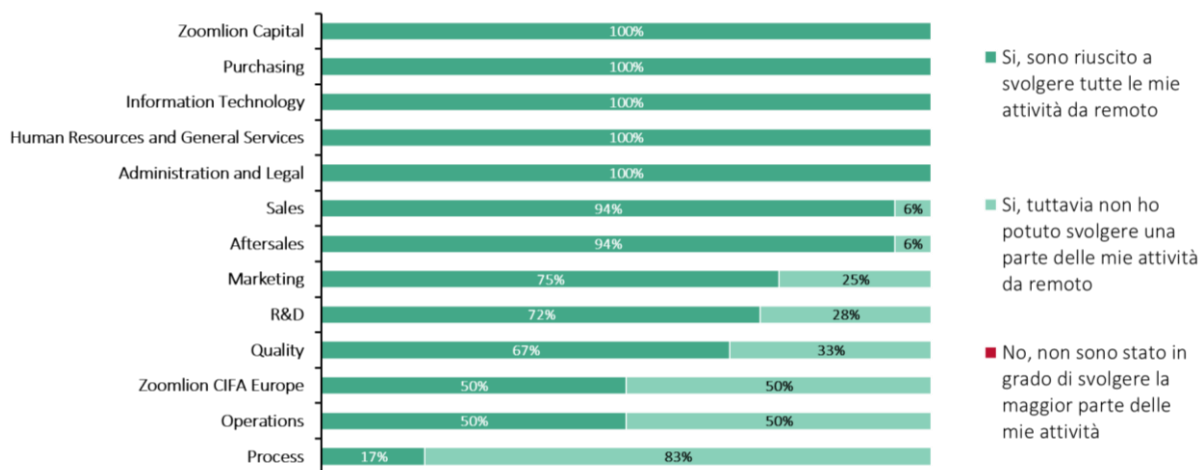


Grafico 1 Continuità lavorativa per funzione

Il periodo pandemico ha dato l'opportunità a questi lavoratori di sperimentare il lavoro da remoto e secondo i risultati del questionario la maggior parte preferisce rimanere a lavorare in remoto. Quasi il 90% del campione ha un'opinione positiva sul mantenere e ampliare le logiche di Smart Working in azienda. Dall'analisi appare evidente che i dipendenti desiderano continuare nell'utilizzo degli strumenti di collaboration e

desiderano mantenere la programmazione di momenti d'allineamento periodici con il loro team. Dai commenti emerge che grazie a queste nuove modalità lavorative il lavoro è diventato più efficace ed efficiente. La concentrazione e assorbimento nell'attività lavorativa è molto più alta rispetto al lavoro in presenza. Inoltre, i dipendenti si sono sentiti responsabilizzati su obiettivi e risultati grazie ad un alto livello di autonomia nelle attività lavorative.

Purtroppo, anche alcune criticità sono state riscontrate dai lavoratori. In particolare, dai commenti del questionario è emerso che l'utilizzo della tecnologia è stato particolarmente critico, a causa di un'infrastruttura tecnologica (hardware e software) che non era in grado di supportare il cambio verso queste nuove modalità lavorative. I dipendenti si sono sentiti soli e lontani dalla loro organizzazione. Questo ha sicuramente causato una diminuzione dell'engagement generale. Infine, le altre criticità emerse sono associabili alla pandemia e alla presenza dei figli, causa didattica a distanza, durante tutto l'orario lavorativo.

5.4. Raccolta dei dati

Per la raccolta dei dati si è utilizzato il software LimeSurvey, strumento che permette la creazione di questionari e sondaggi online. Innanzitutto, tutte le domande sono state caricate, rese obbligatorie e affiancate ad uno spazio per gli eventuali commenti dell'utente. Successivamente è stato generato il link attraverso cui i dipendenti CIFA potevano accedere. Il 19 luglio 2021, la direzione HR di CIFA ha mandato una mail ai dipendenti dove si chiedeva loro di rispondere al questionario. Nei giorni successivi, la responsabile HR ha mandato tre nuovi reminder per sollecitare la compilazione rispettivamente il 21 luglio, il 23 luglio e il 27 luglio. La deadline inizialmente prevista per il 23 luglio è stata posticipata al 31 luglio, giorno in cui si è chiuso il questionario, con un totale di 105 risposte.

	Periodo di consegna	Risposte
Primo invio	19 luglio – 20 luglio	46
Primo reminder	21 luglio – 22 luglio	39
Secondo reminder	23 luglio – 26 luglio	4
Terzo reminder	27 luglio – 31 luglio	16

Risposte totali	19 luglio – 31 luglio	105
-----------------	-----------------------	-----

Tabella 6 Periodo raccolta dati

Una volta che sono stati ottenuti i risultati, il software LimeSurvey permette di scaricare i risultati in diversi formati. Per semplicità è stato scaricato un file Excel con la seguente struttura: sulle colonne si trovavano le domande mentre sulle righe le risposte. Il passo successivo è stato convertire i vari statements di risposta in scala di Likert. I valori sono stati associati nel seguente modo: 1=Fortemente in disaccordo; 2=Molto in disaccordo; 3=Poco in disaccordo; 4=Né in disaccordo né d'accordo; 5=Poco d'accordo; 6=Molto d'accordo e 7=Fortemente d'accordo.

Per quanto riguarda il costrutto dei mezzi di comunicazione è stato sviluppato un indice che potesse rappresentare al meglio sia la numerosità che la ricchezza.

$$MC_{coeff}^*(j) = \sum_{i=1}^7 \omega_i * risposta(j) \quad \begin{aligned} &risposta(j) = j^{th} \text{ risposta partecipante} \\ &\omega_i = \text{ricchezza del mezzo di comunicazione} \end{aligned}$$

$$MC_{coeff}(j) = \frac{7 * MC_{coeff}^*(j)}{\max_k MC_{coeff}^*(k)}$$

5.5. Analisi statistiche

Nella seguente sezione saranno descritte da un punto di vista teorico e pratico le analisi statistiche utilizzate per validare il modello. Dopo la preparazione del database su Excel, le diverse domande sono state raggruppate in base ai costrutti di riferimento validati in letteratura. A seguire è iniziata l'analisi dei dati, secondo delle tecniche descrittive (media e deviazione standard), e grazie alla creazione di grafici per comparare i diversi costrutti sottostanti e le diverse funzioni aziendali.

L'ultima fase è stata quella correlata all'utilizzo di Stata⁷, software che ci ha permesso di eseguire una *Confirmatory Factor Analysis*. Questa è una tecnica statistica usata per testare se le misure di un costrutto sono coerenti con la comprensione del ricercatore della

⁷ Secondo StataCorp, Stata è “un pacchetto software completo e integrato che soddisfa tutte le vostre esigenze di scienza dei dati - manipolazione dei dati, visualizzazione, statistiche e reporting automatico”

natura di quel costrutto. Come tale, l'obiettivo della *Confirmatory Factor Analysis* è testare se i dati si adattano a un modello di misurazione ipotizzato. Questo modello ipotizzato è basato sulla teoria e/o sulla ricerca analitica precedente (Preedy & Watson, 2009). Una volta formulate le ipotesi per creare il modello generale ed associate ad ogni costrutto le domande del questionario, si passa alla parte analitica. Per maggiore completezza di risultati, le ipotesi vengono validate una alla volta, facendo diventare il modello sempre più complesso. La metodologia su Stata è la seguente:

1. Attraverso lo structural equation modeling (SEM) si ricrea il modello in Stata associando le domande ai costrutti e formulando le relazioni tra questi
2. Attraverso la metodologia Maximum Likelihood Estimation si stimano i parametri del modello. I parametri principali stimati sono il coefficiente standardizzato ed il p-value. Il primo misura l'effetto e la direzione di una variabile osservata su una variabile latente. In particolare, il significato di un coefficiente positivo è che all'incremento di un'unità di valore della variabile osservabile, la variabile latente aumenta di un valore pari al coefficiente. Se quest'ultimo fosse negativo, la variabile latente invece che aumentare, diminuirebbe. Il coefficiente viene presentato come standardizzato, ovvero viene cambiata la scala di riferimento, in modo tale che tutti i coefficienti siano comparabili fra di loro. Di conseguenza, si possono comparare più variabili osservabili su una stessa variabile latente, e capire quella che agisce in modo più significativo. Inoltre, esistono due tipologie di coefficienti: structural e measurment. Il primo si riferisce alla relazione fra due fattori, ad esempio fra l'Employee Engagement e le Performance, mentre il secondo si riferisce alla relazione fra la domanda o item e il costrutto di riferimento. Ad ogni coefficiente viene associato un p-value, se questo è minore di 0.05 la relazione è statisticamente significativa con una confidenza pari al 95%.
3. Si esegue la Goodness of Fit per stimare i parametri di bontà del modello visto "as a whole". In seguito, si verificano i parametri del modello in base alla tabella seguente

Parameter	Description	Benchmarking Values		
		Not acceptable fit	Satisfactory fit	Good fit
RMSEA Root Mean Square Error of Approximation	A parsimony adjusted index; values close to 0.	$RMSEA > 0.095$	$0.08 < RMSEA \leq 0.095$	$RMSEA \leq 0.08$
CFI Comparative Fit Index	Revised form of TLI, not very sensitive to sample size.	$CFI < 0.80$	$0.800 \leq CFI < 0.900$	$CFI \geq 0.90$
TLI Tucker Lewis Index	The parameter value indicates that the model of interest improves the fit by that percentage value relative to the null model.	$TLI < 0.80$	$0.800 \leq TLI < 0.95$	$TLI \geq 0.95$
SRMR Standardized Root Mean Square Residual	Square root of the difference between the residuals of the sample covariance matrix and the hypothesized model.	$SRMR > 0.100$	$0.080 \leq SRMR < 0.100$	$SRMR < 0.080$
CD R Square	Average overall fit of the model. The closer to one, the better	$CD < 0.900$	$0.900 \leq CD < 0.950$	$CD \geq 0.950$

Fonte: Stephan Parry, fit indices commonly reported for cfa and sem, Cornwell Statistical Consulting Unit

Tabella 7 Valori di benchmark Goodness of fit

All'interno del modello proposto sono presenti alcuni moderatori. In questi casi, si ipotizza che l'effetto di una variabile (Y) sulla variabile (X) è influenzata da una terza variabile (M) che modera la loro relazione, come mostrato nella figura sotto:

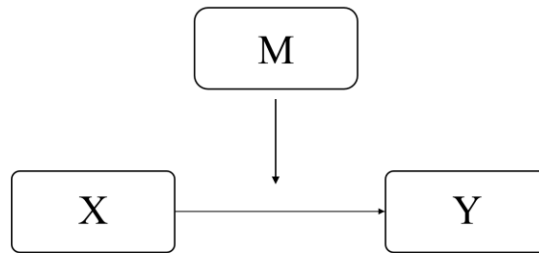


Figura 3 Variabile moderatore

Per riuscire a misurare l'effetto della moderazione si utilizza il double-mean centering method, che segue la seguente metodologia:

1. Si centrano⁸ tutte le domande riferite al costrutto X e al moderatore M
2. Si creano delle nuove variabili che sono il risultato della moltiplicazione tra le variabili centrate del costrutto X e quelle del costrutto Y. Moltiplicando a coppie, il numero di nuove variabili è pari al numero maggiore di domande fra il costrutto X e quello Y.
3. Si centrano le nuove variabili
4. Si esegue la Confirmatory Factor Analysis

⁸ Per centratura si indica una trasformazione lineare di una variabile tale che la media è spostata su un altro valore rispetto a quello nella sua forma originale. Per centrare una variabile, si usa la seguente formula: $\text{variabile centrata} = \text{variabile originale} - \text{media della variabile originale}$

6. Risultati

Il seguente capitolo presenta i risultati ottenuti dall'analisi dei questionari. In primo luogo, le statistiche descrittive delle principali variabili del modello verranno commentate e descritte attraverso l'utilizzo dei grafici. In secondo luogo, verranno descritti i risultati della Confirmatory Factor Analysis e verranno proposte alcune modifiche del modello che ne aumentano la robustezza.

6.1. Statistiche descrittive

In questo capitolo verranno descritti i risultati derivanti la compilazione del questionario da parte dei dipendenti di CIFA. In particolare, si analizzeranno le sezioni del questionario associate alle variabili del modello: Leadership, Supporto percepito da parte dell'organizzazione e del responsabile, Competenze digitali, Employee Engagement e Performance. Ad ogni variabile sono associate alcune affermazioni, i rispondenti potevano valutarle, rispondendo: Fortemente in disaccordo; Molto in disaccordo; Poco in disaccordo; Né in disaccordo né d'accordo; Poco d'accordo; Molto d'accordo e Fortemente d'accordo. Successivamente, queste risposte sono state tradotte in una scala da 1 (Fortemente in disaccordo) a 7 (Fortemente d'accordo). Le risposte si riferiscono al periodo di tempo che va dallo scoppio della pandemia, marzo 2020, fino ad oggi.

Le variabili associate alla leadership ci permettono di descrivere quali sono state le principali caratteristiche dei leader aziendali a seguito dell'introduzione di nuove modalità lavorative. La capacità dei leaders di fornire supporto individuale è stata la componente che i dipendenti di CIFA ritengono maggiormente caratterizzante. In un periodo fortemente caratterizzato dall'incertezza "pandemica", per il 74% dei dipendenti, i responsabili sono stati molto in grado di cogliere e prendersi cura delle esigenze personali dei loro collaboratori, mostrando rispetto per la loro situazione familiare. Nonostante le difficoltà emerse nella comunicazione, il 67% del campione è fortemente o molto d'accordo che i leaders hanno continuato a promuovere l'attitudine e lo spirito al lavoro in team anche da remoto. Tra le motivazioni per cui i responsabili non sempre sono riusciti a fornire una chiara visione verso il futuro è presente l'incertezza "da pandemia".

Inoltre, le maggiori criticità emerse riguardano la difficoltà nell'essere un modello da seguire per la squadra, per cui il 12% della popolazione aziendale ha addirittura espresso un giudizio negativo, e quella che riguarda la stimolazione intellettuale. Quest'ultima competente è fortemente collegata al fatto che nel lavoro a distanza si ha una maggiore difficoltà ad innovare. Questo aspetto si conferma a livello nazionale, dove le attività di supporto all'innovazione sono quelle che son risultate più difficili da svolgere in remoto (Osservatorio Smart Working , 2020).

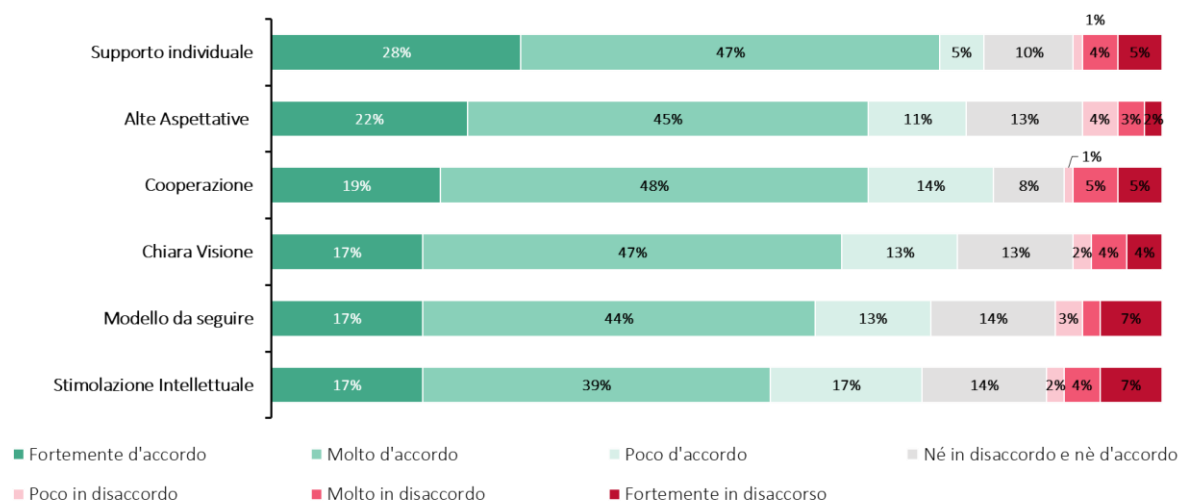


Grafico 2 Valutazione Caratteristiche Leadership

Di seguito, vengono riassunte la media e la distribuzione standard delle variabili associate alla Leadership. Inoltre, viene rappresentata la distribuzione di frequenza delle 1680 osservazioni che fanno riferimento a queste variabili.

	<i>Media</i>	<i>σ</i>
Leadership	5.35	1.56
Supporto individuale	5.58	1.59
Alte Aspettative	5.53	1.36
Cooperazione	5.42	1.55
Chiara Visione	5.37	1.48
Modello da seguire	5.23	1.63
Stimolazione Intellettuale	5.14	1.68

Tabella 8 Media e σ Leadership

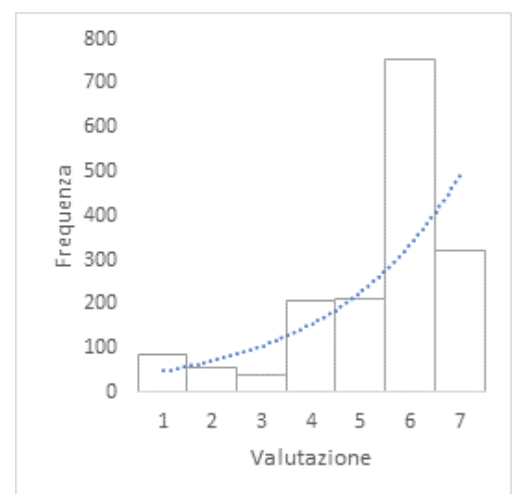


Grafico 3 Distribuzione dati Leadership

La sezione successiva riguarda il supporto percepito sia da parte dell'organizzazione che da parte del responsabile. Si evidenzia come i dipendenti si sentano leggermente più supportati da parte del responsabile rispetto che all'organizzazione. Il 66% del campione si sente fortemente o molto supportato dal responsabile, contro il 62% riferito all'organizzazione. Come è stato evidenziato anche in alcuni commenti, la direzione HR dovrà lavorare maggiormente sull'ascolto dei propri dipendenti, sulle policy, per garantire maggiore flessibilità nel lavoro da remoto, e sul supporto a livello di infrastruttura tecnologica.

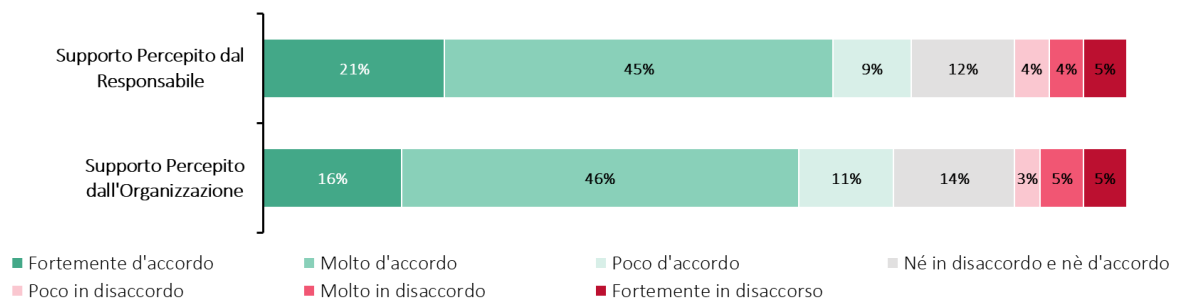


Grafico 4 Valutazione Perceived Support

Di seguito, vengono riassunte la media, la distribuzione standard e distribuzione di frequenza delle 1050 osservazioni che fanno riferimento a queste variabili.

	<i>Media</i>	<i>σ</i>
<i>Perceived Support</i>	5.31	1.57
Perceived Supervisor Support	5.36	1.60
Perceived Organizational Support	5.27	1.56

Tabella 9 Media e σ Perceived Support

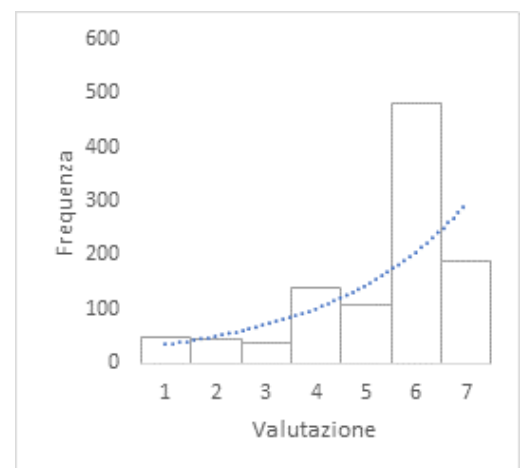


Grafico 5 Distribuzione dati Perceived Support

I dati sullo sviluppo delle competenze digitali dimostrano come queste siano ottimamente sviluppate in tutto il contesto aziendale. Un numero molto basso di rispondenti ha affermato di avere delle competenze digitali molto scarse. Infatti, come si evince dal grafico in basso, tutte le Digital Soft Skills hanno ricevuto una valutazione molto alta. Questo è abbastanza sorprendente considerato il contesto di riferimento descritto precedentemente.

In particolare, si evidenzia una Digital Awareness molto forte, con il 93% del campione che è fortemente o molto in grado di utilizzare le diverse tecnologie, in modo consapevole e prudente, nel rispetto della sicurezza di dati e informazioni. Questo è collegato alla presenza di corsi di formazione, implementati durante il lavoro da remoto, che hanno aiutato i dipendenti nell'utilizzo consapevole della strumentazione tecnologica. Seppur leggermente più basse, anche le altre Digital Soft Skills hanno risultati che si avvicinano molto alla Digital Awareness. In particolare, i dipendenti sono fortemente o molto d'accordo sulle affermazioni riguardanti la Virtual Communication per il 91%, sul Self-Empowerment per l'88% e sul Knowledge Networking per l'87%. L'unica competenza digitale che ha ricevuto un punteggio leggermente più basso riguarda la Creativity, ovvero la capacità di innovare le attività lavorative tramite nuovi strumenti e canali digitali. Viene evidenziata nuovamente una delle criticità principali del lavoro da remoto: la capacità di innovare.

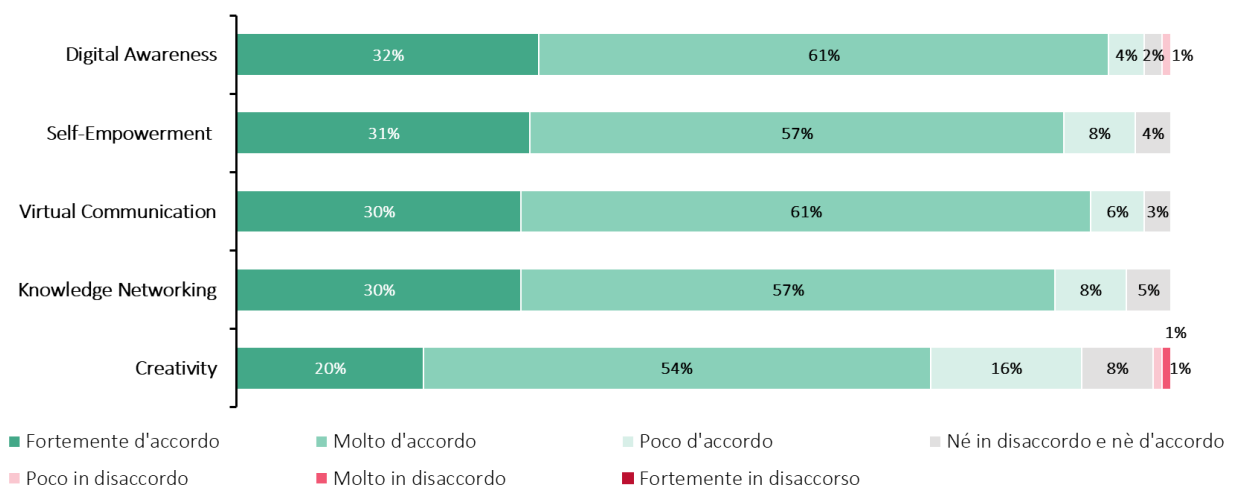


Grafico 6 Valutazione Digital Soft Skills

Di seguito, vengono riassunte la media, la distribuzione standard e la distribuzione di frequenza delle 525 osservazioni che fanno riferimento a queste variabili.

	<i>Media</i>	<i>σ</i>
Competenze digitali	6,10	0,77
Digital Awareness	6,22	0,69
Virtual Communication	6,19	0,67
Self-Empowerment	6,16	0,72
Knowledge Networking	6,13	0,75
Creativity	5,82	0,94

Tabella 10 Media e σ Digital Soft Skills

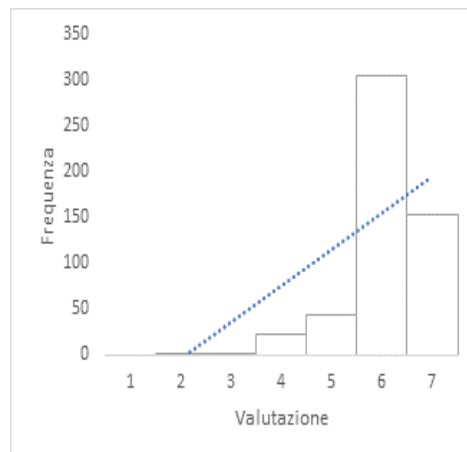


Grafico 7 Distribuzione dati Digital Soft Skills

La sezione successiva riguarda il costrutto centrale della tesi: l'Employee Engagement. In questo caso entra in gioco il fattore esogeno della pandemia, che ha condizionato fortemente i dipendenti dal punto di vista psicologico. Le paure e le incertezze collegate alla pandemia, le restrizioni imposte alla vita sociale delle persone e la didattica a distanza hanno avuto un impatto notevole sul benessere delle persone. Questo viene confermato dai dati che evidenziano come il vigore, legato all'energia e alla voglia di lavorare, sia la condizione psicologica con i risultati più bassi. Al contrario, il lavoro da remoto permette una maggiore concentrazione rispetto a quello tradizionale, con il lavoratore che più facilmente riesce ad immergersi nel suo lavoro, lavorando intensamente. Se da un lato il grafico evidenzia come sia la dedizione, la condizione con più risposte positive, bisogna anche sottolineare che è la condizione con più risposte negative. Se da un lato, alcuni lavoratori sono fortemente orgogliosi e ispirati dal proprio lavoro, dall'altro si evidenzia una percentuale che la pensa in maniera esattamente contraria.

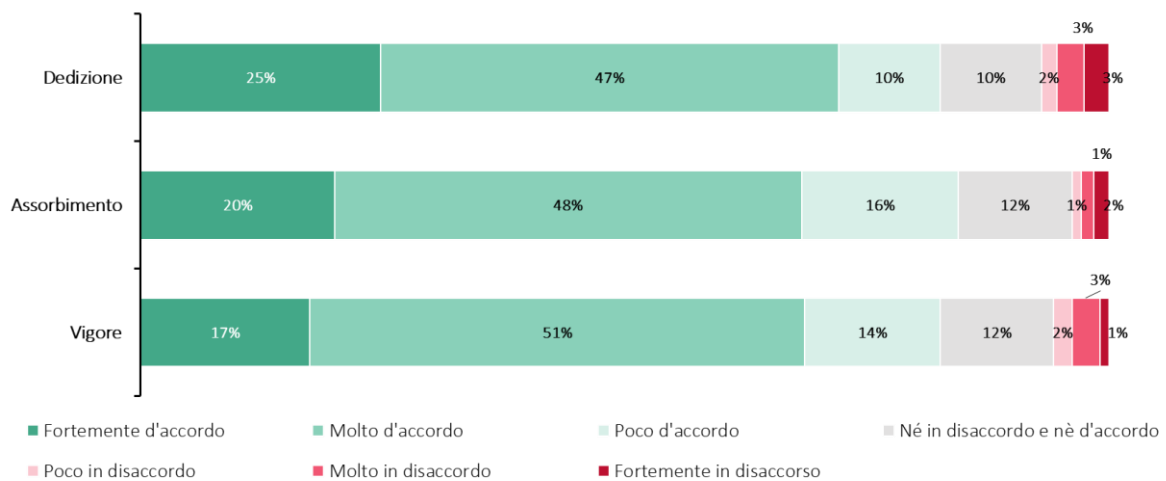


Grafico 8 Valutazione Employee Engagement

Di seguito, vengono riassunte la media, la distribuzione standard e la distribuzione di frequenza delle 945 osservazioni che fanno riferimento a queste variabili.

	<i>Media</i>	<i>σ</i>
Engagement	5,62	1,26
Dedizione	5,64	1,37
Assorbimento	5,64	1,18
Vigore	5,58	1,22

Tabella 11 Media e σ Employee Engagement

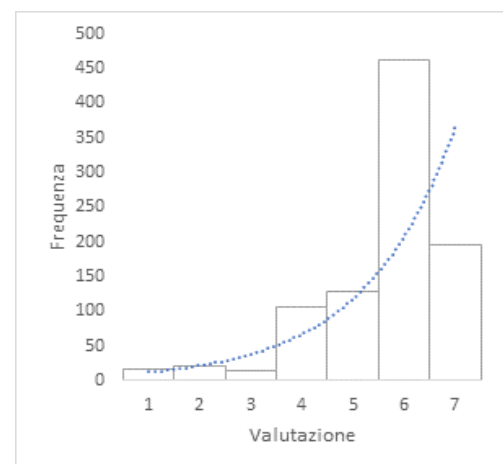


Grafico 9 Distribuzione dati Employee Engagement

La sezione conclusiva del questionario faceva riferimento ad un'autovalutazione delle proprie performance. In questo caso sono state valutate sia quelle in-role che quelle extra-role. Dal grafico si evince come i lavoratori diano a sé stessi una valutazione molto alta per quanto riguarda la prima tipologia di performance. Il 95% del campione si autovaluta positivamente, tra cui il 33% con il massimo punteggio, per quanto riguarda la capacità, la completezza, l'efficacia e l'efficienza nello svolgimento delle proprie attività e responsabilità. Dal punto di vista delle performance extra-role, le autovalutazioni si abbassano leggermente rispetto a quelle in-role. Infatti, si passa da una media voto di 6.18

su 7 ad una media voto di 5.83 su 7, con una deviazione standard più elevata. In particolare, successivamente al periodo pandemico dove i dipendenti hanno dovuto cambiare modalità lavorative ed acquisire nuove competenze, la capacità di adattamento è stata autovalutata molto positivamente, con una media voto pari a 5.98 su 7 e una deviazione standard pari a 0.94. Leggermente più basse sono state le autovalutazioni riguardanti la condivisione d'informazione, con difficoltà associabili al lavoro da remoto, e proattività, con difficoltà associabile alla diminuzione del vigore. La media voto di queste variabili era uguale e pari a 5.76 su 7.

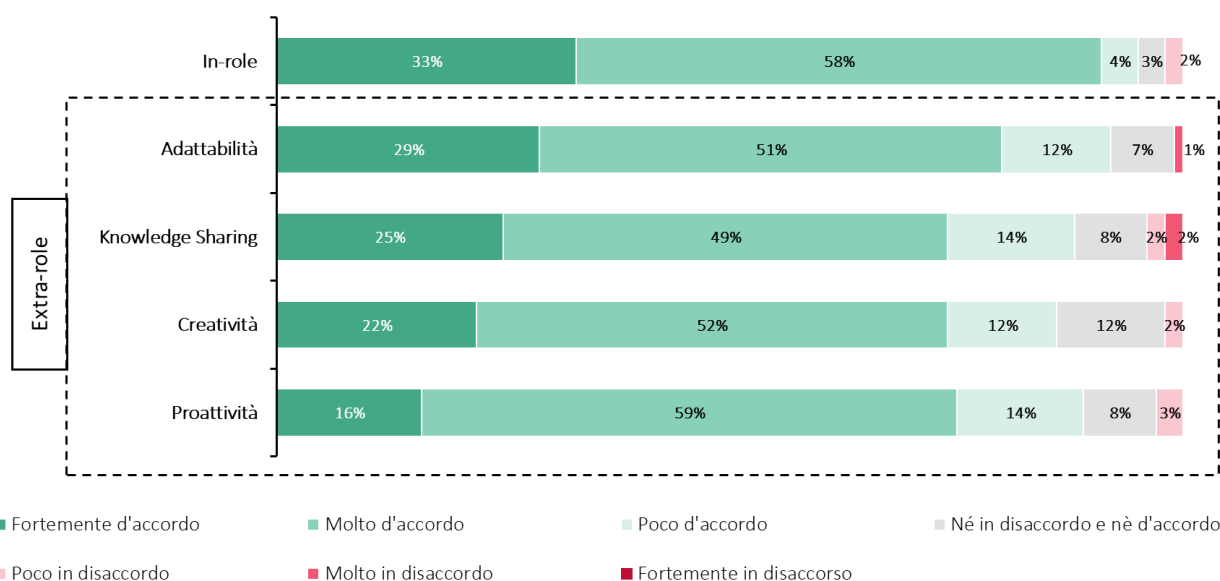


Grafico 10 Valutazione Performance

Di seguito, vengono riassunte la media, la distribuzione standard e la distribuzione di frequenza delle 1260 osservazioni che fanno riferimento a queste variabili.

	Media	σ
Performance	5,95	0,96
In-role	6,18	0,78
Extra-role	5,83	1,01
Adattabilità	5,98	0,94
Creatività	5,83	0,95
Proattività	5,76	0,95
Knowledge Sharing	5,76	1,18

Tabella 12 Media e σ Performance

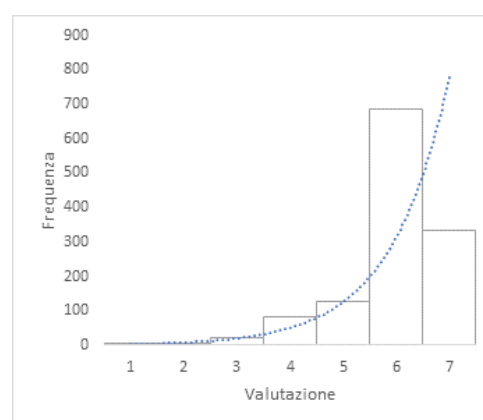


Grafico 11 Distribuzione dati Performance

6.2. Confirmatory Factor Analysis

Il seguente capitolo descrive i risultati ottenuti dalla *Confirmatory Factor Analysis*, attraverso la metodologia descritta in precedenza. L'obiettivo di questa tecnica statistica è quello di validare il modello costruito empiricamente basato su differenti costrutti: Leadership, Supporto percepito da parte dell'organizzazione e del responsabile, Competenze digitali, Mezzi di comunicazione, Employee Engagement e Performance. Per ognuna di queste variabili sono stati investigati differenti aspetti, chiedendo di assegnare una valutazione che esprima l'accordo o disaccordo con alcune affermazioni. Per completezza di risultati le ipotesi vengono validate una alla volta, rendendo sempre più complicato il modello in analisi.

La prima ipotesi da validare è che l'Employee Engagement abbia un impatto positivo sulle Performance. In primo luogo, attraverso lo Structural Equation Modeling (SEM), si ricrea il modello in Stata associando le domande alle variabili Engagement e Performance, e si crea la relazioni tra queste. Il modello in Stata appare nel seguente modo:

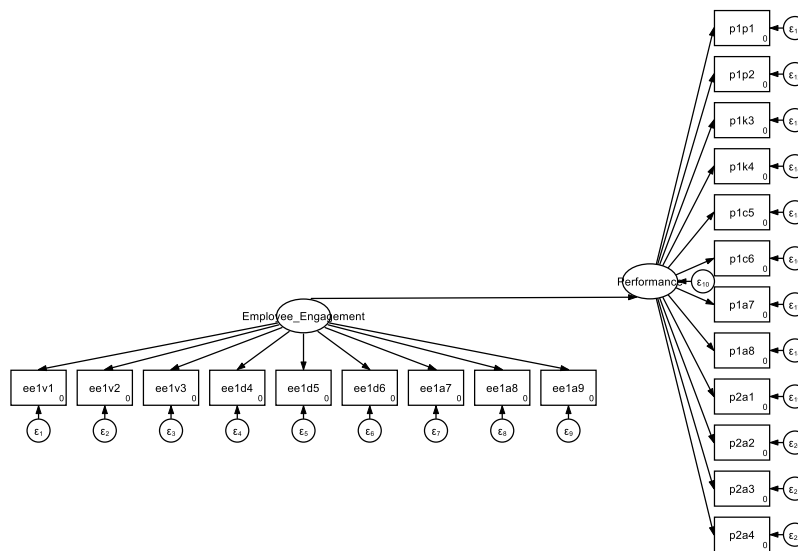


Figura 4 Modello Engagement - Performance

I parametri principali stimati grazie alla metodologia Maximum Likelihood Estimation evidenziano come sia la relazione strutturale, tra Engagement e Performance, che le

relazioni tra items e costrutti siano statisticamente significativamente, ovvero con un p-value minore di 0.05. Il coefficiente che misura l'effetto dell'Engagement sulle Performance è pari a 0.99. Anche i coefficienti di measurement risultano molto elevati e variano tra lo 0.98 e lo 0.99.

Al contrario i parametri che misurano la Goodness of Fit indicano che il modello, visto nella sua interezza, non si comporta come previsto.

<i>Parametro</i>	<i>Risultato</i>	<i>Benchmark</i>
<i>RMSEA</i>	0.221	Not acceptable fit
<i>CFI</i>	0.260	Not acceptable fit
<i>TLI</i>	0.256	Not acceptable fit
<i>SRMR</i>	35.968	Not acceptable fit
<i>CD</i>	0.998	Good fit

Tabella 13 Goodness of Fit Modello Engagement - Performance

La seconda ipotesi afferma che alcune variabili (Avere una chiara visione, Essere un modello da seguire, Aumentare la collaborazione, Avere alte aspettative, Procurare supporto individuale, Aumentare la stimolazione intellettuale) associate alla Leadership hanno un impatto positivo sull'Employee Engagement. In primo luogo, si rappresenta il modello in Stata, così come rappresentato sotto, con tutte le variabili indipendenti.

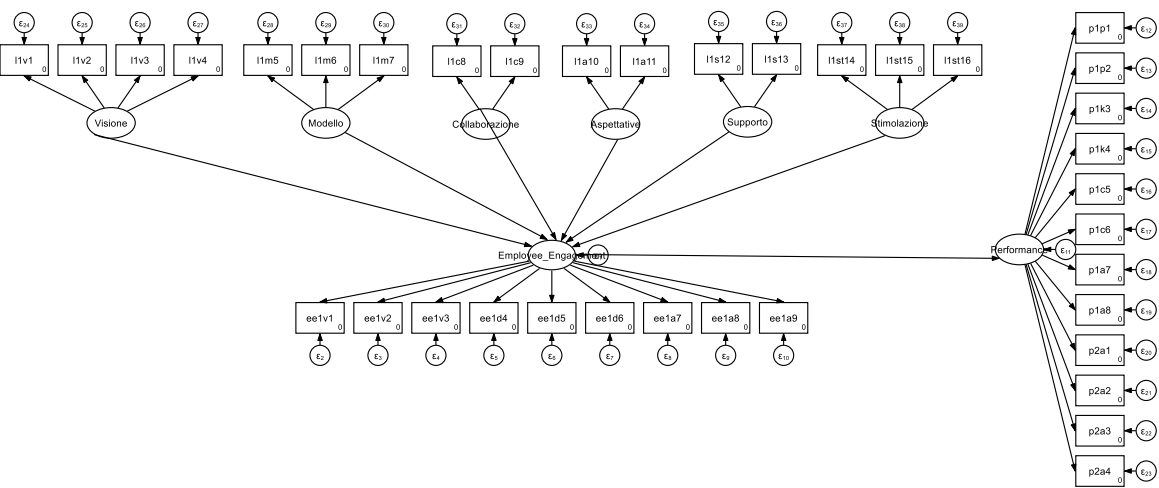


Figura 5 Modello Caratteristiche Leadership - Engagement - Performance

Una volta avviata la Maximum Likelihood Estimation il modello non riesce a convergere e a stimare i risultati. Per questo motivo si è modificato il modello andando ad unire tutte le variabili osservabili in un'unica sola, che è stata nominata Leadership. Il modello si presenta in questo modo:

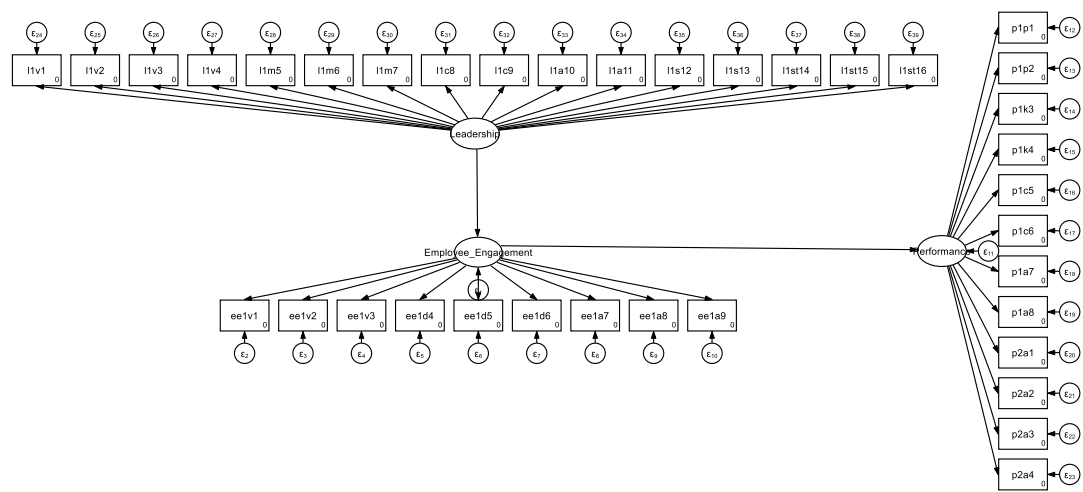


Figura 6 Modello Leadership - Engagement - Performance

In questo caso il modello riesce a convergere e stimare i coefficienti e i relativi p-value. Tutte le relazioni presenti, sia tra costrutti che fra items e costrutti, risultano statisticamente significative, avendo un p-value pari a 0.00. Il coefficiente che misura l'effetto dell'Engagement sulle Performance rimane costante pari a 0.99. Invece la relazione Leadership-Performance presenta un fattore pari a 0.97. Tutti i coefficienti measurement sono molto elevati e continuano a variare tra 0.98 e 0.99.

I parametri che misurano la Goodness of Fit risultano migliorati rispetto ad un modello più semplice, ma ancora lontani dalle soglie di accettazione.

<i>Parametro</i>	<i>Risultato</i>	<i>Benchmark</i>
<i>RMSEA</i>	0.164	Not acceptable fit - valore in miglioramento
<i>CFI</i>	0.534	Not acceptable fit - valore in miglioramento
<i>TLI</i>	0.532	Not acceptable fit - valore in miglioramento
<i>SRMR</i>	25.729	Not acceptable fit - valore in miglioramento
<i>CD</i>	0.999	Good fit

Tabella 14 Goodness of Fit Modello Leadership - Engagement - Performance

L'ipotesi numero quattro afferma che il Perceived Organizational Support (POS) ha un impatto positivo sull'Employee Engagement. In questo caso, il modello presenta due variabili differenti, Leadership e POS, che si ipotizza abbiano un effetto sull'engagement. Per creare il modello su Stata si utilizza nuovamente lo structural equation modeling (SEM):

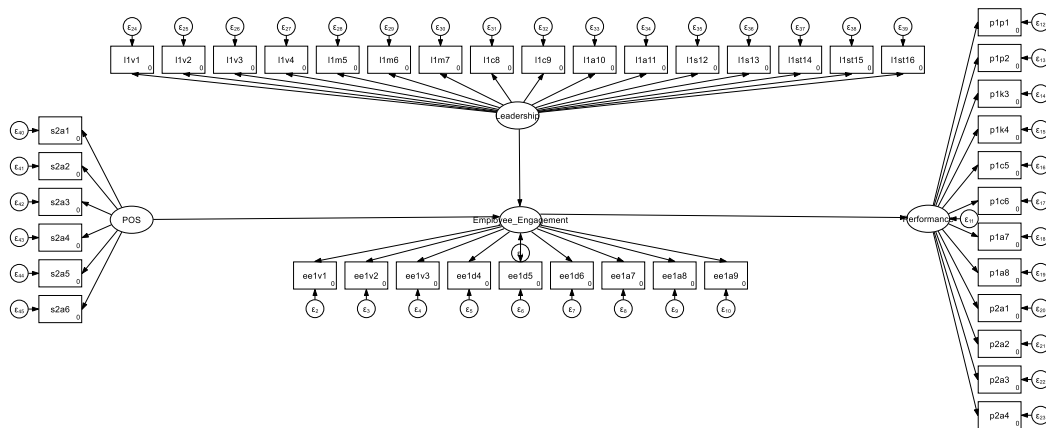


Figura 7 Modello POS - Leadership - Engagement - Performance

Tutte le relazioni hanno un p-value inferiore a 0.05 e quindi sono statisticamente significative. Risultano interessanti i coefficienti strutturali riguardanti le relazioni Leadership-Engagement e POS-Engagement. Infatti, l'aggiunta di una nuova variabile ha fatto diminuire drasticamente il coefficiente dalla Leadership, che è passato da 0.99 a 0.38. La magnitudo del suo effetto risulta significativamente minore di quella del POS, che presenta un coefficiente pari a 0.91. Si conclude che l'engagement è influenzato in maniera molto più significativa dal supporto percepito da parte dell'organizzazione rispetto che dalla Leadership. I parametri che misurano la Goodness of Fit risultano costanti e ancora lontani dalle soglie di accettazione validate in letteratura.

<i>Parametro</i>	<i>Risultato</i>	<i>Benchmark</i>
<i>RMSEA</i>	0.162	Not acceptable fit
<i>CFI</i>	0.492	Not acceptable fit
<i>TLI</i>	0.490	Not acceptable fit
<i>SRMR</i>	13.565	Not acceptable fit
<i>CD</i>	1.000	Good fit

Tabella 15 Goodness of Fit Modello POS - Leadership - Engagement - Performance

L'ultimo costrutto da aggiungere per concludere l'analisi del modello senza moderatori è il Perceived Supervisor Support (PSS). Secondo le ipotesi formulate, questo costrutto media il rapporto fra Leadership e Perceived Organizational Support. Infatti, viene influenzato dal primo costrutto ed influenza a sua volta il secondo. Il modello si trasforma nel seguente modo:

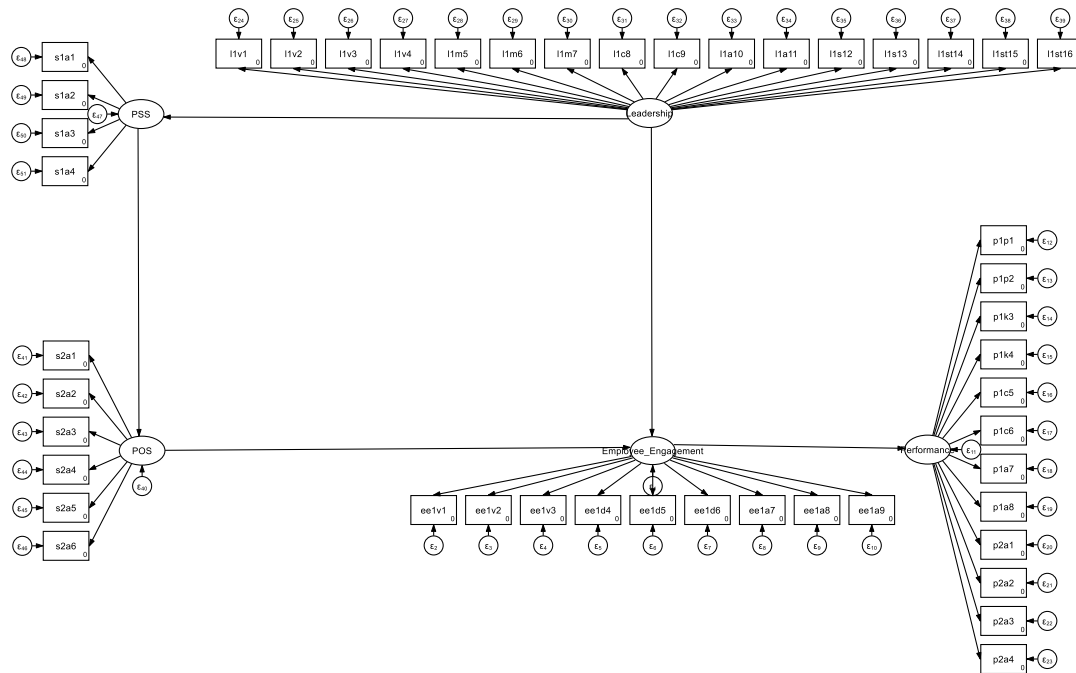


Figura 8 Modello POS - PSS - Leadership - Engagement - Performance

I parametri stimati per questo modello sono tutti statisticamente significativi con una confidenza del 95%. I coefficienti che riguardano il PSS sono molto alti, 0.99 nella relazione con la Leadership e 0.97 con il Perceived Organizational Support. Di conseguenza, il suo ruolo da mediatore risulta perfettamente validato dai dati. Tuttavia, l'aggiunta di un nuovo elemento al modello ha modificato nuovamente i valori degli altri coefficienti strutturali. Nello specifico si sono abbassati i coefficienti che misurano l'effetto della Leadership e del POS sull'engagement. Il loro nuovo valore è pari rispettivamente a 0.25 e 0.74.

I parametri che misurano la Goodness of Fit risultano migliorati rispetto ad un modello più semplice, ma non abbastanza da superare le soglie di accettazione validate in letteratura.

<i>Parametro</i>	<i>Risultato</i>	<i>Benchmark</i>
<i>RMSEA</i>	0.147	Not acceptable fit
<i>CFI</i>	0.572	Not acceptable fit
<i>TLI</i>	0.570	Not acceptable fit
<i>SRMR</i>	22.786	Not acceptable fit
<i>CD</i>	0.999	Good fit

Tabella 16 Goodness of Fit Modello POS - PSS - Leadership - Engagement - Performance

Per validare le ultime due ipotesi, bisogna prima eseguire l'analisi dei moderatori, attraverso il double-mean centering method. I due costrutti in analisi sono le competenze digitali e i mezzi di comunicazione. La prima ipotesi afferma che le Competenze digitali moderano la relazione tra Perceived Organizational Support ed Employee Engagement, amplificando l'effetto positivo sull'Engagement. Come descritto precedentemente nel capitolo Metodologia, il primo passo è stato quello di centrare tutti gli items riferiti al costrutto Perceived Organizational Support e al costrutto Competenze digitali. Per centrare le variabili è stata eseguita la seguente formula:

$$\text{variabile centrata} = \text{variabile originale} - \text{media della variabile originale}$$

Il secondo passo è stato creare delle nuove variabili che sono il risultato della moltiplicazione tra le variabili centrate del costrutto POS e quelle del costrutto Competenze Digitali. Le nuove variabili vengono riassunte nella tabella in basso:

<i>Nuovo items</i>	<i>POS</i>	<i>Digital Skills</i>
s2a1_ds2k1	centered_s2a1	centered_ds2k1
s2a2_ds2s2	centered_s2a2	centered_ds2s2
s2a3_ds2v3	centered_s2a3	centered_ds2v3
s2a4_ds2d4	centered_s2a4	centered_ds2d4
s2a5_ds2c5	centered_s2a5	centered_ds2c5
s2a6_ds2c5	centered_s2a6	centered_ds2c5

Tabella 17 Processo di centratura variabili POS e Digital Skills

Per concludere il double-mean centering method, i nuovi items sono state centrati nuovamente ed associati ad una nuova variabile definita POS_DS.

Per validare l'ipotesi, il modello riprodotto in Stata è stato limitato ai tre costrutti della relazione. Nel caso di parametri statisticamente accettabili, il passo successivo sarebbe inserire la relazione sotto analisi nel modello completo.

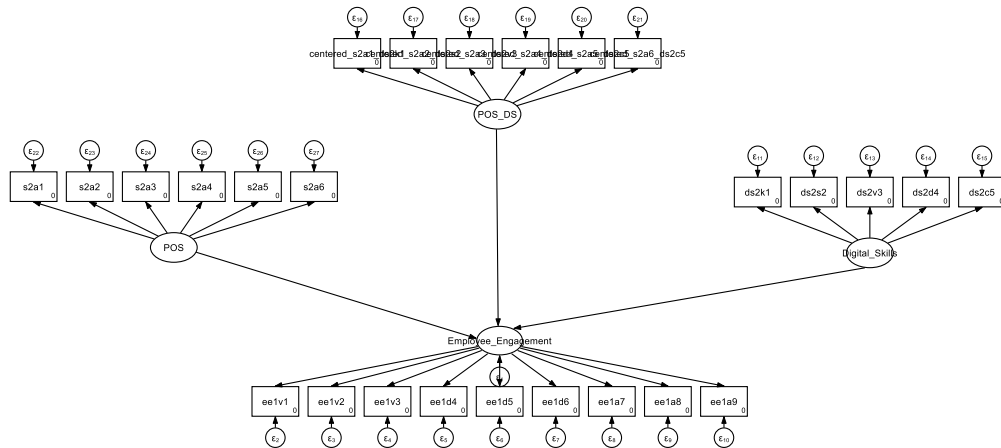


Figura 9 Modello Validazione Digital Skills come Moderatore

Purtroppo, la nuova variabile presenta un p-value pari a 0.460, ovvero superiore a 0.05. Di conseguenza il ruolo da mediatore delle Competenze digitali nella relazione POS e Engagement non è statisticamente significativo. Visto che il modello presentato risulta statisticamente non significativo, si è provato a modificarlo, trasformando le Digital Skills da moderatore a mediatore. Il modello completo si presenta in questa maniera:

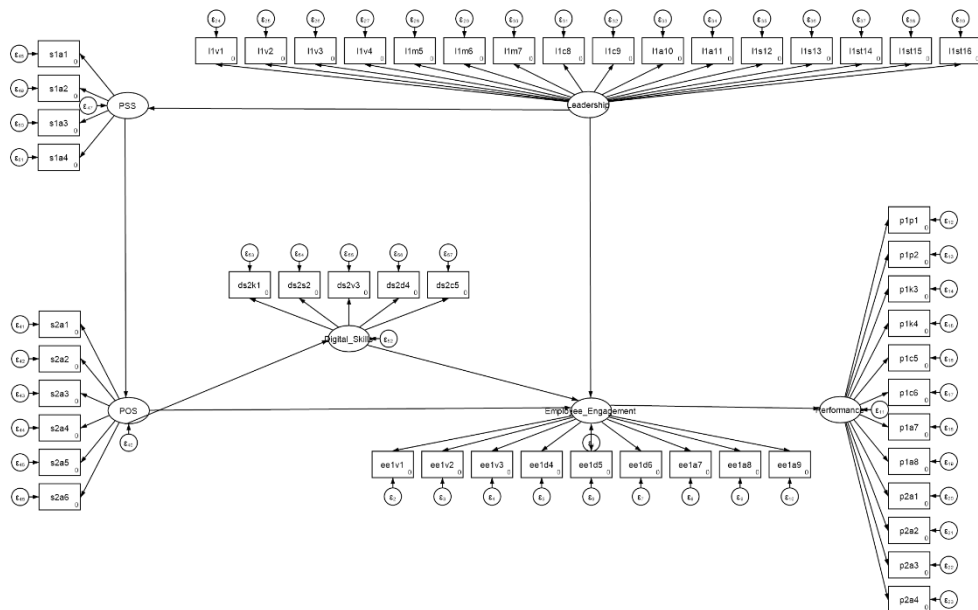


Figura 10 Modello POS - PSS - Digital Skills - Leadership - Engagement - Performance

I parametri stimati per questo modello sono tutti statisticamente significativi con una confidenza del 95%. I nuovi coefficienti che riguardano le Digital Skills sono 0.45 nella relazione con l'Employee Engagement e 0.97 con il Perceived Organizational Support. Di conseguenza, il suo ruolo da mediatore risulta perfettamente validato dai dati. Tuttavia, l'aggiunta di un nuovo elemento al modello ha modificato nuovamente i valori degli altri coefficienti strutturali. Nello specifico si sono abbassati i coefficienti che misurano l'effetto della Leadership e del POS sull'engagement. Il loro nuovo valore è pari rispettivamente a 0.14 e 0.52.

I parametri che misurano la Goodness of Fit risultano leggermente peggiorati rispetto ad un modello più semplice.

<i>Parametro</i>	<i>Risultato</i>	<i>Benchmark</i>
<i>RMSEA</i>	0.143	Not acceptable fit
<i>CFI</i>	0.546	Not acceptable fit
<i>TLI</i>	0.543	Not acceptable fit
<i>SRMR</i>	27.175	Not acceptable fit
<i>CD</i>	0.999	Good fit

Tabella 18 Goodness of Fit Modello POS - PSS - Digital Skills - Leadership - Engagement - Performance

L'ultima ipotesi da validare è la seguente: i mezzi di comunicazione moderano la relazione tra Leadership e Employee Engagement, amplificando l'effetto positivo sull'Engagement. Anche in questo caso si segue la metodologia del double-mean centering method, che prevede la creazione di nuove variabili date dalla moltiplicazione fra gli items centrati della Leadership e il coefficiente $MC_{coeff}(j)$ centrato.

Anche in questo caso si ricrea il modello su Stata e si esegua la Confirmatory Factor Analysis.

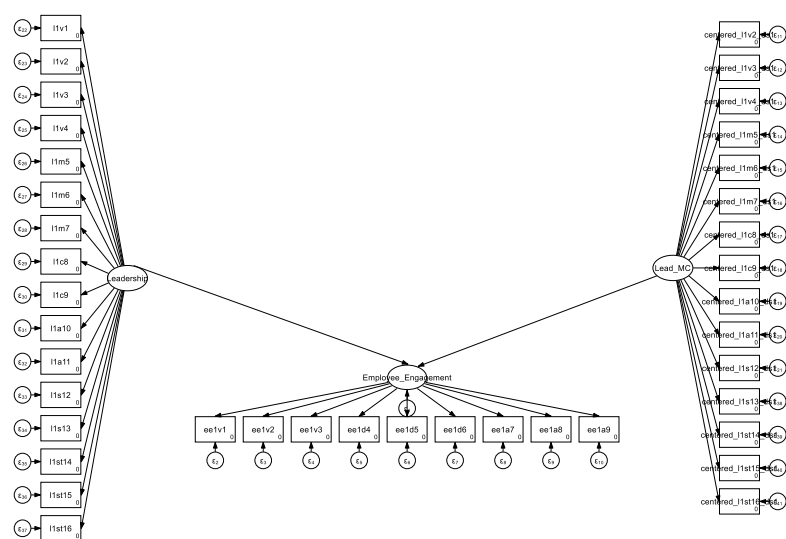


Figura 11 Validazione Mezzi di Comunicazione come Moderatore

Purtroppo, anche in questo caso, la nuova variabile presenta un p-value pari a 0.147, ovvero superiore a 0.05. Di conseguenza, il ruolo da mediatore dei Mezzi di comunicazione nella relazione Leadership ed Engagement non è statisticamente significativo.

In conclusione, il modello senza moderatori è statisticamente significativo nell'analisi delle relazioni a livello singolo. Purtroppo, la bontà del modello visto "as a whole" non presenta una robustezza sufficiente per essere validato. Nel momento in cui si utilizza il costrutto delle Competenze Digitali come mediatore, e non come moderatore, questo ritorna statisticamente significativo. Di conseguenza, le Digital Skills in un contesto di Smart Working risultano avere un ruolo diretto nell'influenzare l'Employee Engagement. Lo stesso ragionamento è stato effettuato con la variabile Mezzi di Comunicazione, che tuttavia continua ad essere statisticamente non significativa. Per concludere, è stata provata statisticamente la relazione PSS-Engagement, che tuttavia risulta con un p-value > 0.05 .

Di seguito, la tabella riassume le ipotesi che son state validate ed il modello le rappresenta graficamente:

Ipotesi	Moderatore	Relazioni
Employee Engagement → Performance	/	Relazione statisticamente significativa con p-value < 0.05 e coefficiente pari a 0.99
Leadership → Employee Engagement	/	Relazione statisticamente significativa solamente nel momento in cui le caratteristiche della Leadership vengono valutate a livello unitario, e non singolarmente. In questo caso, il p-value risulta pari a 0.00 e il coefficiente pari a 0.97
POS → Employee Engagement	/	Relazione statisticamente significativa con p-value < 0.05 e coefficiente pari a 0.91
Leadership → PSS	/	Relazione statisticamente significativa con p-value < 0.05 e coefficiente pari a 0.99
PSS → POS	/	Relazione statisticamente significativa con p-value < 0.05 e coefficiente pari a 0.97
POS → Employee Engagement	Digital Skills	Relazione statisticamente non significativa quando la variabile Digital Skills agisce da moderatore, con p-value pari a 0.46. Nel momento in cui la variabile Digital Skills agisce da mediatore, il modello diventa statisticamente significativo con le relazioni che hanno un p-value < 0.05. I nuovi coefficienti relativi alla nuova variabile sono 0.45 nella relazione con l'Employee Engagement e 0.97 con il POS.
Leadership → Employee Engagement	Mezzi di Comunicazione	Relazione statisticamente non significativa con un p-value pari a 0.147. Anche nel caso in cui la variabile Mezzi di Comunicazione è considerata come mediatore il p-value risulta > 0.05

Tabella 19 Riassunto validazione delle ipotesi

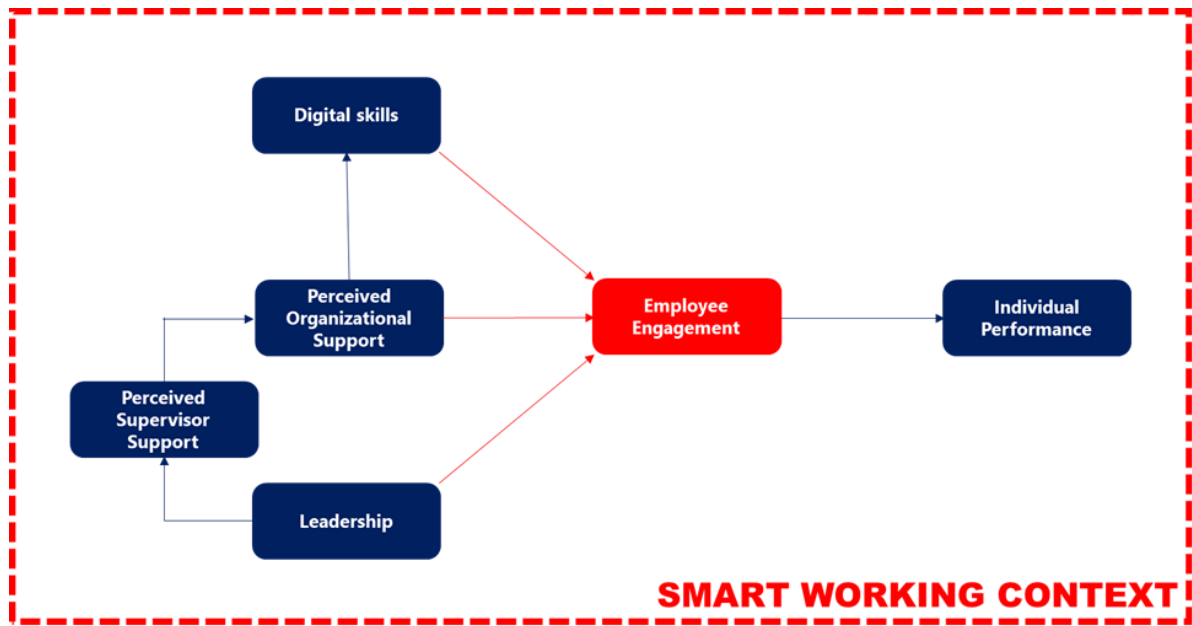


Figura 12 Modello d'ipotesi validato

7. Conclusioni

7.1. Implicazioni

Il presente lavoro di tesi vuole contribuire alla ricerca sull'Employee Engagement a tre differenti livelli. Il primo è un contributo teorico che si basa sulla validazione di un modello che vede al centro il costrutto dell'Employee Engagement, e studia i suoi antecedenti e le sue conseguenze. In questo caso, l'elemento di novità riguarda il contesto che è quello dello Smart Working. Questo contributo teorico non vuole essere specifico per una singola organizzazione, ma generalizzabile a qualsiasi azienda operante in questo nuovo contesto. Il secondo livello è un contributo misto, sia teorico che pratico, e riguarda la creazione di un questionario in grado di indagare l'impatto che ha avuto lo Smart Working in azienda e di misurare i costrutti presenti all'interno del modello sovraccitato, attraverso scale di misurazione già fortemente validate in letteratura. Il questionario proposto all'interno di questa tesi può essere facilmente replicato e proposto, con piccole attenzioni, in altre organizzazioni. Il terzo livello si basa su un contributo pratico e specifico per l'organizzazione in esame: CIFA. I risultati di questa ricerca hanno aiutato il top management dell'azienda nell'identificare le migliori strategie d'intervento, capitalizzando le *lesson learned* derivanti dal periodo pandemico.

Il contributo che deriva dai risultati della Confirmatory Factor Analysis è molto robusto. Come già validato in letteratura, anche in questo lavoro di tesi, viene confermata la relazione tra Employee Engagement e Performance. Come ipotizzato, il contesto in cui avviene l'indagine non influenza questa relazione.

Per quanto riguarda la seconda ipotesi, che mette in relazione la Leadership e l'Engagement, sono state effettuate alcune modifiche al modello iniziale. Inizialmente sono state testate singolarmente le caratteristiche della Leadership individuate in letteratura, ma queste risultavano statisticamente non significative poste in relazione con l'Employee Engagement. Successivamente, si è deciso di cambiare il modello, dirigendosi verso una visione olistica della Leadership, dove tutte le caratteristiche venivano testate in maniera congiunta. A seguito di questa modifica, la relazione è risultata validata. Il significato è che solo quando le caratteristiche agiscono in maniera congiunta, ovvero quando il Leader assume uno stile di Leadership trasformativa nella

sua interezza, si ha un impatto positivo sull'engagement dei dipendenti. In particolare, il leader dovrà esprimere tutte le seguenti caratteristiche: Ispirare gli altri con la propria visione del futuro, Essere un esempio da seguire, Promuovere la collaborazione, Avere aspettative di alte prestazioni, Fornire supporto individuale e Favorire la stimolazione intellettuale.

Inoltre, i dati confermano che, in un contesto di lavoro da remoto, il supporto che i dipendenti percepiscono da parte dell'organizzazione è un fattore molto rilevante per quanto riguarda il loro engagement. Il supporto deve arrivare non solo dal proprio responsabile ma anche dal top management e dai colleghi. Il manager può contribuire a sviluppare un senso di supporto da parte dell'organizzazione, ma non agisce direttamente sull'Employee Engagement.

I risultati della Confirmatory Factor Analysis analizzano anche il ruolo dei moderatori, che risultano statisticamente non significativi. Per riuscire a giustificare questo risultato bisogna analizzare le statistiche descrittive. Osservando i grafici ad istogramma relativi alla distribuzione dei dati dei vari costrutti, si evince facilmente che le curve di probabilità risultano essere esponenziali, con un unico valore, quello massimo, che risulta outlier. Dai grafici si deduce facilmente che la Skewness, ovvero la misura della mancanza di simmetria, e la curtosi, ovvero la misura del grado di "appiattimento" di una distribuzione, non corrispondono ai valori per una distribuzione normale. Per questo motivo, si può dire che la distribuzione risulta essere non normalizzata⁹ e che la media, la moda e la mediana non coincidono. Infatti, il numero di osservazioni che si pone a destra della media è molto più alto di quello che giace alla sua sinistra.

In questo tipo di distribuzione asimmetrica, l'utilizzo della media come misura di riferimento nella valutazione della moderazione non fornisce risultati precisi.

⁹ la curva di probabilità di una distribuzione normale viene definita curva gaussiana o curva normale e risulta con una forma a campana (Tomassini, 2018)

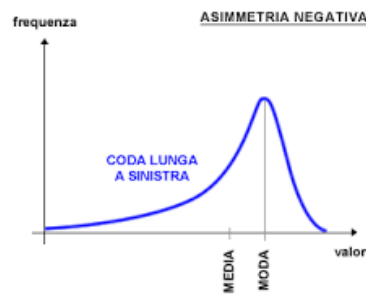


Figura 13 Media, Mediano e Moda in distribuzione asimmetrica

Per concludere, all'interno del capitolo precedente si sono testati i moderatori, ovvero le competenze digitali e i mezzi di comunicazione, nel ruolo di mediatori. In questo caso, solamente le Digital Skills risultano statisticamente significative. Le implicazioni derivanti da questo risultato suggeriscono al top management l'importanza di investire nella creazione di una vera cultura digitale e, all'interno di questa, permettere che i dipendenti sviluppino le proprie Digital Skills. Al contrario di quanto ipotizzato, la molteplicità e ricchezza dei mezzi di comunicazione non ha un impatto sull'engagement dei lavoratori. Infatti, emerge che i dipendenti preferiscano utilizzare dei mezzi di comunicazioni più semplici e lineari che però sanno adoperare. Qui emerge nuovamente l'importanza di investire nella formazione dei propri dipendenti.

Il secondo contributo di questo lavoro di Tesi riguarda la creazione di un questionario. A seguito di una profonda analisi della letteratura si è creata una survey che avesse una duplice funzione: valutare il contesto dello Smart Working e misurare i principali costrutti del modello. In particolare, nella prima sezione, l'obiettivo è quello di valutare l'esperienza del lavoro da remoto, la continuità lavorativa, le nuove modalità lavorative e le criticità vissute. La seconda parte vuole valutare i diversi costrutti del modello. Per riuscire vengono inserite all'interno del questionario scale di misurazione fortemente validate in letteratura. Ad esempio, per l'Employee Engagement è stato scelto di utilizzare la *Utrecht Work Engagement Scale* sviluppata da Schaufeli et al. (2002) in quanto è emerso che è quella più utilizzata. Infatti, considerando i lavori empirici pubblicati nei journal di management¹⁰ è emerso che quasi l'80% di questi (32 su 41) utilizza questa

¹⁰ Si sono considerati come journal di management le seguenti riviste: Journal of Vocational Behavior; Journal of Management; Journal of Organizational Behavior; Human Resource Management Journal; British Journal of Management; Organizational Behavior and Human Decision Processes; Leadership Quarterly.

scala. Il questionario proposto all'interno di questa tesi di laurea può essere facilmente replicato e proposto, con piccole attenzioni, in altre organizzazioni.

Il terzo ed ultimo contributo di questo lavoro di Tesi è molto specifico e riguarda le future strategie d'intervento di CIFA per quanto riguarda lo Smart Working e l'Employee Engagement. Dall'indagine condotta è emersa per CIFA la necessità di lavorare sul tema della dotazione tecnologica. In particolare, l'azienda dovrà investire sulle infrastrutture e sugli strumenti informatici, incrementando ulteriormente il supporto ICT, così da rendere più semplice il lavoro da remoto. Tuttavia, questa non sarà solo una sfida associata al capitale tecnologico, ma sarà anche relativa al capitale umano e alle sue competenze digitali. Tra gli aspetti positivi della situazione pandemica, si è registrato in CIFA un miglioramento delle competenze digitali delle persone, aspetto sul quale bisognerà investire con attività di training specifiche finalizzate a massimizzare le opportunità del lavoro da remoto, anche sul piano del ripensamento di alcuni processi aziendali. Come detto precedentemente, investire nelle competenze digitali dei propri dipendenti è un modo efficace per farli lavorare meglio ed aumentare il loro engagement.

Inoltre, dall'indagine è emerso il punto di vista psicologico dei dipendenti. Le paure e le incertezze collegate alla pandemia, le restrizioni imposte alla vita sociale delle persone e la didattica a distanza hanno avuto un impatto notevole sul benessere dei dipendenti CIFA. Allo stesso tempo è stata evidenziata la percezione di un certo senso di isolamento, non tanto dai colleghi del proprio team di lavoro, nei confronti dei quali si è spesso assistito a un intensificarsi delle interazioni, quanto piuttosto verso l'organizzazione nel suo insieme. Per questo motivo sarà importante il contributo della Direzione Risorse Umane nel progettare e realizzare momenti di incontro più o meno formali, che consentano ai lavoratori di "ritrovarsi" al di là della loro presenza fisica.

La principale eredità che l'esperienza emergenziale ha lasciato nell'azienda riguarda il superamento di alcuni pregiudizi legati all'introduzione dello Smart Working. Il passaggio successivo sarà quello di avviare e condurre in CIFA un cambiamento culturale che riguarda lo stile manageriale, ancora molto fondato sui concetti di delega e controllo, invece che sul lavoro per obiettivi e la responsabilizzazione del singolo. Questi aspetti necessitano di essere analizzati nelle loro determinanti, compresi e risolti, così da lasciare spazio a un'evoluzione virtuosa di tutti, capi e collaboratori.

7.2. Limitazioni e Ricerche Future

Questo lavoro di tesi offre importanti risultati e implicazioni per la ricerca, la teoria e la pratica; tuttavia, questa ricerca non è senza limitazioni. In primo luogo, il campione dello studio è piccolo ed omogeneo, in quanto la raccolta dei dati è stata effettuata in un'unica azienda. Gli individui dello stesso gruppo sociale o che lavorano all'interno dello stesso contesto lavorativo potrebbero rispondere in modo simile. Questo influenza la distribuzione dei dati e porta ad una Goodness of Fit (GoF) moderata, limite principale di questo lavoro di Tesi. Infatti, la GoF di Stata può essere eccessivamente influenzata da dimensioni del campione, correlazioni, varianza estranea al modello e dalla non-normalità multivariata (Kline, 2016). Questo risultato viene confermato da studi successivi (Jannoo, Zeinab, & Kamaruddin, 2015) dove si precisa che la dimensione del campione e la distribuzione non normale possano influenzare il GoF.

Un'altra limitazione nella raccolta dei dati di questo studio è legata al bias di desiderabilità sociale (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Questo bias suggerisce che i partecipanti potrebbero non essere stati così sinceri nelle loro risposte in quanto desiderosi di "adeguarsi alla norma". Il rischio è che le risposte che vengono date sono quelle maggiormente accettate nel contesto lavorativo. Un altro motivo per cui i rispondenti potrebbero essere stati poco sinceri è la paura di future ritorsioni in caso di risposte negative. Quest'ultimo rischio si concentra maggiormente nell'autovalutazione delle proprie performance, in cui non sono presenti valori negativi.

Ricerche future sono necessarie per confermare ed estendere gli attuali risultati della ricerca. Innanzitutto, bisogna raccogliere i dati in modo più eterogeneo, con un campione proveniente da contesti sociali differenti e che svolge la sua attività lavorativa presso aziende di diversi settori. Inoltre, essendo il contesto analizzato ancora instabile e fortemente influenzato dalla situazione emergenziale che il campione ha vissuto, diventa necessario svolgere ricerche future nel New Normal, ovvero alla fine dell'esperienza pandemica, nel momento in cui la situazione si sarà stabilizzata di nuovo. Potrebbe essere interessante studiare un contesto di lavoro ibrido per capire nel dettaglio come cambia l'engagement in base alla suddivisione tra lavoro in presenza e lavoro in remoto. Quest'ultima ricerca potrebbe identificare il corretto bilanciamento fra queste due modalità lavorative.

Bibliografia

- A. Decuyper, W. S. (2019). Leadership and work engagement: exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*.
- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal of Management Development*.
- 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*, 1-17.
- Alderfer, C. P. (1985a). An intergroup perspective on group dynamics. In C. P. Alderfer, *Handbook of organizational behavior* (p. 190-222.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and Charismatic Leadership. In J. Antonakis, *The Major Schools of Leadership*.
- Argyle, M., & Dean, J. (1965). Eye-contact, distance and affiliation. *Sociometry*, 289-304.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*.
- Bakker, A., Blanc, P. L., & Schaufeli, W. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *J Adv Nurs*, 276-87.
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *The Free Press*.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set 3rd ed*. Redwood City, CA.: Mind Garden.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee 'citizenship'. *The Academy of Management Journal*.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*.
- Blackwell, J. (2008). *Smart Working A definitive report on today's smarter ways of working*. Jossey Bass.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (2007). Le tre chiavi dell'empowerment. Come liberare il potenziale dei collaboratori offrendo dei risultati entusiasmanti.
- Burns, J. (1978). Leadership. *Harper & Row*.

- Capoferro, P. (2021). Competenze Digitali: cosa sono le digital skill e perché sono importanti per le aziende. *Digital4HR*.
- Cavallaro, L., & Planzi, M. (2017). Digital Soft Skills, guida alle competenze di cui non si può fare a meno. *Digital4HR*.
- Cha, S. C. (2007). *Research on structural modeling of enterprise employee engagement*. Jinan, China: Jinan University.
- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Wiley*.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*.
- Clapperton, G., & Vanhoutte, P. (2014). *The Smarter Working Manifesto: When, Wher and how Do You Work Best?* Sunmakers.
- Collinson, D. (1998). Fifty major philosophers. *London: Routledge*.
- Collinson, D., Plan, K., & Wilkinson, R. (2000). Fifty eastern thinkers. *London: Routledge*.
- Commissione Europea. (2020). *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società*. Roma.
- Cotterell, N., Eisenberger, R., & Speicher, H. (1992). Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships. *Journal of personality and social psychology*.
- Covey, S. R., & Merrill, R. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. Simon and Schuster.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 317–372.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper.
- Cui, G., Lockee, B., & Meng, C. (2012). Building modern online social presence: A review of social presence theory and its instructional design implications for future trends. *Education and Information Technologies*.
- Daft, R. L., & Wiginton, J. C. (1979). Language and organization. *Academy of management review* 4.2 , 179-191.
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Dekker, I., & Barling, J. (1995). Workforce size and work-related role stress. *Work and Stress*, 45–54.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the indepen dency of both constructs. *Journal of occupational health psychology*.

- Dennis, A. R., & Kinney, S. T. (1998). Testing Media Richness Theory in the New Media: The Effects of Cues, Feedback, and Task Equivocality. *Information Systems Research*.
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*.
- Einstein, A. (1931). *Il mondo come io lo vedo*.
- Eisenberger, R. H. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*.
- Ejiofor, P. (1989). Foundation of Business Administration. *Onitsha Africa Feb. Publishing Limited*.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2015). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*.
- Fayard, A.-L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*.
- Fish, R. S., Kraut, R. E., Root, R. W., & Rice, R. E. (1992). Evaluating video as a technology for informal communication. *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotion in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 218 -226.
- Geller, L. (1982). The failure of self-actualization therapy: A critique of Carl Rogers and Abraham Maslow. *Journal of Humanistic Psychology*, 56-73.
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage Publications.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior*.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex interactions. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 1201 - 1245). Chicago: Dunnette.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). The role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, Vol. 28, 299-314.

- Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. Eds.), *Psychology and work: Productivity, change, and employment* , 89 - 136.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign . *Addison-Wesley*.
- Hall, D. T., & Richter, J. (1989). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *Academy of Management Executive*.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta analysis. *Journal of applied psychology*.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 695–702.
- Hill, E., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does It Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues. *Journal of Vocational Behavior* 63, 220-241.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 597-606.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson, *Leadership: The Cutting Edge* (p. 189 - 207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 81–108.
- Igbaekemen, G. O. (2014). IMPACT of Leadership Style on Organisation Performance: A Strategic Literature Review. *Public Policy and Administration Research*.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*.
- ISTAT. (2020). *Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane*.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 627–658.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 480.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- King, R. C., & Xia, W. (1997). Media Appropriateness: Effects of Experience on Communication Media Choice. *Decision Science*.
- Kinney, S. T., & Panko, R. (1996). Project Teams: Profiles and Member Perceptions: Implications for Group Support System Research and Products. *Proc. 25th Hawaii International Conf. on System Sciences*. Maui, Hawaii.
- Kinney, S. T., & Watson, R. T. (1992). The effect of medium and task on dyadic communication.
- Kottke, J., & Sharafinski, C. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support . *Educational and Psychological Measurement*.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*.
- Lake, A. (2016). *Smart flexibility: Moving smart and flexible working from theory to practice*. CRC Press.
- Lakshmi, S. (2012). *Smart working handbook*. Flexibility.co.uk.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Van Doornen, L. J. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521 - 532.
- Lawal, A. (1993). Management in Focus. *Lagos Abdul Industrial Enterprises*.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationships of job characteristics and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1984). An Exploratory Analysis of the Relationship Between Media Richness and Managerial Information Processing. *Organizations as Information Processing Systems*.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 370–390.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." . *The Journal of Social Psychology*, 271–299.
- Liu, Z. A. (2016). Study on the development of structure model of engagement for knowledge employee. *Business Management*.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology*.
- Madini, E. (2014). *Nuove competenze e professionalità per abilitare l'innovazione digitale*. Milano: Osservatori Digital Innovation.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal* , 1372-1395.

- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Mearns, K., & Reader, T. (2008). Organizational support and safety outcomes: An un-investigated relationship? *Safety Science*, 388 - 397.
- Morris, C. W. (1934). *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization of commitment, absenteeism, and turnover. New. *Academic Press*.
- Nair, K. (2019). Overcoming today's digital talent gap in organizations worldwide. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 9ed. New York: McGraw-Hill Inc. .
- Northouse, P. (2010). *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Los Angeles: Sage.
- O'Neill, M. (2009). Future work and work trends. *Knoll Workplace Research*.
- Osservatori HR Innovation Practice. (2021). L'engagement delle persone ai tempi del Covid -19. Milano.
- Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI. (2021). *La maturità digitale delle PMI: a che punto siamo?* Milano.
- Osservatorio Smart Working . (2020). *Lo Smart Working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori*. Politecnico di Milano.
- Osservatorio Smart Working. (2019). *Lo Smart Working oltre la flessibilità: lo scenario di diffusione in Italia*. Milano.
- Osservatorio Smart Working. (2020). *Lo Smart Working ai tempi del Covid-19: come cambia il lavoro dopo l'emergenza*. Milano.
- Osservatorio Smart Working. (2020). *Smart Working tra Remote Working e Smart Office*. Milano.
- Osservatorio Smart Working. (2021). *La Ricerca 2021 sullo Smart Working*.
- Padua, D. (2012). Il valore della fiducia nelle relazioni interne.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An InterInternational Review*, 447 - 469.
- Perkins, D. N. (1981). *The mind's best work*. Cambridge: Harvard University Press.

- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). A second generation measure of organizational citizenship behavior. *Working paper* .
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *LEADERSHIP QUARTERLY* .
- Preedy, V. R., & Watson, R. R. (2009). *Handbook of Disease Burdens and Quality of Life Measures*. New York: Springer.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). The expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*.
- Rau, L., & Hyland, M. (2002). *Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *J Appl Psychol*.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects of job performance. *Academy of Management Journal*, 613 - 635.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting: The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 655 - 684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? 155 - 181.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. . *Administrative Science Quarterly*, 224–253.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*,.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*,.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 981–1003.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 577–594.

- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149–164.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*.
- Shuck, B., Adelson, J., & Reio, T. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*.
- Shuck, B., Reio, T., & Rocco, T. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenbytt, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale. *Human resource development international*.
- Sperotti, F. (2014). Lavoro agile: alcuni ostacoli da superare. *Il sole 24 ore*.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Stoner, J., Perrew, P. L., & Munyon, T. P. (2011). The role of identity in extra-role behaviors: development of a conceptual model. *Journal of Managerial Psychology*.
- Stumpf, S. A., Tymon, W. G., & J. v. (2013). Felt and behavioral engagement in workgroups of professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 255 - 264.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Review, Employee Engagement: A Literature. *International Journal of Human Resource Studies*.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 121 - 131.
- Toffler, B. L. (1986). *Tough choices: Managers talk ethics*. New York: John Wiley & Sons.
- U.S. Army. (1983). *Military Leadership*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- University of York. (s.d.). *Skills Guide: Digital Creativity*. Tratto da University of York: <https://subjectguides.york.ac.uk/skills/digital-creativity>
- Valacich, J. S., Dennis, A. R., & Connolly, T. (1994). Idea generation in computer-based groups: A new ending to an old story. *Organizational behavior and human decision processes* 57.3, 448-467.
- Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 117–130.

- van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & de Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 1 - 13.
- Viola, F. A., & Cassone, V. I. (2016). *L'arte del Coinvolgimento*. Hoepli Editore.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 82–111.
- Wellins, R., & Concelman, K. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce performance solutions*.
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among homebased teleworkers. *New Technology, Work and Employment*.
- Wiener, M., & Mehrabian, A. (1968). *Language within language: Immediacy, a channel in verbal communication*. Ardent Media.
- Workman, M., Kahnweiler, W., & Bommer, W. (2003). The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior. Special Issue on Technology and Careers*, 199-219.
- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report .
- Xu, L., Guo, Y. J., & Wang, Y. (2013). Empirical research on engagement structure of manufacturing employees based on structural equation modeling. *Management world*.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 428–436.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations, 7th Edition*. New York, Albany: Pearson.
- Yulk, G., & Van Fleet, D. (1982). Cross-situational, multi-method research on military leader effectiveness 87-108. *Organizational Behavior and Human Performance*, 87-108.
- Zagenczyk, T., Scott, K., Gibney, R., & Murrell, A. (2010). Social influence and perceived organizational support: a social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 111*, 127-138.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *The Academy of Management Journal*, 682-696.

Allegati

Questionario CIFA

ANAGRAFICA

1. Indica la tua funzione di appartenenza:

- ☐ Administration and Legal
- ☐ Aftersales
- ☐ Human Resources and General Services
- ☐ Information Technology
- ☐ Marketing
- ☐ Operations
- ☐ Process
- ☐ Purchasing
- ☐ Quality
- ☐ R&D
- ☐ Sales
- ☐ Zoomlion Capital
- ☐ Zoomlion CIFA Europe

Eventuale commento:

ESPERIENZA DI LAVORO DA REMOTO NELLA SITUAZIONE DI EMERGENZA

In questa sezione ti chiediamo di fornirci alcune informazioni relative all'esperienza lavorativa vissuta durante l'emergenza legata al COVID-19. Laddove ci sia stato un utilizzo del lavoro da remoto, ti chiediamo di fornire un giudizio sull'impatto che questo ha avuto sulle tue attività lavorative e sulla continuità nel loro svolgimento, evidenziando le criticità qualora siano state riscontrate.

2. **Rispetto alla tua esperienza lavorativa degli ultimi mesi, dall'inizio dell'emergenza sanitaria ad oggi, ritieni che il lavoro da remoto abbia contribuito ad assicurare la continuità nello svolgimento delle tue attività lavorative?**

- ☐ Sì, sono riuscito a svolgere tutte le mie attività da remoto
☐ Sì, tuttavia non ho potuto svolgere una parte delle mie attività da remoto
☐ No, non sono stato in grado di svolgere la maggior parte delle mie attività (*Specificare che tipologia di attività e/o le motivazioni nel commento*)

Eventuale commento:

3. **Come valuti la tua esperienza di lavoro da remoto con riferimento ai seguenti aspetti?**
Per rispondere considera una scala da 1 a 10, dove 1 significa "pessima" e 10 significa "ottima"

	1	2		9	10
Efficacia nel lavoro (qualità delle attività svolte, rispetto delle scadenze, ...)	☐	☐	☐	☐	☐
Efficienza nel lavoro (velocità nello svolgere l'attività, quantità di output a parità di tempo, ...)	☐	☐	☐	☐	☐
Capacità di innovazione (maggiore tempo a disposizione per ripensare processi/attività e sviluppare idee nuove, capacità di confronto e brainstorming, ...)	☐	☐	☐	☐	☐
Livello di autonomia nello svolgimento delle attività lavorative	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilizzazione su obiettivi e risultati	☐	☐	☐	☐	☐
Percezione di fiducia da parte del tuo responsabile	☐	☐	☐	☐	☐
Efficacia nella comunicazione con il capo	☐	☐	☐	☐	☐
Efficacia nella comunicazione con i colleghi	☐	☐	☐	☐	☐
Efficacia nella comunicazione con i soggetti esterni	☐	☐	☐	☐	☐
Efficacia delle riunioni da remoto	☐	☐	☐	☐	☐
Condivisione delle informazioni	☐	☐	☐	☐	☐
Capacità di risposta a richieste urgenti	☐	☐	☐	☐	☐

Concentrazione e assorbimento nell'attività lavorativa	☐	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Eventuale commento:

4. Rispetto alla tua esperienza lavorativa degli ultimi mesi, dall'inizio dell'emergenza sanitaria ad oggi, indica quanto a tuo avviso sono stati critici i seguenti aspetti.

Per rispondere considera una scala da 1 a 10, dove 1 significa "per nulla critico" e 10 significa "molto critico"

	1	2	...	9	10
Conciliare esigenze professionali con quelle personali (es. distrazioni esterne, figli, anziani, coinquilini...)	☐	☐	☐	☐	☐
Sentirmi sempre connesso e reperibile	☐	☐	☐	☐	☐
Separare tempi di vita e tempi di lavoro (es. scarsa disciplina personale nell'organizzare il lavoro, difficoltà nel prendersi momenti di pausa, ...)	☐	☐	☐	☐	☐
Trovare un luogo adatto allo svolgimento delle attività lavorative	☐	☐	☐	☐	☐
Utilizzo della strumentazione tecnologica	☐	☐	☐	☐	☐
Senso di isolamento dall'organizzazione	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuale commento:

5. Indica, tra le opzioni di seguito, eventuali nuove modalità lavorative che hai sperimentato attraverso il lavoro da remoto e che vorresti mantenere una volta che l'emergenza sanitaria sarà risolta (max tre risposte).

- ☐ Definizione di regole per la gestione delle riunioni (es. anticipazione materiale di discussione, rispetto delle tempistiche, chiusura della riunione con le decisioni da prendere, ...)
- ☐ Utilizzo di strumenti di collaboration precedentemente poco utilizzati (es. teams, ...)
- ☐ Utilizzo di strumenti di pianificazione (es. planner, asana, ...)
- ☐ Utilizzo di dashboard di monitoraggio dei risultati raggiunti sulla base della definizione di obiettivi di breve termine
- ☐ Programmazione di momenti di allineamento definiti e periodici con il proprio responsabile
- ☐ Programmazione di momenti di allineamento periodici con il team

- ☐ Pianificazione di momenti di socialità all'interno del team (es. virtual coffee, ...)
- ☐ Altro (*Specificare nel commento*)

Eventuale commento:

6. Ritieni che l'esperienza lavorativa vissuta negli ultimi mesi, segnati dall'emergenza legata al COVID-19, ti sia stata utile per ripensare in parte il tuo modo di lavorare e/o riconsiderare alcuni vincoli che pensavi esistessero rispetto a logiche di Smart Working?

Per rispondere considera una scala da 1 a 10, dove 1 significa "Per niente" e 10 significa "Moltissimo". Ti chiediamo di condividere esperienze e/o suggerimenti inserendoli nel campo commento.

- ☐ 1 (*Per niente*)
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10 (*Moltissimo*)

Eventuale commento:

7. Qual è la tua opinione complessiva sul possibile ampliamento di logiche di Smart Working in Azienda?

Per rispondere considera una scala da 1 a 10, dove 1 significa "Decisamente negativa" e 10 significa "Decisamente positiva". Ti chiediamo di condividere esperienze e/o suggerimenti inserendoli nel campo commento.

- ☐ 1 (*Decisamente negativa*)
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10 (*Decisamente positiva*)

Eventuale commento:

8. Qualora l'azienda dovesse valutare di continuare ad utilizzare il lavoro da remoto anche una volta risolta l'emergenza sanitaria, quali indicazioni, suggerimenti e considerazioni ti senti di condividere in relazione dell'esperienza vissuta negli ultimi mesi?

LEADERSHIP

In questa sezione ti chiediamo di fornirci alcune informazioni relative alla relazione con il tuo responsabile nel contesto dell'esperienza lavorativa vissuta durante gli ultimi mesi, dall'inizio dell'emergenza sanitaria ad oggi.

9. Rispetto alla tua esperienza lavorativa degli ultimi mesi, dall'inizio dell'emergenza sanitaria ad oggi, indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo al rapporto con il tuo responsabile.

Il mio responsabile:

	Fortemente in disaccordo	Molto in disaccordo	Poco in disaccordo	Né in disaccordo e nè d'accordo	Poco d'accordo	Molto d'accordo	Fortemente d'accordo
1. Ha una chiara visione di dove stiamo andando.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ha delle idee interessanti sul futuro del nostro gruppo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. E' sempre alla ricerca di nuove opportunità per l'organizzazione.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sa ispirare gli altri con i suoi piani per il futuro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. E' capace di guidare il gruppo 'agendo' e non solo spiegando cosa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

si dovrebbe fare.							
6. E' per me un modello da seguire.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Guida il gruppo dando il buon esempio.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Fa sì che i membri del gruppo lavorino insieme verso lo stesso obiettivo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Promuove l'attitudine e lo spirito al lavoro in team.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Dimostra alle persone che si aspetta molto da loro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Non si accontenta, vuole sempre il meglio.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Mostra rispetto per i miei sentimenti.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Si comporta in un modo che dimostra premura per le mie esigenze personali.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Mi pone delle domande che mi incoraggiano a riflettere.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Mi ha stimolato a ripensare i modi in cui faccio le cose.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Ha delle idee che mi hanno indotto a	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

riesaminare alcuni fondamenti del mio lavoro.							
--	--	--	--	--	--	--	--

<i>Eventuale commento:</i>

SUPPORTO

In questa sezione ti chiediamo di fornirci alcune informazioni relative al supporto che hai ricevuto dal tuo responsabile e dall'organizzazione nel contesto dell'esperienza lavorativa vissuta durante gli ultimi mesi, dall'inizio dell'emergenza sanitaria ad oggi.

- 10. Rispetto alla tua esperienza lavorativa degli ultimi mesi, dall'inizio dell'emergenza sanitaria ad oggi, indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo al supporto che percepisci da parte del tuo responsabile.**

	Fortemente in disaccordo	Molto in disaccordo	Poco in disaccordo	Né in disaccordo e né d'accordo	Poco d'accordo	Molto d'accordo	Fortemente d'accordo
1. Il mio leader/referente ci tiene ad avere la mia opinione.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Il mio leader/referente considera il mio benessere.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Il mio leader/referente tiene in considerazione i miei obiettivi personali e i miei valori.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Il mio leader/referente dimostra di preoccuparsi molto di me.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuale commento:

- 11. Rispetto alla tua esperienza lavorativa degli ultimi mesi, dall'inizio dell'emergenza sanitaria ad oggi, indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo al supporto che percepisci da parte della tua organizzazione.**

	Fortemente in disaccordo	Molto in disaccordo	Poco in disaccordo	Né in disaccordo e nè d'accordo	Poco d'accordo	Molto d'accordo	Fortemente d'accordo
1. La mia organizzazione si preoccupa realmente del mio benessere	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. La mia organizzazione ha un forte interesse dei miei obiettivi e valori.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. La mia organizzazione si preoccupa per le mie opinioni.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. La mia organizzazione è disponibile ad aiutarmi quando ho un problema	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. La mia organizzazione perdonerebbe un mio errore onesto, commesso in buona fede.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Anche avesse l'opportunità di farlo, la mia organizzazione non si approfitterebbe di me.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuale commento:

COMPETENZE DIGITALI

I modi di interagire sono fortemente cambiati con l'introduzione di nuovi mezzi digitali, se infatti prima la comunicazione avveniva principalmente faccia a faccia, ultimamente le relazioni sono mediate sempre più da tecnologie digitali. Nelle domande seguenti ti chiediamo di fornire alcune informazioni in relazione all'utilizzo della tecnologia per interagire con il tuo responsabile e per lavorare in modo efficace durante i mesi caratterizzati dall'emergenza sanitaria.

12. Quanto frequentemente utilizzi ciascun canale di interazione con il tuo responsabile diretto?

	Mai	Molto raramente	Raramente	Talvolta	Frequentemente	Molto frequentemente	Sistematicamente
1. Faccia a faccia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Videoconferenza	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Telefonata	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Documenti condivisi (es. Google doc in coediting, cartelle condivise, ...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. messaggi istantanei (es. WhatsApp, chat, ...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Email	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Scambio documento cartacei	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuale commento:

13. Rispetto alla tua esperienza lavorativa degli ultimi mesi, dall'inizio dell'emergenza sanitaria ad oggi, indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo le tue competenze digitali.

	Fortemente in disaccordo	Molto in disaccordo	Poco in disaccordo	Né in disaccordo e nè d'accordo	Poco d'accordo	Molto d'accordo	Fortemente d'accordo
1. Ho una buona capacità di individuare e recuperare informazioni precise, organizzarle e condividerle	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

velocemente in rete e in community virtuali							
2. Ho una buona capacità di scegliere lo strumento tecnologico più adatto alle esigenze e agli obiettivi dell'attività da svolgere	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ho una buona capacità di comunicare/collaborare efficacemente tramite gli strumenti digitali a disposizione.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ho una buona capacità di utilizzare le diverse tecnologie in modo consapevole e prudente nel rispetto della salute, produttività ed equilibrio personale, oltre che della sicurezza di dati e informazioni	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ho una buona capacità di innovare, di ripensare prodotti, servizi, processi e attività lavorative utilizzando nuovi strumenti e canali digitali	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuale commento:

EMPLOYEE ENGAGEMENT

Il termine 'Employee Engagement' descrive il coinvolgimento emotivo e intellettuale dei dipendenti nei confronti della loro organizzazione e nei suoi successi. Nelle domande seguenti ti chiediamo alcune informazioni relative alla tua percezione di engagement e motivazione nei confronti dell'organizzazione

14. Rispetto alla tua esperienza lavorativa degli ultimi mesi, dall'inizio dell'emergenza sanitaria ad oggi, indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo all'Employee Engagement.

	Fortemente in disaccordo	Molto in disaccordo	Poco in disaccordo	Né in disaccordo e nè d'accordo	Poco d'accordo	Molto d'accordo	Fortemente d'accordo
1. La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare al lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Nel mio lavoro mi sento pieno di energia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Il mio lavoro mi ispira.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Sono entusiasta del mio lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Sono orgoglioso del lavoro che faccio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Mi lascio trasportare quando lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Sono immerso nel mio lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Sono felice quando lavoro intensamente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<i>Eventuale commento:</i>

PERFORMANCE

In questa sezione ti chiediamo di fornirci alcune informazioni relative ai comportamenti e alle modalità di lavoro che metti in atto per svolgere il tuo lavoro.

- 15. Rispetto alla tua esperienza lavorativa degli ultimi mesi, dall'inizio dell'emergenza sanitaria ad oggi, indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo i tuoi comportamenti lavorativi.**

	Fortemente in disaccordo	Molto in disaccordo	Poco in disaccordo	Né in disaccordo e nè d'accordo	Poco d'accordo	Molto d'accordo	Fortemente d'accordo
1. Individuo ed applico metodi sempre più efficaci per svolgere le attività rilevanti del mio lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Apporto cambiamenti al modo in cui svolgo le attività rilevanti del mio lavoro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Quando imparo qualcosa di nuovo, ne parlo con i miei colleghi.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Informo regolarmente i miei colleghi di quello che sto facendo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Suggerisco modi nuovi per raggiungere gli obiettivi e migliorare le performance	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Promuovo e sostengo le idee degli altri.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Mi adatto bene ai cambiamenti, quando questi riguardano le attività rilevanti del mio lavoro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Acquisisco nuove skill che mi aiutino ad adattarmi ai cambiamenti del mio lavoro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuale commento:

16. Rispetto alla tua esperienza lavorativa degli ultimi mesi, dall'inizio dell'emergenza sanitaria ad oggi, indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo le tue attività lavorative.

	Fortemente in disaccordo	Molto in disaccordo	Poco in disaccordo	Né in disaccordo e nè d'accordo	Poco d'accordo	Molto d'accordo	Fortemente d'accordo
1. Soddisfo tutti i requisiti di efficacia ed efficienza richiesti dal mio lavoro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Adempio a tutte le responsabilità previste dal mio lavoro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Non trascuro mai degli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

aspetti del mio lavoro che sono chiamato a svolgere.							
4. Svolgo sempre correttamente i compiti essenziali previsti dal mio lavoro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuale commento: