



PADOVA 27-30 SETTEMBRE 2022

LEADERSHIP TRA PRESENZA E VIRTUALE

Sfide, opportunità e strategie per i leader nella gestione di team virtuali e faccia a faccia: Una revisione sistematica

Andrea Caputo | Valentina Dolce

andrea.caputo@unito.it | valentina.dolce@univ-lyon2.fr

30/09/2022

“E-Care Cares!” Challenges & future trends to inspire studies and actions of early-career researchers and practitioners in work and organizational psychology



Dipartimento di
Psicologia
Università degli
Studi di Torino

— université
— LUMIÈRE
— LYON 2

Université
Lumière
Lyon 2

BACKGROUND

Con la pandemia da COVID-19

Livello elevato di “virtual work” (Ernst et al., 2021).

In Italia (Molino et al., 2020), lavoratori da remoto:

- Aprile 2020: 1,827,792, (= 8% occupati)
- Durante la pandemia: crescita del 69%

Post-COVID

Integrazione dello smart working (policy).

Indagine AIDP (Sole24Ore*):

- 90% aziende → modalità di lavoro definitiva
- 58% neo-assunti e dipendenti chiede il lavoro agile alle aziende come pre-condizione per poter accettare o continuare l’impiego

* <https://www.ilsole24ore.com/art/il-lavoro-il-covid-90percento-aziende-non-ha-dubbi-smart-working-modalita-definitiva-AEIPy1OB>

LA SFIDA PER I PROSSIMI ANNI

Non abbiamo ancora compreso appieno come l'impatto delle caratteristiche, del comportamento e delle tattiche del team leader possano variare nei contesti diversi [i.e. face-to-face e virtual]

(Wilson et al., 2021)

Come gestire la compresenza di gruppi virtuali e face-to-face/con diverso grado di virtualità?

TEAMS		
FACE-TO-FACE	VIRTUAL/DISTRIBUTED	TEAM DISPERSION
Membri nella stessa location	Lavoro da diverse location	Membri fuori dal giro delle decisioni importanti
Conversazioni in presenza <i>(Drescher & Garbers, 2016)</i>	Conversazioni tramite strumenti tecnologici <i>(Drescher & Garbers, 2016)</i>	Lontani da elementi fisici e simbolici <i>(Gajendran & Joshi, 2012)</i>

OBIETTIVO DELLA RICERCA

Quali sono le implicazioni sulla LEADERSHIP?

E-LEADERSHIP (remote/virtual leadership) → definizioni plurime

*"The interaction between leaders and employees by utilising various **digital means** in order to collaborate because the team members are either **geographically separated** and/or work across different time zones **without daily physical contact** with their leaders"* (Busse et al., 2020, p. 538).

Quali strumenti e stili di leadership emergono dalla letteratura come più efficaci per gestire questa nuova realtà ibrida?

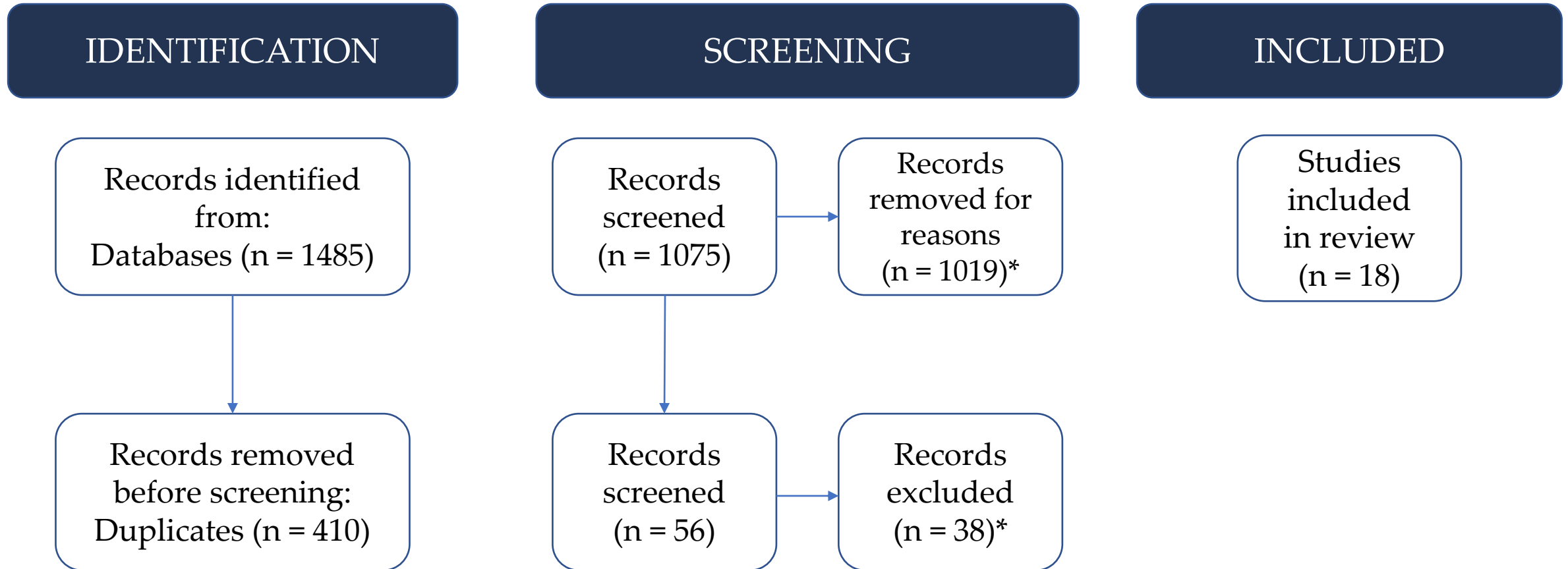
PROCEDURA

Ricerca bibliografica su 3 banche dati (Scopus, Web of Science, PsychInfo). Stringhe:

#1 Leadership	(leader* OR e-leader* OR "manager")
AND #2 Face-to-face	("face to face" OR "in presence")
AND #3 Remote	(virtual OR digital OR remote OR telework* OR "agile work" OR distance OR "online")
AND #4 Work	(work* OR employee* OR team)

RECORDS			
SCOPUS	WEB OF SCIENCE	PSYCHINFO	TOTALE
594	494	397	1485

PROCEDURA (Prisma)



IN FIERI/AGENDUM:* dettagliare le motivazioni

PRIMI RISULTATI

RIVISTE

The Leadership Quarterly	6
Leadership	2
Small Group Research	2
Journal of Leadership & Organizational Studies	2
International Journal of Business Communication	1
Leadership & Organization Development Journal	1
European Journal of Information Systems	1
Journal of Applied Psychology	1
Journal of Business and Psychology	1
Organization Science	1

STILI

EMERGENT	5
TRANSFORMATIONAL	5
EFFECTIVENESS	2
LMX	1
SHARED	1
E-LEADERSHIP	1
CARISMATIC	1
ALTRO	2

TIPI DI STUDIO

Quantitativo	6
Sperimentale o Quasi-	6
Qualitativo	4
Mixed (Quanti + Quali)	2

PRIMI RISULTATI: alcuni Predittori ed Esiti

EMERGENT

Si verifica quando un individuo in un gruppo senza leader mostra un elevato comportamento di leadership e viene percepito dai membri del gruppo come leader

(Serban et al., 2015)

Face-to-face

Abilità cognitive: più efficaci per *implicit leadership theory* → + intelligenza = + leader

(Serban et al., 2015)

Personalità

estroversione e coscienziosità

(Serban et al., 2015)

*apprensione per la comunicazione (-)
legata negativamente*

(Charlier et al., 2016)

Detti anche **ascription factors**

(Purvanova et al., 2021)

Virtual

Focus sui task

(Serban et al., 2015)

Gli **achievement factors**: skills funzionali e comportamenti task-oriented sono più funzionali in high virtuality → aiutano i team a raggiungere obiettivi

(Purvanova et al. 2021)

PRIMI RISULTATI: alcuni Predittori ed Esiti

TRANSFORMATIONAL (TL)

Esprimono convinzioni e valori condivisi, stimolano il pensiero che favorisce soluzioni innovative e generano un alto grado di fiducia e ammirazione nei follower

(Balthazard et al., 2009)

Face-to-face

Estroversione e stabilità emotiva:

due dimensioni dell'eziologia della TL più nei gruppi face-to-face che nei virtual

(Balthazard et al., 2009)

TL moderatore tra:

team dispersion → performance (+)

più efficace nei team face-to-face

(Eisenberg et al., 2019)

Virtual

TL mediatore tra:

percezione di controllo, programmazione, comunicazione informale e conoscenza pregressa (del leader) → job satisfaction, organizational commitment, leader trust.

(Kelley & Kelloway, 2012)

Componente «Inspirational leadership»

Favorisce *fiducia* e *commitment* per superare la distanza e raggiungere gli obiettivi di team

(Joshi et al., 2009)

DISCUSSIONE

Nei gruppi *face-to-face* sembrano più efficaci:

- Personalità → Concentrarsi sulla **persona**
- Abilità cognitive

Nei gruppi *virtual* sembrano più efficaci:

- Approccio Task-oriented
- Soluzione dei problemi → Concentrarsi sul **compito**

Tips per managers:

- Programmare riunioni sia in presenza sia virtual
- Nella prima riunione si instaura la propria leadership
- Maggiore frequenza di comunicazione per riconoscimento leadership (soprattutto nei team virtual) → + trust nel leader e + engagement

PROSSIMI PASSAGGI

- ❑ Sintesi dei contributi
- ❑ Definizione di e-leadership comprensiva
- ❑ Dettaglio degli Strumenti di ricerca utilizzati
- ❑ Dettaglio/Vademecum delle Competenze necessarie per un e-leader
- ❑ Esiti della leadership nella compresenza dei gruppi face-to-face e virtual (o diverso grado di dispersione)

BIBLIOGRAFIA

- Al-Ani, B., Horspool, A., & Bligh, M. C. (2011).** Collaborating with 'virtual strangers': Towards developing a framework for leadership in distributed teams. *Leadership*, 7(3), 219–249. <https://doi.org/10.1177/1742715011407382>
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Warren, J. E. (2009).** Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 651–663. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.008>
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & van Dick, R. (2019).** Emails From the Boss—Curse or Blessing? Relations Between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees' Attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50–81. <https://doi.org/10.1177/2329488415597516>
- Busse, R., & Weidner, G. (2020).** A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 535–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0224>
- Cousins, K. C., Robey, D., & Zigurs, I. (2007).** Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems*, 16(4), 460–478.
- Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016).** Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745–764. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.002>
- Drescher, G., & Garbers, Y. (2016).** Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200–217. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.002>
- Eisenberg, J., Post, C., & DiTomaso, N. (2019).** Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348–380. <https://doi.org/10.1177/1046496419827376>
- Ernst, B. A., Banks, G. C., Loignon, A. C., Frear, K. A., Williams, C. E., Arciniega, L. M., Gupta, R. K., Kodydek, G., & Subramanian, D. (2021).** Virtual charismatic leadership and signaling theory: A prospective meta-analysis in five countries. *The Leadership Quarterly*, 101541. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101541>
- Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012).** Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1252–1261. <https://doi.org/10.1037/a0028958>

BIBLIOGRAFIA

- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009).** Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240-252.
- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012).** Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437–449. <https://doi.org/10.1177/1548051812454173>
- Kolb, D. G., Prussia, G., & Francoeur, J. (2009).** Connectivity and Leadership: The Influence of Online Activity on Closeness and Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 342–352. <https://doi.org/10.1177/1548051809331503>
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009).** Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Purvanova, R. K., Charlier, S. D., Reeves, C. J., & Greco, L. M. (2021).** Who Emerges into Virtual Team Leadership Roles? The Role of Achievement and Ascription Antecedents for Leadership Emergence Across the Virtuality Spectrum. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 713–733. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09698-0>
- Serban, A., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Kahai, S. S., Hao, C., McHugh, K. A., Sotak, K. L., Mushore, A. B. R., Friedrich, T. L., & Peterson, D. R. (2015).** Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 402–418. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.006>
- Wilson, J. M., Fletcher, T. D., Pescosolido, T., & Major, D. A. (2021).** Extraversion and Leadership Emergence: Differences in Virtual and Face-to-Face Teams. *Small Group Research*, 52(5), 535–564. <https://doi.org/10.1177/1046496420986620>
- Zimmermann, P., Wit, A., & Gill, R. (2008).** The Relative Importance of Leadership Behaviours in Virtual and Face-to-Face Communication Settings. *Leadership*, 4(3), 321–337. <https://doi.org/10.1177/1742715008092388>



PADOVA 27-30 SETTEMBRE 2022

Grazie per l'attenzione!

Andrea Caputo | Valentina Dolce

andrea.caputo@unito.it | valentina.dolce@univ-lyon2.fr

30/09/2022

"E-Care Cares!" Challenges & future trends to inspire studies and actions of early-career researchers and practitioners in work and organizational psychology



Dipartimento di
Psicologia
Università degli
Studi di Torino

université
LUMIÈRE
LYON 2

Université
Lumière
Lyon 2