



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management – Curriculum Marketing

LA LEADERSHIP NEI TEAM VIRTUALI:
A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Leadership in Virtual Teams:
a Systematic Literature Review

Relatore: Chiar.ma
Prof. Giulia Flamini

Tesi di Laurea di:
Varrenti Federico

Anno Accademico 2023 – 2024

Indice

INTRODUZIONE	1
1 TEAMWORK E LEADERSHIP	5
1.1 Introduzione alla leadership e teamwork	5
1.2 Teamwork	6
1.3 Il modello di Tuckman.....	7
1.3.1 <i>Forming</i>	7
1.3.2 <i>Storming</i>	8
1.3.3 <i>Norming</i>	8
1.3.4 <i>Performing</i>	9
1.3.5 <i>Adjourning</i>	9
1.4 Team virtuali.....	9
1.5 La leadership prima dei gruppi virtuali.....	12
1.6 Principali teorie sulla leadership.....	14
1.6.1 <i>Teoria delle contingenze tradizionale</i>	15
1.6.2 <i>Teoria delle contingenze nei team virtuali</i>	15
1.6.3 <i>Teoria dei tratti</i>	18
1.6.4 <i>Teoria dei tratti in team virtuale</i>	20
1.7 Teoria dei Big Five	23
1.7.1 <i>Estroversione</i>	24
1.7.2 <i>Piacevolezza</i>	24

1.7.3	<i>Coscientiosità</i>	25
1.7.4	<i>Stabilità emotiva</i>	26
1.7.5	<i>Apertura all'esperienza</i>	27
1.8	Stili di leadership	28
1.8.1	<i>Leadership trasformatzionale</i>	28
1.8.2	<i>Leadership transazionale</i>	30
1.8.3	<i>Leadership condivisa</i>	31
1.9	Emergenza della leadership	33
1.9.1	<i>Importanza della comunicazione virtuale</i>	36
2	REVISIONE SISTEMATICA	39
2.1	Introduzione alla revisione sistematica	39
2.2	Principi della revisione sistematica.....	39
2.3	Fasi della revisione sistematica.....	43
2.3.1	<i>Fase di Pianificazione della revisione</i>	43
2.3.2	<i>Fase di Conduzione della revisione</i>	44
2.3.3	<i>Fase di reporting e diffusione dei risultati</i>	45
2.4	Applicazione metodologia	46
3	RISULTATI E DISCUSSIONE	49
3.1	Distribuzione temporale delle pubblicazioni	49
3.2	Analisi delle citazioni	52
3.3	Tematiche principali emergenti dalla letteratura	59
3.3.1	<i>Leadership trasformatzionale</i>	60

3.3.2 Leadership condivisa	62
3.3.3 Emergenza della leadership.....	63
3.3.4 Fiducia e comunicazione	65
3.3.5 Leadership transazionale.....	66
3.4 Discussione	67
CONCLUSIONI.....	69
LIMITAZIONI.....	71
BIBLIOGRAFIA	73
APPENDICE 1	81
Tabella 1	81
Grafico 1	84
Grafico 2	84
Grafico 3	85
APPENDICE 2	87
Testi di riferimento per la literature review	87
RINGRAZIAMENTI.....	97

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, i rapidi progressi dell'innovazione tecnologica hanno profondamente trasformato le modalità di lavoro e di interazione all'interno delle organizzazioni. La digitalizzazione, che rappresenta uno dei principali vettori di questo cambiamento, ha permesso di sviluppare nuove forme di collaborazione a distanza, basate sull'utilizzo di tecnologie informatiche avanzate. Questi cambiamenti, se da un lato hanno migliorato l'efficienza operativa e la gestione dei processi, dall'altro hanno imposto nuove sfide, soprattutto in termini di comunicazione e coordinamento. È in questo contesto che si colloca il crescente interesse verso i team virtuali, gruppi di lavoro che operano da luoghi fisicamente distanti, spesso in diversi fusi orari, e che comunicano attraverso strumenti tecnologici come videoconferenze, email, chat aziendali ecc... I team virtuali non solo hanno rivoluzionato la modalità di lavoro tradizionale, ma hanno anche posto nuove sfide per quanto riguarda il concetto di leadership. La leadership, già di per sé una funzione complessa, richiede oggi competenze aggiuntive per adattarsi a un contesto virtuale. Quindi all'interno di queste entità ruolo fondamentale giocano i leader del gruppo stesso che con le loro capacità devono riuscire a creare un ambiente che sia più che favorevole allo sviluppo di attività collaborative. È proprio questo uno dei temi maggiormente sentiti dalle organizzazioni e quindi anche dalla comunità scientifica che si occupa di studiare le nuove dinamiche sociali e gestionali ovvero capire il funzionamento della leadership all'interno dei nuovi

team virtuali, come sono cambiate le caratteristiche e le competenze che un leader deve possedere per riuscire a stimolare la massima efficacia ed efficienza del team che guida, e come un leader viene ad affermarsi e ad essere riconosciuto dai propri followers. Scopo di questa tesi di laurea è infatti mappare lo spazio occupato dalla letteratura in questo campo ovvero analizzare come i diversi studi che sono stati pubblicati affrontano la materia e quanto interesse è posto sulle tematiche sopra esposte, mettendo in evidenza eventuali lacune riscontrate e che dovrebbero essere necessariamente colmate dagli studiosi. Per farlo ci si avvale di uno strumento scientifico degno di nota che è rappresentato dalla revisione sistematica degli articoli. L'impianto del lavoro svolto si articola in tre capitoli:

1. Il primo capitolo può essere visto come introduttivo della materia, cerca appunto di introdurre il tema della leadership nei team virtuali spiegando i principali stili di leadership proposti dalla letteratura, da quelli più tradizionali a quelli più moderni, sottolineando alcune differenze sostanziali tra ambiente tradizionale e virtuale e relative differenze sulla comunicazione che li caratterizza.
2. Nel secondo capitolo verrà invece introdotta la revisione sistematica per spiegare come avere una visione complessiva di ciò che la letteratura esprime, di come questa affronta le tematiche e di come si è evoluta nel tempo. Verranno esposti i principi fondamentali e le fasi da seguire per svolgere correttamente un'analisi sistematica della letteratura secondo il

processo illustrato da Tranfield. Vengono quindi applicate le varie fasi al presente studio per avvalorarne il valore scientifico e l'attendibilità dei risultati a cui si è giunti.

3. Nel terzo capitolo viene data una lettura critica dei dati raccolti durante il processo di analisi dei documenti reperiti. Tali dati vengono riportati in tabelle adeguate che ne permettono una più rapida lettura ed una più analitica interpretazione al fine di comprendere appieno il fenomeno della leadership nei team virtuali. Verrà poi fornita una chiave di lettura che cerchi di estrapolare le possibili implicazioni pratiche della leadership nei team virtuali nonché proporre aree future di studio per colmare eventuali gap riscontrati.

In ultima analisi saranno anche messe in evidenza le limitazioni che questo studio inevitabilmente porta con sé in termini di procedimento utilizzato e di interpretazione dei risultati.

1 TEAMWORK E LEADERSHIP

1.1 Introduzione alla leadership e teamwork

Come è stato spesso sottolineato da numerosi autori (es. Judge et al., 2009), il fenomeno della leadership e l'affermazione di un leader sono eventi riscontrabili in natura. Infatti, tutte le specie animali hanno una caratteristica in comune, la collettività e lo svolgimento di attività in collettiva, lo stare insieme, l'aggregarsi. All'interno di questo fenomeno troviamo la capacità degli esseri umani di creare gruppi per rispondere alle proprie esigenze. Questi gruppi hanno però bisogno di essere governati proprio come un branco di animali ha bisogno del maschio alfa che li guidi nelle varie decisioni e azioni da intraprendere. È proprio questo il concetto che lega insieme tutte le specie dotate di cervello e sistema nervoso, ovvero la ricerca continua della Leadership (Judge et al., 2009). Ma cos'è la leadership? Come questa emerge all'interno dei gruppi e quali caratteristiche deve presentare il membro che assume tale ruolo ed il complesso di responsabilità che ne derivano? Non è facile rispondere a queste domande e ciò si evince anche dalla grandissima mole di studi che negli anni sono stati sviluppati da studiosi di psicologia, di scienze sociali e manageriali, nonché di etologi. A riguardo esistono tante teorie che cercano di spiegare come il leader riesca ad affermarsi come tale in un gruppo, i tratti e le caratteristiche che deve avere, i comportamenti che deve assumere per migliorare la laboriosità dei propri seguaci o followers. Come sottolineato da Hoyt e

Blascovich nel 2003, *“La leadership rappresenta un elemento importante per i gruppi, necessario per indirizzare i comportamenti nel perseguimento di obiettivi comuni”* (Carte et al., 2006, Hoyt e Blascovich, 2003), allo stesso tempo non esiste un leader senza i suoi seguaci.

Ma andiamo per gradi ovvero cercando di spiegare innanzitutto come un team viene a crearsi e le varie fasi del suo ciclo di vita.

1.2 Teamwork

Il lavoro di squadra implica un certo grado di collaborazione dei membri che ne fanno parte al fine di raggiungere un obiettivo o un progetto comune. È quindi un qualcosa che spinge ad uno sforzo di cooperazione per il superamento di problemi e difficoltà. L'organizzazione del lavoro in team presenta una serie di vantaggi per l'organizzazione che ne decide l'applicazione (Bonti et al., 2021). Vantaggi in termini di maggior flessibilità ed adattamento nella gestione e ripartizione dei compiti, un miglior coordinamento delle attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi prefissati in quanto una maggiore intensità delle relazioni tra i dipendenti porta un incremento della coordinazione (Bonti et al., 2021); infine, si trae vantaggio anche in termini di condivisione delle conoscenze dando vita a processi di apprendimento collettivi (Bonti et al., 2021). Ovviamente affinché il lavoro di squadra risulti efficace, occorre che scendano in campo tutte le competenze utili per quella determinata squadra. Non a caso, la creazione effettiva del team di lavoro

viene preceduta da una pratica che prende il nome di *Team Building* (Jones, 2012). Il *Team Building* consiste in una serie di attività aziendali che precedono la formazione di un team e che hanno proprio il compito di creare terreno fertile per una futura squadra (Jones, 2012), attività che fanno aumentare la collaborazione e la cooperazione tra le persone nonché la fiducia ed i legami personali tra i dipendenti alimentando anche la soddisfazione dei bisogni di appartenenza e stima e quindi di identificazione con l'azienda (Bonti et al., 2021). È una pratica molto utilizzata anche durante i momenti di reingegnerizzazione del team nel caso di problematiche legate alle dinamiche interne allo stesso (Jones, 2012).

1.3 Il modello di Tuckman

Creato questo “humus” si passa alla formazione del gruppo che si sviluppa attraverso il modello teorizzato da Tuckman nel 1965 e poi aggiornato nel 1977 (Tuckman 1965, 1977). Sulla base di questo modello un teamwork si sviluppa seguendo 5 fasi: Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning.

1.3.1 Forming

È una fase di conoscenza durante la quale i membri si incontrano per la prima volta, è una fase governata dall'incertezza e dalla timidezza; i membri cercano di conoscersi, avviene uno scambio di informazioni sulle varie aree di provenienza e

sulle esperienze di ognuno. Vengono inoltre illustrate le motivazioni che hanno spinto la nascita del gruppo e gli obiettivi che ci si aspetta di raggiungere.

1.3.2 *Storming*

La fase di *storming* è detta anche fase di conflitto perché ogni membro cerca di affermare la propria personalità guidando le scelte del gruppo. Ci si scontra non solo sugli obiettivi prefissati ma soprattutto sulla strada da seguire per raggiungerli nel massimo dell'ottenibile. Non a caso questa è la fase più delicata durante la quale possono venire a crearsi spaccature e sottogruppi che hanno la possibilità di sfociare in casi di isolamento di alcuni membri da parte di altri; qui la figura di un project manager/moderatore può risultare molto utile per eliminare, almeno in parte, gli attriti generatisi.

1.3.3 *Norming*

Qui si arriva solo grazie al superamento degli ostacoli nati nella fase precedente per cui può essere vista come un traguardo raggiunto. Appianate le divergenze maggiori comincia ad emergere uno spirito collaborativo e di fiducia che porta i membri del team a remare nella stessa direzione, gli obiettivi individuali si fanno da parte lasciando spazio all'obiettivo comune dell'organizzazione. Passaggio fondamentale è la fiducia che viene a crearsi intorno alla figura del leader che quindi si afferma definitivamente.

1.3.4 *Performing*

Durante questa fase il team è pronto e maturo ed ha tutte le carte in regola per espletare al massimo le proprie potenzialità, le sue performance crescono e raggiungono i massimi livelli; i conflitti che comunque si generano vengono risolti in tempi più che brevi senza compromettere la solidità della struttura. Si registra un alto livello nella motivazione dei singoli componenti del gruppo.

1.3.5 *Adjourning*

Fase introdotta dopo la revisione da parte dell'autore nel 1977, rappresenta l'ultimo stadio del ciclo di vita di un team di lavoro ovvero l'avvio verso lo scioglimento. Si verifica quando gli obiettivi per cui il team era stato creato vengono raggiunti quasi totalmente con corrispondente diminuzione degli impegni; a questo punto i soggetti iniziano a separare le proprie strade prendendo in carico altre mansioni individuali o entrando a far parte di altri gruppi. Diminuisce quindi l'interdipendenza tra i membri e si torna alla piena autonomia.

1.4 Team virtuali

Il modello di Tuckman viene riferito ad ambienti tradizionali tipici dell'epoca in cui il modello fu teorizzato. In tempi più recenti, invece, le organizzazioni hanno mostrato maggiore flessibilità che si è tradotta anche nell'utilizzo di team virtuali

che sono caratterizzati da una bassissima, se non nulla, interazione diretta tra i membri del team (Oakley, 1998).

È d'obbligo quindi affermare che i team virtuali sono diventati un elemento pervasivo del lavoro moderno, per questo motivo la ricerca sui fattori che influiscono sulle prestazioni del team in ambienti virtuali è cresciuta in modo esponenziale (Coglisier et al., 2012, Algesheimer et al., 2011, Bell & Kozlowski, 2002; Martins et al., 2004). È innanzitutto possibile definire tali team virtuali come

“team i cui membri utilizzano la tecnologia a vari livelli nel lavorare oltre i confini locali, temporali e relazionali per realizzare un compito interdipendente”

(Coglisier et al., 2012, Martins et al., 2004, p. 808; corsivo nell'originale).

Altra definizione non molto distante da questa suggerisce che un team virtuale è composto da colleghi geograficamente e organizzativamente collegati attraverso le telecomunicazioni e le tecnologie dell'informazione che lavorano su un compito organizzativo (Zhang e Fjermestad, 2006, Townsend et al., 1998). I team virtuali offrono una vasta gamma di vantaggi per le organizzazioni (Zhang e Fjermestad, 2006, Townsend et al., 1998) come accordi di lavoro flessibili, accesso a competenze precedentemente non disponibili e una migliore interazione interfunzionale, ma pongono anche sfide significative. Una di queste sfide ha a che fare con l'esigenza della leadership delle organizzazioni di adattarsi al nuovo contesto lavorativo emergente (Zhang e Fjermestad, 2006).

Non a caso una delle tematiche maggiormente sentite in tale contesto è capire come funzionano le dinamiche interne a tali tipologie di team e soprattutto come queste dinamiche portano l'affermazione di un leader (Oakley, 1998), infatti la leadership è stata individuata come fattore chiave per il successo e l'efficacia del team (Oakley, 1998). Numerosi sono gli studi che si occupano di studiare il funzionamento della leadership all'interno dei team in presenza (Wilson et al., 2021) ma è ravvisabile una mancanza di tali studi per quanto riguarda l'emergere della leadership nel mondo dei team virtuali (Wilson et al., 2021), ovvero quelli governati dalle più moderne tecnologie di comunicazione quali e-mail, videoconferenze, software per la gestione di progetti da remoto (Oakley, 1998).

Data l'importanza di questa tematica ed il sempre più costante ricorso da parte delle organizzazioni all'utilizzo di team gestiti da remoto, si rende necessario approfondire le ricerche per fornire una base di supporto ai manager e a tutti coloro che si trovano a gestire da dietro uno schermo l'operato di un gruppo di lavoro. Ci si pone quindi l'obiettivo di una revisione della letteratura per capire il complesso fenomeno dell'emergenza della leadership all'interno dei virtual teams.

È evidente che la letteratura attualmente esistente muove i propri passi partendo da un'analisi degli studi e delle teorie sviluppate in ambiente di lavoro tradizionale ovvero faccia a faccia. Tali teorie vengono poi messe in discussione o confermate con esperimenti che ne vedono l'applicazione all'interno di virtual team creati appositamente.

1.5 La leadership prima dei gruppi virtuali

È difficile dare una definizione precisa ed univoca di leadership, si può dire che ci sono quasi tante definizioni di leadership quante sono le persone che hanno tentato di definire tale concetto (Stogdill, 1974, Yukl 2002). Yukl nel 2002 da una delle definizioni maggiormente accettate dalla letteratura e dagli studiosi scrivendo che *“la maggior parte delle definizioni di leadership riflette l'assunzione che essa coinvolga un processo mediante il quale si esercita un'influenza intenzionale su altre persone per guidare, strutturare e facilitare attività e relazioni in un gruppo o in un'organizzazione”*. Da questa definizione possiamo quindi evincere che l'emergenza della leadership può essere definita come un processo fondamentalmente socio-cognitivo (Serban et al. 2015, Lord & Maher, 1990; Mumford et al., 2008), processo che porta un soggetto, che grazie al buon esito di tale processo assumerà la qualifica di Leader, a conquistare la possibilità di esercitare una certa influenza sulle decisioni, sulle attività e sulle relazioni di altri soggetti all'interno di un gruppo o di un'organizzazione senza avere un'autorità formale, il cosiddetto leader autorizzato (Oakley, 1998, Stewart e Manz, 1995). È quindi una dinamica che va studiata ed approfondita all'interno dei teamwork di cui abbiamo parlato finora.

Lo studio sull'affermazione della leadership viene eseguito attraverso l'analisi di Meta-categorie (Yukl, 2002). Le meta-categorie rappresentano delle aree che influiscono sull'efficacia della leadership stessa e racchiudono una serie di comportamenti adottati dal leader; sempre come riportato da Yukl, le principali meta-categorie sono:

- il comportamento orientato al compito che riguarda principalmente l'esecuzione del compito in modo efficiente e affidabile;
- il comportamento orientato alle relazioni che riguarda principalmente l'aumento della fiducia reciproca, della cooperazione, della soddisfazione sul lavoro e dell'identificazione con il team o l'organizzazione;
- il comportamento orientato al cambiamento che riguarda principalmente la comprensione dell'ambiente, la ricerca di modi innovativi per adattarsi ad esso e l'implementazione di importanti cambiamenti nelle strategie, nei prodotti o nei processi. (Yukl, 2002)

Partendo quindi dalla classificazione dei più vari e possibili comportamenti adottabili dalla leadership, è possibile identificare diverse modalità gestionali del gruppo che prendono il nome di stili di leadership. Tra i più antichi e famosi si ritrovano la Leadership Carismatica, la Leadership Trasformativa e quella Transazionale (Yukl, 2002, Bass, 1985).

1.6 Principali teorie sulla leadership

Prima però di analizzare queste modalità di comando occorre richiamare i principali studi in materia che mostrano quali sono le caratteristiche personali che hanno maggiore rilevanza in tema di leadership e che ne spiegano l'emergenza ovvero: teoria dei tratti del leader, teoria della contingenza, teoria dei Big Five.

Poiché i team virtuali presentano numerose caratteristiche comuni con i team tradizionali, come l'assegnazione di compiti ed obiettivi, ma altrettanti punti di diversità con questi, va considerato che in questo contesto, le caratteristiche, i comportamenti e le tattiche della leadership dovranno essere riconsiderati, poiché alcuni potrebbero diventare più rilevanti rispetto al contesto tradizionale e avrebbero bisogno di essere potenziati, mentre altri dovrebbero essere attenuati (Serban et al., 2015, Kahai, 2012). A tal proposito verrà portata avanti una revisione della letteratura per portare alla luce i vari confronti che sono stati fatti tra le teorie di leadership tradizionali sopra riportate e la loro applicazione nei team di più recente creazione.

Non a caso vengono avanzati studi che si preoccupano proprio di adattare le teorie tradizionali ad un mondo tecnologico, il primo esempio da tenere in considerazione è quello che cerca di unire la teoria dei tratti del leader a quella delle contingenze considerando le contingenze che rappresentano una peculiarità dei virtual team.

1.6.1 Teoria delle contingenze tradizionale

Fu teorizzata da Fielder nel 1967, nella sua versione originale prevedeva due tipologie di leadership, quella orientata al compito e quella orientata alla relazione; la teoria poneva l'accento sulla necessità di collocare il leader nella situazione per la quale era più adatto. Con l'evoluzione degli studi la teoria delle contingenze viene fusa insieme ad altre teorie come quella dei tratti del leader permettendo così uno studio più approfondito della materia in quanto vengono prese in considerazione un numero maggiore di situazioni (contingenze) dando vita ad una diversità di stili di leadership (Zhang e Fjermestad, 2009).

1.6.2 Teoria delle contingenze nei team virtuali

L'ambiente virtuale risulta essere estremamente più complesso e articolato rispetto al tradizionale ambiente faccia a faccia a causa della diversa nazionalità dei membri, della provenienza da diverse organizzazioni, da problematiche spazio-temporali e soprattutto dalla mancanza di fiducia; quest'ultima è alquanto inevitabile ed è causata dalla ridotta comunicazione rispetto agli ambienti faccia a faccia (Zhang e Fjermestad, 2009, DeRosa et al., 2004).

A tal proposito si rende necessario porsi due domande ovvero quali sono le contingenze caratteristiche dei team virtuali e come queste incidono sull'efficacia della leadership (Zhang e Fjermestad, 2009). Sono identificate quattro contingenze denominate come distanze:

1. Distanza fisica, dipende dalla provenienza geografica dei membri che entrano a far parte del gruppo, è la più importante e quella che porta alla luce le maggiori criticità (Zhang e Fjermestad, 2009, Bell e Kozlowski, 2002). La distanza geografica può nascondere anche una distanza temporale laddove i vari paesi rientrino in fusi orari diversi non permettendo una modalità di comunicazione sincrona (Ocker et al., 2009). Una squadra è più temporalmente distante quanto più sono le differenze di orari che insistono. Le problematiche legate al fuso orario ed alla distanza geografica possono sfociare in problemi di fiducia per cui è richiesto uno sforzo maggiore da parte del leader per appianare tali differenze. (Zhang e Fjermestad, 2009, Jarvenpaa e Leidner, 1999; Manznevski e Chuboda, 2000).

2. Distanza culturale, che in parte può essere legata anche alla precedente in quanto paesi diversi mostrano usanze e quindi culture molto diverse tra loro. La cultura è la “*programmazione mentale collettiva delle persone in un ambiente*” (Hofstede, 1991) e influenza il modo in cui i gruppi di persone interagiscono (Ocker et al., 2009).

Trovare un punto di incontro ovvero un accordo tra soggetti con una forma mentis diversa non è compito facile in quanto culture diverse ostacolano una comunicazione efficace all'interno del team (Ocker et al., 2009,

Kayworth e Leidner, 2000; Sarker e Sahay, 2002). Questa problematica è riscontrata per lo più in team gestiti da organizzazioni multinazionali. La distanza culturale risulta quindi una grande sfida per la leadership.

3. Distanza comunicativa che si riferisce al grado in cui il team riesce a rimpiazzare la comunicazione faccia a faccia con quella mediata dalle tecnologie digitali; vi rientrano la posta elettronica, le app di messaggistica, le piattaforme che permettono videoconferenze (Zhang e Fjermestad, 2009). Il problema sorge in quanto l'interposizione dello strumento di comunicazione riduce l'incidenza dei segnali personali come lo stato emotivo e appunto la fiducia (Zhang e Fjermestad, 2009, Daft e Lengel, 1986).
4. Distanza organizzativa, maggiori sono le differenze tra le organizzazioni che mettono a disposizione i membri del team e maggiore sarà la distanza organizzativa del gruppo; questo porta una grande sfida per il leader in quanto richiede un elevato livello di fiducia sia tra i membri del team che nei confronti del leader del team stesso per rendere funzionale il team virtuale (Zhang e Fjermestad, 2009, Bradley e Vozikis, 2004). Tuttavia questa distanza porta con sé anche dei vantaggi dovuti alla diversità delle competenze che rientrano nel gruppo di lavoro.

1.6.3 Teoria dei tratti

Sviluppata intorno agli anni '20 identifica i tratti ovvero le caratteristiche e gli attributi individuali che portano un soggetto ad assumere un determinato comportamento in una particolare situazione. I tratti identificati come i più rilevanti sono elencati e spiegati da Yukl nel 2002:

- Energia e livello di stress, l'efficacia di un manager dipende dalla resistenza che egli mostra nei momenti duri ovvero la capacità del leader di rimanere calmo di fronte alle problematiche che si presentano;
- Fiducia in sé stessi, secondo Boyatzis la grande fiducia in sé stessi risulta essere fondamentale per riuscire ad esercitare in modo efficace il potere di influenza, tuttavia troppa fiducia in sé stessi può sfociare in comportamenti arroganti;
- Locus di controllo interno, i soggetti con grande locus di controllo interno sono convinti di riuscire a determinare in maniera dettagliata le proprie vite indipendentemente da ciò che li circonda; risulta essere un tratto correlato positivamente con l'efficacia della leadership;
- Stabilità emotiva e maturità, i soggetti più stabili emotivamente riescono a mettere in campo comportamenti più orientati alla cooperazione riconoscendo i propri limiti e cercando di migliorare la propria persona;
- Power Motivation, il bisogno di potere porta ad impegnarsi a raggiungere posizioni di potere, per cui coloro che credono di riuscire ad imporsi sugli

altri avranno maggiori probabilità di emergere come leader a differenza di coloro che non amano imporre il proprio volere. Tuttavia un comportamento fortemente autocratico inibisce la capacità dei subordinati di rispondere ai problemi che si presentano portandoli ad aspettare ordini ben precisi;

- Integrità personale, avere un'integrità personale significa operare secondo un proprio codice comportamentale e quindi in linea con i valori propri della persona, nello specifico secondo criteri di onestà ed etica. Questa aumenta la fiducia verso il leader e quindi la sua autorevolezza;
- Narcisismo, questo tratto racchiude in sé anche le estremizzazioni dei tratti precedenti, infatti il narcisista è un soggetto che presenta una grandissima autostima unita ad una bassa maturità e una bassa integrità. Sono soggetti particolarmente orientati al potere che prendono decisioni senza il minimo confronto con i propri subordinati e senza mostrare la minima empatia, tuttavia la loro forza riesce facilmente ad influenzare gli altri;
- Orientamento al risultato, per quanto riguarda questo tratto è possibile affermare che la massima efficacia della leadership si ha per valori intermedi di orientamento al risultato. Coloro con un alto orientamento al risultato tendono ad assumersi maggiori responsabilità e fare di tutto per raggiungere l'obiettivo, tuttavia spesso mettono i propri interessi di avanzamento di carriera davanti a quelli della squadra;

- Bisogno di affiliazione, tratto correlato negativamente con l'efficacia della leadership. Un leader con alto bisogno di affiliazione e quindi di approvazione da parte del team tenderà a perdere di vista l'obiettivo per cui il team è stato creato concentrandosi solo sulla relazione che riesce ad instaurare con i suoi followers; per fare ciò cerca di evitare qualsiasi conflitto, evitare le decisioni importanti ma impopolari e distribuire premi e ricompense per sviluppare consenso intorno alla propria figura, pertanto sono preferibili bassi livelli di questo tratto.

1.6.4 Teoria dei tratti in team virtuale

Considerando l'unione tra la teoria delle contingenze in ambiente virtuale e la teoria dei tratti è possibile identificare delle nuove caratteristiche che un leader deve avere:

- competenze comunicative; nel misurare l'efficacia della leadership si fa spesso riferimento a diversi comportamenti comunicativi (Carte et al., 2006, Bass 1990). Nello studio dei virtual team quest'aspetto risulta essere particolarmente importante in quanto a differenze dei team faccia a faccia, in cui la leadership può far leva su una molteplicità di meccanismi, il mondo virtuale si impernia in larga parte sull'efficacia comunicativa del leader (Carte et al., 2006). A tal proposito viene proposta la competenza comunicativa (Barge e Hirokawa, 1989) che racchiude in sé la capacità di inviare messaggi per facilitare il superamento di problematiche legate

all'interazione interna del gruppo. A dimostrazione di ciò è stato scoperto che coloro che comunicano con messaggi più lunghi tendono ad emergere come team leader (Zhang e Fjermestad, 2009, Sudweeks e Simoff, 2005, Yoo e Alavi, 2004). Comunicazione che deve fare i conti con una distorsione causata dalla massiccia perdita di informazioni che normalmente vengono trasmesse dalla comunicazione non verbale e para-verbale; nonché la mancanza di diversi toni di voce nel caso di team che comunicano solo tramite scrittura (Kiesler e Sproull, 1992; Warkentin et al., 1997). In questi contesti ruolo importante gioca anche la capacità di utilizzare la tecnologia di comunicazione adottata per la trasmissione dei messaggi;

- allerta ambientale; l'allerta ambientale rappresenta l'attenzione che il leader pone sui diversi ambienti in cui i membri del team sono immersi, quindi rispecchia l'attenzione che viene posta alle diverse distanze sopra riportate ovvero quella fisica, organizzativa e culturale (Zhang e Fjermestad, 2009). Nello specifico la distanza fisica rende difficile comprendere le circostanze di lavoro l'uno dell'altro (es. una festività locale), quella organizzativa comprende le differenze dei processi e delle regole aziendali tra diverse unità organizzative (Zhang e Fjermestad, 2009, Bell e Kozlowski, 2002, Kayworth e Leidner, 2002), quella culturale riguarda invece le differenze etniche, religiose ecc... (Zhang e Fjermestad, 2009, Hofstede, 1980). Tutte queste peculiarità possono essere raggruppate, secondo Hofstede, in cinque

categorie: distanza di potere, l'individualismo rispetto al collettivismo, mascolinità rispetto alla femminilità, avversione all'incertezza, orientamento a lungo termine rispetto a quello a breve termine (Zhang e Fjermestad, 2009, Hofstede, 1980). Sfida per il leader è comprendere ed appianare tali divergenze (Zhang e Fjermestad, 2009) e, come dicono Cohen e Bradford, *“creare condizioni in cui il subordinato può avere successo”* (Oakley, 1998, Cohen e Bradford, 1990).

- potere di influenza; a causa della mancanza di fiducia più volte richiamata, risulta essere più che probabile un isolamento da parte dei singoli membri del team, generando così conflitti (Zhang e Fjermestad, 2009). Compito del leader è riuscire a superare questi conflitti influenzando appunto gli atteggiamenti dei propri followers e riuscendo a creare uno spirito d'azione comune (Zhang e Fjermestad, 2009, Northouse, 2004). Possono essere individuate due modalità di esercizio del potere di influenza: il potere di posizione ed il potere personale (Zhang e Fjermestad, 2009, Northouse, 2004). Il primo è un potere di tipo formale ovvero riconosciuto grazie all'organigramma dell'organizzazione, permette di premiare o penalizzare i subordinati (French e Raven, 1959); tuttavia la distanza organizzativa che si trova all'interno dei team virtuali indebolisce tale potere rendendolo poco influente (Zhang e Fjermestad, 2009). Il secondo deriva invece dalla relazione che il leader riesce ad instaurare con i propri seguaci e dalle

competenze che riesce a mettere in campo (French e Raven, 1959), aumentando così anche il grado di fiducia e quindi la popolarità del leader (Zhang e Fjermestad, 2009).

1.7 Teoria dei Big Five

La maggior parte degli studi precedenti mostra quindi un approccio di studio della leadership legato ad un'ampia varietà di caratteristiche personali con maggior riferimento alla teoria dei tratti, tuttavia, a seguito di numerose critiche mosse verso tale teoria, in primis da Stogdill (Cogliser et al., 2012, Stogdill, 1948), la letteratura più recente sulla leadership emergente e sull'efficacia di questa si basa sul modello dei Big Five (Cogliser et al., 2012, Judge, Bono et al., 2002; Reichard et al., 2011). Tale cambiamento viene ribadito anche da Parra nel 2022 che afferma

“La maggior parte delle ricerche sulla psicologia della personalità sono condotte utilizzando la rappresentazione dei fattori Big Five sviluppata da Tupes e Christal (1992)”.

La teoria dei big five è divenuta quindi il centro degli studi sulla leadership, essa organizza i tratti della personalità in cinque dimensioni: estroversione, piacevolezza, coscienziosità, stabilità emotiva, apertura all'esperienza. Cogliser et al. nel 2012 cercano di spiegare il modo in cui i tratti big five influenzano l'emergere della leadership negli ambienti di lavoro virtuali.

1.7.1 *Estroversione*

Apparentemente uno dei tratti più importanti per quanto concerne l'argomento leadership. Gli estroversi appaiono agli occhi degli osservatori come soggetti particolarmente attivi ed ottimisti che riescono a trasmettere grazie alla loro loquacità un'energia positiva a coloro che ne sono a contatto aumentando così la soddisfazione personale dei membri di un gruppo (Judge et al., 2009, Costa e McCrae, 1992, Watson e Clark, 1997). Tuttavia, come sottolineato da Judge et al. nel 2009, l'estroversione tende a nascondere anche lati negativi come la tracotanza comportamentale degli estroversi e la loro tendenza a trovarsi al centro dell'attenzione rischiando così di alienare i membri dell'organizzazione (Judge et al., 2009).

Nonostante questa seconda faccia della medaglia l'estroversione risulta essere alla base dell'affermazione della leadership di tipo trasformazionale all'interno dei gruppi faccia a faccia (Balthazard et al., 2009), tratto che però perde di efficacia nei contesti virtuali in quanto la comunicazione asincrona rende difficile il trasferimento di quell'energia positiva (Cogliser et al., 2009).

1.7.2 *Piacevolezza*

Come riportato da Cogliser et al. nel 2012 e ancora prima da Judge et al. nel 2009, la gradevolezza si esprime attraverso comportamenti altruistici e di compassione che fanno degli individui piacevoli delle persone fiduciose e degne di fiducia (Costa

e McCrae, 1992). Questo fa della gradevolezza una caratteristica chiave proprio perché colma quella mancanza di fiducia che purtroppo caratterizza i team virtuali anche a causa della tendenza di codesti team ad essere solo temporanei e legati a progetti o scadenze, senza possibilità di sviluppare relazioni nel tempo (Pauleen, 2003); non a caso Meyerson et al. nel 1996 coniano il termine *swift trust* (fiducia rapida) (Cogliser et al., 2012, Meyerson et al., 1996). I leader piacevoli riescono quindi ad assumere atteggiamenti di forte cooperazione ed empatia (Judge et al., 2009, Graziano e Eisenberg, 1997) mostrando quella che viene definita come intelligenza emotiva (Yukl, 2002). Sfortunatamente anche qui possono essere rilevati dei contro, infatti un leader troppo gradevole potrebbe non essere capace di imporre la propria autorità evitando così decisioni difficili (Judge et al., 2009, Graziano e Eisenberg, 1997) ed attribuire valutazioni troppo bonarie sull'andamento del team (Judge et al., 2009). Anche questo tratto sembra essere prevalente in coloro che assumono uno stile di leadership di tipo trasformazionale (Cogliser et al., 2012).

1.7.3 Coscienziosità

Gli individui coscienziosi dimostrano di essere molto cauti e con un forte senso del dovere e della disciplina e un forte senso dell'orientamento (Cogliser et al., 2012, McCrae e Costa, 2008). Sono soggetti ponderati nel fare delle scelte e prendere decisioni e per questo la coscienziosità presenta una correlazione positiva con le

prestazioni di tipo lavorativo (Judge et al., 2009, Barrick e Mount, 1991). Tale comportamento risulta essere incline a mantenere una certa equità tra i membri del gruppo per quanto riguarda le ricompense (Judge et al., 2009) pertanto sembra essere maggiormente presente nel leader transazionali (Cogliser et al., 2012). Cogliser et al. sottolineano che la coscienziosità sembra essere particolarmente adatta a contesti di lavoro virtuali in quanto la precisione e la scrupolosità permettono la fissazione di obiettivi e procedure ben precise e definite (Cogliser et al., 2009, Bell e Kozlowski, 2002), in più risulta una maggiore possibilità di superare eventuali barriere dovute alle difficoltà tecnologiche (Cogliser et al., 2012). Dal lato negativo troviamo una spiccata avversione al rischio che molto spesso si traduce in una riluttanza all'innovazione e in una dilatazione dei tempi decisionali (Judge et al., 2009, R. Hogan e J. Hogan, 2001), ciò li rende poco adattabili ai cambiamenti organizzativi e di conseguenza non indicati per contesti ambientali caratterizzati da un'elevata turbolenza (Judge et al., 2009, LePine et al., 2000).

1.7.4 Stabilità emotiva

Coloro che presentano una larga stabilità emotiva appaiono come soggetti calmi e rilassati e che quindi riescono a controllare le emozioni negative quali ansia, preoccupazione e stress (Judge et al., 2009, Judge e LePine, 2007). I leader emotivamente stabili affiancano lo sviluppo dei dipendenti con grande pazienza

(Judge et al., 2009). Questa caratteristica porta un aumento delle prestazioni lavorative (Cogliser et al., 2012, Barrick e Mount, 1991) ed una maggiore possibilità di emergere come leader all'interno di un gruppo virtuale (Cogliser et al., 2012). Di converso una bassa stabilità emotiva, identificata col termine nevroticismo porta ad esternalizzare senso di rabbia, ansia e frustrazione e ciò tende ad inibire l'emergenza della leadership in chiunque presenti determinate caratteristiche (Cogliser et al., 2012, McCrae e Costa, 2008); tuttavia gli effetti negativi del nevroticismo appaiono affievoliti nei contesti virtuali in quanto il mezzo di comunicazione a distanza non permette la permeazione di emozioni negative data la riduzione dei segnali non verbali causata dai media virtuali (Cogliser et al., 2012, DeRosa et al., 2004). Come aggiunto da Judge et al. i leader emotivamente stabili potrebbero non trasmettere le loro vere emozioni creando un alone di sfiducia nei loro confronti (Judge et al., 2009, Farmer e Aguinis, 2005) scatenando anche incertezza sul reale andamento del gruppo (Judge et al., 2009).

1.7.5 Apertura all'esperienza

Un'elevata apertura all'esperienza si traduce in comportamenti creativi, curiosi, perspicaci (Judge et al., 2009, John e Srivastava, 1999). Questa caratteristica viene normalmente associata non al raggiungimento degli obiettivi organizzativi bensì all'efficacia della leadership, in modo particolare alla leadership trasformazionale (Cogliser et al., 2012, Judge, Bono et al., 2002), come ribadito anche da Judge et

al. che affermano che la loro immaginazione li porta ad andare oltre il convenzionale affrontando le problematiche con un'ottica diversa sul futuro (Judge et al., 2009, Bono e Judge, 2004). Sebbene questo tratto presenti risvolti negativi come il fatto che i soggetti aperti potrebbero assumere comportamenti quasi anarchici tentando qualsiasi cosa pur di raggiungere l'obiettivo prefissato e mettendo a rischio la stabilità a lungo termine dell'intera organizzazione (Judge et al., 2009), risultano essere particolarmente indicati per i contesti virtuali in quanto l'ambiente virtuale presenta problematiche che richiedono grande immaginazione e creatività per essere risolti (Cogliser et al., 2012, Bosch-Sijtsema, 2007).

1.8 Stili di leadership

Come affermano Mukherjee et al. nel 2012, la stragrande maggioranza degli articoli scientifici si concentra principalmente sullo studio di due tipi di leadership specifici, quella trasformazionale e quella transazionale, questo perché risultano essere le tipologie più adatte agli ambienti virtuali (Mukherjee et al., 2012).

1.8.1 Leadership trasformazionale

Un leader trasformazionale riesce a sviluppare verso i propri confronti un buon grado di fiducia e ammirazione rendendo anche i membri del team maggiormente responsabili e motivati (Yukl, 2002, Bass, 1985). Yukl afferma che *“l'etichetta può riferirsi alla trasformazione di singoli seguaci o alla trasformazione di interesse*

organizzazioni". Non a caso il leader trasformatore riesce a trasformare i propri seguaci aumentando la loro consapevolezza sugli obiettivi che devono essere raggiunti e sostituendo i loro interessi egoistici con quelli dell'intera organizzazione (Yukl, 2002, Bass, 1985). Questi obiettivi di crescita dei subordinati si ottengono delegando gran parte dei compiti e delle responsabilità e sviluppando appropriate competenze capaci di aumentare anche l'autostima degli individui. In poche parole spingendo sull'empowerment dei membri del team (Yukl, 2002) ma si ottengono anche grazie al carisma che risulta essere un ingrediente base per un leader trasformatore (Yukl, 2002, Bass, 1985). Secondo Bass, inoltre, la leadership trasformatore risulta essere adatta e rilevante per ogni tipo di situazione (Yukl, 2002, Bass, 1996). Tali affermazioni sono ribadite anche da studi più recenti, infatti in molti hanno dimostrato che all'interno dei team virtuali lo stile di leadership trasformatore presenta maggiori livelli di soddisfazione tra i membri del team (Hoyt e Blascovich, 2003). La leadership trasformatore sembra essere quindi particolarmente adatta agli ambienti virtuali (Purvanova e Bono, 2009), questo fenomeno è associabile a due motivazioni principali; la prima è che i leader trasformatore riescono a creare maggiore senso di conoscenza tra i membri, conoscenza che risulta difficile da sviluppare in mancanza di interazioni dirette (Purvanova e Bono, 2009); in secondo luogo questi leader sono più portati per creare un orientamento al compito sviluppando anche un'identificazione col team e con un fine comune (Purvanova e Bono, 2009). Inoltre al leader trasformatore

vengono associati più aggettivi dall'accezione positiva rispetto ad altri stili come quello transazionale; il leader infatti viene descritto come un soggetto intelligente, dotato di creatività e originalità, nonché carismatico, meno centrato sul compito e più sulle relazioni (Ruggieri, 2009).

1.8.2 Leadership transazionale

Per quanto riguarda i leader transazionali, questi intendono la relazione tra leader e follower come un semplice scambio (Bass & Avolio, 1993), appunto una transazione, basato su un sistema di ricompense e punizioni (S. Ruggieri, 2009). I leader transazionali infatti fissano obiettivi ben definiti e altrettanto definiti anche i sistemi di ricompensa (Mukherjee et al., 2012, Bass e Avolio, 1990, Howell e Hall-Merenda 1999). Normalmente tale scambio porta un maggior allineamento a ciò che il leader richiede ma uno scarso impegno nella causa comune da raggiungere per cui risulta essere uno stile poco motivazionale rispetto a quello trasformativo (Yukl, 2002, Bass, 1985). La leadership transazionale può essere espletata attraverso tre tipi di comportamenti:

- Ricompensa contingente che prevede una sorta di accordo per cui a determinati obiettivi corrispondono determinate ricompense, inoltre sono previsti incentivi per aumentare la motivazione del personale (Yukl, 2002);

- Gestione passiva per eccezione che al contrario prevede punizioni e penalità in caso di mancato raggiungimento degli standard di performance prefissati (Yukl, 2002);
- Gestione attiva per eccezione, aggiunta negli anni '90 da Bass e Avolio, prevede modalità di gestione per evitare il verificarsi di errori (Yukl, 2002, Bass e Avolio, 1990).

Nonostante il leader transazionale venga percepito come autorevole, con una grandissima autostima e focalizzato sul compito da svolgere, con un chiaro orientamento al risultato piuttosto che al benessere del gruppo, nei contesti virtuali tende a ottenere bassi livelli di soddisfazione (Ruggieri, 2009, Hoyt e Blascovich, 2003).

1.8.3 Leadership condivisa

Anche se gran parte della letteratura abbia nel tempo cercato di trovare le caratteristiche ottimali che un leader deve racchiudere in sé, recentemente si è cominciato a pensare che il ruolo di guida non debba necessariamente ricadere nelle mani di un singolo individuo bensì può essere un fenomeno condiviso tra due o più membri del team (Carte et al., 2006). Si parla infatti di leadership condivisa e questa viene vista come valida alternativa alla leadership concentrata e alle sfide che questa nasconde dietro di sé (Mayer et al., 2023). A supporto di tale teoria gli studi hanno

dimostrato effetti positivi della leadership condivisa sull'efficacia dei gruppi virtuali (Mayer et al., 2023, Drescher e Garbers, 2016, Hoch e Kozlowski, 2014, Hoegl e Muethel, 2016, Muethel et al., 2012, Robert and You, 2018). Tali studi sono stati condotti in modo particolare nei team autogestiti (Carte et al., 2006), facendo passare i team virtuali come principale tipologia di questi team (Oakley, 1998) a causa della distanza dei membri che quindi richiede necessariamente un'autogestione delle singole attività (Carte et al., 2006). Infatti nel 2004 Chamberline ribadisce che la condivisione della leadership può risultare particolarmente efficace per superare problemi legati alla dispersione temporale e geografica (Chamberline et al., 2004, Cohen e Gibson, 2003; O'Leary & Cummings, 2007) e all'organizzazione dei ritmi di lavoro (Chamberline et al., 2004, Maznevski & Chudoba, 2000). Mayer et al. nel 2023 scrivono *“la leadership condivisa come un fenomeno di leadership a livello di gruppo in cui i membri del team si influenzano a vicenda per raggiungere un obiettivo comune”* (Mayer et al., 2023, Pearce e Conger, 2003). Viene quindi rilevata una certa distribuzione delle responsabilità e dei carichi di lavoro tra i membri del team, tale definizione però non preclude il fatto che comunque all'interno del gruppo rimanga una figura formale di leadership ma che semplicemente questa condivide i propri poteri (Mayer et al., 2023). Non solo, è anche opportuno sottolineare che gran parte delle ricerche si sono limitate a considerare la leadership condivisa come una semplice ripartizione equa delle responsabilità, bisogna però considerare che nella realtà

possono esistere diverse configurazioni di questa in base al grado di condivisione (Chamberline et al., 2004). Nello specifico è possibile identificare una sorta di scissione in base ai compiti andando a condividere i comportamenti di leadership orientati al compito mantenendo invece i comportamenti orientati alle relazioni in mano al leader formale (Mayer et al., 2023). Secondo Carte et al. per garantire la massima efficacia del gruppo occorre un mix di leadership concentrata e condivisa, riservando una leadership orientata alle relazioni nelle prime fasi del ciclo di vita del team per poi spostarsi verso una leadership orientata al compito e condivisa nelle fasi successive quando il team ormai è maturo (Carte et al., 2006).

1.9 Emergenza della leadership

Una volta analizzata la parte relativa agli stili di leadership e le teorie che hanno cercato di spiegarne le caratteristiche essenziali è opportuno concentrarsi sulla tematica che ad oggi interessa la maggior parte degli studi e delle ricerche in questo campo ovvero l'emergenza della leadership, sottolineando una differenza importantissima tra leader emergente e leader formalmente nominato in quanto il primo non è designato nel momento in cui la squadra viene a crearsi e non gode di un'autorità riconosciuta dall'organizzazione (Charlier et al., 2016, Morgeson et al., 2010). Argomento approfondito nei team co-localizzati ma ancora sconosciuto nell'ambito dei team distribuiti così come ribadito recentemente anche da Wilson et al. che affermano che poco si sa sui predittori dell'emergere della leadership

all'interno del mondo virtuale (Wilson et al. 2021), sebbene tante analisi hanno portato alla conclusione che nei team virtuali, molto più spesso che in quelli tradizionali, il leader proviene dal gruppo stesso, appunto leader emergente e informale, anziché essere nominato dall'esterno come leader formale (Charlier et al., 2016, Avolio, 1999, Carte et al., 2006, Yukl, 1998)

Si è cercato quindi di capire come le caratteristiche della personalità dei membri del team potessero dare la possibilità o meno di diventare leader di quel team; personalità prese in prestito dalla teoria dei Big Five, ciò è dimostrato dal fatto che l'analisi della letteratura ha fatto emergere una grande attenzione posta sulla estroversione e sulla stabilità emotiva. Non è facile capire come le dinamiche del gruppo di lavoro riescano ad esaltare determinate caratteristiche della persona però è stato dimostrato che l'estroversione è un importantissimo precursore della leadership nei team co-localizzati, la variabile che più tra tutte mostra la relazione più forte con l'affermazione della leadership (Wilson et al., 2015, Judge et al., 2002). Tuttavia non è possibile affermare che tale tratto sia un efficace elemento predittivo della leadership all'interno dei team virtuali (Wilson et al., 2021, Serban et al., 2015, Balthazard et al., 2009). Questo perché l'estroversione risulta essere un tratto difficilmente dimostrabile nelle interazioni non F2F a causa delle differenti modalità di comunicazione che è possibile attuare, portando quindi una perdita della sua efficacia. Rimanendo in tema di comunicazione, Charlier et al. analizzano proprio come la comunicazione mediata da computer influisca sull'emergenza della

leadership arrivando alla conclusione che le capacità comunicative verbale e testuale sono riscontrabili in misura maggiore nei soggetti che raggiungono la qualifica leader che nei soggetti followers (Charlier et al., 2016, Misiolek e Heckman, 2005). Tale relazione nei team virtuali risulta essere accentuata proprio dal fatto che a differenza degli ambienti F2F in cui si può contare anche sulla comunicazione non verbale facendo quindi leva su segnali di tipo visivo o fisico, la mediazione della tecnologia riduce i canali comunicativi (Charlier et al., 2016). Nello specifico, per quanto l'evoluzione tecnologica permetta una comunicazione virtuale ricca come la videoconferenza, la trasmissione di messaggi scritti per mezzo di e-mail e le app di messaggistica istantanea pervade il mondo lavorativo (Charlier et al., 2016, Radicati, 2014). Sulla base di queste premesse, lo studio portato avanti da Charlier et al. si concentra sull'impatto della capacità di comunicazione testuale e apprensione comunicativa; la prima si riferisce all'abilità nella scrittura sia come velocità che come precisione e contenuto del testo trasmesso e percepita come predittore dell'emergenza della leadership (Charlier et al., 2016); la seconda invece concerne la timidezza ovvero la paura nel portare avanti una discussione scritta che appare essere negativamente correlata all'emergere della leadership (Charlier et al., 2016). I leader digitali dovrebbero anche sapere come integrare i mezzi di comunicazione tradizionali (ad esempio, la comunicazione faccia a faccia) con le ICT (ad esempio, la posta elettronica o la videoconferenza) (Torre et al., 2020). Questo perché nel tempo si è abbandonata l'idea di una

spaccatura netta tra team tradizionali e virtuali in favore di una visione che prevede il tutto come un continuum caratterizzato da diversi gradi di virtualità (Al-ani et al., 2011, Hardin et al., 2007, Kirkman e Mathieu, 2005, Reilly e Ryan, 2007).

1.9.1 *Importanza della comunicazione virtuale*

L'importanza di comprendere i meccanismi della comunicazione si evince dal fatto che per un leader risulta più che fondamentale saper comunicare per raggiungere i propri obiettivi di governo del team e per infondere valori (Darics, 2017), motivazione (Darics, 2017, Frese et al., 2003), cambiamento (Darics, 2017, Lawrence, 2015) e fiducia (Darics, 2017, Clifton, 2012). Barry nel 2001 scriveva *“l'efficacia del lavoro di squadra virtuale dipende dalla risoluzione di problemi di comunicazione e conflitti, dallo sviluppo di ruoli adeguati e competenti all'interno del team per lavorare insieme e dalla facilitazione di una buona comunicazione tra i membri del team”*.

Più in dettaglio la trasmissione di messaggi viene eseguita per due grandi aree di obiettivi:

1. scopi transazionali che riguardano la sfera dell'orientamento al compito e quindi hanno a che fare con spiegazioni inerenti le attività da svolgere;
2. scopi relazionali ovvero con un orientamento alla relazione e quindi al clima del gruppo.

Come detto da Darics, è il perfetto bilanciamento di questi due che fa del leader un leader efficace che sappia mediare gli interessi dell'organizzazione con quelli della persona (Darics, 2017, Holmes, 2006). Gli ambienti virtuali però meritano particolare attenzione perché essendo basati principalmente su una comunicazione di tipo scritto si assiste ad una perdita di informazioni di tipo visivo e uditivo come già anticipato nel paragrafo precedente, per questo motivo è necessario capire l'impatto dei segnali non verbali sull'efficacia della leadership (Darics, 2017). È stato dimostrato che l'umorismo è un ottimo strumento per ridurre la tensione all'interno dell'ambiente di lavoro (Kangasharju & Nikko, 2009) e dare valido supporto alla fiducia (Morgan et al., 2014). L'umorismo può essere esternalizzato attraverso l'uso di una scrittura creativa (Darics, 2017, Bieswanger, 2013, Carey, 1980) che, in tempi moderni, si esplica con l'uso di espressioni facciali tradotte con emoticon e maiuscole (Darics, 2017, Byron e Baldrige, 2007). Va però sottolineato che contrariamente a quanto avviene nella tradizionale comunicazione faccia a faccia, in cui i segnali non verbali vengono emessi involontariamente, in quella scritta i segnali vengono intenzionalmente riformulati (Darics, 2017).

2 REVISIONE SISTEMATICA

2.1 Introduzione alla revisione sistematica

Uno degli strumenti fondamentali per portare avanti un progetto di ricerca non può che essere quella che prende il nome di revisione sistematica della letteratura. Questa non è altro che un processo che permette di analizzare e gestire la grande mole di conoscenze disponibili su un determinato argomento, nonché la diversità delle nozioni che caratterizzano l'ambiente di lavoro dei ricercatori. Questa tesi si pone proprio l'obiettivo di riuscire a condurre un'analisi sistematica della letteratura in campo dell'organizzazione aziendale e più nello specifico nel ruolo e nelle modalità di emergenza ed affermazione della leadership all'interno dei team che oggi caratterizzano maggiormente le organizzazioni, quelli virtuali. Per cui si è cercato di controllare ciò che gli studiosi hanno enunciato negli anni in merito a tale argomento. Per fare ciò ho seguito le indicazioni riportate da Tranfield et al. nel 2003 che nel loro articolo si pongono l'obiettivo di suggerire una metodologia adeguata a tale scopo.

2.2 Principi della revisione sistematica

A partire dalla seconda guerra mondiale in poi grande attenzione è stata posta alle analisi in campo manageriale (Tranfield, 2003, Blake e Mouton, 1976, Tisdall, 1982), per cui sono stati condotti tantissimi studi in quest'ambito da parte di

ricercatori e accademici, analizzando i vari fenomeni con l'ottica di diverse discipline e punti di vista. Proprio qui risiede lo scopo di una ricerca sistematica ovvero riuscire, per quanto possibile, a raccogliere informazioni e mettere una sorta di ordine logico a ciò che viene analizzato nelle diverse discipline. Tale scopo viene raggiunto utilizzando una metodologia ben definita della revisione sistematica di ciò che la letteratura dice in merito ad una determinata questione. Prima dello sviluppo di questa tecnica di analisi sistematica, gli studi erano di natura narrativa che si limitavano a trattazioni di tipo puramente descrittivo e soggette alla libera interpretazione degli autori-ricercatori (Tranfield, 2003, Fink, 1998; Hart, 1998). Il procedimento per la revisione degli articoli ottiene un notevole contributo grazie all'apporto dal mondo della medicina, infatti dagli anni '80 nel Regno Unito prende vita una sorta di rivoluzione scientifica proprio per aumentare l'autorità, l'affidabilità ed il rigore dei trattati. Tutto ciò per cercare di ridurre al minimo i pregiudizi che permeano dallo scrittore ed i cosiddetti bias. Come riportato da Tranfield ed al. la differenza principale tra le ricerche sistematiche e quelle narrative sta nel fatto che quelle sistematiche *“adottano un processo replicabile, scientifico e trasparente, in altre parole una tecnologia dettagliata, che mira a ridurre al minimo i bias attraverso ricerche esaustive nella letteratura di studi pubblicati e inediti e fornendo una traccia di controllo delle decisioni dei revisori, procedure e conclusioni”* (Tranfield, 2003, Cook et al., 1997). Grazie a questi pionieri oggi la ricerca sistematica è una delle pratiche più importanti all'interno delle comunità

scientifiche, passando dall'applicazione al solo campo medico a tutte le altre discipline tra cui quella manageriale. Prima di analizzare quali sono le fasi per portare avanti una ricerca sistemática vediamo quelli che vengono definiti come principi base, principi che vengono elencati e spiegati da Thorpe et al. nel 2006:

- Trasparenza, tutte le fasi del processo di ricerca devono essere documentate; ciò significa anche riportare i criteri utilizzati in fase di scelta degli articoli da includere e da escludere dalla ricerca. Questo requisito permette a soggetti esterni di valutare il rigore della ricerca ed eventualmente replicare l'intero studio (Thorpe et al., 2006, Denyer e Neely 2004);
- Chiarezza, che come in tutte le altre cose, permette all'osservatore esterno di capire perfettamente le dinamiche che hanno portato all'elaborato, dando appunto chiarezza del percorso seguito e delle tecniche e criteri applicati (Thorpe et al., 2006, Tranfield et al., 2003);
- Focus, fa sì che al lettore sia ben chiara la correlazione ed il collegamento che intercorrono tra la domanda di ricerca che ci si era posti all'inizio della ricerca sistemática e le prove che sono state successivamente identificate per rispondere a tali quesiti; sostanzialmente trova connessione tra la domanda di ricerca e gli studi inclusi nell'analisi (Thorpe et al., 2006, Pittaway et al., 2004);
- Unifica le comunità di ricerca e di professionisti, dato che la ricerca sistemática taglia trasversalmente diverse aree di studio e discipline, è un

ottimo strumento per diffondere quei risultati che non sono utili ed interessanti solo agli occhi dei ricercatori bensì riesce a portare varie questioni anche all'attenzione di professionisti e politici (Thorpe et al., 2006, Leseure et al., 2004);

- Uguaglianza, fa sì che non vengano fatte distinzioni e discriminazioni degli articoli sulla base del tipo di rivista o della modalità di pubblicazione adottata, permette quindi di valutare gli studi in base alla metodologia applicata evitando così pregiudizi (Thorpe et al., 2006, Pittaway et al., 2004);
- Accessibilità, permette di divulgare in maniera ampia tutto ciò che viene pubblicato ovvero le scoperte e i risultati a cui la comunità scientifica giunge; questo requisito viene soddisfatto grazie alla creazione di banche dati a cui tutti possono accedere (Thorpe et al., 2006);
- Ampia copertura, sempre grazie alle moderne piattaforme di gestione di database è possibile allargare la base di articoli da cui partire per portare avanti la propria ricerca, assicurando una maggiore completezza della ricerca stessa (Thorpe et al., 2006);
- Sintesi, permette di confrontare e trovare nessi logici tra ricerche provenienti da diversi campi di applicazione ovvero consente una maggiore interdisciplinarietà delle ricerche (Thorpe et al., 2006).

Questi principi assicurano che la ricerca sistemática aiuti a collegare tra loro non solo diverse discipline che apparentemente non mostrano tratti in comune, ma anche ricerche svolte in diverse epoche storiche trovando un punto di incontro tra le domande da porsi e quelle che già sono state poste e a cui si è trovato risposta (Thoorpe et al. 2006, Tranfield et al., 2003).

2.3 Fasi della revisione sistemática

Volendo riassumere, la ricerca sistemática può essere vista come un processo rigoroso che seguendo regole ben precise permette di utilizzare tecniche scrupolose così da minimizzare gli errori riuscendo a fornire quelle che Tranfield et al. chiamano prove di alta qualità, attraverso la raccolta ed analisi di diversi studi. Tale processo, come spiegato da Tranfield et al., viene articolato in tre fasi: pianificazione della revisione, conduzione della revisione, reporting e diffusione dei risultati. Di seguito queste verranno spiegate in dettaglio ricordando che ogni fase deve essere impostata con l'obiettivo di rispettare i principi di base illustrati nel paragrafo precedente.

2.3.1 Fase di Pianificazione della revisione

Questa fase, una volta individuata la domanda di ricerca che spinge alla revisione sistemática, prevede la formazione di un comitato di revisione ovvero un gruppo di esperti del settore che aiutano la gestione della revisione e la risoluzione di eventuali

problematiche che si presentano; primo compito di questo comitato è quello di condurre quelli che prendono il nome di studi di *scoping* che non sono altro che analisi preliminari che vengono svolte per controllare la dimensione e la rilevanza della letteratura riferita ad un determinato argomento, così da valutare anche le modalità con cui la domanda di ricerca è stata affrontata da precedenti ricercatori e autori, nonché le diverse discipline che si sono preoccupate di fare ricerche sull'argomento scelto. Si decidono quindi le modalità da seguire e queste devono essere successivamente riportate all'interno di un documento, il protocollo di revisione. Il protocollo è un documento formale che ha lo scopo di delineare l'intero processo garantendone l'obiettività e la trasparenza. Per assolvere a questo compito il protocollo riporta la descrizione di tutte le fasi da seguire, dei criteri utilizzati per la scelta dei documenti e dei campioni coinvolti nella ricerca (Tranfield et al., 2003, Davies e Crombie, 1998). Tuttavia risulta impossibile pianificare alla perfezione l'attività di ricerca, per cui occorre sottolineare che la redazione del protocollo di revisione non significa identificare un processo di ricerca estremamente rigido, infatti il ricercatore può comunque mostrare la propria creatività mantenendo ampia autonomia decisionale (Tranfield et al., 2003);

2.3.2 Fase di Conduzione della revisione

All'interno di questa fase è possibile notare la principale differenza con una ricerca narrativa che consiste nella maggiore completezza degli studi analizzati, pur

richiedendo una quantità maggiore di tempo ed impegno. La fase di conduzione prevede la scelta delle parole chiave da utilizzare per la ricerca e la scelta dei database scientifici nei quali inserirle, parole chiave suggerite dall'attività di *scoping*. È in questo momento che vengono scelti gli articoli che meglio rispettano i criteri di inclusione che erano stati definiti in dettaglio, documentando il numero delle fonti utilizzate e scartate. Nel campo manageriale risulta opportuno anche valutare la qualità degli studi in base alla metodologia applicata, nella pratica questo passaggio viene saltato semplicemente scegliendo gli studi pubblicati nelle riviste con maggiori referenze. Successivamente vengono creati dei moduli di estrazione dei dati che riportano i dati importanti per ogni studio utilizzato nella ricerca includendo titolo, autori, anno di pubblicazione, rivista. Tutto ciò per sintetizzare le informazioni raccolte e riportarle su appositi report;

2.3.3 Fase di reporting e diffusione dei risultati

La fase di presentazione dei risultati si divide in due parti principali, la prima di tipo prettamente descrittivo e la seconda di tipo tematico. L'analisi descrittiva del campo della ricerca si ottiene dando una visione generale degli articoli studiati come informazioni sull'autore, Paese di pubblicazione, anno di pubblicazione e altre informazioni di base. Per quanto riguarda l'analisi tematica questa viene svolta per sintetizzare e spiegare quelle che sono state le problematiche affrontate, riportando

non solo i risultati e le conclusioni a cui si è giunti ma anche le tematiche più sentite e quindi ricorrenti e quelle su cui c'è ancora molto da scoprire.

2.4 Applicazione metodologia

Alla luce dei principi distintivi che caratterizzano il processo illustrato da Tranfield per condurre una revisione sistematica, ho scelto di applicare tale metodologia per offrire una visione non solo completa nel campo della leadership all'interno dei moderni team virtuali ma anche una visione scientifica, chiara, trasparente ed esaustiva. Di seguito verranno riportate tutte le fasi del processo che sono state portate avanti andando a ripercorrere ogni singola tappa, dalla scelta del database elettronico su cui eseguire la ricerca, all'esclusione e inclusione degli articoli maggiormente rilevanti secondo i criteri adottati, allo sviluppo e rendicontazione dei risultati. Nello specifico la ricerca è stata basata sulle linee guida che vengono illustrate dal modello PRISMA-ScR sviluppato e pubblicato per la prima volta da Tricco et al. nel 2018. Tale modello permette di aiutare i ricercatori a sviluppare una tecnica ben precisa per portare avanti una revisione sistematica e ad avere un focus maggiore sugli elementi chiave da inserire all'interno dell'articolo; permette inoltre una certa trasparenza sulla metodologia applicata (Tricco et al., 2018).

La scelta delle parole chiave da inserire per eseguire la ricerca è un passaggio cruciale in quanto permette di ampliare, ridurre e variare l'ammontare degli articoli da qui partire per la selezione; è perciò importante eseguire quelle che Tranfield

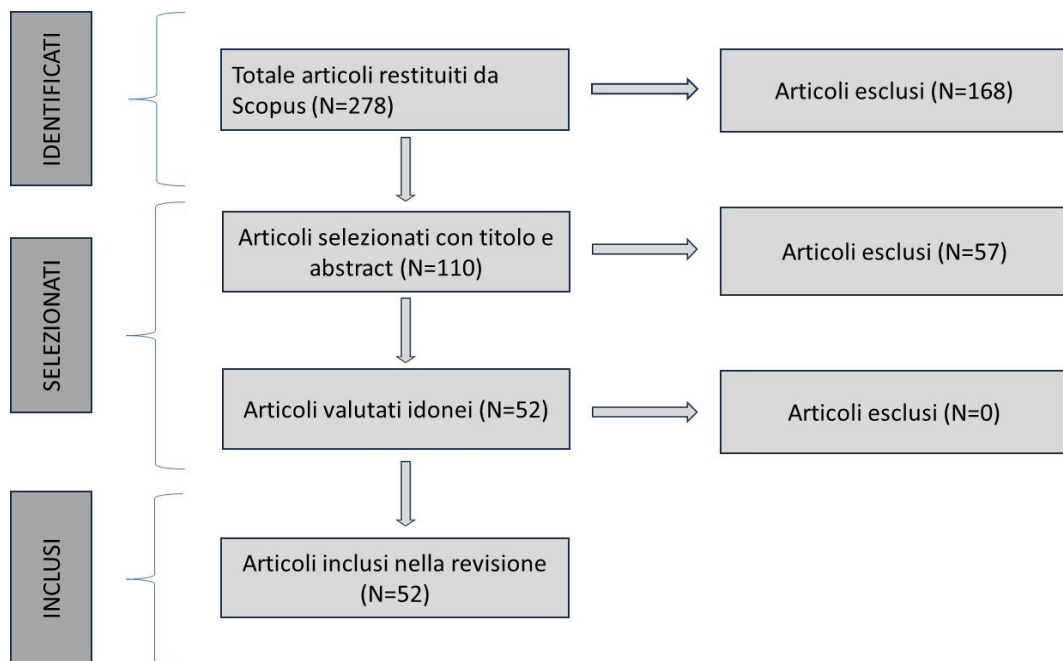
identifica come attività di *scoping*. Alla fine del processo di riflessione sono state scelte come parole chiave, e quindi come stringa da inserire nella query di ricerca, le seguenti: “virtual team” AND leadership. Questa stringa è stata poi inserita nel database elettronico Scopus che offre una grande quantità di articoli e pubblicazioni permettendo così una visione completa del fenomeno studiato. La restituzione degli articoli è stata poi delimitata inserendo nel sistema i seguenti domini:

- Area tematica limitata a: Business, Management, Contabilità; Scienze sociali; Psicologia;
- Tipo di documento limitato a: Articoli; Conference Paper
- Lingua limitata a; Inglese.

La ricerca con tali indicazioni ha portato alla restituzione da parte del sistema di 278 articoli con anno di pubblicazione compreso tra il 1998 ed il 2024. Successivamente di questi articoli ho analizzato titolo ed abstract così da comprendere il tema centrale che questi affrontano e riuscire ad escluderne quelli giudicati non rilevanti secondo i criteri di eleggibilità predefiniti. Sono stati selezionati gli articoli che nel loro abstract contenevano esattamente le parole chiave inserite nella query di ricerca e che erano incentrati sull'efficacia della leadership e del team virtuale. L'attività di inclusione/esclusione ha portato alla selezione di 110 articoli che sono stati successivamente analizzati per intero ovvero con la lettura completa del testo permettendo così una seconda e attenta selezione eseguita con altri criteri di inclusione; ogni singolo articolo è rientrato nella lista

per la revisione laddove questo si occupasse di Emergenza della leadership, Caratteristiche del leader e Stili di leadership maggiormente condivisi e avvalorati. Alla fine dei vari processi di filtraggio sono emersi come pertinenti e quindi da inserire nell'analisi sistematica 52 articoli che quindi rispettavano i criteri di eleggibilità. Le varie fasi di selezione che sono state seguite, con i relativi numeri sono riportate nella Figura 1, in quello che prende il nome di Modello di diagramma di flusso di PRISMA 2020 per revisioni sistematiche (Flamini et al., 2023).

Fig. 1



3 RISULTATI E DISCUSSIONE

3.1 Distribuzione temporale delle pubblicazioni

L'analisi temporale delle pubblicazioni selezionate offre una panoramica sull'evoluzione dell'interesse scientifico relativo alla leadership nei team virtuali. Come si evince dal Grafico 1 (Appendice 1), la quantità di studi pubblicati è aumentata progressivamente negli ultimi decenni, riflettendo una crescente attenzione accademica verso questo tema. Il primo articolo rilevante è stato pubblicato nel 1998 (*Leadership processes in virtual teams and organizations*) da Oakley, segnando l'inizio del dibattito sulla leadership in ambienti virtuali, contestualmente all'avvento delle prime tecnologie di comunicazione digitale che hanno permesso la creazione di team distribuiti geograficamente; quest'articolo infatti sottolinea come le tecnologie di mediazione permettano alle organizzazioni una maggiore flessibilità grazie ad una collaborazione con soggetti al di fuori dei confini organizzativi e sottolinea l'importanza di una buona leadership come fattore chiave per ottenere la massima efficacia del team, analizzandone i processi ed i ruoli all'interno degli ambienti virtuali (Oakley, 1998).

Nei primi anni 2000, il numero di pubblicazioni è rimasto relativamente stabile mostrando anche una scarsa attenzione all'argomento. Tuttavia, a partire dal 2009, si osserva un incremento significativo del numero di ricerche, coincidente con il crescente utilizzo di strumenti tecnologici avanzati come le videoconferenze, che

hanno reso i team virtuali una prassi sempre più comune nelle organizzazioni (Purvanova e Bono, 2009). Gli stessi Purvanova e Bono introducono il loro articolo del 2009 (*Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*) con la seguente frase “*Il progresso delle nuove tecnologie di comunicazione sul posto di lavoro ha dato origine a una pratica aziendale in rapida diffusione: il team di progetto virtuale*” citando altri autori tra cui Dundis & Benson (2003); da notare che l’anno 2003 coincide con l’anno di fondazione della piattaforma per videoconferenze Skype. Ma ancora, questo filone di ricerca viene ad esempio anticipato nel 2007 da Hambley et al. (*Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes*) che infatti riconoscono che le tecnologie di comunicazione hanno portato alla nascita di nuovi paradigmi di lavoro creando un nuovo contesto anche per l’operato della leadership (Hambley et al., 2007, Avolio et al., 2001), questi autori contribuiscono quindi a porre delle basi solide anche per gli studi che poi si sono succeduti dal 2009 in poi. Un ulteriore picco si registra nel periodo 2020-2023, fortemente influenzato dalla pandemia di COVID-19, che ha accelerato la transizione verso il lavoro virtuale in molteplici settori. In particolare, il 2023 ha visto il numero più alto di pubblicazioni, con 7 articoli, a dimostrazione dell’interesse crescente per la comprensione delle dinamiche di leadership nei contesti virtuali. Non a caso proprio nel 2023 Kaur Bagga et al. (*The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change*

management in virtual teams) impostano la loro analisi partendo proprio dai cambiamenti radicali che la pandemia ha introdotto nel modo di lavorare e di interagire e sulla base delle loro osservazioni affermano che in contesti di cambiamento organizzativo la leadership trasformazionale sembra essere la più indicata per guidare team virtuali. Non solo, anche Cho e Roll (*Changing Digital Age in the Wake of COVID-19: How Does Humility Impact on Virtual Leaderless Teams?*) risultano interessati alle modifiche indotte dalla pandemia da COVID19 infatti nel loro articolo del 2021, in cui analizzano gli effetti della leadership condivisa, gli autori ci tengono a sottolineare le sfide che i leader virtuali si sono trovati ad affrontare. Questo incremento post-pandemia evidenzia non solo l'urgenza di adattarsi alle nuove modalità di lavoro, ma anche il riconoscimento della leadership come un elemento chiave per garantire la performance all'interno dei team distribuiti (Badrinarayanan, 2024).

In conclusione, l'analisi della distribuzione temporale delle pubblicazioni sottolinea come l'interesse accademico verso la leadership nei team virtuali sia strettamente legato alle trasformazioni tecnologiche e sociali, ciò viene anche confermato da Larsons e DeChurch che nel loro articolo "*Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams*" (2020) si soffermano proprio nell'analisi della tecnologia e di come questa abbia avuto ripercussioni anche sulla figura del leader, loro affermano che l'introduzione di strumenti come Microsoft Teams e Google Drive ha facilitato la collaborazione

remota e il coordinamento di team distribuiti pur creando nuove sfide per i leader nella gestione di una comunicazione più complessa come quella digitale (Larson e DeChurch, 2020). Questo suggerisce che si tratta di un campo di ricerca in piena espansione, con ampi margini di sviluppo e approfondimento.

3.2 Analisi delle citazioni

Un altro elemento chiave per comprendere l'impatto scientifico di una pubblicazione è il numero di citazioni ricevute. Le citazioni non solo riflettono la credibilità e affidabilità di un articolo, ma indicano anche quanto questo abbia influenzato la ricerca successiva nel campo (Hirsch, 2005). Analizzando le 52 pubblicazioni selezionate, emerge un'ampia variabilità nel numero di citazioni, che indica la differenza di importanza tra gli studi all'interno della letteratura sulla leadership nei team virtuali. La Tabella 1 (Appendice 1), che riporta le 17 pubblicazioni con il più alto numero di citazioni, ci aiuta ad analizzare e sintetizzare quelli che sono i temi più trattati dalla letteratura e che quindi hanno portato all'alto numero di consultazioni degli articoli che ne parlano. Di seguito si analizzano i primi dieci articoli più citati per avere una panoramica generale delle questioni più sentite e quindi studiate, panoramica sull'importanza delle tematiche che viene anche confermata dai grafici 2 e 3 riportati nell'Appendice 1.

Dalla Tabella 1 emerge che l'articolo con il maggior numero di citazioni è *“Leadership effectiveness in global virtual teams”* di Kayworth e Leidner (2002),

con 488 citazioni. Questo studio va ad analizzare le principali teorie sull'efficacia della leadership richiamando non solo la teoria dei tratti del leader, già trattata e che porta alla conclusione che leader si nasce, ma anche la teoria delle contingenze che lega l'efficacia della leadership a determinati contesti e le teorie comportamentali che invece legano l'efficacia alle pratiche di orientamento al compito o alle relazioni. In tutti i casi però viene posto un notevole accento sul ruolo della comunicazione che risulta essere elemento cruciale all'interno dei team virtuali per qualsiasi stile di leadership in quanto la chiarezza comunicativa evita eventuali incomprensioni causate dalla mancanza di interazioni faccia a faccia. La capacità di fornire feedback chiari e costanti è la chiave per il successo in quanto permette una maggiore comprensione dei compiti e delle responsabilità nonché fornisce un senso di empatia essenziale per creare uno spirito di squadra (Kayworth e Leidner, 2002). L'alto numero di citazioni fa supporre che l'articolo sia stato alla base di numerose ricerche successive sull'importanza della comunicazione efficace, questo perché crea una sorta di primo collegamento vero e proprio tra le caratteristiche di un team tradizionale ed uno virtuale rilevando l'impatto della tecnologia nei processi di comunicazione.

Al secondo posto troviamo lo studio di Hoch e Kozlowski (2014), "*Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership*", anch'esso con oltre 400 citazioni. Questo articolo esplora il concetto di leadership condivisa all'interno di team virtuali, sottolineando che i processi di leadership

virtuali subiscono variazioni rispetto a quelli tradizionali a causa della ridotta interazione faccia a faccia (Hoch e Kozlowski, 2014). L'articolo pertanto pone l'attenzione su come integrare le classiche funzioni di leadership attraverso fattori incentivanti che prendono il nome di supporti strutturali (sistemi di ricompensa e comunicazione), evidenziando inoltre come la distribuzione della leadership tra i membri del team possa migliorare la performance complessiva del gruppo dimostrando che gli effetti di una leadership gerarchica diminuiscono con l'aumentare del grado di virtualità. L'attenzione posta su questo argomento dimostra l'evoluzione del concetto di leadership nel contesto virtuale, spostandosi dalla figura tradizionale di un leader centrale verso un approccio più collaborativo e decentralizzato. Questo articolo segna un punto di svolta, non a caso dagli anni successivi la sua pubblicazione è aumentata l'attenzione posta sulla leadership condivisa come facilmente intuibile esaminando il Grafico 3 (Appendice 1), contandone in media una per anno.

Il terzo articolo più citato è "*Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*" di Purvanova e Bono (2009), con 284 citazioni, che si concentra sugli effetti della leadership trasformazionale nei contesti di team virtuali e tradizionali faccia a faccia. Questo studio ha aperto la strada a una più profonda comprensione dell'importanza di una leadership orientata alle relazioni per superare le sfide della distanza fisica e della mancanza di interazione diretta tra i membri del team. Infatti in un ambiente virtuale non è facile sviluppare una conoscenza tra

colleghi che possa portare anche ad un incremento della fiducia, risulta quindi utile un leader che sia in grado di sviluppare relazioni solide con e tra i follower virtuali aumentandone il legame e sviluppando un senso di obiettivo comune (Purvanova e Bono, 2009).

Dai primi tre articoli più citati vediamo che tra i temi più rilevanti compaiono la comunicazione, la leadership condivisa e la leadership trasformativa. La frequenza con cui questi argomenti sono stati citati e studiati nel tempo riflette l'importanza di questi fattori per il successo delle dinamiche di leadership in ambienti virtuali.

Di seguito sono riportati altri articoli meno citati ma che comunque rappresentano dei punti di ancoraggio per le ricerche in ambito di leadership negli ambienti virtuali.

Troviamo infatti Hambley et al. del 2007 con 241 citazioni. In questo articolo intitolato "*Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes*" gli autori fanno un confronto tra lo stile di leadership transazionale e quello trasformativa cercando di studiarne gli effetti in relazione al tipo di ambiente comunicativo nel quale vengono applicati ovvero che si tratti di comunicazione faccia a faccia, videoconferenza o messaggi testuali. L'articolo dimostra che sia la leadership trasformativa sia quella transazionale possono essere efficaci, ma la loro efficacia varia in base al contesto ed alla ricchezza mediatica dello strumento

comunicativo utilizzato. La leadership trasformazionale tende ad essere più efficace nelle interazioni faccia a faccia, favorendo coesione e interazioni costruttive. Tuttavia, la leadership transazionale può risultare più efficace in condizioni in cui l'identità dei membri del team è chiara, poiché si basa sullo scambio di ricompense e punizioni, ma questa differenza si attenua in contesti virtuali anonimi (Hambley et al., 2007).

Altro articolo da analizzare è “*Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors*” ad opera di Carte et al. del 2006 (202 citazioni). Qui gli autori analizzano gli effetti e le differenze tra una leadership di tipo centralizzato ed una di tipo condiviso arrivando alla conclusione che uno stile condiviso risulta più adatto in caso di team virtuali autogestiti; non solo, una leadership condivisa viene riportata anche come predittore dell'efficacia del team che la adotta. Evidenziano inoltre che sarebbe opportuna una maggiore condivisione nei ruoli di supervisione piuttosto che di svolgimento delle attività (Carte et al., 2006). Dal grafico 3 (Appendice 1) si evince che questo è il primo articolo a concentrarsi sulla leadership condivisa anche se rimane per qualche anno un fenomeno isolato infatti quest'argomento non verrà trattato nuovamente prima del 2011.

Per quanto riguarda l'articolo “*Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams*” di Larson e DeChurch del 2020 (164 citazioni), questo si occupa di leadership dei team nell'era digitale, con

un focus su come le tecnologie digitali influenzano il lavoro di squadra e le implicazioni per i leader. Vengono fornite quattro prospettive di lettura della tecnologia, questa viene vista come contesto, come sociomateriale, come mezzo di creazione, come compagno di squadra. Ogni prospettiva viene analizzata anche considerando le implicazioni pratiche giungendo alla conclusione che gli stili di leadership che più si adattano a contesti virtuali sono quello trasformatore e quello condiviso (Larson e DeChurch, 2020).

Continuando l'analisi dei documenti in base all'importanza attribuibile col numero di citazioni troviamo l'articolo di Hoch e Dulebohn del 2017 "*Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework*" con 132 citazioni. L'articolo in questione si occupa di analizzare il rapporto tra gli stili di leadership condivisa e individuale e l'efficacia del team soffermandosi anche sui fattori rilevanti per prevedere l'emergenza del leader. A tal proposito si richiama e analizza la teoria dei Big Five non solo come fattori rilevanti per l'emergenza ma anche come caratteristiche dei membri del team per agevolare la formazione di uno spirito di squadra (Hoch e Dulebohn, 2017).

Tra gli autori più citati compaiono anche Huang et al. che nel 2010 scrivono l'articolo "*The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams*" che viene citato da altri 131 lavori di ricerca. Lo studio ribadisce la particolare efficacia dello stile di leadership trasformatore considerando come adatto anche lo stile transazionale seppur questi due agiscano sui membri in maniera

diversa e con un accento sulla capacità di creare un clima cooperativo da parte del leader trasformazionale specialmente in ambienti in cui è difficile creare relazioni personali all'interno del team (Huang et al., 2010), confermando quanto detto finora. Si analizza inoltre l'impatto che la comunicazione può avere sulle performance del team.

L'articolo di Pauleen del 2003 conta 118 citazioni, si intitola “*An Inductively Derived Model of Leader-Initiated Relationship Building with Virtual Team Members*”. All'interno di questo studio vengono affrontate tematiche relative alle relazioni che si sviluppano tra i membri di un team virtuale. Secondo gli autori prima di procedere con un orientamento al compito bisogna inevitabilmente andare a creare un gruppo coeso dal punto di vista relazionale così da riuscire anche a sviluppare un certo livello di fiducia che permetta un raggiungimento di risultati migliori. A tal fine si rileva ed analizza la grandissima importanza che ricopre il ruolo della comunicazione e la capacità del leader di selezionare i mezzi di comunicazione più adatti al contesto che si trova a dover gestire (Pauleen, 2003). Ancora una volta quindi viene ribadita l'importanza della comunicazione in ambienti di lavoro virtuali.

Infine si vuole considerare anche l'articolo di Newman e Ford del 2021 “*Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace*” (115 citazioni) in cui gli autori illustrano le pratiche che un leader dovrebbe mettere in atto per coinvolgere al meglio i propri follower riuscendo a creare un alone di fiducia

intorno alla propria figura. Viene inoltre sottolineata l'importanza di una buona comunicazione e la gestione di piattaforme per le videoconferenze come Zoom e WebEx (Newman e Ford, 2021).

Va considerato che il numero di citazioni fornisce una misura dell'influenza accademica di un articolo, per cui è importante considerare come questi studi abbiano contribuito allo sviluppo di nuove teorie. In particolare, lavori più recenti continuano a citare questi contributi fondamentali, dimostrando che la comunicazione e la leadership trasformazionale e condivisa rimangono pilastri centrali nella gestione dei team virtuali anche nel contesto post-pandemia.

3.3 Tematiche principali emergenti dalla letteratura

Dall'analisi della letteratura selezionata emergono diverse tematiche centrali che caratterizzano il campo della leadership nei team virtuali. Questi temi, identificati grazie all'analisi approfondita dei 52 articoli, riflettono l'evoluzione della comprensione della leadership in un contesto in cui la distanza fisica e l'uso della tecnologia giocano un ruolo determinante. Temi che sono stati sintetizzati e inseriti nei Grafici 2 e 3 (Appendice 1): il primo per analizzarne la ricorrenza all'interno degli articoli; il secondo per distribuire queste frequenze su una linea temporale per rendersi conto dell'evoluzione della materia nel corso degli anni.

Le principali aree di interesse (Grafico 2) si concentrano su alcuni stili di leadership che si sono dimostrati particolarmente adatti ai team virtuali, come la leadership

trasformativa e quella condivisa, ma includono anche aspetti cruciali come le dinamiche di emergenza della leadership, la fiducia, la comunicazione e la leadership transazionale. La frequenza con cui queste tematiche sono discusse nei lavori analizzati sottolinea la loro rilevanza per affrontare le sfide uniche cui i team virtuali sono sottoposti.

Di seguito queste vengono approfondite.

3.3.1 Leadership trasformativa

La leadership trasformativa emerge come la tematica più discussa nella letteratura esaminata, comparando in quasi la metà degli articoli selezionati. Questo stile di leadership, che si concentra sulla costruzione e il rafforzamento delle relazioni all'interno del team (Purvanova e Bono, 2009), viene considerato particolarmente efficace nei contesti virtuali, perché la mancanza di interazione faccia a faccia può rappresentare una sfida significativa per il mantenimento della coesione del gruppo e richiede uno stile di interazione di tipo costruttivo tipico di questa tipologia di leadership (Hambley et al., 2007).

Infatti, i leader trasformativi sono caratterizzati dalla loro capacità di ispirare e motivare i follower attraverso il loro carisma, creando un forte spirito di squadra e favorendo un ambiente di lavoro collaborativo (Huang et al., 2010). Questo stile di leadership, che si fonda sulla fiducia e sulla comunicazione, è particolarmente adatto ai team virtuali, dove è essenziale che i leader siano in grado di coinvolgere

emotivamente i membri del team nonostante la distanza fisica (Guinalú e Jordán, 2016). Uno degli aspetti centrali della leadership trasformazionale è la capacità del leader di trasformare i propri follower, adattandoli non solo alle dinamiche di gruppo, ma anche alle nuove esigenze e situazioni impreviste (Guinalú e Jordán, 2016). In particolare, la letteratura sottolinea come questo stile abbia giocato un ruolo cruciale durante la pandemia da COVID-19 mostrando alta efficacia nella creazione di fiducia ed empatia (Badrinarayanan, 2024), quando molti team sono stati costretti a operare in ambienti virtuali. Come mostrato dal Grafico 3 (Appendice 1), il numero di pubblicazioni sulla leadership trasformazionale ha registrato un picco negli anni immediatamente successivi alla pandemia, evidenziando l'importanza di un approccio orientato alle relazioni in tempi di grande cambiamento e incertezza.

In sintesi, la leadership trasformazionale risulta essere lo stile più discusso perché ritenuto il più efficace per affrontare le sfide della virtualità, specialmente per la sua capacità di promuovere coesione e flessibilità all'interno del team. La capacità di un leader di trasformare i follower e di creare un ambiente di fiducia e collaborazione continua ad essere vista come una leva fondamentale per il successo dei team virtuali.

3.3.2 Leadership condivisa

La leadership condivisa rappresenta un'altra tematica emergente nella letteratura sui team virtuali, guadagnando sempre più attenzione a partire dal 2006. Questo stile di leadership si distingue per l'enfasi sulla distribuzione delle responsabilità (Hoch e Kozlowski, 2014). A differenza della leadership tradizionale, dove un singolo leader centralizza il potere, la leadership condivisa promuove una maggiore autonomia tra i membri del gruppo, incoraggiando un processo decisionale più flessibile.

L'adozione della leadership condivisa nei team virtuali risulta particolarmente vantaggiosa per affrontare le sfide legate alla distanza fisica e ai fusi orari che caratterizzano queste organizzazioni. Distribuendo le responsabilità tra diversi membri del team, si facilita un approccio più autonomo alla gestione del lavoro, riducendo la dipendenza da un unico leader. Questo è particolarmente utile nei team virtuali, dove la coordinazione immediata può risultare difficile a causa delle barriere temporali e geografiche.

Uno dei concetti centrali associati alla leadership condivisa è quello di empowerment dei membri del team, che consiste nella formazione dei membri affinché possano prendere decisioni autonome e gestire responsabilità chiave (Topić et al., 2023). Questo approccio non solo aumenta la motivazione individuale, ma migliora anche la capacità del team di affrontare sfide complesse in maniera più rapida ed efficiente.

Come evidenziato dai dati presenti nel Grafico 3 (Appendice 1), l'interesse per la leadership condivisa è cresciuto costantemente negli ultimi dieci anni, con un numero sempre maggiore di pubblicazioni dedicate a questo tema. Questo trend riflette la crescente consapevolezza che, nei team virtuali, un modello di leadership collaborativo e distribuito può facilitare una gestione più efficiente delle dinamiche del team, migliorandone le performance.

In conclusione, la leadership condivisa si è rivelata una soluzione efficace per affrontare le complessità dei team virtuali, fornendo un approccio più dinamico e adattabile rispetto ai modelli di leadership gerarchici.

3.3.3 Emergenza della leadership

L'emergenza della leadership rappresenta un'area di interesse nella letteratura sui team virtuali, riferendosi a come i leader assumono il loro ruolo all'interno di questi gruppi distribuiti. A differenza dei contesti tradizionali, dove le gerarchie sono spesso predefinite e i leader sono nominati formalmente, nei team virtuali il processo di emergenza della leadership può essere più dinamico e dipendere dalle capacità comunicative (Wilson et al., 2021) e tecniche di questo (Torre e Sarti, 2020). In particolare, la letteratura sottolinea che nei contesti virtuali, la leadership emergente non è necessariamente legata a tratti di personalità innati o a ruoli ufficiali, ma è spesso il risultato delle competenze specifiche di un individuo (Purvanova et al., 2021). Le capacità di comunicazione scritta, la rapidità nel fornire

feedback e l'abilità nell'uso degli strumenti tecnologici diventano fondamentali per distinguersi come leader in un ambiente dove la comunicazione avviene principalmente in modo asincrono e tramite piattaforme digitali (Darics, 2020). Un aspetto particolarmente rilevante emerso dalla revisione della letteratura è il ruolo della comunicazione efficace nel facilitare l'emergenza della leadership. Nei team virtuali, dove i membri del gruppo interagiscono principalmente attraverso mezzi tecnologici, la chiarezza e la tempestività della comunicazione diventano criteri cruciali per il riconoscimento della leadership. La velocità nel rispondere, la capacità di risolvere problemi e la disponibilità a fornire supporto tecnico e organizzativo aumentano le probabilità che un individuo assuma una posizione di leadership all'interno del team, anche se questa non è stata formalmente assegnata. In sintesi, l'emergenza della leadership nei team virtuali è fortemente influenzata dalle competenze comunicative e tecnologiche, piuttosto che da caratteristiche personali o formali. La capacità di adattarsi rapidamente alle necessità del team e di gestire in modo efficace gli strumenti di comunicazione virtuale rappresenta un fattore determinante per chi assume ruoli di leadership in questi contesti. Questo fenomeno sottolinea la necessità di una leadership flessibile e reattiva, capace di evolversi in linea con le esigenze specifiche del lavoro virtuale.

3.3.4 Fiducia e comunicazione

La fiducia e la comunicazione sono due elementi fondamentali per il successo della leadership nei team virtuali (Pauleen, 2003). In un ambiente virtuale, dove i membri del team non interagiscono fisicamente, la costruzione della fiducia risulta essere una sfida significativa ma necessaria per il buon funzionamento del gruppo. La fiducia, infatti, non solo contribuisce a creare un ambiente lavorativo positivo e collaborativo, ma è anche essenziale per promuovere un maggiore impegno e una più elevata performance da parte del team.

Uno dei fattori chiave per sviluppare fiducia in un contesto virtuale è la comunicazione efficace (Flavian et al., 2019). Gli strumenti di comunicazione utilizzati, come email, videoconferenze e piattaforme di messaggistica, diventano cruciali in quanto sostituiscono l'interazione faccia a faccia. Tuttavia, la mancanza di contatto fisico comporta una serie di difficoltà, come la perdita di segnali non verbali, che sono fondamentali per comprendere il tono e l'intenzione dietro i messaggi. Di conseguenza, i leader virtuali devono saper utilizzare al meglio questi strumenti, garantendo una comunicazione chiara, frequente e coerente, che aiuti a mantenere i membri del team allineati sugli obiettivi comuni e consapevoli del proprio ruolo all'interno del gruppo.

La letteratura sottolinea che, nei team virtuali, la fiducia è spesso legata alla tempestività dei feedback e alla trasparenza nella condivisione delle informazioni e viceversa (Flavian et al., 2019). I leader che riescono a fornire risposte rapide e

coerenti ai problemi e alle preoccupazioni del team contribuiscono a rafforzare la fiducia tra i membri, creando un ambiente dove le persone si sentono ascoltate e valorizzate. Dalla revisione emerge che i leader virtuali di successo devono essere abili nel gestire la comunicazione asincrona, caratteristica comune dei team distribuiti (Flavian et al., 2019). Questa modalità di comunicazione, che avviene spesso in momenti differenti a causa di fusi orari e luoghi di lavoro diversi, richiede una pianificazione e una coordinazione accurata per evitare incomprensioni e ritardi nelle risposte. La fiducia può essere messa a rischio se la comunicazione è percepita come sporadica o insufficiente, il che può generare senso di isolamento tra i membri del team. In sintesi, la fiducia e la comunicazione sono strettamente interconnesse nei team virtuali. Questi due elementi, se utilizzati correttamente, possono contribuire all'aumento delle performance del team.

3.3.5 Leadership transazionale

La leadership transazionale, sebbene meno discussa rispetto alla leadership trasformazionale e condivisa, trova comunque spazio nella letteratura sulla gestione dei team virtuali. Questo stile di leadership si basa su un approccio orientato al compito e alla gestione degli scambi tra leader e follower, con un focus sulle ricompense e le punizioni per incentivare la performance (Ruggeri, 2009, Bass e Avolio, 1993). Tuttavia, nei contesti virtuali, dove la relazione interpersonale e la fiducia giocano un ruolo centrale, la leadership transazionale viene considerata

meno efficace. Nonostante ciò, la leadership transazionale continua a essere usata come punto di confronto nella letteratura, soprattutto in studi che analizzano l'efficacia di diversi stili di leadership nei team virtuali. In molti casi, viene contrapposta alla leadership trasformazionale, evidenziando come quest'ultima sia più adatta a creare un ambiente di collaborazione e fiducia, elementi fondamentali per il successo dei team virtuali.

3.4 Discussione

La revisione della letteratura sulla leadership nei team virtuali ha evidenziato come i due modelli principali di leadership trasformazionale e condivisa siano considerati i più efficaci per affrontare le sfide poste dall'ambiente virtuale. Questi stili si distinguono per la loro capacità di costruire un clima di fiducia e coesione, elementi fondamentali per il successo dei team distribuiti.

Inoltre, mentre la leadership transazionale rimane un argomento trattato nella letteratura, la sua efficacia è messa in discussione poiché uno stile basato su ricompense e sanzioni risulta poco adatto a promuovere la fiducia e l'impegno a lungo termine nei team virtuali. Infine gli studi relativi alle tematiche di emergenza della leadership, comunicazione e fiducia confermano che i contesti virtuali richiedono un approccio più relazionale e flessibile, capace di adattarsi alle complessità della comunicazione a distanza.

CONCLUSIONI

Grazie alla lettura dei 52 articoli che ho selezionato includendoli nella revisione sistematica è stato possibile creare una visione complessiva di come il fenomeno della leadership si è adattato e si sta adattando ai cambiamenti tecnologici in atto. Gli articoli hanno fatto emergere alcune tematiche ricorrenti che ho opportunamente riportato su un foglio excel al fine di creare i grafici 1, 2, 3 (Appendice 1) che hanno facilitato l'interpretazione dei risultati raggiunti. Sulla base di quanto fatto è possibile affermare che questa revisione ha messo in evidenza l'importanza della leadership trasformazionale e condivisa come stili particolarmente efficaci nei contesti virtuali, dove la costruzione della fiducia e la comunicazione diventano cruciali. Tuttavia, la leadership transazionale risulta meno adatta per affrontare le esigenze dei team virtuali, confermando che un approccio relazionale e adattivo sia essenziale per il successo.

Nonostante le limitazioni della revisione, i risultati indicano chiaramente che la leadership nei team virtuali rimane un tema di ricerca rilevante, soprattutto in considerazione del crescente uso di tecnologie digitali. Le future ricerche dovrebbero concentrarsi sull'intersezione tra tecnologia e leadership, nonché sul benessere psicologico dei lavoratori in ambienti virtuali. In conclusione, la capacità di adattare la leadership ai contesti virtuali sarà sempre più cruciale per garantire la performance e la coesione dei team globali. Alla luce dei risultati emersi, si rende necessario approfondire la ricerca sull'impiego delle nuove tecnologie nei team

virtuali, esplorando come strumenti innovativi come la realtà aumentata e l'intelligenza artificiale possano influenzare i modelli di leadership.

Inoltre, la leadership nei team multiculturali richiede maggiore attenzione. Le dinamiche culturali possono influenzare la fiducia e la comunicazione nei team virtuali, e sarebbe utile esplorare come diversi stili di leadership si adattino a contesti con membri provenienti da diverse parti del mondo. Questo tipo di ricerca contribuirebbe a sviluppare modelli di leadership più inclusivi e adatti alla crescente globalizzazione del lavoro.

LIMITAZIONI

La revisione si basa esclusivamente su articoli selezionati dal database Scopus, il che potrebbe rappresentare una limitazione per quanto riguarda la completezza della copertura delle fonti. Sebbene la piattaforma Scopus offra una vasta gamma di pubblicazioni accademiche, altre banche dati come Web of Science o Google Scholar potrebbero contenere ulteriori studi rilevanti. Inoltre, l'inclusione di articoli pubblicati solo in lingua inglese restringe il focus della revisione, escludendo potenziali contributi provenienti da altre aree linguistiche e geografiche.

È opportuno sottolineare che per quanto riguarda l'anno 2024 non è possibile definire il numero consuntivo di pubblicazioni in quanto questa ricerca è stata condotta prima della conclusione del suddetto, per cui si hanno solo dati parziali.

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.

Badrinarayanan, V. (2024). Trust building strategies for virtual leaders in the post pandemic era. *Project Leadership and Society*, 5, 100126.

Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.

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.

Bonti M., Cavaliere V., Core E., Lineamenti di organizzazione aziendale (titolo provvisorio), Egea, Milano, 2021

Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors. *Group Decision and Negotiation*, *15*, 323-343.

Chamberlin, M., Nahrgang, J. D., Sessions, H., & De Jong, B. (2024). An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams. *Journal of Organizational Behavior*, *45*(4), 595-619.

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.

Cho, V., Roll, L. C., Wu, C. H., & Tang, V. (2021). Changing Digital Age in the Wake of COVID-19: How Does Humility Impact on Virtual Leaderless Teams?. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, *30*(4), 1-23.

Cogliser, C. C., Gardner, W. L., Gavin, M. B., & Broberg, J. C. (2012). Big five personality factors and leader emergence in virtual teams: Relationships with team trustworthiness, member performance contributions, and team performance. *Group & Organization Management*, *37*(6), 752-784.

Darics, E. (2020). E-leadership or “how to be boss in instant messaging?” The role of nonverbal communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29.

Flamini, G., Ceschel, F., Gnan, L., & Van, A. V. T. (2023). An Organizational Perspective of Sustainability Reporting in the Public Sector: A Scoping Literature Review. *Reshaping Performance Management for Sustainable Development*, 89-109.

Flavian, C., Guinalú, M., & Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European journal of management and business economics*, 28(1), 2-24.

Guinalú, M., & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 20(1), 58-70.

Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 1-20.

Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National academy of Sciences*, 102(46), 16569-16572.

Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693.

Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of applied psychology*, 99(3), 390.

Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in human behavior*, 26(5), 1098-1110.

Jones G., *Organizzazione: teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, Milano, 2012

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The leadership quarterly*, 20(6), 855-875.

Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 18(3), 7-40.

Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The leadership quarterly*, 31(1), 101377.

Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S., & Nitsch, V. (2023). Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. *Team Performance Management: An International Journal*, 29(1/2), 90-112.

Mukherjee, D., Lahiri, S., Mukherjee, D., & Billing, T. K. (2012). Leading virtual teams: how do social, cognitive, and behavioral capabilities matter?. *Management Decision*, 50(2), 273-290.

Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802.

Oakley, J. G. (1999). Leadership processes in virtual teams and organizations. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 3-17.

Ocker, R. J., Huang, H., Benbunan-Fich, R., & Hiltz, S. R. (2011). Leadership dynamics in partially distributed teams: An exploratory study of the effects of configuration and distance. *Group Decision and Negotiation*, 20, 273-292.

Pauleen, D. J. (2003). An inductively derived model of leader-initiated relationship building with virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 227-256.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The leadership quarterly*, 20(3), 343-357.

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, 713-733.

Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: A comparison of transformational and transactional leaders. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(8).

Serban, A., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Kahai, S. S., Hao, C., McHugh, K. A., ... & 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.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*.

Topić, E., Čehić, M., & Belingar, R. (2023). Through self-leadership and followership to shared leadership: A paradigm for effective virtual teamworking. *Dynamic Relationships Management Journal*, 12(1), 73-86.

Torre, T., & Sarti, D. (2020). The “way” toward e-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in psychology*, 11, 554253.

Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., ... & Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. *Annals of internal medicine*, 169(7), 467-473.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.

Bibliografia

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & organization studies*, 2(4), 419-427.

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.

Yukl G., *Leadership in Organizations*, 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.,2002

Zhang, S., & Fjermestad, J. (2006). Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 6(3), 274-291.

APPENDICE 1

Tabella 1

AUTORE	TITOLO	CITAZIONE	ANNO
Kayworth, T.R.,Leidner, D.E.	<i>Leadership effectiveness in global virtual teams</i>	488	2002
Hoch, J.E.,Kozlowski, S.W.J.	<i>Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership</i>	401	2014
Purvanova, R.K.,Bono, J.E.	<i>Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams</i>	284	2009
Hambley, L.A.,O'Neill, T.A.,Kline, T.J.B.	<i>Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes</i>	241	2007
Carte, T.A.,Chidambaram, L.,Becker, A.	<i>Emergent leadership in self- managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors</i>	202	2006
Larson, L.,DeChurch, L.A.	<i>Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology</i>	164	2020

Appendice 1

	<i>and what they mean for leading teams</i>		
Hoch, J.E.,Dulebohn, J.H.	<i>Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework</i>	132	2017
Huang, R.,Kahai, S.,Jestice, R.	<i>The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams</i>	131	2010
Pauleen, D.J.	<i>An Inductively Derived Model of Leader-Initiated Relationship Building with Virtual Team Members</i>	118	2003
Newman, S.A.,Ford, R.C.	<i>Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace</i>	115	2021
Balthazard, P.A.,Waldman, D.A.,Warren, J.E.	<i>Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams</i>	108	2009
Cogliser, C.C.,Gardner, W.L.,Gavin, M.B.,Broberg, J.C.	<i>Big Five Personality Factors and Leader Emergence in Virtual Teams: Relationships With Team Trustworthiness, Member</i>	92	2012

	<i>Performance Contributions, and Team Performance</i>		
Charlier, S.D., Stewart, G.L., Greco, L.M., Reeves, C.J.	<i>Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents</i>	65	2016
Serban, A., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Friedrich, T.L., Peterson, D.R.	<i>Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests</i>	62	2015
Walvoord, A.A.G., Redden, E.R., Elliott, L.R., Coovert, M.D.	<i>Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice</i>	57	2008
Hoegl, M., Muethel, M.	<i>Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide</i>	54	2016
Nordbäck, E.S., Espinosa, J.A.	<i>Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams</i>	50	2019

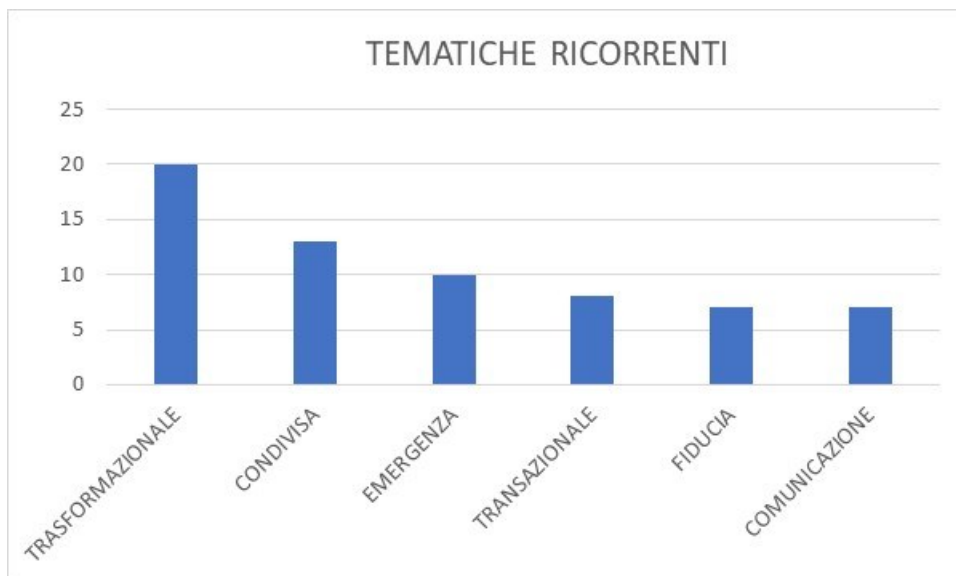
Fonte: Elaborazione propria

Grafico 1



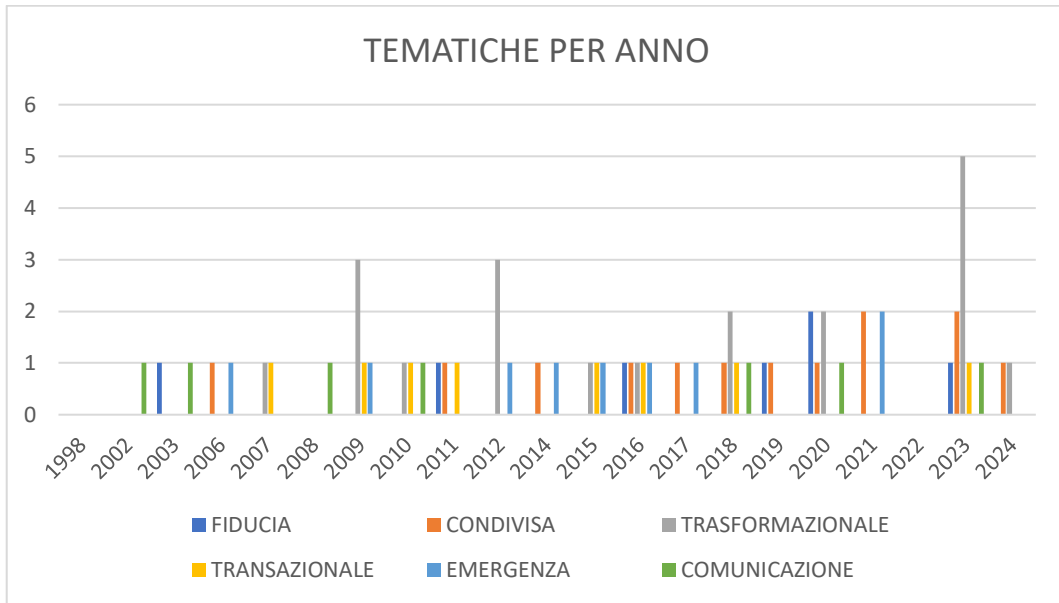
Fonte: elaborazione propria

Grafico 2



Fonte: Elaborazione propria

Grafico 3



Fonte: Elaborazione propria

APPENDICE 2

Testi di riferimento per la literature review

	TITOLO	ANNO	AUTORE	FONTE
1	Trust building strategies for virtual leaders in the post pandemic era	2024	Badrinarayanan, V.	Project Leadership and Society , 5, 100126
2	An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams	2024	Chamberlin, M. ,Nahrgang, J.D.,Sessions, H.,de Jong, B.	Journal of Organizational Behavior , 45(4), pp. 595–619
3	The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams	2023	Kaur Bagga, S.,Gera, S.,Haque, S.N.	Asia Pacific Management Review , 28(2), pp. 120–131
4	Through self-leadership and followership to shared leadership: a paradigm for effective virtual teamworking	2023	Topić, E.,Ćehić, M.,Belingar, R.	Dynamic Relationships Management Journal , 12(1), pp. 73–86
5	Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams	2023	Mutha, P.,Srivastava, M.	International Journal of Organizational

Appendice 2

				Analysis,31(3), pp. 737–758
6	Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research	2023	Greimel, N.S.,Kanbach, D.K.,Chelaru, M.	Journal of Innovation and Knowledge , 8(2), 100351
7	Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity	2023	Mayer, C.,Sivatheerthan, T.,Mütze-Niewöhner, S.,Nitsch, V.	Team Performance Management , 29(1-2), pp. 90–112
8	An Empirical Study on Virtual Team Leadership Perception	2023	Ferreira, B.,Pinto-Moreira, P.,Larguinho, M.	IBIMA Business Review , 2023, 886434
9	Virtual team-cooperation from home-office: a quantitative diary study of the impact of daily transformational- and passive-avoidant leadership – and the moderating role of task interdependence	2023	Olsen, O.K.,Ågotnes, K.W.,Hetland, J.,Espevik, R.,Ravnanger, C.A.	Frontiers in Psychology , 14, 1188753
10	Is participatory leadership conducive to the construction of virtual teams? Based on multi-agent simulation model	2022	Liu, R.,Huang, Z.	Frontiers in Psychology , 13, 1010007
11	Extraversion and Leadership Emergence: Differences in Virtual and Face-to-Face Teams	2021	Wilson, J.M.,Fletcher, T.D.,Pescosolido, T.,Major, D.A.	Small Group Research , 52(5), pp. 535–564

Appendice 2

12	Changing Digital Age in the Wake of COVID-19: How Does Humility Impact on Virtual Leaderless Teams?	2021	Cho, V.,Roll, L.C.,Wu, C.H.,Tang, V.	Journal of Global Information Management , 30(4), 31
13	Who Emerges into Virtual Team Leadership Roles? The Role of Achievement and Ascription Antecedents for Leadership Emergence Across the Virtuality Spectrum	2021	Purvanova, R.K.,Charlier, S.D.,Reeves, C.J.,Greco, L.M.	Journal of Business and Psychology , 36(4), pp. 713–733
14	Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams	2021	Eseryel, U.Y.,Crowston, K.,Heckman, R.	Group and Organization Management , 46(2), pp. 424–460
15	Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace	2021	Newman, S.A.,Ford, R.C.	Organizational Dynamics , 50(1), 100802
16	A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support	2020	Turesky, E.F.,Smith, C.D.,Turesky, T.K.	Organization Management Journal , 17(4-5), pp. 185–206
17	The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field	2020	Torre, T.,Sarti, D.	Frontiers in Psychology , 11, 554253

Appendice 2

18	A Time to Lead: Changes in Relational Team Leadership Processes over Time	2020	Horila, T.,Siitonen, M.	Management Communication Quarterly , 34(4), pp. 558–584
19	Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams	2020	Larson, L.,DeChurch, L.A.	Leadership Quarterly , 31(1), 101377
20	E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication	2020	Darics, E.	International Journal of Business Communication , 57(1), pp. 3–29
21	Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader	2019	Flavian, C.,Guinalú, M.,Jordan, P.	European Journal of Management and Business Economics , 28(1), pp. 2–24
22	Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams	2019	Nordbäck, E.S.,Espinosa, J.A.	Journal of Management Information Systems , 36(1), pp. 321–350

Appendice 2

23	Paradoxical Virtual Leadership: Reconsidering Virtuality Through a Paradox Lens	2018	Purvanova, R.K.,Kenda, R.	Group and Organization Management , 43(5), pp. 752–786
24	IT-enabled awareness and self-directed leadership behaviors in virtual teams	2018	Lim, J.Y.-K.	Information and Organization , 28(2), pp. 71–88
25	Managing online teams: Challenges and best practices	2018	Ramserran, S.M.,Haddud, A.	International Journal of Business Performance Management , 19(2), pp. 131–157
26	Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations	2018	Maduka, N.S.,Edwards, H.,Greenwood, D.,Osborne, A.,Babatunde, S.O.	Benchmarking , 25(2), pp. 696–712
27	Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework	2017	Hoch, J.E.,Dulebohn, J.H.	Human Resource Management Review , 27(4), pp. 678–693

Appendice 2

28	Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents	2016	Charlier, S.D., Stewart, G.L., Greco, L.M., Reeves, C.J.	Leadership Quarterly , 27(5), pp. 745–764
29	Building trust in the leader of virtual work teams Generación de confianza en el líder de equipos de trabajos virtuales	2016	Guinalú, M., Jordán, P.	Spanish Journal of Marketing - ESIC , 20(1), pp. 58–70
30	Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide	2016	Hoegl, M., Muethel, M.	Project Management Journal , 47(1), pp. 7–12
31	Precursors to engaged leaders in virtual project teams	2015	Iorio, J., Taylor, J.E.	International Journal of Project Management , 33(2), pp. 395–405
32	Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests	2015	Serban, A., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Friedrich, T.L., Peterson, D.R.	Leadership Quarterly , 26(3), pp. 402–418
33	Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership	2014	Hoch, J.E., Kozlowski, S.W.J.	Journal of Applied Psychology

Appendice 2

				, 99(3), pp. 390–403
34	The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness	2014	Ziek, P.,Smulowitz, S.	Leadership and Organization Development Journal , 35(2), pp. 106–120
35	Big Five Personality Factors and Leader Emergence in Virtual Teams: Relationships With Team Trustworthiness, Member Performance Contributions, and Team Performance	2012	Cogliser, C.C.,Gardner, W.L.,Gavin, M.B.,Broberg, J.C.	Group and Organization Management , 37(6), pp. 752–784
36	Leading global teams	2012	Zander, L.,Mockaitis, A.I.,Butler, C.L.	Journal of World Business , 47(4), pp. 592–603
37	Leading virtual teams: How do social, cognitive, and behavioral capabilities matter?	2012	Mukherjee, D.,Lahiri, S.,Mukherjee, D.,Billing, T.K.	Management Decision , 50(2), pp. 273–290
38	Collaborating with 'virtual strangers': Towards developing a framework for leadership in distributed teams	2011	Al-Ani, B., Horspool, A., Bligh, M.C.	Leadership, 7(3), pp. 219–249
39	Leadership Dynamics in Partially Distributed teams: An Exploratory Study of the Effects of Configuration and Distance	2011	Ocker, R.J.,Huang, H.,Benbunan-Fich, R.,Hiltz, S.R.	Group Decision and Negotiation

Appendice 2

				, 20(3), pp. 273–292
40	Emergent leadership, gender, and culture: The case of Sri Lanka	2010	Carte, T.A.,Schwarzkopf, A.B.,Wang, N.	16th Americas Conference on Information Systems 2010, AMCIS 2010, 2, pp. 839–852
41	The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams	2010	Huang, R.,Kahai, S.,Jestice, R.	Computers in Human Behavior , 26(5), pp. 1098–1110
42	Leadership in virtual teams: A comparison of transformational and transactional leaders	2009	Ruggieri, S.	Social Behavior and Personality , 37(8), pp. 1017–1021
43	Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams	2009	Balthazard, P.A.,Waldman, D.A.,Warren, J.E.	Leadership Quarterly , 20(5), pp. 651–663
44	Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams	2009	Purvanova, R.K.,Bono, J.E.	Leadership Quarterly , 20(3), pp. 343–357

Appendice 2

45	Seeing remote team members as leaders: A study of US-Scandinavian teams	2009	Sarker, S.,Sarker, S.,Schneider, C.	IEEE Transactions on Professional Communication , 52(1), pp. 75–94
46	Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice	2008	Walvoord, A.A.G.,Redden, E.R.,Elliott, L.R.,Covert, M.D.	Computers in Human Behavior , 24(5), pp. 1884–1906
47	Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes	2007	Hambley, L.A.,O'Neill, T.A.,Kline, T.J.B.	Organizational Behavior and Human Decision Processes , 103(1), pp. 1–20
48	Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors	2006	Carte, T.A.,Chidambaram, L.,Becker, A.	Group Decision and Negotiation , 15(4), pp. 323–343
49	Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership	2006	Zhang, S.,Fjermestad, J.	International Journal of Technology, Policy and Management

Appendice 2

				, 6(3), pp. 274–291
50	An Inductively Derived Model of Leader-Initiated Relationship Building with Virtual Team Members	2003	Pauleen, D.J.	Journal of Management Information Systems , 20(3), pp. 227–256
51	Leadership effectiveness in global virtual teams	2002	Kayworth, T.R., Leidner, D.E.	Journal of Management Information Systems , 18(3), pp. 7–40
52	Leadership processes in virtual teams and organizations	1998	Oakley, J.G.	Journal of Leadership and Organizational Studies , 5(3), pp. 3–17

Fonte: Elaborazione propria

RINGRAZIAMENTI

Alla fine di questo lungo percorso accademico desidero esprimere i miei più sentiti ringraziamenti alla Professoressa Giulia Flamini per la grande disponibilità che mi ha mostrato sin dai primi incontri. I suoi preziosi consigli, la sua assistenza continua ed il supporto forniti sono stati fondamentali durante il percorso di sviluppo della mia tesi. Ringrazio per avermi accompagnato durante questa esperienza con pazienza, professionalità e affetto trasmettendomi continuamente un senso di sicurezza.