

La leadership nei contesti dell'interazione virtuale

Stefano Ruggeri, Fabio Ballor

Dipartimento di Psicologia, Università di Palermo

Abstract

Tra i diversi ambiti di ricerca, quello che assume il ruolo più importante per la prospettiva dell'ergonomia sociale è in buona parte rappresentato dagli studi sulla leadership.

L'importanza di una leadership nella guida di un gruppo per il raggiungimento di risultati, sia in termini di efficacia ed efficienza, sia in termini di soddisfazione per i partecipanti al gruppo, è condizione nota e segnalata da innumerevoli ricerche. Disegnare e favorire le migliori condizioni affinché, all'interno dei contesti di Comunicazione Mediata dal Computer (CMC), questo avvenga è uno dei compiti propri dell'ergonomia sociale.

In questo articolo vengono evidenziate le caratteristiche della leadership secondo alcune importanti aree di ricerca, vedremo la leadership all'interno della teoria dell'Identità Sociale, gli aspetti di riconoscibilità del leader, la leadership condivisa e la leadership trasformativa e transazionale. Cercheremo, infine, di inquadrare ciascuno di questi aspetti all'interno delle dinamiche proprie della comunicazione mediata dal computer.

Parole chiave: leadership, gruppi virtuali, ergonomia sociale.

Summary

The effects of leadership on groups in which people interact in a virtual manner were discussed, especially related to the level of satisfaction and perception of the style adopted were evaluated. Attention is focused on transactional/transformational styles. Spazio per abstract in inglese. Non deve superare i 1.200 caratteri. Lo stile usato è sempre Normale. Non ci devono essere parole in grassetto. Non va messo in corsivo.

Keywords: leadership, virtual groups, social ergonomics.

La teoria dell'Identità Sociale della Leadership

Nel corso degli ultimi anni, gli studi che si sono occupati del ruolo della leadership nei contesti virtuali, hanno cercato di rispondere a numerose domande inerenti il ruolo assunto dai leader, il modo in cui i suoi comportamenti possono essere espressi, le differenze che intercorrono tra operare in una situazione Face To Face (FTF) e CMC (tra gli altri, Carte, Chidambaram e Becker, 2006; DeChurch e Marks, 2006; Kahai, Sosik e Avolio, 2004; Zigurs, 2003).

Secondo la teoria dell'Identità Sociale della Leadership (Hogg, 2001) i leader rappresentano nel modo migliore possibile i membri di un gruppo, con talune caratteristiche (scopi, valori, atteggiamenti) che meglio si sovrappongono al prototipo che il gruppo stesso si forma. Il leader non è però soltanto colui che maggiormente incorpora il prototipo, ma è anche l'individuo che più di tutti influenza i comportamenti degli altri membri del gruppo.

Gli studi che analizzano l'emergenza della leadership rilevano come ottiene il ruolo di leader non colui che effettivamente esercita maggiore influenza sui membri meno prototipici, ma quello che meglio «veste» il prototipo (Levine e Moreland, 1990). Ciò che influenzerebbe i membri del gruppo, pertanto, non è il leader in se stesso, ma il prototipo a cui egli si conforma (Hogg, 2001).

La teoria dell'identità sociale della leadership ha ricevuto conferme anche nei contesti di CMC (McKenna e Green, 2002).

In un gruppo FTF, un individuo potrebbe incorporare gli ideali, i valori, gli scopi del gruppo, ma non essere considerato al tempo stesso un leader perché non conforme al prototipo per altre caratteristiche immediatamente percepibili dagli astanti. Aspetti quali età, etnia oppure l'aspetto fisico, possono giocare un ruolo chiave per la sua esclusione.

Nei contesti CMC, questi stessi fattori non sono immediatamente rilevabili (o non lo sono per nulla), il che faciliterebbe la possibilità per un membro di emergere come leader, implicando quindi scenari di maggiore flessibilità e democraticità (McKenna e Green, 2002). Zigurs (2003) ritiene che i gruppi virtuali offrano un'opportunità unica per ridefinire il concetto di leadership. Secondo la visione tradizionale, i leader hanno il compito di offrire incoraggiamento, ricompense, motivazione, soprattutto per mezzo della loro presenza fisica o di commenti che rinforzano lo sviluppo relazionale nei gruppi. L'ambiente virtuale rende necessario considerare e rivedere questi aspetti anche alla luce dell'interazione con il mezzo tecnologico (il medium) che, in questo ambito più che altrove, assume un ruolo determinante.

La riconoscibilità della leadership

Una delle caratteristiche fondamentali per un leader è la riconoscibilità pubblica del proprio status. Nelle interazioni FTF gli indici più significativi sono relativi al linguaggio del corpo, alle inflessioni della voce, allo sguardo, all'abbigliamento, all'ubicazione del proprio ufficio, ecc. Nei contesti virtuali questi aspetti difficilmente possono essere rilevati, ricorrendo a surrogati in grado di rappresentare questa carenza. A tal proposito, un aspetto importante è relativo alla telepresenza (Steuer, 1992), intesa come l'esperienza della presenza di un ambiente attraverso il mezzo di comunicazione (come nel caso della videoconferenza). È stato osservato che i leader nei gruppi virtuali necessitano di

mantenere elevato tale livello di telepresenza per essere considerati efficaci (DeChurch e Marks, 2006; Hoyt e Blascovich, 2003).

Le ricerche hanno rilevato come la frequenza della comunicazione nei Computer Mediated Groups (CGM) sia un fattore di primaria importanza ancor più che in quelli FTF. Staying in touch, essere telepresente, è più che mantenere un continuo flusso di comunicazioni per i membri del gruppo. I leader hanno pertanto bisogno di imparare ad utilizzare la vividezza e l'interattività dei media, facendo avvertire la loro presenza in modo positivo ed esercitando l'influenza necessaria e adatta a guidare il gruppo verso gli obiettivi (Zigurs, 2003).

La leadership condivisa

Studi recenti hanno analizzato il ruolo della leadership condivisa e il suo impatto sulla performance del gruppo (Pearce e Conger, 2003), analizzando in particolare la comprensione dei ruoli multipli dei leader e suggerendo come nei gruppi virtuali questa sia fortemente correlata a migliori risultati rispetto alla leadership centrata sul singolo. Sembra infatti (Zhang, Fjermestad e Tremaine, 2005; Sivasubramaniam et al., 2002) che i gruppi virtuali gestiti da più leader adottino un numero maggiore di comportamenti di delega rispetto alle condizioni con un leader unico. Questi risultati indicano la necessità di una combinazione di comportamenti di leadership individuale e collettiva per assicurare il successo dei gruppi virtuali a leadership diffusa o autogestiti.

La leadership trasformativa e quella transazionale

Ulteriori differenze, volte a confrontare condizioni di interazioni in contesti ftf e cmc, hanno analizzato gli effetti della leadership trasformativa e di quella transazionale (Sosik, Avolio e Kahai, 1997; Sosik, Avolio, Kahai e Jung, 1998).

I leader transazionali vedono la relazione tra leader e follower come un processo di scambio (Bass e Avolio, 1993) fondato sul rapporto punizione-ricompensa. Il leader transazionale, cioè, offre rinforzi positivi, premi, lodi e ricompense in occasione del raggiungimento degli obiettivi ed utilizza rinforzi negativi come punizioni e rimproveri quando vengono commessi errori o si verificano insuccessi.

I leader trasformativi, invece, sono bravi nell'ampliare gli interessi dei followers, rispettare gli obblighi e la mission del gruppo, dimostrano qualità che inducono rispetto ed orgoglio, si ergono a modello da imitare, esaminano nuove prospettive per la soluzione dei problemi e per il raggiungimento degli obiettivi spingendo i seguaci a trovare nuove soluzioni e a proporre idee.

Complessivamente la presenza di leader trasformativi garantisce risultati migliori in termini di efficienza nei gruppi ftf, anche se sono state rilevate situazioni nelle quali la leadership transazionale può essere positivamente associata con ottimi risultati dal punto di vista della performance lavorativa (si veda Judge e Piccolo, 2004).

Hoyt e Blascovich (2003) hanno analizzato lo stile di leadership di un consistente campione di donne all'interno di un contesto di interazioni virtuali. In particolare, gli autori, hanno studiato gli stili di leadership trasformativa e transazionale rispettivamente in tre contesti di interazione: ftf, virtuale astratto e intercomunicante.

Lo studio ha rilevato come: (1) i gruppi mostrano più elevati livelli di performance quantitativa nella condizione di leadership transazionale e più alti livelli di performance qualitativa e di soddisfazione in condizioni di leadership trasformativa; (2) lo stile della leadership influenza fortemente la coesione cosicché i seguaci di leader trasformativi formano gruppi più coesi rispetto a quelli guidati da leader transazionali; (3) la fiducia gioca un ruolo essenziale nella mediazione dei rapporti tra leader e membri del gruppo; (4) in condizione di cmc i soggetti si sono rivelati meno soddisfatti dei loro leader che non in condizione di interazione ftf.

In un nostro studio (Ruggieri, 2009) emerge la figura di un leader trasformativo più carismatico, meno centrato sul compito e più sulla relazione, più votato al futuro e agli sviluppi del gruppo di lavoro. Questi viene inoltre complessivamente caricato di aggettivi positivi e percepito, oltre che intelligente, anche come dotato di una carica di creatività e di originalità. D'altra parte, il leader transazionale viene indicato come maggiormente dirigista, dotato di un'alta stima di sé e più centrato sul compito. Inoltre, sono stati osservati livelli di soddisfazione maggiore in una condizione di leader trasformativo piuttosto che transazionale.

Tali risultati presentano numerose implicazioni pratiche per lo sviluppo della leadership nei gruppi virtuali. Ad esempio sembra essere importante che il leader possa spendere qualche sforzo in più nell'accrescere la soddisfazione del gruppo quando si trova ad operare in contesti virtuali.

In uno studio di Carte, Chidambaram e Becker (2006) sono emersi alcuni interessanti risultati: (1) il tempo nell'emergenza del leader gioca un ruolo di notevole importanza in quanto i comportamenti di leader che tendono a manifestarsi dall'inizio nella vita del gruppo sono risultati maggiormente predittivi del successo rispetto a comportamenti di leadership mostrati in fasi successive; (2) gruppi caratterizzati da alti livelli di performance tendono a concentrarsi sin dai primi scambi sul compito, rimanendovi concentrati sino alla soluzione dello stesso; (3) la fiducia tra i membri e lo sviluppo della relazione sono i migliori prodotti del lavoro di gruppi ad alta performance.

I ricercatori che studiano i cmg hanno inoltre trovato una centratura maggiore sul compito piuttosto che sulla socializzazione rispetto ai gruppi ftf (Maznevsky e Chudoba, 2000; Avolio, Kahai e Dodge, 2001). I gruppi virtuali, tuttavia, hanno bisogno di spendere più sforzi sullo sviluppo relazionale rispetto ai gruppi tradizionali, proprio perché viene a mancare il contesto fisico di supporto.

Bibliografia

- Avolio B.J., Kahai S.S. e Dodge G.E. (2001), E-Leadership. Implications for Theory, Research, and Practice, *Leadership Quarterly*, vol. 11, pp. 615-668.
- Carte T.A., Chidambaram L. e Becker A. (2006), Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams, *Group Decision and Negotiation*, vol. 15, pp. 323-343.
- DeChurch L.A. e Marks M.A. (2006), Leadership in Multiteam Systems, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n. 2, pp. 311-329.
- Hogg M.A. (2001), A social identity theory of leadership, *Personality and Social Psychology Review*, vol. 5, pp. 184-200.

- Hoyt C.L. e Blascovich J. (2003), Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environment, *Small Group Research*, vol. 34, pp. 678-715.
- Judge T.A. e Piccolo R.F. (2004), Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, pp. 755-768.
- Kahai S., Sosik J. e Avolio B. (2004), Effects of Participative and Directive Leadership in Electronic Groups, *Groups & Organization Management*, vol. 29, n. 1, pp. 67-105.
- Levine J.M. e Moreland R.L. (1990), Progress in Small Group Research, *Annual Review of Psychology*, vol. 41, pp. 585-634.
- Maznevsky M.L. e Chudoba K.M. (2000), Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness, *Organization Science*, vol. 11, pp. 473-492.
- McKenna K.Y.A. e Green A.S. (2002), Virtual Group Dynamics, *Group Dynamics*, vol. 6, n. 1, pp. 116-127.
- Pearce C.L. e Conger J.A. (2003), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Ruggieri S. (2009), Leadership in virtual teams: a comparison of transformational and transactional leaders, *Social Behaviour and Personality*, vol. 37, n. 7, pp. 1017-1022.
- Sivasubramaniam N., Murry W.D., Avolio B.J. e Jung D.I. (2002), A longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance, *Group & Organization Management*, vol. 27, pp. 66-96.
- Sosik J.J., Avolio B.J., Kahai S.S. e Jung D.I. (1998), Computersupported work group potency and effectiveness: The role of transformational leadership, anonymity, and task interdependence, *Computers in Human Behavior*, vol. 14, pp. 491-511.
- Sosik J.J., Avolio B.J., e Kahai S.S. (1997), Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment, *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, pp. 89-103.
- Steuer J. (1992), Defining virtual reality: Dimensions determining telepresence, *Journal of Communication*, vol. 42, n. 4, pp. 73-93.
- Zhang S., Fjermestad J. e Tremaine M. (2005), Leadership Styles in Virtual Team Context: Limitations, Solutions and Propositions, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Zigurs I. (2003), Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational Dynamics*, vol. 31, pp. 339-351.