prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

INTEGRITÀ DEL LEADER E VOICE DEI DIPENDENTI NELLE AGENZIE DI VIAGGIO. IL RUOLO DI MEDIAZIONE DELL'EMPOWERMENT

Pubblicato il7 Ottobre 2018 di Mori Martina, Sassetti Sara e Lombardi Sara

Categoria: Gestione delle Risorse Umane

L'articolo di Elsetouhi, Hammad, Nagm e Elbaz (2018) *riproposto in queste pagine offre un'interessante riflessione sull'importanza dell'agire con integrità da parte dei leader nell'applicare pratiche di empowerment. Il contributo valuta tali pratiche come funzionali ad agevolare comportamenti di voice dei dipendenti di agenzie di viaggio al fine di aumentare il successo competitivo.*

INTRODUZIONE

L'attuale economia, dal carattere sempre più globale, rende il settore del turismo e dell'ospitalità di significativa rilevanza per comprendere il comportamento proattivo del personale. La necessità di rintracciare con ritmo incessante soluzioni in grado di garantire la sopravvivenza nel mercato tende infatti a plasmare le caratteristiche delle aziende del settore, le quali hanno assunto progressivamente connotazioni più complesse, parallelamente ad una maggior dinamicità ed interdipendenza. Basti pensare alle crisi economiche e politiche, agli eventi terroristici verificatisi e alle ricadute che questi accadimenti hanno avuto sul turismo globale. In questo contesto possono risultare determinanti le conoscenze e le capacità degli agenti di viaggio di saper interpretare le preoccupazioni dei viaggiatori e riportarle ai loro responsabili al fine di promuovere nuove e alternative idee. Come è noto, infatti, le conoscenze di ogni membro organizzativo sono tali da arricchire il know-how a livello *corporate*.

Sulla scia di questa consapevolezza, molte realtà aziendali hanno consolidato lo strumento di ascolto attivo dei propri dipendenti, in ottica di individuazione e pianificazione del miglioramento continuo delle proprie performance, creando occasioni di incontro durante le quali i dipendenti possano proporre nuove idee e suggerimenti come base per lo sviluppo organizzativo. Considerando i processi comunicativi come elemento fondante le relazioni umane, gli esperti suggeriscono di offrire ai dipendenti l'opportunità di esprimere "la propria voce" (*voice*) (Detert e Burris, 2007).

Nel settore dell'ospitalità e del turismo questo tema assume particolare rilevanza in quanto i dipendenti non solo sono coloro che giornalmente sono chiamati a gestire e risolvere un'ampia varietà di richieste e reclami da parte dei clienti, bensì sono anche i migliori conoscitori dei processi operativi. Il loro know-how pertanto ha un elevato valore per l'organizzazione: la loro "voce" (verso i colleghi e verso i superiori) riguardo le esigenze e le preoccupazioni del viaggiatore può risultare determinante per il successo organizzativo di un operatore di viaggio.

Al fine di comprendere i comportamenti di *voice* dei dipendenti all'interno di organizzazioni che si occupano di turismo e viaggi, Elsetouhi, Hammad, Nagm e Elbaz (2018), hanno condotto uno studio su 2576 agenti di viaggio appartenenti a un campione di 644 aziende. La ricerca ha analizzato in che modo l'integrità comportamentale del leader e l'*empowerment* influenzino i comportamenti di *voice* dei collaboratori. Il contributo è arricchito da un'analisi che considera il confronto, in termini di modello di ricerca, tra imprese turistiche familiari e non familiari.

COMPORTAMENTI DI *VOICE* DEI DIPENDENTI

I comportamenti di *voice* dei dipendenti (*employee voice*) risultano essere essenziali per il successo delle organizzazioni. Definiti come "una forma proattiva di comportamento di cittadinanza organizzativa (OCB)" essi sono interpretati come comportamenti extra-ruolo (Van Dyne e Le Pine, 1998). Attraverso il *Voice* i dipendenti esprimono la propria volontà di contribuire ai risultati collettivi, supportano il miglioramento continuo, la capacità di individuare precocemente i problemi e di intervenire tempestivamente, facilitano l'innovazione e il cambiamento, soprattutto durante i periodi di crisi.

I comportamenti di *voice* sono generalmente diretti verso due tipologie di target: i colleghi (*speaking out*) e i capi (*speaking up*). Attraverso l'integrazione di questi due meccanismi di *voice*, i dipendenti possono sviluppare e formulare raccomandazioni importanti che riguardano l'organizzazione, comunicare ai leader e ai colleghi le loro opinioni relative al lavoro, generare idee nuove, proporre nuovi progetti e fornire suggerimenti costruttivi per migliorare la prestazione.

Vi sono numerosi antecedenti al *voice* e, tra di essi, la ricerca ha dimostrato che l'integrità dei comportamenti dei supervisori e la loro capacità di mettere in atto pratiche di *empowerment* aumentano la fiducia, la stima e l'autoefficacia dei collaboratori. I paragrafi successivi approfondiscono le dinamiche sottostanti al rapporto tra integrità del leader, *empowerment* e comportamenti di *voice*.

INTEGRITÀ DEL LEADER

L'integrità comportamentale dei leader è considerata un importante antecedente dell'etica di

un'organizzazione e del suo modo di presentarsi ai propri stakeholder. Attraverso le loro azioni, i leader trasmettono ai propri dipendenti messaggi significativi circa i valori condivisi nel contesto organizzativo riuscendo a sviluppare col personale relazioni di scambio positive, che facilitano la condivisione delle informazioni e la libera espressione dei pensieri e opinioni di qualità, sia verso il top management, sia verso i colleghi. Un leader che costruisce un ambiente lavorativo fondato sulla fiducia e sulla lealtà manifestando integrità, spingerà i suoi collaboratori ad evitare comportamenti dannosi e ad offrire i propri contributi per il miglioramento della performance collettiva. La percezione dell'integrità comportamentale della leadership ha, pertanto, un rilevante impatto sugli atteggiamenti dei dipendenti.

Coerentemente con quanto appena affermato, molti studiosi ritengono che una leadership priva di integrità possa perfino danneggiare le organizzazioni in quanto incide negativamente sull'orientamento etico delle imprese. Diversamente, percependo una forte integrità da parte del leader, i dipendenti sentiranno il desiderio e la responsabilità di ricambiare tale orientamento. Questa dinamica è in linea con i principi enunciati dalla Social Exchange Theory (SET; Blau, 1964).

EMPOWERMENT DEI DIPENDENTI E COMPORTAMENTI DI *VOICE*

L'*empowerment* è considerato un costrutto relazionale che enfatizza la partecipazione dei collaboratori nei processi decisionali, la condivisione delle risorse organizzative e la delega.

Lo studio qui discusso adotta la definizione di *empowering* leadership di Arnold *et al*. (2000) che si focalizza sull'aumento delle prestazioni dei dipendenti come elemento primario per facilitare il funzionamento organizzativo. Prendendo a riferimento altre ricerche (si veda Gao *et al*., 2011), all'interno del contributo qui elaborato, sono state considerate tre diverse pratiche di *empowerment*: il coaching, il processo decisionale partecipato e *l'informing*. La scelta di questi tre comportamenti è motivata dal fatto che esse sono considerate caratteristiche essenziali di un contesto di lavoro in grado di potenziare i dipendenti.

Il coaching è un processo che aiuta i lavoratori a diventare consapevoli del proprio potenziale e li incoraggia a credere nelle proprie capacità, permettendo loro di esprimere liberamente la propria voce, le proprie preoccupazioni, opinioni, idee e suggerimenti, con i loro leader o con i loro colleghi.

Il processo decisionale partecipato si riferisce al meccanismo attraverso cui i leader coinvolgono i dipendenti nelle scelte organizzative e utilizzano deliberatamente i loro contributi e suggerimenti per assumere decisioni. Gli studi affermano che il processo decisionale partecipato potrebbe aumentare l'efficienza dei subordinati offrendo loro l'opportunità di acquisire nuove competenze e imparare gli uni dagli altri sviluppando la sicurezza necessaria per esprimere liberamente le loro opinioni e suggerimenti.

Infine, l'*informing* richiama la tendenza del leader a diffondere informazioni a livello aziendale (ad esempio mission, visione, strategie, ecc.) consentendo ai dipendenti di comprendere in misura maggiore le loro responsabilità e il loro ruolo rispetto alle attività dell'organizzazione. Tra gli effetti di questa pratica di *empowerment* riscontriamo, da un lato, la libertà di condividere le idee e proposte senza pressione o timori, sia verso i colleghi, sia verso i responsabili; dall'altro, una rilevante consapevolezza su come poter contribuire al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

In definitiva, l'*empowerment* è associato positivamente al *voice* dei dipendenti e, in particolare, tale relazione emerge nei casi in cui i leader incoraggino la partecipazione al processo decisionale e promuovano performance di alto livello.

IL RUOLO DI MEDIAZIONE DELL'*EMPOWERMENT* DEI DIPENDENTI

Questo studio ha preso in esame la relazione tra la percezione circa l'integrità comportamentale del leader, il comportamento di *voice* dei dipendenti e il ruolo di mediazione dei comportamenti di *empowering* leadership (coaching, processo decisionale partecipato e *informing*) all'interno della suddetta relazione (Figura 1).

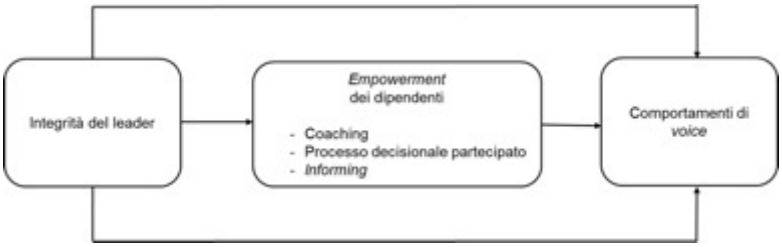

Figura n. 1 – Il modello di ricerca per lo studio della relazione tra integrità del leader, empowerment dei dipendenti e comportamenti di voice

La letteratura indica che i leader che manifestano integrità comportamentale facilitano l'*empowerment* nelle dimensioni sopra analizzate e sono capaci di creare un clima in cui è possibile esprimere le proprie opinioni anche attraverso contributi che potrebbero differire da quanto adottato e perseguito in precedenza.

I leader che forniscono attività di coaching ai propri dipendenti delegano loro progetti per stimolare il loro apprendimento e sviluppare il loro senso di autostima. Allo stesso modo, i leader che manifestano comportamenti di *empowerment* tramite l'*informing* consentono ai dipendenti di sviluppare una buona comprensione dei loro ruoli e responsabilità attraverso la diffusione di conoscenze a livello aziendale che stimolano lo spirito di squadra e migliorano i livelli di autodeterminazione dei dipendenti, della loro fiducia e auto-efficacia.

I supervisori, quindi, attraverso l'integrità dei loro comportamenti e l'*empowerment*, aumentano la fiducia, la stima e l'auto-efficacia dei loro dipendenti consentendo loro di esprimersi liberamente con i propri colleghi senza temere resistenze alle nuove idee e opinioni. Inoltre, l'integrità comportamentale del leader e il sostegno dell'*empowerment* consentono di sviluppare una maggiore fiducia e il coraggio necessario per fare in modo che i dipendenti si esprimano liberamente verso i loro supervisori senza timore di ritorsioni o rimproveri.

I RISULTATI DELLO STUDIO

Al fine di testare il modello di ricerca sono stati coinvolti 2576 impiegati di oltre 600 agenzie di viaggio egiziane. La scelta del campione è giustificata dal fatto che questa categoria di lavoratori funge da filtro continuo tra le esigenze dei clienti e il rispetto delle procedure organizzative previste dall'organizzazione e, nella fattispecie, dai loro responsabili (leader).

Lo studio ha confermato che il *voice* dei dipendenti impatta su due diverse dinamiche. La prima riguarda la comunicazione tra colleghi, ovvero i dipendenti che sono a loro agio nel parlare con i loro pari, condividono liberamente le idee e suggerimenti facilitando il flusso e la condivisione delle informazioni. La manifestazione più aperta e trasparente delle proprie opinioni incrementa la fiducia in sé stessi e un clima di supporto tra i colleghi. Dall'altro lato, qualora al momento di condividere le idee si presenti una situazione di contrasto tra i colleghi, il collaboratore ricercherà il supporto del leader nell'affrontare queste situazioni considerato il fatto che si sente libero di dar voce alle proprie opinioni,

I risultati dimostrano che l'integrità comportamentale del leader percepita è significativamente e positivamente correlata al comportamento di *voice* del dipendente: quando i dipendenti percepiscono l'integrità del leader, sviluppano il desiderio di contraccambiare questo trattamento sentendosi liberi di esprimere le loro idee e suggerimenti al fine di contribuire al miglioramento dell'organizzazione.

Questo studio ha inoltre dimostrato che il *voice* dei dipendenti è fortemente influenzato dall'applicazione dell'*empowering* leadership. Nello specifico, quando i leader responsabilizzano i loro dipendenti attraverso il coaching, il processo decisionale partecipato e l'*informing*, i dipendenti si sentono in dovere di ricambiare questi comportamenti manifestando la propria voce con i colleghi e con i superiori. In particolare, rispetto alle altre dimensioni dell'*empowerment*, il coaching ha dimostrato aver un impatto più rilevante sulla voce dei dipendenti.

Altro risultato interessante di questo studio è l'associazione positiva tra l'integrità comportamentale del leader e le pratiche di *empowerment*. Nel tentativo di mostrare la loro integrità, i leader mirano a responsabilizzare i propri dipendenti, a renderli sicuri di sé e indipendenti al fine di influenzarne l'efficienza e la produttività.

L'integrità comportamentale ha anche un effetto indiretto significativo e positivo sulla voce dei dipendenti attraverso l'*empowerment*. Infatti, il leader che manifesta la propria integrità comportamentale nell'applicazione delle pratiche di *empowerment* (coaching, processo decisionale partecipato e *informing*) influenza fortemente la predisposizione dei dipendenti ad esprimere le proprie idee ed opinioni in azienda.

Infine, considerato che molte agenzie di viaggio sono spesso a conduzione familiare, lo studio si è focalizzato sul comprendere se questa caratteristica fosse discriminante per il fenomeno preso in esame. I risultati suggeriscono che in generale non ci sono significative differenze tra le due forme di organizzazione, ad eccezione delle relazioni tra coaching e *voice* verso i superiori, tra processo decisionale partecipato e *informing* rispetto al *voice* tra colleghi che risultano essere più forti nelle organizzazioni familiari.

Questi risultati possono essere spiegati dal fatto che, facendo ricorso a pratiche di lavoro più flessibili, le imprese familiari potrebbero offrire un ambiente di lavoro caratterizzato da una maggiore cura e lealtà dei dipendenti. Il personale delle imprese familiari potrebbe perciò risultare più leale e presentare una maggiore predisposizione a parlare con i leader. In questo contesto le persone potrebbero ricevere, anche informalmente, un maggior supporto, riconducibile al coaching, rispetto a quanto accade nelle organizzazioni non familiari.

Con riferimento al processo decisionale partecipato, lo studio rileva che le imprese familiari dispongono generalmente di efficienti canali informali e di una struttura organizzativa meno rigida che permette ai dipendenti di agire liberamente e di parlare apertamente con i colleghi.

Infine, emerge una significativa differenza tra organizzazioni familiari e non familiari per ciò che concerne la

relazione tra *informing* e *voice* dei dipendenti verso i colleghi. Questo risultato è dovuto al fatto che nelle imprese familiari i canali informali potrebbero permettere uno scambio di informazioni più chiaro e completo tra i dipendenti.

IMPLICAZIONI PRATICHE E SPUNTI DI RIFLESSIONI

La ricerca qui esaminata conferma che l'integrità comportamentale dei leader incide fortemente sul comportamento comunicativo dei dipendenti nell'ambito del settore del turismo e, in particolar modo, nelle agenzie di viaggio. Emerge così la necessità di costruire una elevata motivazione nei dipendenti a dar voce ai loro pensieri e opinioni, andando anche oltre quanto richiesto dal loro ruolo professionale.

Nel settore del turismo e dell'ospitalità gli agenti di viaggio possiedono informazioni rilevanti circa le preferenze e le preoccupazioni dei viaggiatori, divenendo dunque attori focali per il miglioramento del business attraverso il proprio comportamento di *voice*.

Questo studio indica che l'integrità dei leader e l'*empowerment* da essi esercitato nei confronti dei dipendenti impatta sui comportamenti di *voice* all'interno delle organizzazioni operanti nel settore turistico. Diventa dunque fondamentale riuscire a comprendere in che modo implementare pratiche di gestione delle risorse umane a supporto del *voice*.

Tra le strategie adottabili emerge chiaramente quella di predisporre progetti formativi per rendere consapevoli i leader circa l'importanza del valore delle libere opinioni dei dipendenti. È necessario perciò che i leader sviluppino la capacità di stabilire relazioni sincere e genuine con il personale. Infatti, se i dipendenti percepiscono che i leader agiscono con integrità e attraverso pratiche di *empowerment* quali il coaching, il processo decisionale partecipato e l'*informing*, essi tenderanno a sviluppare una maggiore tendenza ad esprimere la loro voce verso colleghi e superiori, agevolando l'insorgere di nuove idee. Inoltre, quando i leader agiscono con integrità, stabiliscono rapporti personali e professionali con i dipendenti basati su un maggior livello di sincerità. Facendo specifico riferimento alla gestione delle agenzie di viaggio, qualora i leader si mostrino etici e onesti nel determinare e divulgare (*informing*) ai dipendenti circa le procedure relative alle gestione delle prenotazioni, del monitoraggio degli orari dei voli e delle relative offerte più competitive, agevoleranno la creazione di un clima organizzativo basato su una maggiore fiducia, sicurezza e rispetto delle responsabilità di ciascun ruolo nella gestione dei clienti/viaggiatori, soprattutto all'interno delle agenzie di viaggio a gestione familiare.

I comportamenti di *voice* dei dipendenti dovrebbero essere non solo promossi informalmente, bensì anche supportati da una formale valutazione delle attività di libera espressione del personale, in modo tale da innescare un meccanismo che agevoli la costruzione di un ambiente lavorativo improntato sul *voice*.

In sostanza, il contributo di Elsetouhi, Hammad, Nagm e Elbaz (2018) qui discusso evidenzia l'importanza dell'agire con integrità da parte dei leader nell'applicare pratiche di *empowerment*. L'obiettivo generale è quello di agevolare i comportamenti di *voice* dei dipendenti ritenuti determinanti il successo delle organizzazioni, soprattutto in un settore caratterizzato da un'alta competitività e dinamicità come quello del turismo.

BIBLIOGRAFIA

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The *empowering* leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 249-269.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee *voice*: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, *50*(4), 869-884.

Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee *voice* in SMEs travel agents: The mediating role of *empowering* leader behaviors. *Tourism Management*, *65*, 100-115.

Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee *voice*: The moderating role of *empowering* leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, *22*(4), 787-798.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and *voice* extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 108-119.