



LA LEADERSHIP CHE CAMBIA: IL FUTURO È NELL'E-LEADERSHIP?

Publicato il 22 Ottobre 2020 di Torre Teresina e Sarti Daria



Categoria: [Tecnologia ed Innovazione Organizzativa](#)

Che anche la leadership debba fare i conti con la crescente pervasività delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e la loro evoluzione è oramai un fatto consolidato, conseguenza del cambiamento che queste stanno producendo nelle relazioni di lavoro (e non solo). Etichettato come e-leadership, questo nuovo costrutto è oggetto di una crescente attenzione, sia da parte degli studiosi che dei practitioners, gli uni e gli altri interessati a coglierne le specificità e ad aiutare le imprese a gestirla al meglio.

L'indagine di cui rendiamo conto si muove in questa prospettiva. A partire dall'approfondimento di alcuni casi di studio, questo articolo mette in evidenza il crescere della consapevolezza circa la necessità di intraprendere nuove traiettorie di sviluppo della leadership - che necessariamente si confrontino con l'evoluzione tecnologica in atto consolidando le dimensioni soft che da sempre caratterizzano l'esercizio della leadership. In conclusione si individuano tre diverse strade che le imprese possono intraprendere nel passaggio all'e-leadership.

INTRODUZIONE

La leadership rappresenta uno dei temi più trattati nell'ambito della letteratura di management. Negli studi sul comportamento organizzativo, viene definita come quel processo attraverso il quale una persona esercita la propria influenza su uno o più individui con lo scopo di raggiungere un obiettivo condiviso e lo fa in maniera efficace, essendo l'efficacia una condizione fondamentale di questo fenomeno (Slocum and Hellriegel, 2007; Northouse, 2007).

Mentre negli anni è stata riconosciuta l'accresciuta influenza delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sul modo con cui nelle imprese si organizzano e con cui in esse si lavora, le ripercussioni che i



cambiamenti in atto avrebbero potuto produrre sulla leadership non sono state da subito colte dagli studiosi, così che questo tema è entrato nel dibattito più di recente.

Le posizioni degli studiosi apparivano frammentate e discordanti. Accanto a studi che ritenevano che la diffusione della tecnologia non avrebbe alterato gli elementi sostanziali della leadership ed i caratteri rilevanti di un buon leader (Champy, 2010; Sutton, 2010), se ne collocavano altri che evidenziavano scenari in cui la tecnologia avrebbe in qualche misura reso superfluo il leader. Taluni autori sostenevano che certi stili di leadership, quale quello trasformazionale, avrebbero potuto perdere di efficacia con l'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione (Purvanova e Bono, 2009). Altri, analizzando l'introduzione di nuovi *tools* a supporto del lavoro di gruppo e delle decisioni collettive, hanno dimostrato come gli strumenti di *information and communication technology* possano "sostituire", nella percezione dei *followers*, lo stile partecipativo del capo ed al contempo "neutralizzare" l'influenza direttiva che egli/ella esercita poiché percepita in contrasto con lo strumento informativo implementato (Kahai et alii, 2004).

In questo contesto, alcuni ricercatori hanno iniziato ad osservare come il rapporto fra il leader ed i suoi collaboratori venga sempre di più ad essere 'mediato' dalla tecnologia, e dunque dai diversi *tools* e *media* che, di volta in volta, supportano il lavoro e le relazioni di lavoro, spingendo verso un ripensamento della leadership e del modo con cui deve essere interpretata da chi ne è investito (Avolio et alii, 2000; Avolio and Kahai, 2003a; 2003b; Cortellazzo et alii, 2019; Dasgupta, 2011). Si pensi in proposito al ruolo giocato dalla possibilità di continua connessione e dalle tecnologie *smart* e *social* (Cardon et alii, 2019; Roman et alii, 2019). Il dibattito non si sofferma tanto sulla dimensione delle qualità, delle caratteristiche e dei comportamenti necessari per i leaders o sugli *outcomes* che i medesimi sono chiamati a raggiungere, quanto piuttosto si incentra sulla possibilità di proporre lo studio del fenomeno della leadership entro un framework più ampio che consideri quale passaggio fondamentale e necessario il processo di formazione delle relazioni (Yammarino et alii, 2001).

Diventa dunque interessante capire come nelle organizzazioni si sta ripensando ai modi in cui i "nuovi" leader interagiscono con i *followers* dentro la tecnologia, che consente loro di influenzare i propri collaboratori ed al contempo cristallizzare il loro ruolo di leader – visto che la leadership resta uno degli strumenti più importanti per la gestione dei teams (Kahai, 2012).

In questa prospettiva (Cortellazzo et alii, 2019; Uhlin and Crevani, 2019) si colloca il progetto di ricerca da cui il presente articolo trae spunto. In questo lavoro ci proponiamo di analizzare come la trasformazione in atto nella leadership e nel suo essere sempre più mediata dagli strumenti tecnologici, stia maturando nella consapevolezza nelle imprese.

Lo studio che abbiamo condotto ci ha offerto alcuni risultati interessanti, che ci pare utile presentare e discutere con l'obiettivo di fornire indicazioni e spunti di riflessione per coloro che sono chiamati ad assumere posizioni di coordinamento in un contesto di lavoro sempre più mediato dalla tecnologia, oltre che per i manager delle risorse umane che operano a supporto.

Ma andiamo con ordine. Proviamo dapprima a chiarire ulteriormente la questione che ci ha interessato, per poi sintetizzare i passaggi fondamentali della ricerca e soffermarci sui primi risultati. Nella parte conclusiva ci riproponiamo di ragionare sulle implicazioni che ne derivano per la prassi manageriale



CHE RELAZIONE TRA LEADERSHIP E TECNOLOGIE?

Il dibattito leadership-tecnologia è da tempo al centro dell'attenzione dei ricercatori, per l'evidente ed acquisita ragione che le nuove tecnologie stanno modificando i comportamenti e gli atteggiamenti degli individui, il modo di lavorare e quello di relazionarsi che è alla base della dinamica della leadership (Wellman et alii, 1996; Bergun, 2009; Parry and Tyson, 2011), ma anche - come suggeriscono gli studiosi attenti a questi temi - per il meno ovvio motivo che è la modalità con cui la tecnologia viene gestita ad essere fondamentale nella manifestazione della leadership, più di quanto non lo siano le caratteristiche e la complessità delle dimensioni tecnologiche (Avolio et alii, 2001). Sembra quindi che leadership e tecnologia mostrino una reciproca connessione, condizionandosi a vicenda, in un processo evolutivo.

Non a caso, hanno avuto successo espressioni quali 'leadership in un mondo connesso' (Johnson, 1998) o 'leadership in un mondo digitale' (Cortellazzo et alii, 2019) che evocano una nuova prospettiva, i cui contorni sono però tutt'altro che ben definiti e che richiedono di essere meglio focalizzati.

'Adaptive Structuration Theory (AST), che studiando i processi di trasformazione delle dimensioni organizzative con riferimento all'implementazione di tecnologie informative avanzate, evidenzia come sia proprio il livello sociale nell'interazione tra persone e tecnologie ad essere centrale nell'evoluzione dei processi di leadership (Jones and Karsten, 2008). Così come la *Unified Theory of Acceptance and use of Technology (UTAUT)* consente di rimarcare l'influenza del leader nel suo ruolo di mediatore per l'introduzione di soluzioni e strumenti tecnologici in azienda, nell'ambito delle leve idonee a "governare" la "decisione di adottare le nuove tecnologie" da parte dei lavoratori influenzando le loro aspettative rispetto all'utilità ed alla facilità di uso delle tecnologie e favorendo altresì un adeguato supporto da parte dell'organizzazione (Venkatesh et alii, 2003).

Le implicazioni sono notevoli. Secondo Kahai (2012), "la leadership in questo nuovo contesto richiede una nuova conoscenza e nuove competenze che si vanno a sommare alle precedenti conoscenze e competenze" (Kahai, 2012: 63).

Tra queste competenze, sottolineano alcuni autori, si colloca la capacità di creare un clima collaborativo e di fiducia nei gruppi di lavoro virtuali (Praveen and Prashant, 2013), maggiormente necessario per fronteggiare le criticità che accompagnano le nuove modalità di lavoro, strutturalmente dipendenti dalla tecnologia e foriere di ostacoli organizzativi oltre che di possibili incomprensioni sul piano della comunicazione (Kayworth and Leindner, 2000).

Nel quadro che si delinea, pare interessante l'approccio di Van Wart e colleghi (2019), i quali sottolineano che i leaders devono usare, amalgamandoli, strumenti e stili di leadership diversi, da un lato di natura tradizionale, volti a mediare orientamento alla produzione ed alla relazione dentro rapporti personali e diretti, dall'altro strumenti e stili "elettronici", in cui si richiede padronanza delle tecnologie e capacità di selezionarle per appropriatezza alle specificità del contesto.

Si fa dunque strada il concetto di e-leadership, definita come il processo di influenza sociale mediato dalle tecnologie che produce un cambiamento nelle attitudini, nei sentimenti, nel comportamento e nelle performance delle persone, dei gruppi e dell'organizzazione (Avolio ed alii, 2000). Non solo. Si enfatizza anche l'importanza del contesto considerando quindi la e-leadership come un processo di influenza sociale integrato in un ambito sia prossimo che distante (Avolio ed alii 2014). Sembra quindi emergere una nuova idea di



leadership, che si fonda sempre sul concetto di influenza, ma che - agendo attraverso l'intermediazione delle tecnologie - allarga i suoi orizzonti anche oltre lo spazio fisico delimitato della relazione, tra il leader ed i suoi *followers*.

Insomma, la necessità di indagare su come la leadership si sta evolvendo verso un nuovo modo di esercitarla, in relazione ai cambiamenti che connotano il contesto tecnologico, ha aperto la strada alla nostra indagine.

COME SI È CONFIGURATA LA NOSTRA RICERCA?

Per approfondire i temi sopra introdotti abbiamo avviato un'indagine di tipo esplorativo, focalizzata su alcuni aspetti centrali. In specifico ci si è soffermati su come l'introduzione e la diffusione delle nuove tecnologie possa influenzare il manifestarsi della leadership e su come quest'ultima possa favorire l'uso delle prime in chiave di reciproca influenza. Inoltre, si è fatta luce su quali siano le competenze necessarie agli e-leaders.

Su questa base abbiamo sviluppato un set di casi di studio, metodo di analisi che la letteratura suggerisce essere particolarmente adatto ad obiettivi di ricerca come il nostro, vale a dire imperniati sul 'come' e sul 'perché' di un fenomeno e su contenuti per i quali il contatto diretto con la realtà indagata è essenziale per capire aspetti legati al comportamento delle persone (Eisenhardt, 1989; Yin, 2017). Sono state coinvolte 15 imprese italiane di diverse dimensioni (per numero di addetti e fatturato) operanti sia nel settore manifatturiero che in quello dei servizi, la cui direzione HR si è dichiarata disponibile a discutere il tema ed a supportarci nell'individuazione di interlocutori appropriati. Interviste semi-strutturate e in profondità hanno costituito la base della nostra attività. La ricerca si è svolta in due fasi, la prima nel 2015, la seconda nel 2019.

Due punti ci sembra interessante richiamare quali maggiori evidenze della nostra ricerca. Il primo concerne il cambiamento, avvenuto tra i due momenti distinti in cui lo studio è stato condotto, rispetto all'esistenza ed alla riconoscibilità della e-leadership. Il secondo riguarda le caratteristiche che questa sta assumendo, e che ci porta a suggerire tre possibili manifestazioni della e-leadership connesse al ruolo assunto dalla tecnologia nel suo divenire.

Rispetto al primo punto, colpisce come, nel seppur breve intervallo di soli quattro anni, la conoscenza e la percezione della rilevanza del fenomeno fra i referenti d'impresa siano cresciute significativamente. Se al primo round di interviste, era stato necessario spiegare quale fosse l'oggetto del nostro interesse - e quindi aiutare i nostri interlocutori a focalizzare ed organizzare le idee sulla propria esperienza in tale direzione, soprattutto laddove alcuni elementi ne rendevano evidente la presenza, sia pur in forma embrionale ed assolutamente informale - in occasione della seconda tornata di interviste, il tema è parso decisamente più presente nel dibattito interno su come gestire i collaboratori, in uno scenario che sta mutando rapidamente e profondamente e nel quale la consapevolezza degli impatti generati dalla tecnologia e dalla sua pervasività assume contorni di maggiore maturità.

Ancora, l'evoluzione tecnologica - segnata in particolare dallo sviluppo dei *tools* portabili e costantemente connessi (i cellulari sono oramai strumenti di lavoro interattivi) - ha favorito, in modo quasi naturale, un mutamento nei modi di rapportarsi fra i componenti di uno stesso team ed il loro leader, che incidono sul contenuto della relazione, che diviene maggiormente condiviso, e sulle modalità del lavoro, che appaiono più collaborative, e ciò in un contesto aziendale maggiormente sensibile ed attento a questa evoluzione e quindi più propenso ad incentivare queste nuove modalità e favorire condizioni di supporto adeguate.



Ciò premesso, resta evidente che - dentro ad un trend generale che vede accrescere la mediazione tecnologica - l'attitudine mostrata da alcune imprese in questa direzione sembra svilupparsi più lentamente di quanto potrebbe apparire ragionevole attendersi alla luce dell'evidenza del cambiamento in cui siamo immersi, anche al di fuori del contesto lavorativo. Dal punto di vista organizzativo, si ha infatti l'impressione che una cultura aziendale ancorata a modi tradizionali e presenzialisti giochi un ruolo rilevante nel resistere all'accelerazione indotta dalla tecnologia, la cui diffusione all'interno del perimetro aziendale e tra i gruppi pare quindi favorita più dalla propensione personale, del capo o di uno dei componenti del gruppo, che da uno 'spirito' condiviso a livello di organizzazione. Laddove invece l'orientamento culturale aziendale sia frutto di uno sforzo organizzativo strutturato verso un obiettivo di cambiamento definito a livello strategico, anche il tema della leadership e delle sue interconnessioni con la tecnologia pare manifestarsi con elementi interessanti che ci introducono al secondo aspetto, quello che focalizza sulle diverse possibili manifestazioni della e-leadership.

Dai casi analizzati, ci pare di poter identificare tre diverse modalità di risposta al mutamento in atto nella leadership, in funzione della cultura (appunto) e del grado di maturità tecnologica presente nell'impresa.

Lo stimolo proveniente dall'implementazione delle nuove tecnologie dell'informazione nell'organizzazione del lavoro ha dato vita a sistemi di e-leadership in cui il ruolo della leadership viene rinforzato rispetto all'utilizzo delle prime con lo scopo di migliorare l'efficacia dei rapporti, in un contesto nel quale intelligenza situazionale ed empatia da parte del leader restano caratteri fondamentali.

Una prima tipologia di risposta agli stimoli di utilizzo delle nuove tecnologie in azienda emerge nella forma dell'iniziativa assunta dalla funzione *Information Technology*, "depositaria" per eccellenza del "sapere" riconducibile a queste. Il "primo" e-leader è proprio il Chief Digital Officer (CDO) che, coerentemente con le indicazioni della UTAUTA, promuove la diffusione delle tecnologie e degli strumenti informatici e supporta i leader nel percorso di transizione verso una padronanza di questi rispetto alle finalità che essi perseguono, quindi come strumenti di coordinamento per l'efficienza del lavoro e/o come canali di sostegno verso i collaboratori. Per farlo, occorre che egli per primo rafforzi il proprio bagaglio cognitivo-attitudinale in termini di competenze 'soft, fondamentali nel momento in cui la tecnologia si associa alla leadership, per rafforzare l'interazione tra persone e tecnologie suggerita dalla AST. La nozione di e-leadership assume in questi casi un significato specifico, che si fonda sull'uso delle tecnologie dell'informazione e comunicazione per creare relazioni, promuovere e rafforzare la comunicazione e accelerare la realizzazione dei processi lavorativi.

Una seconda tipologia di risposta alle nuove tecnologie declina un'esigenza manifestata dai profili "operativi" del core business: i manager della *line*, che decidono di inserire, nella loro quotidianità lavorativa e ad integrazione delle modalità tradizionali, nuovi strumenti digitali in quanto funzionali al miglior coordinamento dei gruppi di lavoro, soprattutto nei casi in cui i rispettivi membri siano geograficamente distanti. In questo caso, si avvia un percorso che potremmo definire spontaneo, attivato dai manager in prima persona, volto a sviluppare l'e-leadership imparando ad utilizzare i nuovi strumenti disponibili e promuovendone in "modo spontaneo" l'utilizzo da parte dei propri collaboratori, secondo le traiettorie suggerite dalla UTAUT. Nel processo di implementazione di questa forma, i manager coinvolgono anche le funzioni HR e IT, per la necessaria opera di supporto di natura complementare, come anche l'AST suggerisce.

Infine, una terza modalità di risposta, è quella fornita da quelle organizzazioni che, ritenendo la sfida della digitalizzazione una loro priorità, hanno implementato in modo esplicito e formalizzato processi volti alla definizione di un modello puro di e-leadership all'interno dell'azienda. In questi contesti, l'e-leader è un



professionista impegnato in una specifica area aziendale che mantiene salde le caratteristiche e competenze fondamentali di un leader tradizionale, che si arricchiscono di rilevante consapevolezza sulle implicazioni della tecnologia nel lavoro e nei cambiamenti prodotti nelle dinamiche relazionali. Comprende quindi le opportunità e le potenzialità delle tecnologie, le sfrutta per sviluppare nuovi modi di comunicare e cooperare, alimenta continuamente il clima relazionale all'interno dei gruppi di lavoro attraverso tecnologie facilitanti (applicazioni di messaggistica, piuttosto che strumenti di condivisione), agisce positivamente sulla percezione dell'utilità nel lavoro e sulla fiducia dei colleghi rispetto alla tecnologia. Per fare questo, segue i suggerimenti dei colleghi qualificati nell'ambito della tecnologia, lavorando ad adattare regole e risorse alle esigenze dinamiche del gruppo.

QUALI IMPLICAZIONI POSSIAMO TRARRE?

Cosa suggerisce ai manager questo tipo di ricerca? Cosa propone in primis per coloro che ambiscono ad emergere come e-leader? Ed a coloro che sono chiamati a creare condizioni utili affinché i teams funzionino al meglio? E quali suggerimenti ancora può offrire a chi, a questi temi, dedica la sua attività di ricerca, per ulteriormente affinare il supporto al mondo manageriale? Sicuramente alcune indicazioni su cui è utile riflettere. Vediamo di richiamarle brevemente.

Il nostro obiettivo era esaminare come la leadership stia vivendo la sfida dell'impatto delle nuove tecnologie e come il contesto organizzativo possa sostenerla. La questione - è bene ribadirlo - ha un certo rilievo in quanto la leadership rappresenta incontrovertibilmente uno degli strumenti più importanti per la gestione dei collaboratori, e questa diventa sempre più importante quanto si tratta di andare verso il cambiamento.

Il primo dato, scontato, potrebbe essere definito come l'ineluttabile emergere della rilevanza dell'impatto delle tecnologie sulla vita aziendale. Le differenze che si osservano nel fronteggiare questo dato dipendono dal diverso grado di maturità tecnologica e quindi dall'ambito nel quale inizia a manifestarsi la novità dell'e-leadership, perché questo condiziona la capacità di adattamento di regole e risorse.

Anche la dimensione della cultura organizzativa e la sua attenzione sia alle risorse interne che esterne si dimostra di grande rilevanza nel plasmare le modalità con cui le singole imprese - e di conseguenza i suoi leader - decidono se e come rispondere alle sfide ambientali. In particolare la cultura d'impresa diventa un fattore di rilevante impatto sul modo in cui gli stimoli del cambiamento - come appunto quello di sviluppare una nuova leadership - vengono gestiti.

Al tempo stesso, appare sempre più chiara la necessità che la leadership evolva, che si immerga nella dimensione tecnologica restando saldamente ancorata ai suoi fondamenti, declinati nella capacità di influenzare i collaboratori e condurli verso gli obiettivi aziendali, in modo che le pratiche sociali adattino la tecnologia al comportamento. È in altri termini un allargamento di orizzonti e di competenze quello che è richiesto, che vede il leader protagonista di questo cambiamento, ma che richiede all'HR ed all'IT di collaborare per sostenerlo. Questo significa per tutti un cambio di passo, una consapevolezza che necessita di supporto per una maggiore padronanza tecnica che crei le condizioni per il fit tra tecnologia e contesto di gruppo. Ancora di più, è richiesto un affinamento delle competenze relazionali che non possono più essere limitate, perché non più sufficiente, a particolari caratteristiche di personalità che possono invece funzionare in un contesto di prossimità e di intensa frequentazione. Al crescere della distanza dunque tali caratteristiche non bastano più, e



si rende necessaria una rivisitazione dello stile di leadership, che tenda a combinare l'orientamento trasformazionale - fondato sulla *vision* che il leader proietta, la sua ispirazione e motivazione come leve per influenzare - con quello partecipativo - volto a coinvolgere i collaboratori - con l'intento di presidiare adeguatamente il processo di cambiamento indotto dalla tecnologia e il crescente sentimento di coinvolgimento che va via via rafforzato all'allentarsi della prossimità fisica tra leader e followers.

Infine, è di tutta evidenza che occorre approfondire ulteriormente il tema, sia allargando la base di analisi (coinvolgendo un numero maggiore di aziende) sia considerando ulteriori aspetti che possono incidere nella dinamica della leadership, a partire dai contenuti della professione al più ampio contesto strategico, dalle componenti del clima organizzativo così come al grado di *fit* tra persona e organizzazione. Insomma, molto spazio resta per gli sviluppi della ricerca, che avrà modo di cimentarsi su un'evoluzione che i fatti recenti – il massiccio ricorso al lavoro a distanza ad esempio - lasciano intravedere rafforzerà la sua traiettoria.

Bibliografia

- Avolio, B.J., and Kahai, S. (2003a). Adding the E to E-leadership: how it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00133-x](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00133-x).
- Avolio, B. J., and Kahai, S. (2003b). Placing the “E” in e-leadership: Minor tweak or fundamental change. In S. E. Murphy, R.E. Riggio (Eds). *The future of leadership development* (75-96). Psychology Press, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Avolio, B. J., Kahai, S., Dum Dum, R., and Sivasubramaniam, N. (2001). Virtual teams: Implications for e-leadership and team development. In M. London (Ed.), *Applied in psychology. How people evaluate others in organizations* (337–358). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Avolio, B.J., Kahai, S., and Dodge, G. E. (2000). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00062-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00062-x)
- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S.S., and Baker, B. (2014). E-Leadership: Re-Examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bergum, S. (2009). *Management of Teleworkers – Managerial Communication at a Distance*. Turku School of Economics, Finland.
- Cardon, P. W., Huang, Y., and Power, G. (2019). Leadership Communication on Internal Digital Platforms, Emotional Capital, and Corporate Performance: The Case for Leader-Centric Listening. *International Journal of Business Communication*, <https://doi.org/10.1177/2329488419828808>
- Champy, J. (2010). Does leadership change in a web 2.0 world. HBR Blog Network, 4. Retrieved February 6, 2020.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., and Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Dasgupta, P. (2011). Literature review: E-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4, 1-36.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>.



- Johnson, D. (1998). Leadership in a connected world. *The Futurist*, 32(8), 15.
- Jones, M.R., and Karsten, H. (2008). Giddens's Structuration Theory and Information System Research. *MIS Quarterly*, 32(1), 127-157. <https://doi.org/10.2307/25148831>
- Kahai, S. S. (2012). Leading in a digital age: What's different, issues raised, and what we know. In *Exploring distance in leader-follower relationships* (pp. 83-128). Routledge.
- Kayworth, T., and Leindner, D. (2000). The global virtual manager: A prescription for success. *European Management Journal*, 18(2), 183-194. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00090-0)
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (4th edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parry, E., and Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
- Praveen, P., and Prashant, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50, 144-153. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.10.002>
- Purvanova, R. K., and Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., and McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Slocum, J.W. Jr, and Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Columbus Ohio: Thomson South-Western.
- Sutton, R. (2010). What every new generation of bosses has to learn. HBR Blog Network, 9. Retrieved February 6, 2020.
- Uhlin, A., and Crevani, L. (2019). Is e-leadership development enlightening?: Handling fragmentation by making leadership algorithmic. In *Enlightening the future, 35th EGOS Colloquium, Sub-theme 28: Leadership Development for a Post-truth, Post-human and Post-organizational World*. Edinburgh, July 4–6, 2019.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., and Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G.B., and Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *Mis Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M., and Haythomthwaite, C. (1996). Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community. *Annual Review of Sociology*, 22, 213-238. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.213>
- Yammarino, F. J., Dansereau, F., & Kennedy, C. J. (2001). A multiple-level multidimensional approach to leadership: Viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*, 29(3),



149-163. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00027-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00027-4)

Yin, R. K. (2017). Case study research and applications: Design and methods. London: Sage publications.