

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

TESI DI LAUREA
IN
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

**LE PRESTAZIONI DEI TEAM:
ANALISI DELLE COMPETENZE E DELLE
PERCEZIONI PRE E POST COVID-19**

RELATORE:

Prof. Massimiliano Ghini

CANDIDATO:

Tommaso Ravasini

Anno Accademico 2020/2021

Alla mia famiglia

“Nulla impedirà al sole di sorgere ancora, nemmeno la notte più buia. Perché oltre la nera cortina della notte c'è un'alba che ci aspetta.”

Khalil Gibran

Indice

<i>Indice</i>	<i>i</i>
<i>Indice delle tabelle</i>	<i>iv</i>
<i>Indice delle figure</i>	<i>vi</i>
<i>Introduzione</i>	<i>1</i>

Capitolo primo:

<i>Revisione della letteratura: team working e pandemia</i>	<i>3</i>
1.1 L'importanza delle persone all'interno delle organizzazioni.....	3
1.2 Remote working.....	4
1.3 Smart working.....	10
1.4 Intelligenza emotiva.....	13
1.4.1 Intelligenza emotiva nel remote working	15
1.5 Prestazioni.....	18
1.5.1 Prestazioni nel remote working	18
1.6 Le conseguenze della pandemia sulle persone.....	21

Capitolo secondo:

<i>Analisi dei dati: Metodologia di indagine</i>	<i>25</i>
2.1 Ipotesi di ricerca.....	25
2.2 Strumenti di raccolta dati	29
2.2.1 Smart Attitude.....	30
2.2.2 Team-X	34

2.2.2.1	Team-X: Piattaforma vs Applicazione.....	40
2.2.2.2	Modello di Tuckman.....	44
2.3	Campione di ricerca	48
2.4	Metodo di ricerca	53
2.5	Assunzioni.....	56

Capitolo terzo:

Analisi dei dati: Evidenze emerse..... 58

3.1	Risultati.....	58
3.1.1	Analisi T-Test	59
3.1.2	Analisi MANOVA	65
3.1.2.1	T-Test vs MANOVA test.....	75
3.1.3	Correlazioni di Pearson.....	76
3.1.4	Regressioni lineari multiple	79
3.1.5	Analisi T-Test finale	90
3.2	Verifica delle ipotesi	92
3.2.1	Ipotesi H1	92
3.2.1.1	T-Test.....	92
3.2.1.2	MANOVA test.....	93
3.2.2	Ipotesi H2.....	95
3.2.2.1	T-Test.....	95
3.2.2.2	MANOVA test.....	96
3.2.3	Ipotesi H3.....	101
3.2.4	Ipotesi H4.....	103
3.2.5	Ipotesi H5.....	106
3.3	Discussione dei dati	107

3.3.1	Ipotesi H1	107
3.3.2	Ipotesi H2	110
3.3.3	Ipotesi H3	113
3.3.4	Ipotesi H4	114
3.3.5	Ipotesi H5	115
3.4	Limiti della ricerca	116
 <i>Conclusioni</i>		<i>117</i>
 <i>Ringraziamenti</i>		<i>123</i>
 <i>Appendice</i>		<i>125</i>
 <i>Bibliografia</i>		<i>137</i>

Indice delle tabelle

Tabella 1 – Struttura Smart Attitude, dimensioni e sottodimensioni.....	31
Tabella 2 – Competenze di intelligenza emotiva per ogni area del Brain Style	37
Tabella 3 – Caratteristiche indagate con lo strumento Team-X	39
Tabella 4 - T-Test tra risposte Team-X piattaforma e applicazione, per verificare che la differenza registrata nell'applicazione sia statisticamente significativa.....	42
Tabella 5- Struttura del campione di analisi.	48
Tabella 6 – Struttura del campione di analisi, cluster quarantena.	49
Tabella 7 – Struttura del campione di analisi, cluster modalità di collaborazione.	49
Tabella 8 – Struttura del campione di analisi, cluster modalità di collaborazione e suddivisi per periodo di quarantena.....	50
Tabella 9 – Struttura del campione di analisi, cluster età.	50
Tabella 10 – Struttura del campione di analisi, cluster genere.	51
Tabella 11 – Struttura del campione di analisi, cluster settore.	51
Tabella 12 – Struttura del campione di analisi, cluster funzione.	52
Tabella 13 – Struttura del campione di analisi, cluster ruolo.	52
Tabella 14 - T-Test: confronto delle medie tra pre-quarantena e post-durante quarantena, dati provenienti sia dalla piattaforma sia dall'applicazione.	60
Tabella 15 - T-Test: confronto delle medie tra modalità ibrida e in presenza nel post-durante quarantena, dati provenienti esclusivamente dalla piattaforma.	61
Tabella 16 - T-Test: confronto delle medie tra modalità ibrida nel post-durante quarantena, e tutte le modalità nel pre-quarantena, dati provenienti esclusivamente dall'applicazione.	62
Tabella 17 - T-Test: confronto delle medie tra modalità ibrida e in presenza nel post-durante quarantena, dati provenienti sia dalla piattaforma sia dall'applicazione.....	64
Tabella 18 - MANOVA test: confronti multipli delle medie tra pre-quarantena e post-durante quarantena, clusterizzato per modalità di lavoro. Dati provenienti esclusivamente dalla piattaforma.	66
Tabella 19 - MANOVA test: descrittive delle medie tra pre-quarantena e post-durante quarantena, clusterizzato per modalità di lavoro. Dati provenienti esclusivamente dalla piattaforma.	67

Tabella 20 - MANOVA test: confronti multipli delle medie tra pre-quarantena e post-durante quarantena, clusterizzato per modalità di lavoro. Dati provenienti sia dalla piattaforma sia dall'applicazione.....	70
Tabella 21 - MANOVA test: descrittive delle medie tra pre-quarantena e post-durante quarantena, clusterizzato per modalità di lavoro. Dati provenienti sia dalla piattaforma sia dall'applicazione.....	71
Tabella 22 - Correlazione di Pearson: Competenze di intelligenza emotiva e prestazioni dei team.....	76
Tabella 23 - Correlazione di Pearson: Competenze della Smart Attitude e profili risultanti wayreport Team-X.....	77
Tabella 24 - Regressione lineare multipla per: Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente.....	79
Tabella 25 - Regressione lineare multipla per: Il mio team è altamente performante.....	80
Tabella 26 - Regressione lineare multipla per: Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro.....	80
Tabella 27 - Regressione lineare multipla per: Il mio team risolve velocemente i problemi.....	80
Tabella 28 - Regressione lineare multipla per: Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative.....	81
Tabella 29 - Regressione lineare multipla per: Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune.....	81
Tabella 30 - Regressione lineare multipla per: Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente.....	81
Tabella 31 - Regressione lineare multipla per: Le persone del team accettano i punti di vista altrui.....	81
Tabella 32 - Regressione lineare multipla per: Nel team si collabora efficacemente.....	82
Tabella 33 - Regressione lineare multipla per: Ho fiducia nelle persone del team.....	82
Tabella 34 - Regressione lineare multipla per: Performance ultimi mesi.....	82
Tabella 35 - Regressione lineare multipla per: Results.....	84
Tabella 36 - Regressione lineare multipla per: Sustainability.....	84
Tabella 37 - Regressione lineare multipla per: Energy.....	84
Tabella 38 - Regressione lineare multipla per: Sinergy.....	85
Tabella 39 - Regressione lineare multipla per: Trust.....	85
Tabella 40 - Regressione lineare multipla per: Speed.....	85

Tabella 41 - Regressione lineare multipla per: Razionale.	86
Tabella 42 - Regressione lineare multipla per: Emotivo.	86
Tabella 43 - Regressione lineare multipla per: Riflessivo.	87
Tabella 44 - Regressione lineare multipla per: Creativo.	87
Tabella 45 - T-Test: confronto delle prestazioni dei team prima e dopo il team-coaching.	90
Tabella 46 - Questionario Team-X	127
Tabella 47 - Questionario Smart Attitude.....	133

Indice delle figure

Figura 1 - Modello di Tuckman.....	45
------------------------------------	----

Introduzione

Il periodo di quarantena causato dalla pandemia di COVID-19, ha indotto la maggior parte delle aziende del settore pubblico e privato a lavorare da remoto. La digitalizzazione ha introdotto importanti cambiamenti nei processi e nelle dinamiche aziendali, a cui molte organizzazioni hanno dovuto adattarsi per competere e sopravvivere nei mercati globalizzati. Le tecnologie digitali, a maggior ragione durante la quarantena, hanno cambiato la natura del lavoro in team e della *leadership*. I *remote worker* si sono ritrovati isolati e con scarse relazioni sociali, essi, se non adeguatamente motivati, hanno rischiato di influire negativamente sull'efficacia e sull'efficienza del team. Il contesto pandemico ha dunque messo a dura prova i lavoratori, che si sono trovati a fronteggiare nuove sfide ed esperienze a livello lavorativo e personale. Il passaggio dalla leadership tradizionale alla leadership virtuale ha creato sfide sia per i leader sia per le organizzazioni. Per superare efficacemente tali sfide, è necessario indagare maggiormente su quali siano le variabili predittive per prestazioni elevate nei team remoti. Le modalità di collaborazione virtuale e ibrida rendono le persone più isolate e vulnerabili, quindi le competenze trasversali, soprattutto di intelligenza emotiva, diventano cruciali per una comunicazione efficace online, congiuntamente a elevate prestazioni di team.

Questo studio, dunque, analizzerà l'impatto della pandemia di COVID-19 sul *team working*, studiandone le conseguenze sia in termini di *team performance*, sia di competenze individuali. L'obiettivo di questa ricerca è duplice: da una parte valutare come sono cambiate le prestazioni dei team dopo la quarantena, con particolare attenzione alla modalità ibrida. Dall'altra parte, individuare se le competenze di intelligenza emotiva e di *Smart Attitude* sono variabili predittive per prestazioni elevate nel post-durante quarantena. Verranno dunque costruiti modelli di regressione multipla per validare tali affermazioni, e saranno analizzate le variazioni delle medie e delle varianze prima e dopo la quarantena. Tali analisi sono state eseguite su un campione di 214 team differenti: 20 team della pubblica amministrazione, 150 team di aziende e 44 team di studenti della Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale dell'Università di Bologna.

La seguente ricerca ha permesso di far emergere, in primo luogo, una diminuzione statisticamente significativa delle prestazioni dei team dopo-durante la quarantena, rispetto

al pre-quarantena. Inoltre, è emerso che nel post-durante quarantena la modalità di lavoro ibrida è percepita più positivamente rispetto alla modalità in presenza. Dunque, i team che lavorano in modalità ibrida risultano avere prestazioni e competenze maggiori rispetto a quelli che lavorano in presenza. Successivamente, le analisi si sono concentrate sull'elaborazione di modelli di regressione lineare multipla, per individuare i *driver* su cui agire per aumentare le prestazioni dei team. È risultato che, sia le competenze di intelligenza emotiva, sia quelle di *Smart Attitude*, sono positivamente correlate e presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team nel post-durante quarantena. Infine, è emerso che attraverso un percorso di *team-coaching*, che sviluppi le competenze abilitanti al lavoro *smart* e di intelligenza emotiva, si conseguirà un aumento statisticamente significativo sulle prestazioni del team.

La ricerca in oggetto è stata suddivisa in tre capitoli. Il primo è incentrato sulla revisione della letteratura, in cui si analizzerà dapprima il *remote working*, individuando le conseguenze positive e negative, e successivamente, evidenziando le differenze con lo *smart working*. Dopodiché verrà definita *l'intelligenza emotiva*, ponendo particolare attenzione all'importanza della stessa nel *remote working*. Infine verranno analizzate le prestazioni dei team, e le conseguenze causate dalla pandemia sulle persone, in particolare relazione al *remote working*. Nel secondo capitolo verranno esplicate le ipotesi di ricerca, e successivamente saranno illustrati gli strumenti di raccolta dati, il campione di ricerca e la metodologie di analisi utilizzate. Nel terzo capitolo verranno illustrati i risultati conseguiti, saranno dunque riportate le tabelle ottenute tramite il software SPSS Statistics di IBM, relativamente alle analisi della media e della varianza (T-Test e MANOVA test), e ai modelli di regressione multipla lineare. Infine, saranno verificate le ipotesi di ricerca, e successivamente, verranno discussi nel dettaglio i risultati ottenuti, confrontandoli con la letteratura esistente per valutarne le implicazioni.

Revisione della letteratura: *team working* e pandemia

In questo capitolo viene eseguita una revisione della letteratura, così da evidenziare i risultati ottenuti negli ultimi anni riguardo i temi di ricerca. In particolare viene analizzato il *remote working*, rilevandone le conseguenze positive e negative, e successivamente, evidenziandone le differenze con lo *smart working*. Infatti, se il primo è una modalità di collaborazione, il secondo è un vero e proprio metodo di lavoro, incentrato sul cambiamento culturale e su un nuovo ambiente di lavoro che favorisca la flessibilità e l'orientamento all'obiettivo. Viene inoltre definita *l'intelligenza emotiva*, ponendo una particolare attenzione sull'importanza della stessa nel *remote working*. Infine, vengono analizzate le prestazioni dei team, e le conseguenze causate dalla pandemia sulle persone, con particolare attenzione al *remote working*.

1.1 L'importanza delle persone all'interno delle organizzazioni

In un contesto moderno e competitivo come quello attuale, in cui i processi sono pressoché standardizzati e le nuove tecnologie sono facilmente reperibili sul mercato; per differenziarsi, creare valore e mantenere un determinato vantaggio competitivo sono di fondamentale importanza le competenze, abilità e talento delle persone. Il successo delle organizzazioni non è determinato esclusivamente dalla tecnologia e dalle risorse finanziarie, è dato in gran parte dalle persone, che oggi giorno, fanno la differenza tra prestazioni eccellenti e mediocri.

Le organizzazioni sono composte da persone, per creare valore e ottenere ottime prestazioni non basta avere processi efficienti ed efficaci, è necessario avere persone motivate, soddisfatte e competenti. Se da una parte vengono misurati i *KPI* per ottimizzare e migliorare continuamente i processi; dall'altra parte è necessario misurare il percepito delle persone per capirle, aumentarne la motivazione, migliorarne le prestazioni e svilupparne il potenziale. Questo approccio permette di migliorare i risultati, ridurre i costi, e mantenere le persone chiavi all'interno dell'organizzazione.

1.2 Remote working

Il *remote working* viene denominato anche attraverso altre etichette, tra cui *telelavoro*, *lavoro a distanza*, *lavoro virtuale*, *lavoro flessibile*, *lavoro ibrido*. In letteratura sono presenti divergenze tra le diverse definizioni, rendendo difficile sintetizzare in modo completo e univoco la definizione di *remote working*. Ciò nonostante, dalla revisione della letteratura, una definizione può essere la seguente: il *remote working* è una pratica lavorativa che coinvolge i membri di un'organizzazione, essi sostituiscono una parte delle loro ore di lavoro (che possono variare da poche ore settimanali al tempo pieno) per lavorare in un luogo diverso dall'ufficio della sede, in genere da casa, utilizzando la tecnologia per interagire con i colleghi e svolgere le proprie attività lavorative¹.

Nello specifico, i punti in comune emersi dalle varie definizioni presenti in letteratura sono i seguenti^{2,3,4,5}:

- Le attività lavorative non vengono svolte nell'ufficio della sede, ma esse avvengono a distanza, solitamente a casa propria, lontano da altri dipendenti;
- Le ore in *remote working* sostituiscono una parte delle ore di lavoro in presenza, che possono variare da poche ore settimanali al tempo pieno;
- I *remote worker* lavorano principalmente all'interno della propria abitazione, ma spesso l'ubicazione del lavoro da remoto non è definita;
- Per lo svolgimento del lavoro da remoto viene utilizzata la tecnologia, che consente di svolgere le proprie attività lavorative e di interagire efficacemente con altri colleghi, sia all'interno sia all'esterno della propria organizzazione.

Il *remote working* si è evoluto con l'avanzare delle moderne tecnologie, dotando *manager* e lavoratori della possibilità di svolgere l'intera mansione lavorativa ed effettuare riunioni

¹ Tammy D. Allen, Timothy D. Golden, e Kristen M. Shockley, «How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings», *Psychological Science in the Public Interest* 16, n. 2 (1 ottobre 2015): 40–68, <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.

² J. M. Nilles, *Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters*, 1994, <https://trid.trb.org/view/405282>.

³ Diane E. Bailey e Nancy B. Kurland, «A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work», *Journal of Organizational Behavior* 23, n. 4 (2002): 383–400, <https://doi.org/10.1002/job.144>.

⁴ Timothy D. Golden e John F. Veiga, «The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings», *Journal of Management* 31, n. 2 (1 aprile 2005): 301–18, <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>.

⁵ Ravi S. Gajendran e David A. Harrison, «The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences.», *Journal of Applied Psychology* 92, n. 6 (novembre 2007): 1524–41, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.

da remoto. I team remoti sono una realtà recente all'interno delle organizzazioni, questo ha amplificato le sfide già esistenti e ne ha create di nuove, portando, in alcuni casi, a scarse prestazioni⁶. Magni (2018), sottolinea che i team remoti spesso non sono all'altezza delle aspettative perché le organizzazioni non distinguono le competenze necessarie per guidare efficacemente un team virtuale, da quelle necessarie per guidare un team tradizionale⁷. Inoltre, gli autori concordano sul fatto che comunicazione, conoscenza e prestazioni sono direttamente correlate alla complessità della gestione dei team remoti⁸.

Dalla letteratura, si deduce che la collaborazione dei team da remoto può anche migliorare la produttività dei dipendenti⁹. Numerosi studi indicano quali fattori possono fare la differenza in termini di prestazioni tra team remoti e tradizionali^{10,11}. Inoltre, la letteratura ha già ampiamente illustrato alcuni possibili benefici del lavoro da remoto, evidenziando risultati positivi nella soddisfazione lavorativa, nelle prestazioni, nell'impegno organizzativo e nell'equilibrio lavoro-famiglia^{12,13,14}. Quest'ultima affermazione è confermata anche da Guyot e Sawhill (2020), i cui studi hanno evidenziato che lavorare da casa garantisce maggiore autonomia e flessibilità alle persone, consentendo di bilanciare meglio le esigenze lavorative e quelle familiari¹⁵. Altri benefici legati al *remote working* sono la riduzione delle emissioni ambientali e la diminuzione dei costi legati all'ufficio¹⁶. Dalla ricerca, emerge che quasi un *Chief Financial Officer* su cinque ha dichiarato di voler

⁶ Chenwei Liao, «Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Perspective», *Human Resource Management Review*, Virtual Teams in Organizations, 27, n. 4 (1 dicembre 2017): 648–59, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>.

⁷ Massimo Magni, Manju K. Ahuja, e Likoebe M. Maruping, «Distant but Fair: Intra-Team Justice Climate and Performance in Dispersed Teams», *Journal of Management Information Systems* 35, n. 4 (2 ottobre 2018): 1031–59, <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1522909>.

⁸ JS Gallego, I Ortiz-Marcos, e J Romero Ruiz, «Main challenges during project planning when working with virtual teams», *Technological Forecasting and Social Change* 162 (2021): 120353.

⁹ Mohammad Hossein Jarrahi e Steve Sawyer, «Social Technologies, Informal Knowledge Practices, and the Enterprise», *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 23, n. 1–2 (1 gennaio 2013): 110–37, <https://doi.org/10.1080/10919392.2013.748613>.

¹⁰ Anne Powell, Gabriele Piccoli, e Blake Ives, «Virtual teams: a review of current literature and directions for future research», *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems* 35, n. 1 (3 febbraio 2004): 6–36, <https://doi.org/10.1145/968464.968467>.

¹¹ Lucy L. Gilson et al., «Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities», *Journal of Management* 41, n. 5 (1 luglio 2015): 1313–37, <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>.

¹² Allen, Golden, e Shockley, «How Effective Is Telecommuting?»

¹³ Gajendran e Harrison, «The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting».

¹⁴ S Zappalà e F Toscano, «Smart working in Italy: Origin, diffusion and potential outcomes», *Psicologia Sociale* 15, n. 2 (2020): 203–23.

¹⁵ Katherine Guyot and Isabel V. Sawhill, «Telecommuting Will Likely Continue Long after the Pandemic», *Brookings* (blog), 6 aprile 2020, <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/04/06/telecommuting-will-likely-continue-long-after-the-pandemic/>.

¹⁶ Sawhill.

mantenere almeno il 20% della propria forza lavoro in remoto anche dopo la pandemia, per contribuire a ridurre i costi.

Tuttavia, è stato osservato che il lavoro a distanza porta anche risultati negativi, come l'isolamento professionale, una ridotta possibilità di ottenere promozioni, la rottura dei rapporti professionali, e in alcuni casi, un aumento del conflitto famiglia-lavoro^{17,18,19}. I risultati, sia positivi che negativi, dipendono da vari fattori, tra cui quelli individuali, lavorativi, organizzativi, familiari e tecnologici²⁰. La letteratura è in accordo su alcune criticità che emergono dai team remoti, tra cui la difficoltà di standardizzare i processi e le strategie di lavoro da remoto, la comunicazione all'interno del team e le interazioni dei membri del team²¹. Altre sfide che sono emerse all'interno dei team remoti riguardano la partecipazione dei membri, il coordinamento e la fiducia²². Dagli studi emerge che i team remoti possono mostrare minori abilità sociali, essere più diffidenti, inclini all'ostilità, e agire in modo meno genuino e più superficiale a causa della mancanza di interazioni fisiche *face-to-face*²³.

Alcune conseguenze del *remote working* sono direttamente riconducibili al *work-life balance*, termine con cui si intende la capacità di equilibrare la sfera lavorativa e quella privata. Tale modello permette di valutare e quantificare il contesto di lavoro in relazione alla soddisfazione, benessere, motivazione, competenza e *burnout* lavorativo²⁴. Di seguito vengono riportate alcune conseguenze, positive e negative, del *remote working*.

- *Carico di lavoro*. Parker (2020) nel suo studio ha rilevato che il 49% delle persone che lavorano da casa dichiara che il lavoro remoto offre una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro²⁵. Nonostante la ricerca dimostri che i *remote worker* lavorano

¹⁷ Allen, Golden, e Shockley, «How Effective Is Telecommuting?»

¹⁸ Gajendran e Harrison, «The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting».

¹⁹ Zappalà e Toscano, «Smart working in Italy: Origin, diffusion and potential outcomes».

²⁰ Angel Belzunegui-Eraso e Amaya Erro-Garcés, «Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis», *Sustainability* 12, n. 9 (2020): 3662.

²¹ Sandra Morley, Kathryn Cormican, e Paul Folan, «An Analysis of Virtual Team Characteristics: A Model for Virtual Project Managers», *Journal of technology management & innovation* 10, n. 1 (2015): 188–203, <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000100014>.

²² Jaya Ahuja, «A Study of Virtuality Impact on Team Performance», SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY: Social Science Research Network, 28 giugno 2010), <https://papers.ssrn.com/abstract=1631684>.

²³ Erin Alward e Yvonne Phelps, «Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education.», *Online Learning* 23, n. 3 (2019): 72–93.

²⁴ Michael P Leiter e CHRISTINA Maslach, «Motivation, competence, and job burnout», *Handbook of Competence and Motivation: Theory and Application*, 2017, 370.

²⁵ Kim Parker, Juliana Menasce Horowitz, e Rachel Minkin, «How Coronavirus Has Changed the Way Americans Work», *Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project* (blog), 9 dicembre 2020,

più ore quotidianamente rispetto a quando erano in presenza, i lavoratori hanno evidenziato che la flessibilità nell'orario di lavoro consente loro di lavorare in più fasi, offrendo l'opportunità di "ricaricarsi" tra un'attività e l'altra. Il numero di persone interessate *dall'overworking* è aumentato in *remote working*, quasi un quinto delle persone che lavora da remoto ne è affetta²⁶.

- *Efficacia ed efficienza*. Più di un terzo dei lavoratori remoti dichiara un significativo miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia nello svolgimento delle attività lavorative in *remote working*²⁷. Queste percezioni sono confermate anche dai loro responsabili, in aggiunta, per quasi 1 *remote worker* su 3, è migliorato anche il rapporto e la fiducia tra capo e collaboratore²⁸.
- *Solitudine*. La ricerca di Lunstad et al (2015), ha rilevato che la mancanza di interazione umana e l'assenza di una presenza fisica sul posto di lavoro, potrebbe portare i dipendenti virtuali a sentirsi soli e disconnessi²⁹. I sentimenti di solitudine e disconnessione si manifestano come stress mentale, e possono minacciare il benessere sul posto di lavoro³⁰. Inoltre, la ricerca di Mulki e Jaramillo (2011), ha rilevato che se i dipendenti si sentono soli e disconnessi sul luogo di lavoro, si può avere una diminuzione della produttività fino al -21%³¹.
- *Esaurimento*. Leiter e Maslach (2017) hanno affermato che i sovraccarichi di lavoro richiedono una quantità eccessiva di *energia*. Tale quantità ha portato i dipendenti a utilizzare tempo ed energie che normalmente sarebbero state utilizzate per soddisfare i bisogni della loro vita personale. Questo sovraccarico di lavoro non

<https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>.

²⁶ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «I nuovi modelli di lavoro ibrido tra spazi e tecnologie», Osservatorio Smart Working, Osservatorio Digital Innovation (Milano: Politecnico di Milano, 21 dicembre 2021), <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/nuovi-modelli-lavoro-ibrido-spazi-tecnologie-report>.

²⁷ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «La rivoluzione dello Smart Working: come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia», Osservatorio Smart Working, Osservatorio Digital Innovation (Milano: Politecnico di Milano, 3 novembre 2021), <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/evoluzione-smart-working-come-cambiato-modo-lavorare-vivere-pandemia-report>.

²⁸ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «La rivoluzione dello Smart Working: come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia».

²⁹ Julianne Holt-Lunstad et al., «Loneliness and social isolation as risk factors for mortality: a meta-analytic review», *Perspectives on psychological science* 10, n. 2 (2015): 227–37.

³⁰ I Gozukara et al., «Impact of turnover intention on loneliness and the mediating effect of work alienation», *Business Management and Strategy* 8, n. 1 (2017): 18–38.

³¹ Jay Prakash Mulki e Fernando Jaramillo, «Workplace isolation: salespeople and supervisors in USA», *The International Journal of Human Resource Management* 22, n. 04 (2011): 902–23.

lascia tempo sufficiente per ricaricarsi e rilassarsi, portando a un esaurimento emotivo, e nel peggiore dei casi alla sindrome da *burnout*³².

- *Vita lavorativa*. Dalla ricerca di Lee (2020), emerge che quasi 9 lavoratori su 10 hanno indicato di volere più flessibilità e autonomia riguardo al “dove e quando lavorare”, esprimendo al contempo di poter svolgere più attività lavorative da casa³³. Davis e Green (2020) hanno scoperto che, durante la quarantena, la "giornata lavorativa pandemica" si estendeva in media di tre ore in più al giorno, e comportava diversi cambiamenti rispetto a una tipica giornata lavorativa³⁴. I lavoratori hanno riferito dell'incapacità di disconnettersi dal lavoro, la sensazione di avere poco o nessun tempo di inattività e la richiesta costante di essere sempre disponibili. D'altra parte, per alcuni lavoratori è migliorata la conciliazione fra vita privata e lavorativa³⁵. Il bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa dipende fortemente da come l'organizzazione e i *leader* gestiscono il carico di lavoro. Se per alcuni dipendenti, con l'avvento del *remote working*, tale equilibrio è migliorato, per altri è decisamente peggiorato.
- *Comunità*. Brower (2020) ha evidenziato che il lavoro tradizionale è di natura altamente sociale e collaborativa, al contrario di quello in modalità remota. A causa dell'impossibilità dello spostamento fisico, i *remote worker* hanno socializzato in un ambiente virtuale. All'interno delle riunioni virtuali, si sono introdotti momenti iniziali e finali di svago, accompagnati da incontri online fuori dall'orario lavorativo, come avveniva con i tradizionali *happy hour*. I lavoratori hanno trovato il modo di connettersi virtualmente per ridurre l'impatto sociale ed emotivo, provocato dal passaggio improvviso e forzato al lavoro remoto.
- *Equità*. La percezione di equità tra dipendenti può servire come spinta motivazionale, o come barriera al senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione³⁶. La dinamica del lavoro dipendente-superiore è fondamentale per la percezione di equità. Contreras et al. (2020) evidenziano che a causa del

³² Leiter e Maslach, «Motivation, competence, and job burnout».

³³ Anne Marie Lee, «Employees Aren't Afraid of Going Back to the Office — They Just like Working from Home», 2020, <https://www.cbsnews.com/news/unafraid-of-returning-to-the-office-many-workers-may-still-opt-to-work-from-home/>.

³⁴ M.F. Davis e J. Green, «Three hours longer, the pandemic workday has obliterated work-life balance», 2020, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-23/working-from-home-in-covid-era-means-three-more-hours-on-the-job>.

³⁵ Thiago Allan Marques de Macêdo et al., «Ergonomics and Telework: A Systematic Review», *Work* 66, n. 4 (2020): 777–88, <https://doi.org/10.3233/WOR-203224>.

³⁶ Leiter e Maslach, «Motivation, competence, and job burnout».

cambiamento della modalità lavorativa i leader si sono dovuti adattare a un nuovo contesto lavorativo. La modalità di lavoro da remoto ha comportato gerarchie più piatte, e di conseguenza, l'opportunità dei dipendenti di essere ascoltati e inclusi nei processi decisionali sono aumentate³⁷. Come risultato di un maggiore coinvolgimento nel processo decisionale, le percezioni dei dipendenti di giustizia ed equità sono diventate più positive. Ma dalla ricerca emerge anche il contrario. Nelle organizzazioni in cui il passaggio al *remote working* ha amplificato le gerarchie e le differenze sul posto di lavoro, il risultato è stato una percezione più negativa nell'equità, nella giustizia e nell'inclusione.

³⁷ Francoise Contreras, Elif Baykal, e Ghulam Abid, «E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go», *Frontiers in Psychology*, 2020, 3484.

1.3 *Smart working*

Con il termine *smart working* si fa riferimento a diversi aspetti, in base al concetto di applicazione e alle realtà aziendali. Di seguito, vengono fornite diverse definizioni, che evidenziano aspetti chiave per l'implementazione della nuova cultura lavorativa. Per definizione, esso è:

- Un approccio all'organizzazione del lavoro che si propone di guidare una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati di lavoro attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo con l'ottimizzazione di strumenti e ambienti di lavoro per i dipendenti ³⁸.
- Lo smart working corrisponde a modelli organizzativi non convenzionali che sono caratterizzati a una maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, tempi e strumenti di lavoro, e che forniscono a tutti i dipendenti di un'organizzazione le migliori condizioni di lavoro per svolgere i propri compiti³⁹.
- *Smart Working is a commitment to modernize working practices, by moving away from the 'command and control' assumptions of traditional factory-style working about where, when and how work should be done. It's about doing more with less, working wherever, whenever and however is most appropriate to get the work done*” ⁴⁰.
- Un ambiente di lavoro che elimina i vecchi concetti di postazione di lavoro fissa, ma è dinamico in funzione di quello di cui si ha bisogno in quel momento ⁴¹.
- Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati” ⁴².

³⁸ CIPD, «Flexible working in the UK», Championing better work and working lives, 2019, https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-working_tcm18-58746.pdf.

³⁹ Luca Gastaldi et al., «Smart working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential», vol. 100 (Proceedings of the 15th International CINet Conference, CINet Budapest, 2014).

⁴⁰ Flexibility, «The Smart Working Handbook», 2015, <http://www.adirelab.es/wp-content/uploads/2016/05/SWHb2015-8MB.pdf>.

⁴¹ Vittorio D'Amato, *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un Manager 3.0: Il manifesto e le nuove competenze per un Manager 3.0* (FrancoAngeli, 2014).

⁴² Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «Lo smart working oltre la flessibilità: Lo scenario di diffusione in Italia», Osservatorio Smart Working, Osservatorio Digital Innovation (Milano: Politecnico di Milano, 11 dicembre 2019), <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/smart-working-scenario-diffusione-italia-slide-booklet>.

Ogni definizione evidenzia i punti chiavi su cui l'azienda deve lavorare per introdurre internamente questa nuova modalità di lavoro. Da tali definizioni, è facile desumere che la nuova modalità di collaborazione provoca un cambiamento notevole sul modo di lavorare. In questo caso, è significativo il lavoro svolto per perseguire un obiettivo aziendale, indipendentemente dagli orari, dagli strumenti utilizzati e dalla presenza fisica in un determinato luogo. Quello che emerge è che sicuramente questa nuova modalità di lavoro si avvale di nuove tecnologie e dello sviluppo di tecnologie già esistenti, per consentire di lavorare anche al di fuori dell'ambiente tradizionale, con l'obiettivo di migliorare la sicurezza, la sostenibilità del lavoro e l'efficacia in termini relazionali, sociali ed ambientali. Tutto ciò è possibile solo se è presente un cambiamento culturale, che prevede minor controllo da parte dei responsabili, maggiore responsabilità dei dipendenti, comfort e minore stress, così da rafforzare il senso di appartenenza all'azienda.

Inoltre, è importante sottolineare che, l'approccio strategico utilizzato per implementare questo nuovo metodo di lavoro, è direttamente correlato ai cambiamenti dell'ambiente lavorativo. In particolare, la cultura dello *smart working* consente di determinare in modo flessibile il quando, dove e come eseguire i propri compiti, per concentrarsi esclusivamente sugli obiettivi che si vogliono raggiungere, così da ottenere le migliori prestazioni, abbandonando i vincoli imposti dall'orario e dal luogo fisico. Gianquitto (2018) definisce così la nuova tendenza dello *smart working*: “scompare così il vincolo della postazione fissa, grazie alla strumentazione tecnologica in dotazione al lavoratore, sia esso un computer portatile, uno smartphone o un tablet, che lo rende libero di spostarsi rispettando l'importante prescrizione del ‘diritto alla disconnessione’, per evitare che vi sia un continuo e pressante aumento di carico di lavoro che potrebbe portare a rischio da stress”⁴³.

In conclusione, si può dire che lo *smart working* è un nuovo approccio innovativo di organizzazione del lavoro, basato su un forte cambiamento culturale e caratterizzato da flessibilità e autonomia nello scegliere spazi, orari di lavoro e strumenti da utilizzare per ottenere una maggiore responsabilizzazione dei risultati. Tale strumento permette di ottenere effetti positivi per aziende, lavoratori e società nel suo complesso. I benefici ottenibili dall'introduzione dello *smart working*, da parte delle aziende, si possono misurare in termini di miglioramento della produttività, riduzione dell'assenteismo e riduzione dei costi per gli spazi fisici. Anche per le persone i benefici sono concreti e si possono misurare

⁴³ Massimo Gianquitto e Mauro Battocchi, *Coworking & smart working. Nuove tendenze nel modo di lavorare. Completo di casi reali. Nuova ediz., New edizione* (Roma: EPC, 2018).

in termini di riduzione dei tempi e costi di trasferimento, miglioramento del *work-life balance*, e aumento della motivazione e della soddisfazione. Infine, lo *smart working* consente di produrre benefici misurabili, ad esempio, in termini di riduzione delle emissioni di CO₂, riduzione del traffico, migliore utilizzo dei trasporti pubblici, oltre alla valorizzazione di territori e di spazi urbani meno utilizzati⁴⁴. Tuttavia, gli *smart worker* si possono ritrovare soli, isolati, non integrati e sopraffatti dallo stress lavorativo. In alcuni casi si percepiscono difficoltà nel separare la vita privata da quella lavorativa, un aumento delle ore di lavoro senza straordinari, aumento del carico di lavoro, *overworking*, *technostress*, difficoltà nell'essere sempre connessi e reperibili⁴⁵.

Lo *smart working*, rispetto al *remote working*, è un vero e proprio metodo di lavoro, incentrato sul cambiamento culturale. Esso è caratterizzato, oltre che dall'utilizzo della tecnologia, un orario flessibile e dal poter svolgere una parte delle proprie mansioni lavorative a distanza (caratteristiche in comune col *remote working*); è contraddistinto anche da autonomia nella scelta degli spazi di lavoro, maggiore responsabilizzazione sui risultati e un forte orientamento all'obiettivo.

⁴⁴ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «Gli Smart Worker in Italia», Osservatorio Smart Working, Osservatorio Digital Innovation (Milano: Politecnico di Milano, 13 dicembre 2019), <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/smart-worker-italia-report>.

⁴⁵ Centro Studi Incontra «Indagine sullo smart working 2020: Capire il Presente per Progettare il Futuro».

1.4 Intelligenza emotiva

L'intelligenza emotiva è considerata un fattore individuale importante sia per i membri del team che per i team leader. La prima definizione è stata data da Salovey e Mayer (1990), secondo cui l'intelligenza emotiva comprende:

- La capacità di percepire correttamente, valutare ed esprimere le emozioni proprie e altrui;
- La capacità di ricorrere le emozioni che favoriscono i processi di pensiero;
- La capacità di comprendere le emozioni, il linguaggio emotivo e i segnali emotivi;
- La capacità di gestire le emozioni al fine di raggiungere gli obiettivi⁴⁶.

Successivamente Daniel Goleman (1995), ha pubblicato la sua teoria sull'intelligenza emotiva. Il suo modello è composto da cinque componenti fondamentali: la consapevolezza di sé, la capacità di gestire le emozioni, la motivazione, l'empatia e le abilità sociali⁴⁷.

- *La consapevolezza di sé.* Ossia autoconsapevolezza sul proprio stato emotivo, conoscere e saper esprimere i propri sentimenti apertamente e con assertività, conoscere i propri punti deboli e punti di forza, capire in che cosa si può migliorare e accettare di buon grado le critiche costruttive; ma essere autoconsapevoli delle proprie capacità vuol dire anche avere più fiducia in sé stessi e sulla possibilità di realizzarsi;
- *La capacità di gestire le emozioni.* Concerne l'autocontrollo nel riuscire a dominare le emozioni forti e i turbamenti al fine di incanalarli verso fini costruttivi, nonché l'integrità che si ottiene dalla trasparenza di un'autentica apertura agli altri dei propri sentimenti, convinzioni, azioni;
- *La motivazione.* ossia la capacità di guidare e spronare sé stessi al raggiungimento dei propri obiettivi, diventando con impegno e positività artefici del proprio cambiamento;
- *L'empatia.* Ossia la capacità di percepire e riconoscere i sentimenti degli altri, di sintonizzarsi emotivamente con loro e adottare la loro prospettiva;

⁴⁶ Peter Salovey e John D. Mayer, «Emotional Intelligence», *Imagination, Cognition and Personality* 9, n. 3 (1990): 185–211, <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.

⁴⁷ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, First Printing edizione (New York: Bantam Dell Pub Group, 1995).

- *Abilità sociali.* Dunque gestire bene le emozioni nelle relazioni e saper leggere accuratamente le situazioni sociali in modo da trattare con efficacia le interazioni, i conflitti, i problemi comunicativi.

L'intelligenza emotiva descrive la capacità di tracciare i pensieri e le emozioni proprie e degli altri, saper distinguere e utilizzare queste informazioni è utile per dirigere il proprio pensiero e comportamenti. Le ricerche di Goleman (2013), dimostrano che l'intelligenza emotiva funge da fattore differenziante per ottenere alte prestazioni e alta efficacia⁴⁸. Inoltre, dagli studi di Beydler (2017) emerge che l'intelligenza emotiva è associata a prestazioni più elevate, maggiore soddisfazione sul luogo di lavoro, minor intenzione di turnover e minore burnout⁴⁹.

Una delle domande più frequenti presenti in letteratura è se il successo nella leadership sia definito più dal QI (quoziente intellettivo) o dal IE (intelligenza emotiva). Goleman (2013) osserva che entrambi contano, tuttavia, l'uso del QI è limitato a classificare le persone in base alle loro capacità intellettuali⁵⁰. Dopo aver fatto carriera ed essere diventati dei professionisti, le capacità intellettuali sono meno predittive per il successo rispetto alle capacità emotive. Facendo riferimento alla ricerca di Kumar (2014), esso osserva che quando vengono confrontati due gruppi con un QI identico, quello che possiede livelli di IE più alti tende a superare in prestazioni quello con livelli più bassi di IE⁵¹. Questa è un'ulteriore dimostrazione che l'intelligenza emotiva ha un forte impatto anche sulle prestazioni ed efficacia dei team.

Goleman (2013), aggiunge inoltre che le capacità di intelligenza emotiva, come il modo in cui gestiamo le nostre emozioni e le relazioni con le altre persone, aiuta a distinguere gli *high performer* all'interno delle organizzazioni⁵². Gli studi di Goleman indicano che le persone con alto successo professionale hanno un'elevata intelligenza emotiva oltre a un'elevata intelligenza cognitiva e conoscenze specializzate. Per supportare il punto sulle abilità sociali, Goleman osserva che i manager che non migliorano la propria intelligenza

⁴⁸ Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, e Annie McKee, *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (Harvard Business Press, 2013).

⁴⁹ Kathy Williams Beydler, «The Role of Emotional Intelligence in Perioperative Nursing and Leadership: Developing Skills for Improved Performance», *AORN Journal* 106, n. 4 (1 ottobre 2017): 317–23, <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2017.08.002>.

⁵⁰ Goleman, Boyatzis, e McKee, *Primal Leadership*.

⁵¹ Sanjay Kumar, «Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership», *Industrial Psychiatry Journal* 23, n. 1 (2014): 1–3, <https://doi.org/10.4103/0972-6748.144934>.

⁵² Daniel Goleman, «The Focused Leader», *Harvard Business Review*, 1 dicembre 2013, <https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>.

emotiva hanno difficoltà a costruire relazioni con colleghi e persino con clienti. Inoltre, Oginde (2011) osserva che i leader dovrebbero possedere la capacità di ascoltare in modo intelligente tutti i colleghi o collaboratori, abilità che porterebbe un impatto positivo sia ai singoli individui sia all'intero team⁵³. Questa evidenza è ulteriormente supportata da Riggio e Reichard (2008), essi hanno notato che le abilità emotive e sociali dei leader possono essere migliorate attraverso la formazione, la valutazione accurata delle informazioni e il feedback costruttivo⁵⁴. Sebbene l'intelligenza emotiva sia una caratteristica essenziale per un *team leader* efficace, è importante riconoscere l'importanza dell'intelligenza emotiva integrata in tutti i componenti, ovvero all'interno team⁵⁵.

1.4.1 Intelligenza emotiva nel *remote working*

Le evidenze empiriche emerse dalle ricerche di Shuttle (2001), hanno dimostrato che nei team tradizionali *face-to-face*, l'intelligenza emotiva è positivamente correlata alla qualità e all'efficacia dei rapporti interpersonali⁵⁶. Ad esempio, Jordan e Troth (2004) e Offerman et al. (2004), hanno scoperto che i team con livelli più alti di intelligenza emotiva funzionavano meglio dei team con livelli più bassi di IE^{57,58}. Inoltre, dalle ricerche emerge che i team con membri con intelligenza emotiva elevata hanno riportato livelli più elevati di fiducia all'interno del team, maggiore sicurezza psicologica tra i membri, livelli più bassi di conflitto, maggiore apprendimento del team e processo decisionale più collaborativo^{59,60,61}. Trasferendo tali risultati sui team virtuali, se i membri dimostrano elevate capacità emotive, essi saranno più efficaci nella gestione dei rapporti interpersonali,

⁵³ David A. Oginde, «Follower expectations of a leader: Most admired leader behaviors», *International Leadership Journal* 3, n. 2 (2011): 87–108.

⁵⁴ Ronald E. Riggio e Rebecca J. Reichard, «The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach», a c. di Céleste M. Brotheridge e Raymond T. Lee, *Journal of Managerial Psychology* 23, n. 2 (1 gennaio 2008): 169–85, <https://doi.org/10.1108/02683940810850808>.

⁵⁵ Arturo Trejo, «Project Outcomes Improved by Emotional Intelligence», *Business Perspectives and Research* 4, n. 1 (1 gennaio 2016): 67–76, <https://doi.org/10.1177/2278533715605436>.

⁵⁶ Nicola S Schutte et al., «Emotional intelligence and interpersonal relations», *The Journal of social psychology* 141, n. 4 (2001): 523–36.

⁵⁷ Peter J Jordan e Ashlea C Troth, «Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution», *Human performance* 17, n. 2 (2004): 195–218.

⁵⁸ Lynn R Offermann et al., «The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance», *Human performance* 17, n. 2 (2004): 219–43.

⁵⁹ Jin Wook Chang, Thomas Sy, e Jin Nam Choi, «Team emotional intelligence and performance: Interactive dynamics between leaders and members», *Small Group Research* 43, n. 1 (2012): 75–104.

⁶⁰ Nathaniel C Lupton, Michael J Hine, e Steven A Murphy, «Emotional intelligence in computer mediated group communications», *Journal of eWorking* 2, n. 2 (2008): 177.

⁶¹ Hillary Anger Elfenbein e Nalini Ambady, «Is there an in-group advantage in emotion recognition?», 2002.

avranno livelli più bassi di conflitto e maggiore fiducia⁶². Ma in un contesto di comunicazione virtuale, in cui vi è interposto un computer, è difficile rilevare e gestire le emozioni dei membri. Le capacità emotive, infatti, potrebbero essere ridotte negli ambienti virtuali⁶³. La mancanza di emozioni nei team remoti viene attribuita anche all'assenza di segnali non verbali e non testuali causati dall'ambiente virtuale^{64,65}. Per Derks (2008), ad esempio, la perdita di segnali causata dall'ambiente remoto fanno sì che le informazioni socio-emotive siano ridotte, se non addirittura, completamente assenti⁶⁶. Tuttavia, la *Social Information Processing Theory* di Walther (1992), sostiene che la comunicazione virtuale attraverso i computer, nonostante la ridotta presenza di segnali non verbali, consente di trasmettere informazioni affettive ed emotive⁶⁷. Questa teoria afferma che i membri sono in grado di scambiare informazioni socio-emotive come se si trovassero in contesti tradizionali *face-to-face*, ma ciò richiede lo scambio di diversi messaggi e l'adattamento a uno stile di scrittura efficace online⁶⁸. Pertanto, i team virtuali hanno bisogno di più tempo per elaborare le informazioni socio-emotive e sviluppare relazioni efficaci tra i membri del team, rispetto ai team tradizionali *face-to-face*.

Nei team virtuali, i cui membri hanno una migliore consapevolezza emotiva e capacità di gestione delle emozioni, saranno più efficaci nella gestione delle relazioni interpersonali⁶⁹. Quindi, nei team virtuali con un alto livello di intelligenza emotiva, i rapporti interpersonali e le relazioni tra il gruppo saranno migliori rispetto ai team con bassi livelli di IE. Inoltre, il livello di intelligenza emotiva del team, influenza gli stati emotivi dei membri del team e la soddisfazione dei membri. I ricercatori hanno dimostrato che la componente emotiva gioca un ruolo fondamentale nel benessere e nella soddisfazione dei membri sia nel team tradizionali sia in quello remoto. Gamero et al (2021), in un suo recente studio, ha

⁶² John D Mayer et al., «Models of emotional intelligence», *JD Mayer*, 2000.

⁶³ Shannon L. Marlow, Christina N. Lacerenza, e Eduardo Salas, «Communication in Virtual Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda», *Human Resource Management Review*, Virtual Teams in Organizations, 27, n. 4 (2017): 575–89, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>.

⁶⁴ Virginia E Pitts, Natalie A Wright, e Lindsey C Harkabus, «Communication in virtual teams: The role of emotional intelligence», *Journal of Organizational Psychology* 12, n. 3/4 (2012): 21–34.

⁶⁵ Marta Arguedas, Athanasios Daradoumis, e Fatos Xhafa Xhafa, «Analyzing how emotion awareness influences students' motivation, engagement, self-regulation and learning outcome», *Educational technology and society* 19, n. 2 (2016): 87–103.

⁶⁶ Daantje Derks, Arjan ER Bos, e Jasper Von Grumbkow, «Emoticons and online message interpretation», *Social Science Computer Review* 26, n. 3 (2008): 379–88.

⁶⁷ Joseph B Walther, «Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective», *Communication research* 19, n. 1 (1992): 52–90.

⁶⁸ Joseph B Walther, «Social information processing theory (CMC)», *The international encyclopedia of interpersonal communication*, 2015, 1–13.

⁶⁹ Jeffrey Sanchez-Burks e Quy Nguyen Huy, «Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions», *Organization Science* 20, n. 1 (2009): 22–34.

confermato che l'intelligenza emotiva è un fattore chiave per il benessere dei membri del team virtuale, facilita l'elaborazione delle informazioni socio-emotive e la gestione dei rapporti interpersonali nel tempo⁷⁰. Inoltre, dallo studio emerge che se i membri hanno elevate competenze di intelligenza emotiva, sarà più probabile che il team funzioni in modo efficace, e che si sviluppi un clima di team positivo.

In conclusione, anche nei team remoti la presenza di intelligenza emotiva comporta svariati benefici. Infatti, elevate capacità emotive, implicano maggiore efficacia nella gestione dei rapporti interpersonali, livelli più bassi di conflitto, maggiore fiducia, benessere e soddisfazione dei membri. Nei team remoti vi è differenza rispetto ai team tradizionali *face-to-face*, in quanto i segnali socio-emotivi sono limitati, poiché filtrati dal computer e dalla presenza di un'ambiente virtuale. Tuttavia, lo scambio di informazioni socio-emotive, è possibile anche nei team remoti, seppur sia più oneroso e richieda più tempo per l'elaborazione. La comunicazione virtuale, attraverso l'adattamento a uno stile di scrittura e dialogo efficace online, consente di trasmettere informazioni affettive ed emotive. Tali informazioni, se ben interpretate attraverso competenze di intelligenza emotiva, possono comportare svariati benefici, come quelli descritti sopra.

⁷⁰ Nuria Gamero et al., «Is Team Emotional Composition Essential for Virtual Team Members' Well-Being? The Role of a Team Emotional Management Intervention», *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18, n. 9 (25 aprile 2021): 4544, <https://doi.org/10.3390/ijerph18094544>.

1.5 Prestazioni

Dalle ricerche di Kozlowski & Klein (2000), emerge che le prestazioni dei team vengono definite come: “*phenomenon resulting from the goal-directed process whereby members draw from their individual and shared resources to display taskwork processes, teamwork processes, and integrated team-level processes to generate products and provide services*”⁷¹.

Dunque le prestazioni dei team possono essere definite come il risultato di un processo (*taskwork processes, teamwork processes e team-level processes*) per il raggiungimento di un obiettivo comune da parte dei membri del team, in cui le risorse sono sia individuali sia condivise, così da generare prodotti e fornire servizi.

La struttura delle prestazioni dei team generalmente segue il seguente formato: *input, throughput e output*⁷². Gli *input* includono caratteristiche, capacità, stati individuali e di squadra. I *throughput* includono la comunicazione del team, il coordinamento, la collaborazione e i processi decisionali. Gli *output* sono costituiti da beni o servizi prodotti dal team. Gli *stakeholders* possono esprimere giudizi sull'efficacia della qualità, della quantità e della tempestività dei prodotti o dei servizi erogati dal team; nonché sui ‘cambiamenti avvenuti nel team e nei suoi membri man mano che le prestazioni si sviluppano’⁷³.

1.5.1 Prestazioni nel *remote working*

Sebbene l'importanza della gestione delle prestazioni in un ambiente remoto sia riconosciuta e concordata in letteratura, ci sono diverse lacune su come misurare concretamente le prestazioni di un team remoto⁷⁴. Tuttavia, c'è accordo in letteratura sul fatto che le prestazioni sono migliori sia nei team remoti sia nei team tradizionali *face-to-*

⁷¹ Steve W. J. Kozlowski e Katherine J. Klein, «A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes», in *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (San Francisco, CA, US: Jossey-Bass, 2000), 3–90.

⁷² Scott I. Tannenbaum, Rebecca L. Beard, e Eduardo Salas, «Team Building and Its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments», in *Advances in Psychology*, a c. di Kathryn Kelley, vol. 82, Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology (North-Holland, 1992), 117–53, [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62601-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62601-1).

⁷³ J. R. Hackman, «New Rules for Team Building», *Optimize* July (2002): 50–62.

⁷⁴ Pedro Gustavo Siqueira Ferreira, Edson Pinheiro de Lima, e Sergio E. Gouvea da Costa, «Perception of Virtual Team's Performance: A Multinational Exercise», *International Journal of Production Economics, Sustainable Development of Manufacturing and Services*, 140, n. 1 (1 novembre 2012): 416–30, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.06.025>.

face quando tutti i membri del team sono in grado di accedere alle stesse conoscenze e risorse tecnologiche⁷⁵. Il livello di comunicazione interno al team remoto è un modo per misurare le prestazioni. Alti livelli di comunicazione hanno un impatto significativo sulle prestazioni del team remoto, e ne incoraggiano la crescita⁷⁶.

Secondo Hanebuth (2015), il ruolo del coordinatore di progetto è fondamentale per il successo, esso deve essere in grado di motivare il team e mantenerlo orientato verso l'obiettivo⁷⁷. Inoltre, un altro importante criterio per prestazioni di successo è la *leadership*, se fatta efficacemente essa sviluppa fiducia, migliora la comunicazione e affronta i bisogni sociali interni al team⁷⁸.

L'intelligenza emotiva è una caratteristica essenziale per un *team leader* efficace, ma essa è ancora più efficace se integrata in tutti i membri del team⁷⁹. Alcuni aspetti dell'EI sono la collaborazione e la coesione del team, che sono anche indicatori significativi delle prestazioni di successo, specialmente all'interno di un team remoto⁸⁰. Tuttavia, le prestazioni del team possono essere misurate soggettivamente o oggettivamente, in base alla percezione del team e alla percezione della *leadership*⁸¹.

In letteratura gli autori concordano sul fatto che affinché un team remoto possa avere successo, al team deve essere fornita una tecnologia per collaborare efficacemente e un solido supporto⁸². L'IT utilizzato per la comunicazione e la collaborazione è una pietra miliare delle prestazioni e del successo del progetto⁸³. Tuttavia, l'IT deve essere implementato in modo efficace. Senza una *leadership* forte e consolidata per educare e responsabilizzare il team di progetto sull'IT, le prestazioni potrebbero essere influenzate

⁷⁵ Shopee Dube e Carl Marnewick, «A conceptual model to improve performance in virtual teams : original research», *South African Journal of Information Management* 18, n. 1 (gennaio 2016): 1–10, <https://doi.org/10.4102/sajim.v18i1.674>.

⁷⁶ Sean A. Newman, Robert C. Ford, e Greg W. Marshall, «Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality», *International Journal of Business Communication* 57, n. 4 (1 ottobre 2020): 452–73, <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>.

⁷⁷ Andrea Hanebuth, «Success factors of virtual research teams – Does distance still matter?», *Management Revue* 26, n. 2 (2015): 161–79, <https://www.jstor.org/stable/24570256>.

⁷⁸ Dube e Marnewick, «A conceptual model to improve performance in virtual teams».

⁷⁹ Trejo, «Project Outcomes Improved by Emotional Intelligence».

⁸⁰ Sofia Mysirlaki e Fotini Paraskeva, «Virtual Team Effectiveness: Insights from the Virtual World Teams of Massively Multiplayer Online Games», *Journal of Leadership Studies* 13, n. 1 (2019): 36–55, <https://doi.org/10.1002/jls.21608>.

⁸¹ Newman, Ford, e Marshall, «Virtual Team Leader Communication».

⁸² Morley, Cormican, e Folan, «An Analysis of Virtual Team Characteristics».

⁸³ Thawatchai Jitpaiboon, Sheila M. Smith, e Qiannong Gu, «Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support», *Project Management Journal* 50, n. 3 (1 giugno 2019): 271–87, <https://doi.org/10.1177/8756972819833545>.

negativamente⁸⁴. La presenza della leadership e del supporto organizzativo per misurare le prestazioni dei team remoti è un tema comune in letteratura. Un *leader* efficace ha un ruolo particolarmente importante in un team, ancora di più se remoto, per raggiungere prestazioni di successo⁸⁵.

⁸⁴ Morley, Cormican, e Folan, «An Analysis of Virtual Team Characteristics».

⁸⁵ Shafiq Ur Rehman, «Impact of inclusive leadership on project success», *Journal of Engineering, Project, and Production Management* 10, n. 2 (2020): 87–93.

1.6 Le conseguenze della pandemia sulle persone

Nello studio di Zürcher et al. (2021), si evidenzia che, durante la pandemia, per i lavoratori remoti, vi sia stato un aumento di produttività⁸⁶. Infatti, il lavoro da remoto è stato significativamente associato a una minore distrazione rispetto al lavoro in presenza, che a sua volta ha portato a maggiore produttività. Tuttavia, dagli studi di Wütschert et al. (2021), emerge che la minor distrazione non è solamente legata alla produttività, ma anche all'impossibilità di distaccarsi dall'ambiente lavorativo e dai problemi di lavoro, con conseguenti problemi di sonno⁸⁷. Presumibilmente l'aumento di produttività è dunque derivato dall'impossibilità di distaccarsi dalle mansioni lavorative. Seppur tale aumento sia un fattore positivo, le sue cause compromettono la salute delle persone, inasprando l'equilibrio tra vita privata e lavorativa.

Un altro elemento che ha inciso durante la quarantena è il *technostress*, che ha influito sull'ansia, sulla paura della disconnessione e di non rispondere tempestivamente alle richieste lavorative⁸⁸. Tale visione deriva dalla diffusa aspettativa che la tecnologia, e dunque il lavoro da remoto, permetta di essere sempre reperibili e di lavorare più velocemente ed efficacemente. Si ricorda che con il termine *technostress* ci si riferisce a qualsiasi impatto negativo su atteggiamenti, pensieri, comportamenti o a livello psicologico causati direttamente o indirettamente dalla tecnologia⁸⁹. Infine, il numero di persone interessate *dall'overworking* è aumentato negli anni dopo-durante la quarantena, quasi un quinto delle persone che lavora da remoto ne è affetta⁹⁰. Col termine *overworking* si indica la tendenza a dedicare un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative, trascurando momenti di riposo⁹¹. Davis e Green (2020) hanno scoperto che la "giornata lavorativa

⁸⁶ Andrea Zürcher et al., «Increased Working From Home in Vocational Counseling Psychologists During COVID-19: Associated Change in Productivity and Job Satisfaction», *Frontiers in Psychology* 12 (2021), <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2021.750127>.

⁸⁷ Milena Sina Wütschert et al., «Working from home: Cognitive irritation as mediator of the link between perceived privacy and sleep problems», *Industrial health*, 2021.

⁸⁸ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «La rivoluzione dello Smart Working: come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia».

⁸⁹ Michelle M. Weil e Larry D. Rosen, *Technostress: Coping With Technology Work Home Play* (New York: John Wiley & Sons Inc, 1997).

⁹⁰ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «I nuovi modelli di lavoro ibrido tra spazi e tecnologie».

⁹¹ Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris, e Willem Van Rhenen, «Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being?», *Applied Psychology* 57, n. 2 (2008): 173–203, <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>.

pandemica" si estendeva in media di tre ore in più al giorno e comportava un cambiamento nella composizione di una tipica giornata lavorativa⁹².

Nello studio di Jostell e Hemlin (2018), emerge che il lavoro da casa è meno soggetto agli orari di lavoro tradizionali, questo potrebbe promuovere attività lavorative in orari insoliti⁹³. Dalla ricerca risulta, inoltre, che il confine tra ore lavorative e ore di svago nel *remote working* potrebbe gradualmente scomparire. In linea con queste evidenze, dagli studi di Allen et al (2021), emerge che durante la pandemia si sono verificati diversi in cui le ore lavorative si sovrapponevano a quelle di svago. I risultati, dunque, confermano effetti negativi sull'equilibrio tra lavoro e vita privata, che originariamente era una conseguenza positiva del *remote working*^{94,95}. Il contesto pandemico ha causato non poche difficoltà, soprattutto a chi, nell'ambiente domestico, si è trovato a gestire contemporaneamente il lavoro e i carichi familiari. Il controllo del confine tra lavoro e vita privata è un fattore fondamentale per la soddisfazione lavorativa, come anche menzionato nel *work-life balance*, le organizzazioni dovrebbero sviluppare una cultura organizzativa che valorizzi l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Wang et al. (2021), in un recente studio ha identificato la solitudine come un'importante sfida per le condizioni di lavoro, le prestazioni e il benessere nel *remote working*⁹⁶. Nello studio emerge che la sensazione di solitudine è presente in un lavoratore remoto su quattro. La mancanza dei contatti personali quotidiani potrebbe aver causato una sensazione di solitudine nei *remote worker*. Inoltre, coloro che condividono un ufficio in presenza, hanno maggiori probabilità di ricevere supporto dai loro colleghi in caso di necessità. La mancanza di supporto da parte dei colleghi nei team remoti è fortemente correlata alla sensazione di solitudine⁹⁷. Infine, bisogna considerare che la sensazione di solitudine è prevalente nei dipendenti che sono stati costretti a lavorare da remoto a causa della pandemia COVID-19, rispetto a coloro che lo hanno scelto spontaneamente⁹⁸.

⁹² Davis e Green, «Three hours longer, the pandemic workday has obliterated work-life balance».

⁹³ David Jostell e Sven Hemlin, «After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict», *Work* 60, n. 3 (2018): 475–83.

⁹⁴ Robert R Sinclair et al., «Occupational health science in the time of COVID-19: Now more than ever», *Occupational Health Science* 4, n. 1 (2020): 1–22.

⁹⁵ Tammy D Allen et al., «Boundary management and work-nonwork balance while working from home», *Applied Psychology* 70, n. 1 (2021): 60–84.

⁹⁶ Bin Wang et al., «Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective», *Applied psychology* 70, n. 1 (2021): 16–59.

⁹⁷ Sarah Louise Wright, «Loneliness in the workplace», 2005.

⁹⁸ Kevin M Kniffin et al., «COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action.», *American Psychologist* 76, n. 1 (2021): 63.

I lavoratori durante la quarantena si sono ritrovati soli, isolati, non integrati e sopraffatti dallo stress lavorativo amplificato dallo stress dovuto alla pandemia⁹⁹. Nei casi più estremi ha portato alla sindrome da *burnout*, causata dall'intenso carico di lavoro, dall'alto livello di stress, e dall'isolamento dovuto alle scarse relazioni sociali e connessioni umane che sono venute a mancare durante la quarantena¹⁰⁰. Si ricorda che il *burnout* viene definito dall'OMS come una sindrome concettualizzata come conseguenza dello stress cronico sul posto di lavoro che non è stato gestito con successo, caratterizzato da tre dimensioni: sentimenti di esaurimento o esaurimento energetico; maggiore distanza mentale dal proprio lavoro, o sentimenti di negativismo o cinismo relativi al proprio lavoro; ridotta efficacia professionale¹⁰¹. Durante la quarantena si sono verificati diversi casi di *burnout*, alto stress, esaurimento emotivo e di isolamento sociale, che hanno inciso negativamente sulle *performance*, sulla soddisfazione lavorativa e sulla propria sfera emotiva¹⁰². Un minor coinvolgimento della sfera emotiva, e in particolare dell'intelligenza emotiva, comporta minori prestazioni dei team, anche e soprattutto nel post-durante quarantena^{103,104,105,106}. Inoltre, *l'engagement* delle persone ha subito un calo durante la quarantena, infatti il numero di lavoratori pienamente ingaggiati è diminuita rispetto agli anni prima della

⁹⁹ K. Shipman, D.N. Burrell, e A. Huff Mac Pherson, «An Organizational Analysis of How Managers Must Understand the Mental Health Impact of Teleworking during COVID-19 on Employees», *International Journal of Organizational Analysis*, 2021, <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2685>.

¹⁰⁰ Michelle Fox, «Remote Work Burnout Is Growing as Pandemic Stretches on. Here's How to Manage It», CNBC, 28 luglio 2020, <https://www.cnbc.com/2020/07/28/remote-work-burnout-is-growing-as-coronavirus-pandemic-stretches-on.html>.

¹⁰¹ World Health Organization, «Burn-out an “Occupational Phenomenon”: International Classification of Diseases», s.d., <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>.

¹⁰² Ferdinando Toscano e Salvatore Zappalà, «Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation», *Sustainability* 12, n. 23 (gennaio 2020): 9804, <https://doi.org/10.3390/su12239804>.

¹⁰³ Sofia Mysirlaki e Fotini Paraskeva, «Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs», *Leadership & Organization Development Journal* 41, n. 4 (1 gennaio 2020): 551–66, <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>.

¹⁰⁴ Genty Lim Gen Tih e Norhadilah Abdul Hamid, «The Influence of Emotional Intelligence and Coping Strategies on Employee Productivity Performance During COVID-19 Pandemic», *Research in Management of Technology and Business* 2, n. 1 (11 giugno 2021): 485–98, <https://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb/article/view/1931>.

¹⁰⁵ Lucas Ngigi Mburu, «Manifestation of Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Virtual Teams: Case Study of Nairobi Technology Hub», *African Journal of Business Management* 14, n. 9 (30 settembre 2020): 258–70, <https://doi.org/10.5897/AJBM2020.9026>.

¹⁰⁶ Jaelyn Miller, «Training Project Managers to Use Emotional Intelligence to Enhance Virtual Team Performance», *ProQuest Dissertations and Theses* (M.S., Ann Arbor, The College of St. Scholastica, 2021), ProQuest One Academic (2555671238), <https://www.proquest.com/dissertations-theses/training-project-managers-use-emotional/docview/2555671238/se-2?accountid=9652>.

pandemia¹⁰⁷. Si ricorda che con il termine *engagement*, secondo la definizione di Kahn (1990), si intende una condizione psicologica positiva che trascende uno stato di soddisfazione e motivazione contingente e che si traduce in un legame profondo con la propria organizzazione¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «I nuovi modelli di lavoro ibrido tra spazi e tecnologie».

¹⁰⁸ William A. Kahn, «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work», *Academy of Management Journal* 33, n. 4 (dicembre 1990): 692–724, <https://doi.org/10.5465/256287>.

Analisi dei dati: Metodologia di indagine

2.1 Ipotesi di ricerca

Il periodo di quarantena causato dalla pandemia di COVID-19 ha indotto la maggior parte delle aziende del settore pubblico e privato a lavorare da remoto. La digitalizzazione ha introdotto importanti cambiamenti nei processi e nelle dinamiche aziendali, a cui molte organizzazioni hanno dovuto adattarsi per competere e sopravvivere nei mercati globalizzati. Le tecnologie digitali, a maggior ragione durante la quarantena, hanno cambiato la natura del lavoro in team e della leadership. I membri dei team virtuali si sono ritrovati isolati e con scarse relazioni sociali, se non adeguatamente motivati hanno rischiato di non essere coinvolti, e dunque, di influire negativamente sull'efficacia e sull'efficienza del team¹⁰⁹. Il passaggio dalla leadership tradizionale alla leadership virtuale ha creato sfide sia per i leader sia per le organizzazioni. Per superare efficacemente tali sfide è necessario indagare maggiormente su quali siano le variabili predittive per prestazioni più elevate nei team remoti¹¹⁰. Le modalità di collaborazione virtuale e ibrida rendono le persone più isolate e vulnerabili, quindi le competenze trasversali, soprattutto di intelligenza emotiva, diventano cruciali per una comunicazione efficace online, congiuntamente a elevate prestazioni di team.

L'intelligenza emotiva è considerata un fattore individuale importante sia per i membri del team che per i team leader. La prima definizione è stata data da Salovey e Mayer (1990), secondo cui l'intelligenza emotiva comprende la capacità di percepire correttamente, valutare ed esprimere le emozioni proprie e altrui; la capacità di ricorrere le emozioni che favoriscono i processi di pensiero; la capacità di comprendere le emozioni, il linguaggio emotivo e i segnali emotivi; la capacità di gestire le emozioni al fine di raggiungere gli obiettivi¹¹¹. Successivamente Daniel Goleman (1995), ha pubblicato la sua teoria sull'intelligenza emotiva. Il suo modello è composto da cinque componenti fondamentali:

¹⁰⁹ Inna Semenets-Orlova et al., «Emotional Intelligence as the Basis for the Development of Organizational Leadership During the Covid Period (Educational Institution Case)», *Studies of Applied Economics* 39, n. 5 (29 maggio 2021), <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5074>.

¹¹⁰ Mysirlaki e Paraskeva, «Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams».

¹¹¹ Salovey e Mayer, «Emotional Intelligence».

la consapevolezza di sé, la capacità di gestire le emozioni, la motivazione, l'empatia e le abilità sociali¹¹².

È noto che l'intelligenza emotiva sblocca la comunicazione, aumenta la coesione interna e di conseguenza migliora la *performance* dei team tradizionali^{113,114}. Tali evidenze, però, non si possono trasmettere totalmente ai team remoti, a causa degli scarsi riferimenti in letteratura. Sapendo che sussistono importanti differenze tra team remoti e team tradizionali¹¹⁵, sarebbe interessante capire come l'intelligenza emotiva, nel post-durante quarantena, può essere utilizzata per aumentare le prestazioni dei team virtuali e ibridi.

L'obiettivo di questa ricerca è duplice: da una parte valutare come sono cambiate le prestazioni dei team dopo-durante la quarantena; dall'altra individuare se le competenze trasversali sono variabili predittive per prestazioni elevate nel post-durante quarantena. Per affrontare il problema e soddisfare lo scopo di questo studio, sono state formulate cinque ipotesi di ricerca:

- **H1.** Dopo e durante la quarantena le competenze individuali e le prestazioni dei team hanno subito una diminuzione statisticamente significativa rispetto al pre-quarantena.
- **H2.** Nel post-durante quarantena la modalità di lavoro ibrida è percepita più positivamente rispetto alla modalità in presenza. Dopo e durante la quarantena, i team che lavorano in modalità ibrida risultano avere un aumento statisticamente significativo delle prestazioni e delle competenze individuali, rispetto a quelli che lavorano in presenza.
- **H3.** Le competenze di intelligenza emotiva sono positivamente correlate e presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team nel

¹¹² Goleman, *Emotional Intelligence*.

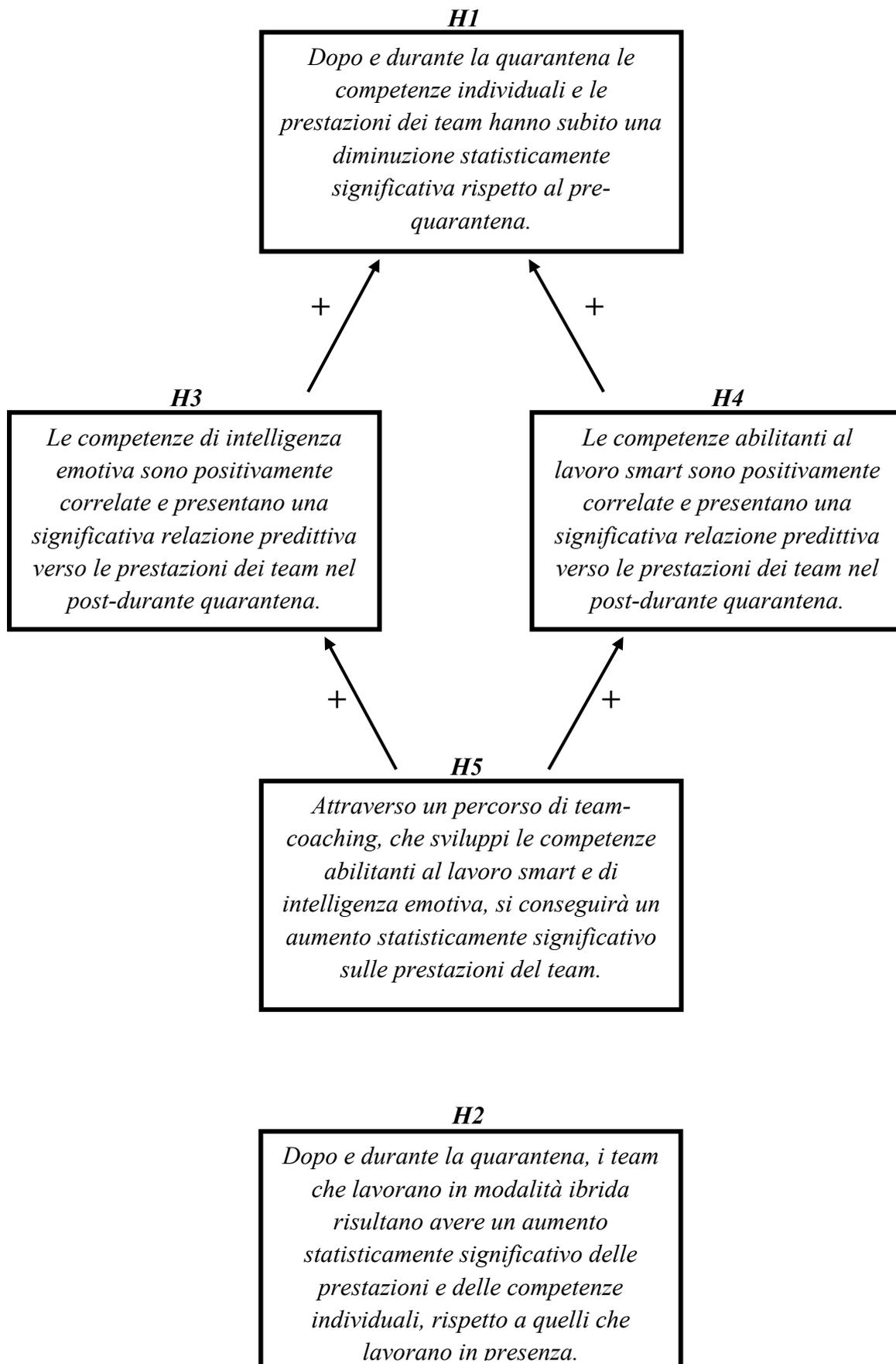
¹¹³ Elizabeth Stubbs Koman e Steven B. Wolff, «Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance», a c. di Richard Boyatzis, *Journal of Management Development* 27, n. 1 (1 gennaio 2008): 55–75, <https://doi.org/10.1108/02621710810840767>.

¹¹⁴ Ann E. Feyerherm e Cheryl L. Rice, «Emotional intelligence and team performance: the good, the bad and the ugly», *The International Journal of Organizational Analysis* 10, n. 4 (1 gennaio 2002): 343–62, <https://doi.org/10.1108/eb028957>.

¹¹⁵ Luis L. Martins, Lucy L. Gilson, e M. Travis Maynard, «Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?», *Journal of Management* 30, n. 6 (1 novembre 2004): 805–35, <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>.

post-durante quarantena. Un aumento delle competenze associate all'intelligenza emotiva comporterà un aumento delle prestazioni dei team nel post-durante quarantena.

- **H4.** Le competenze abilitanti al lavoro *smart* sono positivamente correlate e presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team nel post-durante quarantena. Un aumento dell'attitudine al lavoro *smart* comporterà un aumento delle prestazioni dei team nel post-durante quarantena.
- **H5.** Attraverso un percorso di *team-coaching*, che sviluppi le competenze abilitanti al lavoro *smart* e di intelligenza emotiva, si conseguirà un aumento statisticamente significativo sulle prestazioni del team.



2.2 Strumenti di raccolta dati

I dati sono stati raccolti attraverso due strumenti differenti: *Smart Attitude* e *Team-X*. I dati relativi alla *Smart Attitude* sono stati ricavati grazie all'esperienza in SCS, una società di consulenza di direzione, attiva nel campo dei servizi professionali di consulenza, sviluppo delle competenze e valorizzazione delle risorse umane¹¹⁶. Il tirocinio curricolare in preparazione alla prova finale svolto all'interno dell'azienda SCS si è rivelato estremamente utile per due motivi:

- L'inserimento all'interno dell'area *People & Change Management* mi ha permesso di acquisire competenze organizzative, gestionali e di controllo tipiche di un'azienda di consulenza. Ho imparato a valutare i tempi e le modalità di realizzazione dei progetti, adottare comportamenti e approcci che favoriscano sinergie fra gruppi, e a sviluppare soluzioni per la soddisfazione degli stakeholder. Competenze che sono tornate estremamente utili durante l'elaborazione di questa ricerca.
- Ho avuto modo di analizzare i dati provenienti dalla *Smart Attitude*, uno strumento implementato da SCS e applicato su diversi progetti, in grado di indagare l'attitudine dei team al lavoro *smart*. Senza il quale non si sarebbero potute evidenziare le relazioni predittive tra le competenze abilitanti al lavoro *smart* e le prestazioni dei team nel post quarantena.

Viceversa i dati provenienti dallo strumento *Team-X* sono stati ricavati grazie alla società *Team-X*, che mi ha concesso di estrapolare e analizzare svariati dataset.

Di seguito vengono illustrato dettagliatamente i due strumenti di raccolta dati *Team-X* e *Smart Attitude*.

¹¹⁶ SCS Consulting, «Business Consulting e Advisory aziendale - SCS», SCS Consulting, s.d., <https://scsconsulting.it/>.

2.2.1 *Smart Attitude*

Per *Smart Attitude* si intende l'insieme di competenze e attitudini che permettono alle persone di essere coinvolte nel processo di cambiamento, sviluppando consapevolezza sulle aree di sviluppo per costituire una modalità di lavoro *smart* che sia confacente alle esigenze delle persone e dell'organizzazione stessa¹¹⁷. Possedere *Smart Attitude* vuol dire anche conoscere e saper adottare gli strumenti che facilitano la trasposizione dei processi lavorativi nella modalità agile, dunque lavorare per obiettivi e saper riformulare la concezione del lavoro in termini di autonomia e flessibilità nella gestione del lavoro.

Lo strumento *Smart Attitude* è stato ideato da SCS per rilevare le capacità dei *Team Smart* di rispondere alle sfide dei processi di trasformazione digitale e modalità di lavoro agile. Il percorso di evoluzione verso un lavoro *smart* efficace si articola su due fasi: la prima di mappatura attraverso un *assessment* che valuti le competenze, e una seconda di sviluppo delle competenze chiave per coltivare la propria *Smart Attitude*.

Lo strumento della *Smart Attitude*, per indagare a pieno il livello di *smartabilità* di un team, è stato suddiviso in quattro dimensioni¹¹⁸:

1. *Digital Skills & Behaviors*, rileva conoscenze e competenze digitali, la relazione con le tecnologie disponibili e la capacità di networking digitale;
2. *Change Attitude*, esplora la capacità di farsi promotori del cambiamento adottando spirito critico e modalità organizzative adeguate;
3. *Innovation & Entrepreneurship*, indaga la capacità di cogliere e mettere a frutto le opportunità con visione strategica e spirito imprenditoriale;
4. *Social Agility*, rileva la capacità di attivare relazioni funzionali a guidare il cambiamento presso gli altri.

Per poter restituire un profilo completo ed esaustivo la *smart attitude* è stata strutturata su tre diversi livelli: dimensioni, aree di competenze e competenze, di seguito sono riportati nel dettaglio:

¹¹⁷ SCS Consulting, «Smart Attitude For Working Smart», *Assessment Online* (blog), 28 settembre 2020, <https://www.assessmentonline.it/2020/09/28/smart-attitude-for-working-smart/>.

¹¹⁸ SCS Consulting, «Documentazione Smart Attitude acquisita durante il tirocinio curriculare», s.d.

Dimensione	Area di competenza	Competenza
<i>Digital Skills & Behaviors</i>	Competenze digitali	-
	Benessere digitale	-
	Motivazione al progetto	-
	Motivazione intrinseca	-
	Motivazione estrinseca	-
<i>Change Attitude</i>	Propensione al cambiamento	Gestione dell'incertezza
		Apprendimento continuo
		Responsabilità e decisione
		Pensiero critico
		Orientamento al cambiamento
<i>Innovation & Entrepreneurship</i>	Innovazione e proattività	<i>Vision</i>
		Agilità creativa
		Iniziativa
		Organizzazione e pianificazione
		Agile management
		Motivazione e perseveranza
<i>Social Agility</i>	Attitudine alla relazione	Lavorare con gli altri
		Networking
		Intelligenza emotiva

Tabella 1 – Struttura Smart Attitude, dimensioni e sottodimensioni

Lo strumento *Smart Attitude* «fotografa» l'attitudine dei partecipanti al lavoro *smart*, restituendo tre *output* differenti:

1. un *profilo di sintesi*, che valorizza l'area di competenza meglio presidiata dal partecipante rispetto a quelle rilevate;
2. la descrizione di ciascuna *area di competenza*, arricchita da un eventuale punto di forza e da un'area di miglioramento;
3. il livello delle *digital skills e behaviors*, intese come competenze abilitanti per lo *smart working*.

1. Profilo di sintesi

Viene descritto il profilo emerso dalla *Smart Attitude*, in cui viene valorizzata e descritta l'area che ha ottenuto il punteggio maggiore, e le relative competenze associate. Si possono distinguere tre profili differenti:

- *Change agent*, l'area maggiormente presidiata è la propensione al cambiamento. Il *change agent* vede nel cambiamento un'opportunità e si adatta alle diverse situazioni senza timore di uscire dalla propria zona di comfort, assumendo la responsabilità delle proprie azioni e sfruttando il confronto e anche gli errori come fonti di apprendimento. Le competenze rilevate sono: orientamento al cambiamento, gestione dell'incertezza, apprendimento continuo, responsabilità e decisione.
- *Entrepreneur*, l'area maggiormente presidiata è innovazione e proattività. L'*entrepreneur* è in grado di immaginare/prevedere gli scenari futuri, sviluppando idee anche integrando i contributi altrui. Prende l'iniziativa e attiva modalità gestionali che, con perseveranza, possano portare alla realizzazione di idee e obiettivi. Le competenze rilevate sono: *vision*, iniziativa, motivazione e perseveranza, agilità creativa, organizzazione e pianificazione, agile management.
- *Networker*, l'area maggiormente presidiata è l'attitudine alla relazione. Il *networker* fluidifica le relazioni e costruisce reti di contatti, consentendo di trarre il massimo valore dallo scambio tra colleghi e di creare un clima piacevole in cui ciascuno possa sentirsi stimolato a dare il meglio. Le competenze rilevate sono: networking, lavorare con gli altri, intelligenza emotiva.

2. Descrizione delle tre aree di competenza

Vengono individuate e descritte le tre aree di competenza (propensione al cambiamento, innovazione e proattività, attitudine alla relazione). Per ogni area viene riportata la descrizione della stessa, la descrizione di un punto di forza, ovvero la competenza più presidiata tra quelle rilevate, e infine, la descrizione di una potenziale sfida, ovvero la competenza meno presidiata tra quelle rilevate. La sfida ha l'obiettivo di incrementare una determinata competenza così da aumentare il livello di *smartabilità*, in ottica del miglioramento continuo.

3. Descrizione delle Digital Skills & Behaviors

Viene indicato il presidio delle competenze digitali e del benessere digitale, elementi abilitanti per lo *smart working*, necessari ma non sufficienti per un lavoro efficace. Questo dato è da integrarsi alle altre descrizioni delle aree di competenza, insieme forniscono un'istantanea esaustiva dell'attitudine dei team al lavoro *smart*.

Nello specifico, per la ricerca in oggetto sono stati analizzati i dati della *Smart Attitude* provenienti da un progetto di SCS nella Pubblica Amministrazione, comprendente 20 team eterogeni sia per età che per genere. Il progetto si è articolato in più fasi, e ha visto lo svolgimento sia del questionario *Smart Attitude* sia di quello *Team-X*. Le fasi del progetto sono state le seguenti:

1. *Assessment* del livello digitale, durante il quale è stato lanciato il questionario della *Smart Attitude*. Al termine sono stati restituiti gli output in cui erano definite le capacità dei team di rispondere alle sfide dei processi di trasformazione digitale e modalità di lavoro agile;
2. *Training* sulle competenze abilitanti al lavoro *smart*: gestione del tempo, comunicazione online e benessere digitale, feedback a distanza, cambiare le abitudini, apprendimenti dall'esperienza, comunicare con l'intelligenza emotiva, task management;
3. Primo lancio del questionario *Team-X* per rilevare le caratteristiche e le percezioni dei team;
4. Percorso di *team-coaching* con cui sviluppare le competenze chiave per coltivare la propria *Smart Attitude* e contribuire attivamente alla trasformazione del lavoro in azienda: orientamento agli obiettivi, fiducia, miglioramento continuo, collaborazione, relazioni interne ed esterne, assegnare e comunicare obiettivi, comunicare la pianificazione, monitorare e dare feedback, identificare i kpi del team, riprogettare i processi, scegliere lo strumento giusto.
5. Secondo lancio del questionario *Team-X* per rilevare le caratteristiche e le percezioni dei team dopo il *team-coaching*; seguito da un'analisi di confronto con i risultati emersi dal primo lancio per evidenziarne i cambiamenti.

Per lo sviluppo del seguente elaborato sono stati analizzati i dati della *Smart Attitude*, in particolare sono stati confrontati i punteggi ottenuti in ogni competenza con quelli ottenuti dallo strumento *Team-X*. L'obiettivo è stato quello di capire se esistesse una significativa relazione predittiva tra le competenze della *Smart Attitude* e le percezioni rilevate tramite lo strumento *Team-X*, così da individuare i *driver* su cui agire per ottenere un aumento delle prestazioni dei team.

L'intero questionario somministrato tramite la *Smart Attitude* è riportato nell'appendice (*Struttura del questionario Smart Attitude*).

2.2.2 Team-X

Lo strumento *Team-X* (Intelligence for team *performance*) consente di raccogliere e analizzare le informazioni sulle caratteristiche dei team, il *mood* delle persone e la percezione delle *performance*. Lo strumento *Team-X* unisce uno dei modelli più noti legati al concetto di Teamwork, il modello di Tuckman¹¹⁹ (TW), all'applicazione oggettiva e misurabile dell'intelligenza emotiva (EQ) e dell'intelligenza artificiale (AI) per supportare il leader nel team management¹²⁰.

L'intelligenza emotiva, come noto, è la capacità di comprendere, utilizzare e gestire le proprie emozioni in modi positivi per alleviare lo stress, comunicare in modo efficace, entrare in empatia con gli altri, superare le sfide e disinnescare i conflitti¹²¹. In altri termini significa essere consapevoli che le emozioni possono guidare il nostro comportamento; dunque, l'abilità di integrare il pensiero razionale (quello che pensiamo) con le emozioni (quello che proviamo) al fine di scegliere e decidere ciò che per noi è più sostenibile e importante. L'Intelligenza Emotiva può essere di grande aiuto nel lavoro come nella vita privata. Non è una sostituta dell'intelligenza tradizionale, non rimpiazza le competenze tecniche specifiche, ma integra le skill manageriali e gestionali con ulteriori abilità in grado di supportarci nel raggiungimento degli obiettivi posti¹²².

Lo strumento *Team-X* può essere usato sia su una piattaforma online accessibile da qualsiasi dispositivo o computer, sia su un'applicazione per dispositivi mobili. Tra i due strumenti sussistono differenze funzionali, che verranno esaminate dettagliatamente nei paragrafi successivi (*approfondito nel paragrafo 2.2.2.1: Team-X: Piattaforma vs Applicazione*).

Team-X integra al suo interno cinque differenti strumenti:

- *Formreport*, un'istantanea dello stile di intelligenza emotiva del team, utile per concentrarsi sulle proprie caratteristiche e individuare come lavorare meglio insieme;

¹¹⁹ B. W. Tuckman, «Developmental Sequence in Small Groups», *Psychological Bulletin* 63 (1965): 384–99, <https://doi.org/10.1037/h0022100>. (*Approfondito nel paragrafo 2.2.2.2: Modello di Tuckman*)

¹²⁰ Team-X, «Intelligence for Team Performance», TEAMX, s.d., <https://weareteamx.com/>.

¹²¹ Salovey e Mayer, «Emotional Intelligence».

¹²² Joshua Freedman e SEI Team, «SEI - Development Report», *Sixseconds - The emotional intelligence network*, SEI Emotional intelligence Assessment, Measure&Develop Human Capacity (s.d.), https://italia.6seconds.org/wp-content/uploads/2017/03/2016-11-30_-_Development_Italian_-_Sample_Report_ITA_-_Number_189348.pdf.

- *Stormreport*, una raccolta del sentiment del team rispetto ai ruoli, o altri temi fondamentali, per mantenere alta l'attenzione sulle percezioni e i bisogni delle persone;
- *Normreport*, grazie al quale potrai leggere analiticamente le dinamiche relazionali, uno dei *driver* statisticamente più impattanti sulla *performance* dei team;
- *Performreport*, presenta degli insights sulle percezioni del team riguardanti la *performance*, che vengono confrontate con un benchmark internazionale. Inoltre fornisce suggerimenti esperti sulle azioni da intraprendere per ottenere il maggior miglioramento degli outcome di *performance*;
- *Wayreport*, in cui sono contenuti tutti gli elementi principali della team *performance* per fare un vero e proprio check up sulla salute del team.

Grazie a questi strumenti è possibile rilevare tre diverse caratteristiche dei team^{123,124}:

1. *Brain Style*, cioè modi in cui il gruppo tende a raccogliere informazioni (*Razionale Vs Emotivo*), prendere decisioni (*Riflessivo Vs Creativo*) e agire (*Pratico Vs Idealista*);
2. *Dinamiche*, ovvero le dinamiche che si instaurano nel team e che possono riferirsi a impegno nel raggiungere risultati (*Energy*), capacità di lavorare insieme (*Sinergy*) e costruzione di un ambiente sicuro e affidabile (*Trust*);
3. *Outcome*, legati alla percezione dei risultati del team, che sono velocità di risoluzione problemi (*Speed*), ottenimento risultati (*Results*), fiducia e tranquillità nei confronti delle *performance* future (*Sustainability*) e della futura crescita professionale (*Growth*).

1. Brain Style

Il *Brain Style* è una descrizione di come lavorano insieme le parti emotive e quelle razionali del cervello. I comportamenti, e dunque le azioni, sono determinate da ciò che si pensa e si prova, sapere come il cervello è abituato a far dialogare pensieri ed emozioni fornisce informazioni utili rispetto ai talenti o alle aree di miglioramento. Il *Brain Style* si traduce,

¹²³ Team-X, «Intelligence for Team Performance».

¹²⁴ Freedman e SEI Team, «SEI - Development Report».

dunque, in uno strumento di consapevolezza e miglioramento. Lo stile è composto da tre aree differenti^{125,126}:

- *Percezione*, riguarda il far crescere la consapevolezza di sé. Aiuta a comprendere le nostre emozioni e le nostre reazioni supportandoci nell'analisi di ciò che caratterizza il nostro profilo professionale. Si differenzia tra *Razionale* ed *Emotivo*, a seconda che si concentri l'attenzione sull'analisi dei dati logico-razionali, oppure su sensazioni ed emozioni;
- *Valutazione*, riguarda il miglioramento nella gestione di sé stessi. Supporta il *decision making*, attraverso l'utilizzo delle proprie emozioni, e la capacità di scegliere consapevolmente. Si differenzia tra *Riflessivo* e *Creativo*, in base a come vengono prese le decisioni, se in modo riflessivo per evitare i rischi, o se si è attratti dalla novità e dal cambiamento, dunque preferendo innovare e sperimentare;
- *Azione*, riguarda lo sviluppo delle capacità relazionali attraverso l'empatia e la definizione di obiettivi importanti. Si differenzia tra *Pratico* e *Idealista*, considerando ciò che dà energia al team, se si è motivati dall'operatività e dal risultato focalizzato nel presente, oppure se si preferisce agire in chiave strategica con orientamento al futuro.

Di seguito sono riportate nel dettaglio le abilità specifiche che costituiscono le tre aree appena descritte.

Area	Brain Style	Competenza IE	Definizione
<i>Percezione</i>	<i>Razionale vs Emotivo</i>	Far Crescere l'Empatia	Riconoscere le emozioni degli altri e agire di conseguenza
		Riconoscere i Sentieri Emozionali	Riconoscere reazioni e comportamenti che ricorrono frequentemente
<i>Valutazione</i>	<i>Riflessivo vs Creativo</i>	Utilizzare il Pensiero Sequenziale	Valutare costi e benefici delle proprie scelte
		Esercitare l'Ottimismo	Abbracciare una prospettiva proattiva di speranza e possibilità
<i>Azione</i>	<i>Pratico vs Idealista</i>	Trovare la Motivazione Intrinseca	Guadagnare energia da valori personali e impegno invece che essere guidati da forze esterne
		Perseguire Obiettivi Eccellenti	Collegare le scelte giornaliere con uno scopo superiore

¹²⁵ Team-X, «Intelligence for Team Performance».

¹²⁶ Freedman e SEI Team, «SEI - Development Report».

2. Dinamiche

Le dinamiche che si possono instaurare all'interno dei team si differenziano in tre diverse tipologie^{127,128}:

- *Energy*, l'impegno che le persone mettono per raggiungere risultati eccellenti come team. I membri del team con bassa *energy* potrebbero avere tendenze a evitare di prendersi volontariamente la responsabilità dei task da portare a termine, lasciare che siano altri a preoccuparsi di potenziali problemi, essere poco proattivi e ad orientarsi solo al breve periodo, ai problemi e ai bisogni attuali. Viceversa, i membri del team con alta *energy* potrebbero essere più propensi ad allinearsi su cosa fare e come fare per raggiungere gli obiettivi del team, concentrarsi sul problema e ricercare insieme la migliore soluzione, mettersi a disposizione degli altri, dedicare tempo e risorse per aiutare i propri colleghi.
- *Synergy*, la capacità di lavorare in maniera efficace utilizzando al meglio le competenze disponibili. I membri del team con bassa *synergy* potrebbero avere tendenze a dare la priorità e perseguire maggiormente gli obiettivi individuali, ricercare la propria soddisfazione e il merito personale per ciò che è stato fatto, evitare di esporsi, essere preoccupati di sbagliare e non prendersi responsabilità. Viceversa, i membri del team con alta *synergy* potrebbero essere più propensi a partecipare e condividere attivamente le informazioni per la riuscita del progetto, riconoscere il merito di tutti e l'importanza di ciascuno, assumersi naturalmente dei ruoli, ciascuno in base alle proprie caratteristiche.
- *Trust*, la presenza di un ambiente sicuro e affidabile per potersi esprimere senza paura. I membri del team con bassa *trust* potrebbero avere tendenze a dimostrare poco interesse nei confronti di nuovi progetti o nuove strategie, contare sulle proprie risorse e competenze senza delegare gli altri, ascoltare gli altri membri del team in maniera limitata e superficiale. Viceversa, i membri del team con alta *trust* potrebbero essere più propensi ad accogliere positivamente le novità e accettare di

¹²⁷ Freedman e SEI Team.

¹²⁸ Team-X, «Intelligence for Team Performance».

portarle avanti più velocemente, tollerare maggiormente gli errori e assumersi più rischi, condividere le informazioni importanti con il team e scambiare feedback.

3. Outcome

Lo strumento *Team-X* restituisce quattro *outcome* che permettono di misurare il successo di un team, più il team ottiene punteggi alti negli *outcome*, più il team è efficace. Come si vedrà in seguito, gli *outcome* sono guidati da diversi fattori, e aumentando suddetti *driver* le prestazioni dei team miglioreranno. I quattro *outcome* sono i seguenti¹²⁹¹³⁰:

- *Speed*, la percezione della velocità con cui il team risolve i problemi;
- *Results*, la percezione dei risultati che il team sta ottenendo;
- *Growth*, la percezione della crescita professionale dei membri del gruppo;
- *Sustainability*, la percezione di poter ottenere *performance* anche in futuro.

Per la ricerca effettuata sono stati utilizzati esclusivamente i seguenti *report* dello strumento *Team-X*: *formreport*, *normreport*, *performreport*, *wayreport*. Grazie alla somministrazione di queste *survey* si sono potute indagare le competenze di intelligenza emotiva descritte dal *brain style*, e alcuni elementi distintivi delle prestazioni del team.

Di seguito un riassunto delle caratteristiche indagate:

Caratteristica indagata	Item
<i>Comprendere le emozioni</i>	Item: [08]; [15]; [27]; [35]; [39]; [48]; [50]
<i>Riconoscere i Sentieri Emozionali</i>	Item: [01]; [16]; [25]; [26]; [36]; [42]; [47]
<i>Utilizzare il pensiero sequenziale</i>	Item: [05]; [07]; [23]; [29]; [34]; [40]
<i>Coinvolgere la Motivazione Intrinseca</i>	Item: [09]; [21]; [22]; [28]; [51]; [52]
<i>Navigare le emozioni</i>	Item: [03]; [18]; [30]; [38]; [43]; [46]
<i>Esercitare l'Ottimismo</i>	Item: [02]; [10]; [12]; [19]; [20]; [31]; [32]
<i>Far Crescere l'Empatia</i>	Item: [04]; [06]; [11]; [17]; [24]; [33]; [44]
<i>Perseguire Obiettivi Eccellenti</i>	Item: [13]; [14]; [37]; [41]; [45]; [49]
<i>Growth</i>	<i>Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente</i>
<i>Results</i>	<i>Il mio team è altamente performante</i>
<i>Sustainability</i>	<i>Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro</i>
<i>Speed</i>	<i>Il mio team risolve velocemente i problemi</i>
<i>Synergy</i>	<i>Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative</i>

¹²⁹ Freedman e SEI Team, «SEI - Development Report».

¹³⁰ Team-X, «Intelligence for Team Performance».

<i>Energy</i>	<i>Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune</i>
<i>Energy</i>	<i>Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente</i>
<i>Trust</i>	<i>Le persone del team accettano i punti di vista altrui</i>
<i>Synergy</i>	<i>Nel team si collabora efficacemente</i>
<i>Trust</i>	<i>Ho fiducia nelle persone del team</i>
<i>Performance</i>	<i>Pensando agli ultimi mesi, la performance del team è:</i>

Tabella 3 – Caratteristiche indagate con lo strumento *Team-X*

Nello specifico sono stati analizzati i dati provenienti dall'applicazione *Team-X* ricavati da 214 team differenti: 20 team della pubblica amministrazione, 150 team di aziende, 44 team di studenti della Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale dell'Università di Bologna.

Per semplicità, i dati ricavati dal *performreport* e *normreport*, nonché le 11 domande finali del *wayreport*, sono state racchiuse all'interno della categoria *Prestazione del Team*. Mentre le domande del *formreport* sono state indicate come *Competenze di Intelligenza Emotiva*. Questa distinzione è stata fatta per facilitare la distinzione tra le risposte individuali sulle competenze di intelligenza emotiva dei membri, e quelle riferite alle prestazioni dell'intero team.

In particolare, i dati di *Team-X* provenienti dalla pubblica amministrazione sono stati confrontati con i dati della *Smart Attitude* associati ai medesimi team, con l'obiettivo di capire se esistesse una significativa relazione predittiva tra le competenze della *Smart Attitude* e quelle di *Team-X*. Su tutti gli altri dati sono state eseguite analisi per individuare una differenza statisticamente significativa delle competenze e prestazioni dei team prima della quarantena e dopo-durante la quarantena. Inoltre, si sono studiate le correlazioni e le regressioni multiple tra le competenze di intelligenza emotiva e le prestazioni dei team; per individuare le relazioni predittive statisticamente significative che indicassero su quali *driver* agire per ottenere un aumento delle prestazioni dei team.

L'intero questionario somministrato tramite *Team-X* è riportato nell'appendice (*Struttura del questionario Team-X*).

2.2.2.1 Team-X: Piattaforma vs Applicazione

Come accennato nel paragrafo precedente, lo strumento *Team-X* può essere erogato sia attraverso una classica piattaforma online, accessibile da qualsiasi dispositivo o pc, sia attraverso un'applicazione per dispositivi mobili. I due strumenti mostrano alcune differenze:

- Questionario più snello nell'applicazione:
 - Assenza di domande anagrafiche nell'applicazione, viene solamente definito il team di cui si fa parte (non viene indagata la modalità di lavoro, il genere, l'età, il settore, la funzione e il ruolo di appartenenza);
 - Non sono presenti tre *item* che invece sono presenti nella piattaforma: *le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative, nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune, le persone del team accettano i punti di vista altrui*;
- Svolgimento del questionario più rapido sull'applicazione;
- Sulla piattaforma, vincolo di dover compilare tutti i *report* nello stesso momento (compilazione aggregata di ogni *report*, più lunga e con rischio di influenzare le risposte);
- Sull'applicazione, possibilità di compilare un *report* per volta (compilazione frammentata di ogni *report*, più veloce e senza rischio di influenzare le risposte).

Di base viene da pensare che le risposte ottenute tramite l'applicazione siano più attendibili e veritiere. In primo luogo per il fatto che i rispondenti possono scegliere a quale *report* rispondere e quando, per cui anche a distanza di tempo l'uno dall'altro senza alcun obbligo. In secondo luogo, per il fatto che, essendo separati i vari *report*, il rischio di influenzare e correlare le varie risposte è minore. Vengono a mancare infatti i *bias* e il *rumore* definiti da *Kahneman*, entrambi alla base degli errori di giudizio¹³¹. I *bias* cognitivi rappresentano deviazioni sistematiche del sistema cognitivo, ben identificabili; mentre il *rumore* è frutto di contingenze e causalità del momento, di volta in volta differenti. Nell'applicazione, dunque, entrambi questi fattori potrebbero incidere meno, insieme a una minor influenza tra i vari *report*; proprio grazie al fatto che i *report* sono separati e si possono svolgere in diversi momenti. Per avere la conferma di questa ipotesi, sono state eseguite delle analisi

¹³¹ Daniel Kahneman, Olivier Sibony, e Cass R. Sunstein, *Noise: A Flaw in Human Judgment* (Little, Brown Spark, 2021).

di correlazione tra le risposte date sull'applicazione nello stesso giorno, e quelle date a distanza di giorni o mesi. In questo ultimo caso le correlazioni tra *formreport* e *performreport* sono decisamente più basse (solo 6 item correlati su 52), rispetto a quelle effettuate lo stesso giorno (27 item correlati su 52 totali). Questo conferma che più passa il tempo e meno le risposte sono correlate tra loro, di conseguenza sono più affidabili. Replicando il medesimo test, tra le risposte dell'applicazione e quelle della piattaforma, si nota quanto sia minore la correlazione tra le risposte *formreport* e *performreport* dell'applicazione (24 *item* correlati su 52 totali), e quanto risultino elevate nella piattaforma (49 *item* correlati su 52 totali). Per approfondire nell'appendice sono riportate le tabelle di correlazione della piattaforma (*Correlazioni Form-Perform, focus post-durante quarantena, piattaforma*) e dell'applicazione (*Correlazioni Form-Perform, focus post-durante quarantena, applicazione*). Ne consegue che nell'app le risposte sono più attendibili e veritiere poiché meno correlate e influenzate le une dalle altre.

Un'altra ragione che potrebbe comportare una minor correlazione tra le risposte al passare del tempo è data dallo sviluppo di percorsi di *training* e *coaching* per i team nelle settimane dopo la compilazione. Questa ipotesi non si può confermare in quanto non si hanno dati relativi a percorsi di *coaching* o *training* intrapresi dai team, ma solitamente è buona norma proseguire lo sviluppo dei team attraverso corsi appropriati. Questo comporterebbe un cambiamento di prestazioni e percezioni all'interno del team, per cui minor correlazione tra le risposte.

Dalle analisi emerge che i dati raccolti attraverso l'applicazione di *Team-X* presentano delle risposte decisamente più negative rispetto a quelli raccolti dalla piattaforma. Sicuramente può essere dovuto al fatto che le aziende su cui sono state eseguite le *survey* dell'applicazione e della piattaforma erano diverse tra loro, di conseguenza le dinamiche e il clima interno potrebbe aver giocato a sfavore dell'applicazione. Però, il fatto che questa differenza sia statisticamente significativa per 38 item su 63 (tabella in appendice, *T-Test Form-Perform, differenze tra applicazione e piattaforma*), e che la diminuzione riguardi in totale 54 item su 63, fa sì che questa diminuzione non possa essere ignorata. Di seguito vengono riportati i risultati di un T-Test eseguito tra le risposte di *Team-X* della piattaforma e dell'applicazione. Il test evidenzia, se è presente, una variazione significativa delle medie tra i due campioni. In questo caso sono state analizzate le competenze di intelligenza emotiva e le prestazioni dei team. Su 16 competenze totali, 13 risultano avere una significatività minore del 0,05, e una differenza della media minore per l'applicazione.

Questo conferma che le risposte date sull'applicazione hanno una media più bassa rispetto a quelle date sulla piattaforma. Interessante dunque notare come sull'applicazione, che dovrebbe essere la *survey* più realistica e veritiera, si evidenzia un peggioramento delle risposte rispetto alla piattaforma.

		T-Test per l'eguaglianza delle medie		
		Significatività	Differenza della media	Differenza errore std.
Competenze di IE	Comprendere le emozioni	0,000	-2,04172	0,287
	Riconoscere i Sentieri Emozionali	0,000	-2,05947	0,299
	Utilizzare il pensiero sequenziale	0,028	-0,59122	0,268
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,005	-0,81204	0,286
	Navigare le emozioni	0,005	-1,01287	0,361
	Esercitare l'Ottimismo	0,371	-0,23765	0,265
	Far Crescere l'Empatia	0,000	-1,56359	0,241
	Perseguire Obiettivi Eccellenti	0,000	-1,01588	0,257
Prestazione del team	Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	0,000	-0,93691	0,06781
	Il mio team è altamente performante	0,025	-0,19934	0,08864
	Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro	0,960	-0,00399	0,07907
	Il mio team risolve velocemente i problemi	0,002	-0,25691	0,08107
	Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente	0,000	-0,30155	0,06762
	Nel team si collabora efficacemente	0,000	-0,45956	0,07492
	Ho fiducia nelle persone del team	0,000	-0,74941	0,06960
	Performance ultimi mesi #	0,000	0,42724	0,049

Tabella 4 - T-Test tra risposte Team-X piattaforma e applicazione, per verificare che la differenza registrata nell'applicazione sia statisticamente significativa

Sfortunatamente i dati relativi all'applicazione non possono essere utilizzati in tutte le analisi poiché non presentano la domanda sulle modalità di collaborazione. Non potendo *clusterizzare* le risposte in virtuale, ibrido e presenza non è stato possibile inserirli nel T-Test e nel MANOVA test. Per ovviare a questo problema, e alla luce delle congetture fatte poco sopra, si è deciso di sviluppare un secondo filone di analisi. Alle analisi svolte con i dati puri, ovvero escludendo tutte le risposte dell'applicazione che non presentavano la risposta sulla modalità di collaborazione; è stata affiancata un'analisi in cui veniva ipotizzata la modalità di collaborazione per le risposte dell'app. Si è assunto che nel post-durante quarantena almeno la metà dei rispondenti all'applicazione *Team-X* abbiano lavorato in modalità ibrida, e i restanti divisi equamente tra presenza e virtuale. Al fine di non polarizzare il campione, metà dei rispondenti dell'applicazione sono stati selezionati casualmente e sono stati associati alla modalità di collaborazione ibrida; i restanti sono stati divisi equamente e arbitrariamente tra modalità in presenza e virtuale. Così facendo si è potuto includere anche le risposte dell'applicazione nell'analisi, ottenendo una maggiore affidabilità delle risposte. Anche se, è necessario ribadire che queste sono assunzioni, infatti

la modalità di collaborazione è stata associata arbitrariamente alle risposte, per cui i risultati sono da utilizzare con cautela.

2.2.2.2 Modello di Tuckman

Bruce Tuckman elabora un modello relativo al "divenire" del gruppo, che si basa sui naturali processi di sviluppo dell'individuo, dalla nascita alla maturità adulta, in particolare orientamento e dipendenza, ribellione all'autorità, socializzazione primaria, maturità¹³².

Il modello, frutto di un'accurata analisi di molti lavori precedenti relativi a piccoli gruppi, prevede cinque stadi caratterizzanti il processo evolutivo mediante il quale i membri di un gruppo possono, laddove le condizioni lo consentano, dotarsi di strumenti adeguati (strutture, scopi, ruoli...) per affrontare vittoriosamente il proprio compito^{133,134}.

Tuckman pubblicò il suo modello delle dinamiche di gruppo nel 1965¹³⁵, il modello in origine era costituito da quattro fasi, successivamente portate a cinque nel 1977¹³⁶:

1. *Forming* (periodo della formazione);
2. *Storming* (da *storm*, tempesta: periodo del conflitto);
3. *Norming* (periodo normativo);
4. *Performing* (periodo della prestazione);
5. *Adjourning* (periodo della sospensione).

¹³² Tuckman, «Developmental Sequence in Small Groups».

¹³³ Alessandro Ingrosso, «Dinamica del gruppo: le 5 fasi di Bruce Tuckman in uno Scrum Team», *Alessandro Ingrosso* (blog), 22 marzo 2020, <https://www.alessandroingrosso.com/2020/03/22/dinamica-del-gruppo-le-5-fasi-di-bruce-tuckman-in-uno-scrum-team/>.

¹³⁴ Andrea Martelli, «Il ciclo vitale di un gruppo: modello di Tuckman e di Forsyth», s.d., <https://sociologia.tesionline.it/sociologia/articolo/il-ciclo-vitale-di-un-gruppo-modello-di-tuckman-e-di-forsyth/3551>.

¹³⁵ Tuckman, «Developmental Sequence in Small Groups».

¹³⁶ Bruce W. Tuckman e Mary Ann C. Jensen, «Stages of Small-Group Development Revisited», *Group & Organization Studies* 2, n. 4 (1977): 419–27, <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>.

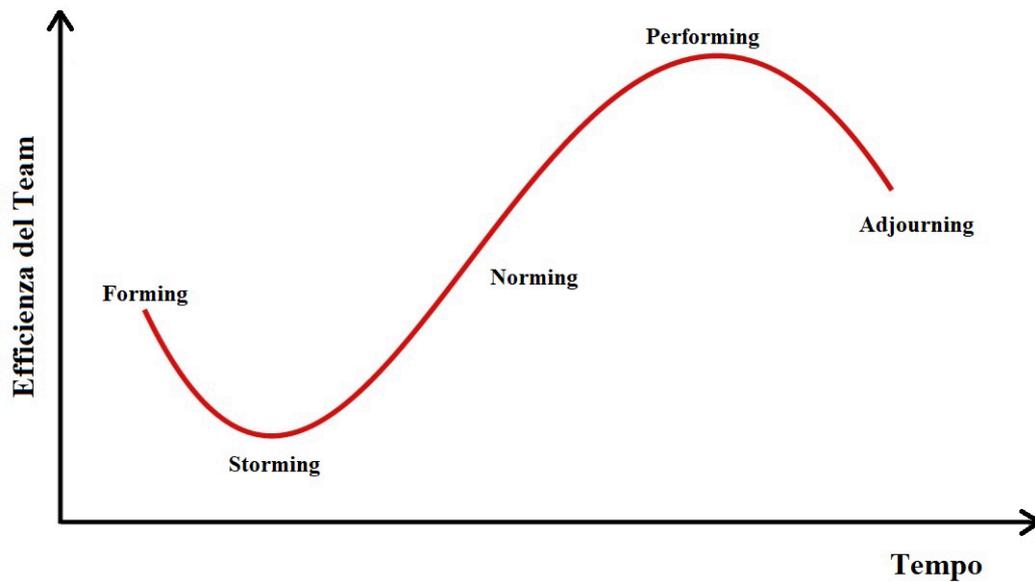


Figura 1 - Modello di Tuckman ¹³⁷

1. *Forming*

Il primo stadio, denominato *forming*, costituisce la fase iniziale (periodo della formazione), durante la quale i membri saggiano il terreno relazionale per orientarsi rispetto ai comportamenti da tenere e alla natura dell'obiettivo da perseguire. Si tratta di un periodo di avvio nel quale, non essendo ancora chiaro il target, i rispettivi ruoli e le aspettative reciproche, i componenti tendono a dipendere dal leader, oggetto di richieste più o meno esplicite sul da farsi, e ciascuno utilizza le sue esperienze pregresse per scegliere il modo più adeguato di gestire la situazione. Da questa fase si transita verso la successiva in modo graduale con l'aumentare della pressione sul lavoro da svolgere. L'urgenza nel dover iniziare le attività porta il team a doversi organizzare rapidamente, causando inevitabili conflitti, e portando alla fase due.

2. *Storming*

Il secondo stadio, detto *storming* (da storm, tempesta: periodo del conflitto), deve il proprio nome al clima che caratterizza il gruppo nel periodo del conflitto: ribellione nei confronti del leader, ostilità reciproca tra i membri, rifiuto del compito e resistenze avverse alla formazione del gruppo. In queste situazioni è necessario che ogni componente del team

¹³⁷ Tuckman e Jensen «Stages of Small-Group Development Revisited»,.

esca dalla propria zona di *comfort* per collaborare e raggiungere l'obiettivo comune. Durante la fase di *Storming* il team tocca il minimo della sua efficienza, i conflitti non risolti diventano dei veri e propri ostacoli al raggiungimento della massima prestazione possibile. Lo stile di leadership può ammorbidire il manifestarsi di questi "sintomi", con il probabile effetto però che la stessa crisi si verifichi in maniera implicita e comunque non funzionale alla qualità del compito da svolgere.

3. Norming

Nella fase di *norming* (periodo normativo) il team non padroneggia ancora le tecniche di risoluzione dei conflitti, ha ancora bisogno di allenamento, tuttavia il team ha reso pubblici i propri conflitti e la propria volontà di superarli insieme, così da generare un clima positivo nei confronti del gruppo. Superata la tempesta si rafforza il senso di unità e le singole persone iniziano a sentirsi parte di un team. In questa fase il team si autoregola e si chiariscono anche i contributi che ciascuno può dare allo sviluppo del lavoro. Aumenta il senso di trasparenza e di conseguenza la fiducia, si mettono a punto gli strumenti e le azioni per raggiungere l'obiettivo, si elaborano norme che regolano la vita di relazione tra i partecipanti e lo svolgimento dei compiti.

4. Performing

Il *performing* (periodo della prestazione) caratterizza il gruppo, ormai maturo, al quarto stadio, focalizzato sul compito, essendo ormai risolti positivamente i problemi relazionali. L'allenamento continuo nella risoluzione dei conflitti, il miglioramento continuo del modo di lavorare porta il team nella fase di massima efficienza. Il team è in grado di auto-organizzarsi e riesce a gestirsi autonomamente, si adatta rapidamente ai cambiamenti e mantiene lo slancio nel processo di miglioramento continuo. Nel team tra i membri si è consolidato un clima di sicurezza psicologica (*Psychological safety*), nessuno ha timori ad aprirsi completamente, condividere debolezze, avere coraggio nello sperimentare, si è raggiunto il massimo livello di collaborazione.

5. Adjourning

L'*adjourning* (periodo della sospensione) riguarda la fase finale del gruppo, quella che precede lo scioglimento, ed è caratterizzata da un certo disimpegno soprattutto emozionale, come mezzo per prepararsi alla conclusione dell'esperienza.

Tuckman ha notato che, ogni qualvolta si aggiunge o si rimuove anche un solo membro dal team, si retrocede e si ritorna alla fase iniziale per passare rapidamente a quella di conflitto (*Storming*). Se il team è maturo può essere in grado di assorbire rapidamente un cambiamento di un membro del team, perdendo di poco efficienza e per un periodo molto breve. Emerge dunque che il turnover, ovvero il continuo cambiamento di risorse all'interno del team, non è mai positivo e porta quasi sempre ad un rallentamento o blocco del lavoro. Assumendo uno team maturo, e attuando il turnover solo quando strettamente necessario, è possibile ripristinare in tempi brevi la fase di massima prestazione (*Performing*). Il turnover in questi casi è quello dovuto a cause comuni, ad esempio persone che cambiano lavoro o che si spostano in altri team.

2.3 Campione di ricerca

Al fine di non polarizzare il campione, i rispondenti sono stati selezionati tenendo in considerazione l'appartenenza a diversi settori, funzioni e ruoli lavorativi, nonché differenze di età e genere. Il campione è composto da 214 team differenti: 20 team della pubblica amministrazione, 150 team di aziende, 44 team di studenti della Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale dell'Università di Bologna. Al fine di avere un'analisi accurata ed ottenere la reale varianza rappresentativa del campione, è stata effettuata una scrematura dei record incoerenti secondo le seguenti ipotesi:

- Risposte contenenti unicamente valori alla coda della distribuzione (ad esempio o tutti 1 o tutti 5);
- Risposte con valori identici;
- Risposte con valori vuoti.

Il campione ottenuto è descritto nella tabella seguente:

Settore	Numero di Team	Risposte totali	Strumento
Università	44	248	Team-X Piattaforma
Pubblico	20	227	Team-X Piattaforma + Smart Attitude
Privato (150)	114	908	Team-X Piattaforma
	36	304	Team-X App
TOT	214	1.687	

Tabella 5- Struttura del campione di analisi.

Di seguito è riportata una tabella con i rispondenti *clusterizzati* tra coloro che hanno compilato lo strumento prima della quarantena (2019), e dopo-durante la quarantena (2020-2021).

Settore	Numero di Team	Strumento	Quarantena	
			Pre	Post-Durante
Università	44	Team-X Piattaforma	100%	-
Pubblico	20	Team-X Piattaforma + Smart Attitude	-	100%
Privato (150)	114	Team-X Piattaforma	52%	48%
	36	Team-X App	-	100%

Tabella 6 – Struttura del campione di analisi, cluster quarantena.

Inoltre, di seguito è riportata una tabella con i rispondenti *clusterizzati* per modalità di collaborazione, ovvero tra chi lavorava in presenza, in ibrido e in virtuale. Questa domanda apparteneva a quelle anagrafiche facoltative, di conseguenza non tutti hanno risposto, i dati mancanti sono contrassegnati con ND.

Settore	Numero di Team	Strumento	Modalità di collaborazione			
			Virtuale	Presenza	Ibrido	ND
Università	44	Team-X Piattaforma	-	100%	-	-
Pubblico	20	Team-X Piattaforma + Smart Attitude	22%	22%	51%	5%
Privato (150)	114	Team-X Piattaforma	4%	36%	53%	7%
	36	Team-X App	-	-	-	100%

Tabella 7 – Struttura del campione di analisi, cluster modalità di collaborazione.

Successivamente si è voluto analizzare nello specifico quanti rispondenti lavorassero rispettivamente in modalità ibrida, presenza o virtuale per ogni periodo di quarantena. Di seguito è rappresentata una tabella con i rispondenti *clusterizzati* per modalità di collaborazione e suddivisi per periodo di quarantena.

Settore	Numero di Team	Strumento	Modalità di collaborazione						ND
			Pre-Quarantena			Post-durante Quarantena			
			Virtuale	Presenza	Ibrido	Virtuale	Presenza	Ibrido	
Università	44	Team-X Piattaforma	-	100%	-	-	-	-	-
Pubblico	20	Team-X Piattaforma + Smart Attitude	-	-	-	22%	22%	51%	5%
Privato (150)	114	Team-X Piattaforma	1%	26%	25%	3%	10%	28%	7%
	36	Team-X App	-	-	-	-	-	-	100%

Tabella 8 – Struttura del campione di analisi, cluster modalità di collaborazione e suddivisi per periodo di quarantena.

Inoltre, di seguito è riportata una tabella con i rispondenti *clusterizzati* per età, facendo riferimento a tre gruppi: meno di 35 anni, tra 36 e 49 anni, più di 50 anni. Anche questa domanda apparteneva a quelle anagrafiche facoltative, di conseguenza non tutti hanno risposto, i dati mancanti sono contrassegnati con ND.

Settore	Numero di Team	Strumento	Età			
			< 35	36 – 49	> 50	ND
Università	44	Team-X Piattaforma	100%	-	-	-
Pubblico	20	Team-X Piattaforma + Smart Attitude	7%	28%	55%	10%
Privato (150)	114	Team-X Piattaforma	29%	38%	22%	11%
	36	Team-X App	-	-	-	100%

Tabella 9 – Struttura del campione di analisi, cluster età.

Infine, di seguito è riportata una tabella con i rispondenti *clusterizzati* per genere, per cui tra maschi e femmine. Anche questa domanda apparteneva a quelle anagrafiche facoltative, di conseguenza non tutti hanno risposto, i dati mancanti sono contrassegnati con ND.

Settore	Numero di Team	Strumento	Genere		
			Maschi	Femmine	ND
Università	44	Team-X Piattaforma	-	-	100%
Pubblico	20	Team-X Piattaforma + Smart Attitude	63%	37%	1%
Privato (150)	114	Team-X Piattaforma	33%	60%	7%
	36	Team-X App	-	-	100%

Tabella 10 – Struttura del campione di analisi, cluster genere.

Di seguito sono riportati tre grafici con i rispondenti *clusterizzati* rispettivamente per settore, funzione e ruolo di appartenenza. Anche queste domande appartenevano a quelle anagrafiche facoltative, di conseguenza non tutti hanno risposto; i rispondenti sono solamente 640 contro i 1.687 totali.

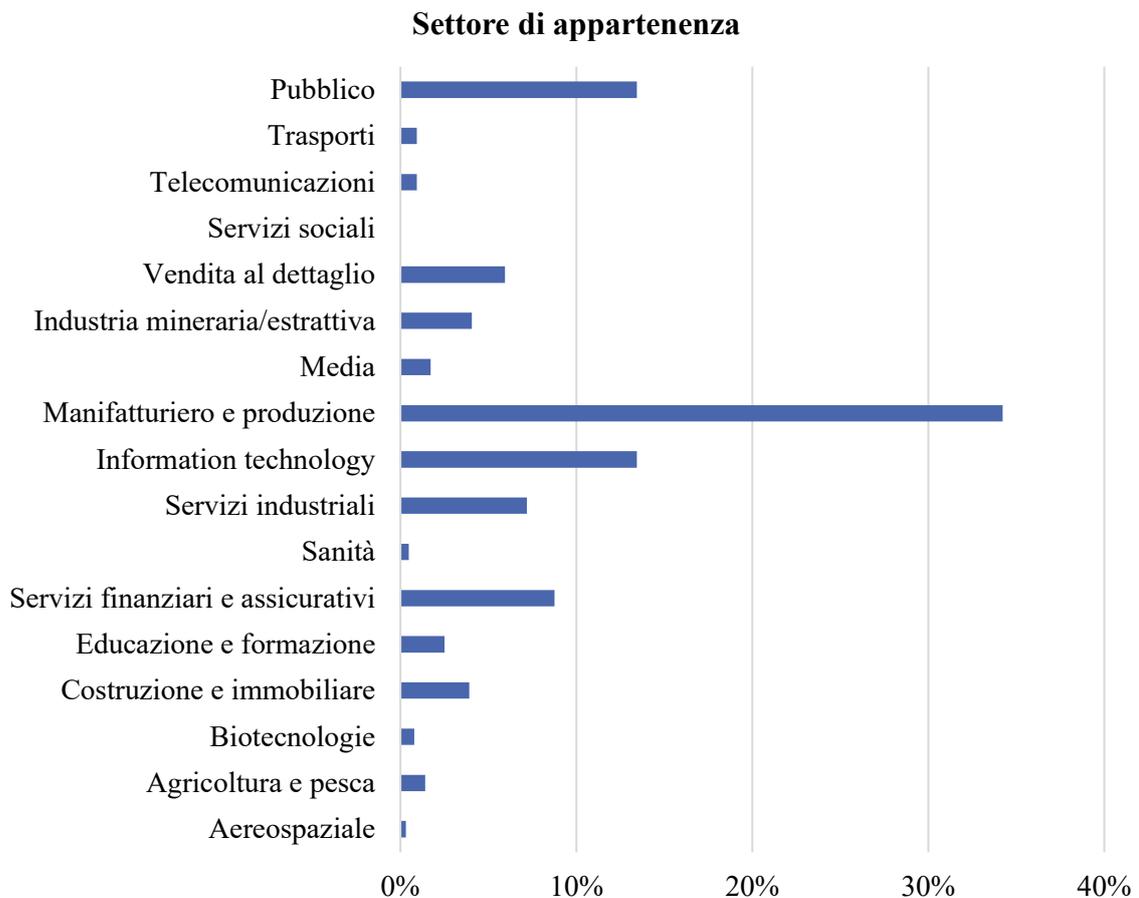


Tabella 11 – Struttura del campione di analisi, cluster settore.

Funzione di appartenenza

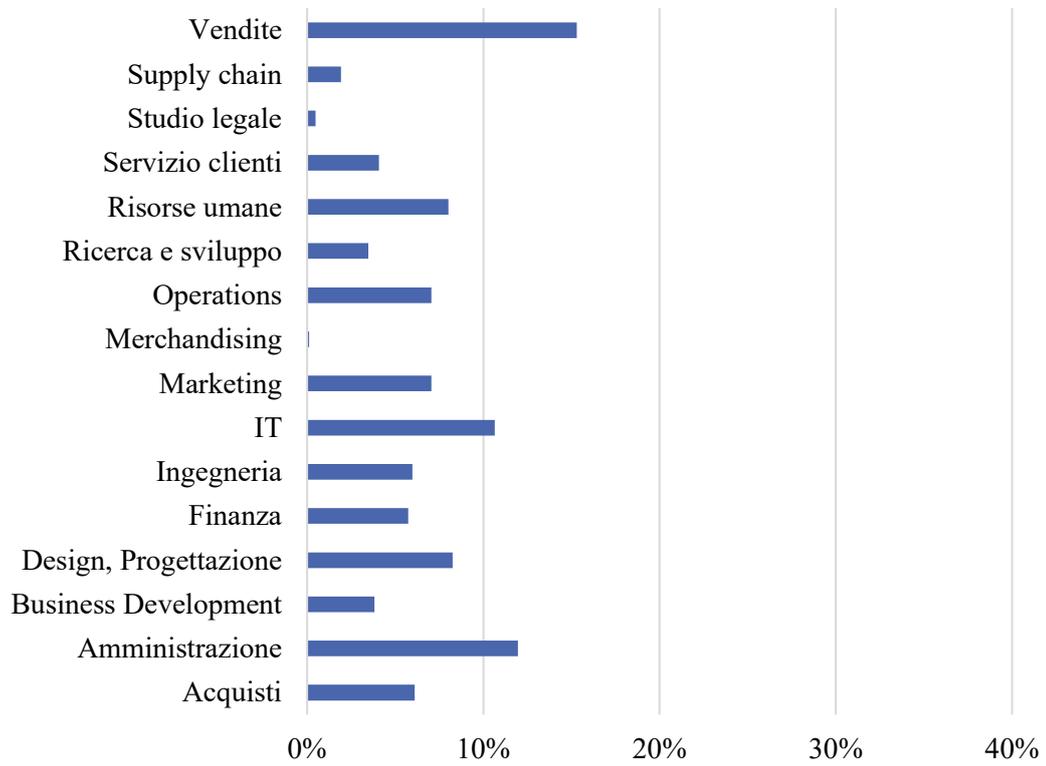


Tabella 12 – Struttura del campione di analisi, cluster funzione.

Ruolo di appartenenza

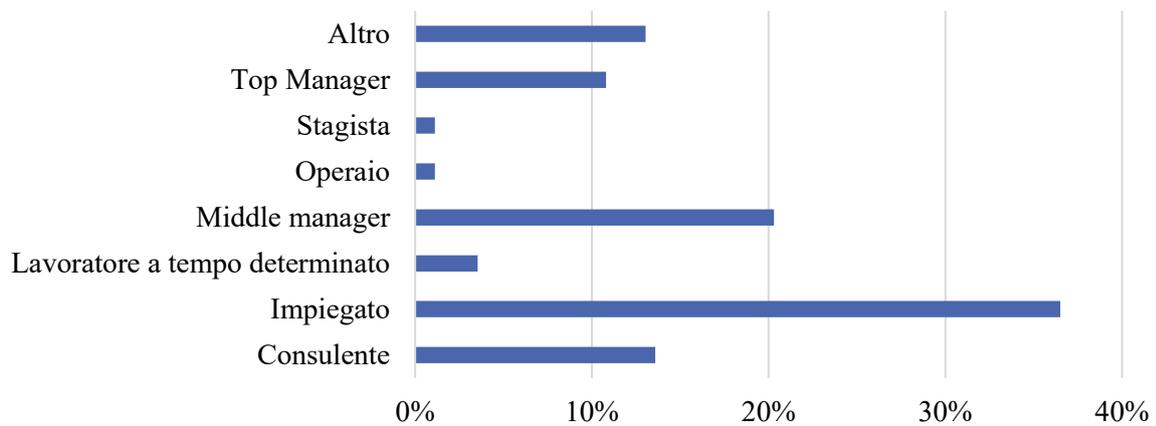


Tabella 13 – Struttura del campione di analisi, cluster ruolo.

2.4 Metodo di ricerca

Per effettuare la ricerca si è fatto uso di quattro diverse tipologie di analisi: *T-Test a campioni indipendenti*, *analisi multivariata della varianza*, *correlazione di Pearson*, *regressione multipla lineare*.

Inizialmente si è utilizzato il T-Test di *Student* a campioni indipendenti per studiare eventuali differenze statisticamente significative tra le medie prima e dopo-durante la quarantena; sia relativamente alle percezioni individuali che alle prestazioni dei team. Questo metodo consente di determinare se c'è una differenza statisticamente significativa tra le medie di due gruppi tra loro indipendenti. Si sono dunque studiate le variazioni tra le medie prima e dopo-durante la quarantena, senza *clusterizzare* per modalità di lavoro (ibrido, virtuale, presenza). Il T-Test è stato ritenuto valido quando il *p-value* era minore del 5%, infatti il livello di significatività è stato posto allo 0,05 con intervalli di confidenza al 95%.

Successivamente è stata effettuata un'analisi della varianza per studiare nel dettaglio le eventuali differenze statisticamente significative tra le medie prima e dopo-durante la quarantena; sia relativamente alle percezioni individuali che alle prestazioni dei team. In particolare è stata utilizzata l'analisi multivariata della varianza (MANOVA). Questa analisi utilizza la distribuzione *F di Fisher-Snedecor* per studiare le differenze delle medie tra due o più campioni, in questo caso un campione prima della quarantena, e un secondo campione dopo-durante la quarantena, utilizzando la modalità di lavoro come variabile di raggruppamento per suddividerle. Sono dunque stati analizzati i dati nel pre e nel post-durante quarantena, *clusterizzati* per modalità di lavoro, per avere un'idea di come ogni modalità (ibrido, virtuale, presenza) fosse variata nel tempo. Il test MANOVA utilizza la varianza-covarianza tra variabili casuali quando si verifica la significatività statistica delle differenze nelle medie. Il test MANOVA, inoltre, fornisce dettagli per gli effetti della variabile indipendente sulla variabile dipendente e le interazioni tra la variabile indipendente e l'interazione tra variabili indipendenti e dipendenti. Il MANOVA test è stato ritenuto valido quando il *p-value* è minore del 5%, infatti il livello di significatività è stato posto allo 0,05 con intervalli di confidenza al 95%.

Inoltre, per studiare se esistesse una correlazione significativa tra le variabili di *Team-X* e della *Smart Attitude*, è stata utilizzata la correlazione di Pearson. Nello specifico, sono state studiate le correlazioni prima tra le competenze di intelligenza emotiva (*Team-X*,

formreport) e le prestazioni dei team (*Team-X*, *performreport* e *normreport*); e successivamente tra le competenze abilitanti al lavoro *smart* (*Smart Attitude*) e i profili risultanti dei team (*Team-X*, profili risultanti *wayrepot*). La correlazione di Pearson viene utilizzata per valutare la correlazione lineare tra due variabili, la sua forza e la direzione. La correlazione r di Pearson si calcola come rapporto tra la covarianza delle due variabili e il prodotto delle loro deviazioni standard. L'indice r è compreso tra i valori -1 (che indica una perfetta relazione negativa lineare tra le due variabili) e + 1 (che indica una perfetta relazione positiva lineare tra le due variabili), un valore 0 indica che non è presente una relazione lineare tra le due variabili. La correlazione è stata ritenuta valida quando il p -value era minore del 5%, infatti il livello di significatività è stato posto allo 0,05 con intervalli di confidenza al 95%.

Per studiare se esistesse una relazione predittiva statisticamente significativa che indicasse i *driver* su cui agire per ottenere un aumento delle prestazioni dei team, è stata utilizzata la regressione lineare multipla. Nello specifico, è stata studiata la regressione lineare multipla prima per le competenze di intelligenza emotiva (*Team-X*, *formreport*) e le prestazioni dei team (*Team-X*, *performreport* e *normreport*); e successivamente per le competenze abilitanti al lavoro *smart* (*Smart Attitude*) e i profili risultanti dei team (*Team-X*, profili risultanti *wayrepot*). La regressione lineare multipla rappresenta una generalizzazione della regressione semplice, viene utilizzata quando le variabili indipendenti sono in numero maggiore o uguale a due (la regressione lineare semplice individua la retta che consente di meglio prevedere i punteggi della variabile dipendente a partire da quelli della variabile indipendente). Per la misura della bontà di adattamento di un modello di regressione multipla, si utilizza il coefficiente di determinazione R-quadrato. Tale coefficiente varia tra zero e uno ed esprime la frazione di varianza spiegata dal modello di regressione sul totale della varianza del fenomeno di studio. Più il valore di R-quadrato è alto, meglio il modello riesce a spiegare la variabile dipendente. Essendo che R-quadrato aumenta ogni volta che si aggiunge una variabile indipendente al modello, è preferibile utilizzare R-quadrato adattato, che tiene in considerazione eventuali aumenti e li compensa rimanendo più moderato. Per l'esecuzione della regressione lineare multipla è stato utilizzato il metodo *stepwise*, che integra al suo interno sia il metodo *forward* che *backward*. Il modello *forward* si sviluppa partendo con un modello "nullo" e ad ogni *step* viene aggiunta la variabile con la maggiore associazione statisticamente significativa tra quelle non ancora incluse nel modello. Mentre il modello *backward* si sviluppa con un modello che comprende tutte le

variabili e procede, *step by step*, ad eliminare le variabili partendo da quella con l'associazione con la variabile dipendente meno significativa sul piano statistico. Dunque, il modello *stepwise* aggiunge e rimuove le variabili che, nei vari aggiustamenti del modello (con aggiunta o re-inserimento di una variabile), guadagnano o perdono in termini di significatività. Anche per questa analisi il livello di significatività è stato posto allo 0,05 con intervalli di confidenza al 95%.

Infine, si è deciso di analizzare se un percorso di *team-coaching* influisse positivamente sulle prestazioni del team, per verificare che l'aumento delle competenze individuali comportasse un effettivo aumento delle prestazioni dei team. Si è dunque studiata la variazione statisticamente significativa delle medie delle prestazioni dei team dopo il percorso di *team-coaching*; attraverso l'analisi T-Test a campioni indipendenti, seguendo le specifiche descritte precedentemente.

Tutte le analisi sono state effettuate utilizzando il software SPSS Statistics di IBM.

2.5 Assunzioni

Si assume che tra i partecipanti ci siano differenze sostanziali tra le modalità di collaborazione (virtuale, ibrido o presenza). Per questo motivo nel questionario è stata posta una domanda inerente alla modalità di collaborazione, ma, essendo stato un item appartenente all'anagrafica non obbligatoria, non tutti hanno risposto. Inoltre, all'interno dell'applicazione *Team-X* questa domanda non era presente, per cui i dati di riferimento si limitano a quelli della piattaforma *Team-X*. Stando alle risposte ottenute dalla piattaforma (nel post-durante quarantena circa la metà dei rispondenti lavora in modalità ibrida, e il restante diviso equamente tra presenza e ibrido) si assume che per i rispondenti dell'applicazione ci sia una numerica coerente, dettata anche dal fatto che le risposte si riferiscono entrambe al post-durante quarantena. Si è perciò ipotizzato che nel post-durante quarantena almeno la metà dei rispondenti all'applicazione *Team-X* lavorassero in modalità ibrida, e i restanti divisi equamente tra presenza e virtuale. In linea con questa assunzione, si segnala, che per il MANOVA test e il T-Test, sono state svolte le due analisi parallelamente. Da una parte sono stati utilizzati i dati puri di *Team-X*, per cui sono state escluse tutte le risposte dell'applicazione che non presentavano il dato riguardante la modalità di collaborazione. È facile intuire che per queste analisi il numero di team su cui sono state effettuate le analisi si è ridotto da 214 a 178. Dall'altra parte sono state eseguite le medesime analisi assumendo che la metà dei rispondenti dell'applicazione abbia lavorato in modalità ibrida, così da poter includere anche le risposte dell'app nell'analisi. Questa assunzione sembra essere necessaria in quanto i dati provenienti dall'app risultano più attendibili e realistici, complice sia il fatto che si può compilare in momenti differenti, per cui con meno *bias, rumore*¹³⁸ e influenza tra i vari report; sia la maggiore probabilità che le risposte siano veritiere grazie a un questionario più snello e rapido. Così facendo si è potuto includere anche le risposte dell'applicazione nell'analisi, ottenendo una maggiore affidabilità delle risposte. Però è doveroso sottolineare che queste sono assunzioni, e la modalità di collaborazione è stata associata arbitrariamente alle risposte, per cui questi risultati sono da utilizzare con cautela

Inoltre, si assume che tra i partecipanti ci siano differenze tra ruoli, funzioni lavorative e settori di appartenenza, nonché tra età e genere. Infatti il 40% appartiene al privato, il 10%

¹³⁸ Kahneman, Sibony, e Sunstein, *Noise*, Daniel Kahneman, Olivier Sibony, e Cass R. Sunstein, *Noise: A Flaw in Human Judgment* (Little, Brown Spark, 2021).

al pubblico e per il 20% sono studenti della Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale dell'Università di Bologna. Allo stesso modo è noto che i partecipanti siano eterogenei sia per età che per genere. Seppur le domande di riferimento fossero state inserite all'interno dei questionari, queste erano facoltative, per cui non tutti hanno risposto e i dati ottenuti non sono risultati significativi. In questo caso si assume che i rispondenti appartengano a settori, funzioni e ruoli differenti.

Infine, si assume che i partecipanti abbiano risposto in modo veritiero, la loro partecipazione era infatti volontaria e potevano ritirarsi in qualsiasi momento, inoltre, attraverso il consenso informativo è stato assicurato a tutti i partecipanti che le risposte sarebbero state riservate. Queste assicurazioni dovrebbero aver incoraggiato la loro onestà e veridicità nelle risposte.

Analisi dei dati: Evidenze emerse

3.1 Risultati

Si riporta che, per semplicità, i dati di *Team-X* ricavati dal *performreport* e *normreport*, nonché le 11 domande finali del *wayreport*, sono state racchiuse all'interno della categoria *Prestazione del Team*. Mentre le domande del *formreport* sono state indicate come *Competenze di Intelligenza Emotiva*. Questa distinzione è stata fatta per facilitare la distinzione tra le risposte individuali sulle competenze associate all'intelligenza emotiva dei membri, e quelle riferite alle prestazioni dell'intero team.

Come detto, le prime analisi hanno interessato il T-Test e il MANOVA test, per studiare eventuali differenze statisticamente significative tra le medie prima e dopo-durante la quarantena, *clusterizzando* i dati per modalità di lavoro (ibrido, virtuale, presenza). Entrambe le analisi sono state replicate in modo tale da includere anche i dati dell'applicazioni che altrimenti sarebbero stati esclusi, applicando le assunzioni sopra descritte.

Successivamente sono state eseguite delle correlazioni di Pearson e delle regressioni lineare multiple. Dapprima tra le competenze di intelligenza emotiva e le prestazioni dei team, e successivamente tra le competenze della *Smart Attitude* e i profili risultanti del *wayreport* di *Team-X*. Queste analisi hanno permesso di individuare le relazioni predittive statisticamente significative che indicassero su quali *driver* agire per ottenere un aumento delle prestazioni dei team.

Infine, si è deciso di analizzare se un percorso di *team-coaching* influisse positivamente sulle prestazioni del team, per verificare che l'aumento delle competenze individuali comportasse un effettivo aumento delle prestazioni dei team. Si è dunque studiata la variazione statisticamente significativa delle medie delle prestazioni dei team dopo il percorso di *team-coaching*; attraverso l'analisi T-Test a campioni indipendenti.

3.1.1 Analisi T-Test

Sono stati eseguiti due T-Test differenti, prima per studiare le variazioni tra le competenze individuali di intelligenza emotiva e le prestazioni dei team prima e dopo-durante la quarantena. Successivamente per studiare le variazioni tra la modalità ibrida e la modalità in presenza nel post-durante quarantena.

Prendendo in esame la prima analisi T-Test, questa è stata eseguita confrontando le medie delle competenze individuali di intelligenza emotiva, e le prestazioni dei team prima e dopo-durante la quarantena. Sono stati inseriti tutti i dati a disposizione, ovvero sia piattaforma che applicazione, confrontando le medie prima e dopo-durante la quarantena. Di seguito la tabella dei risultati.

		Etichetta	N
Competenze IE	Quarantena	Pre Quarantena	475
		Durante-Post Quarantena	964
Prestazioni Team	Quarantena	Pre Quarantena	723
		Durante-Post Quarantena	964

		T-Test per l'eguaglianza delle medie				
		t	gl	Significatività	Differenza della media	Differenza errore std.
Competenze di intelligenza emotiva	Comprendere le emozioni	2,573	1437	0,005	-0,55601	0,216
	Riconoscere i Sentieri Emozionali	2,402	1437	0,008	-0,54589	0,227
	Utilizzare il pensiero sequenziale	0,186	1437	0,426	-0,03785	0,203
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,429	1437	0,334	-0,09489	0,221
	Navigare le emozioni	0,589	1437	0,278	-0,16547	0,281
	Esercitare l'Ottimismo	-0,822	1437	0,206	0,16119	0,196
	Far Crescere l'Empatia	3,712	1437	0,000	-0,69927	0,188
	Perseguire Obiettivi Eccellenti	0,512	1437	0,304	-0,10107	0,197
Prestazione del team	Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	6,202	1639	0,000	-0,25787	0,04158
	Il mio team è altamente performante	0,297	1639	0,383	-0,01526	0,05139
	Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro	-0,593	1639	0,277	0,02821	0,04757
	Il mio team risolve velocemente i problemi	-1,564	1639	0,059	0,07938	0,05076
	Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative	1,224	1381	0,111	-0,06343	0,05184
	Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune	3,368	1381	0,000	-0,17969	0,05335

Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente	3,868	1685	0,000	-0,16174	0,04181
Le persone del team accettano i punti di vista altrui	2,845	1381	0,002	-0,14328	0,05037
Nel team si collabora efficacemente	4,265	1685	0,000	-0,20402	0,04783
Ho fiducia nelle persone del team	5,064	1685	0,000	-0,22558	0,04455
Performance ultimi mesi #	2,334	1622	0,010	-0,07214	0,031

Tabella 14 - T-Test: confronto delle medie tra pre-quarantena e post-durante quarantena, dati provenienti sia dalla piattaforma sia dall'applicazione.

L'analisi mostra come ci sia una significatività statistica tra le variazioni delle medie prima e dopo-durante la quarantena. In rosso vengono evidenziate le variazioni negative nel post-durante quarantena, una variazione in diminuzione significa che dopo-durante la quarantena la media della competenza è minore rispetto alla stessa prima della quarantena. Ne risulta che, su un totale di 19 *item*, 10 *item* statisticamente significativi (3 nelle competenze di intelligenza emotiva, 7 nelle prestazioni dei team) hanno subito una diminuzione nel post-durante quarantena. Questo risultato evidenzia il fatto che nel post-durante quarantena le medie sono più basse rispetto al pre-quarantena.

Successivamente è stato lanciato un altro T-Test, ma stavolta con *cluster* la modalità di collaborazione. Si è infatti voluto analizzare se, nel post-durante quarantena, la modalità ibrida avesse ricevuto dei punteggi maggiori o minori rispetto alla modalità in presenza. L'analisi è stata eseguita sui soli dati della piattaforma, in quanto i dati provenienti dell'applicazione non presentavano la specifica domanda sulla modalità di lavoro. Di seguito la tabella dei risultati.

		Etichetta	N
Competenze IE e Prestazioni dei Team	Modalità	Presenza	127
		Ibrido	382

		T-Test per l'eguaglianza delle medie				
		t	gl	Significatività	Differenza della media	Differenza errore std.
Competenze di IE	Comprendere le emozioni	-1,854	507	0,032	0,69042	0,372
	Riconoscere i Sentieri Emozionali	-1,875	507	0,031	0,78614	0,419
	Utilizzare il pensiero sequenziale	-1,478	507	0,070	0,54595	0,369
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	-2,518	507	0,006	0,99907	0,397
	Navigare le emozioni	-2,056	507	0,020	1,07089	0,521
	Esercitare l'Ottimismo	-3,767	507	0,000	1,33805	0,355

	Far Crescere l'Empatia	-1,390	507	0,083	0,47176	0,339
	Perseguire Obiettivi Eccellenti	-1,306	507	0,096	0,47797	0,366
Prestazione del team	Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	-0,465	507	0,321	0,03383	0,07278
	Il mio team è altamente performante	-1,945	507	0,026	0,19169	0,09857
	Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro	-1,016	507	0,155	0,10577	0,10411
	Il mio team risolve velocemente i problemi	-1,328	507	0,092	0,14151	0,10656
	Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative	-0,091	507	0,464	0,00944	0,10406
	Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune	-0,466	507	0,321	0,04942	0,10602
	Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente	-0,692	507	0,245	0,05770	0,08343
	Le persone del team accettano i punti di vista altrui	-1,449	507	0,074	0,13844	0,09553
	Nel team si collabora efficacemente	-0,853	507	0,197	0,08360	0,09802
	Ho fiducia nelle persone del team	-0,655	507	0,256	0,05310	0,08110
	Performance ultimi mesi #	-1,702	507	0,045	0,11442	0,067

Tabella 15 - T-Test: confronto delle medie tra modalità ibrida e in presenza nel post-durante quarantena, dati provenienti esclusivamente dalla piattaforma.

Il test mostra come nel post-durante quarantena la modalità ibrida rispetto a quella in presenza, vanta un aumento delle medie su 7 item (5 associati alle competenze di intelligenza emotiva, e 2 inerenti alle prestazioni dei team). Questo risultato evidenzia il fatto che nel post-durante quarantena i rispondenti percepiscono come preferita la modalità di lavoro ibrida.

Per analizzare a pieno le variazioni nelle percezioni della modalità ibrida, è stata confrontata la stessa nel post-durante quarantena, con tutte le modalità (ibrida, virtuale, presenza) nel pre-quarantena. Di seguito la tabella dei risultati.

	Etichetta	N
Competenze IE e Prestazioni dei Team	Pre Quarantena (Tutti)	723
	Durante-Post Quarantena (Ibrido)	382

	T-Test per l'eguaglianza delle medie					
	t	gl	Significatività	Differenza della media	Differenza errore std.	
Competenze di IE	Comprendere le emozioni	-1,227	855	0,110	0,30816	0,251
	Riconoscere i Sentieri Emozionali	-1,454	855	0,073	0,39064	0,269
	Utilizzare il pensiero sequenziale	-1,846	855	0,033	0,46003	0,249
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	-1,489	855	0,068	0,39130	0,263

	Navigare le emozioni	-1,321	855	0,093	0,45530	0,345
	Esercitare l'Ottimismo	-1,965	855	0,025	0,44629	0,227
	Far Crescere l'Empatia	0,462	855	0,322	-0,10505	0,227
	Perseguire Obiettivi Eccellenti	-1,224	855	0,111	0,29318	0,240
Prestazione del team	Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	-1,073	1103	0,142	0,04731	0,04410
	Il mio team è altamente performante	-2,265	1103	0,012	0,13463	0,05944
	Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro	-1,650	1103	0,050	0,09588	0,05813
	Il mio team risolve velocemente i problemi	-3,568	1103	0,000	0,22775	0,06383
	Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative	1,071	1103	0,142	-0,06470	0,06043
	Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune	2,634	1103	0,004	-0,16429	0,06238
	Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente	0,541	1103	0,294	-0,02694	0,04983
	Le persone del team accettano i punti di vista altrui	1,215	1103	0,112	-0,07013	0,05771
	Nel team si collabora efficacemente	-0,236	1103	0,407	0,01354	0,05734
	Ho fiducia nelle persone del team	-1,297	1103	0,098	0,06513	0,05023
	Performance ultimi mesi #	3,560	1103	0,000	-0,13919	0,039

Tabella 16 - T-Test: confronto delle medie tra modalità ibrida nel post-durante quarantena, e tutte le modalità nel pre-quarantena, dati provenienti esclusivamente dall'applicazione.

Interessante notare come la modalità ibrida abbia rilevato un aumento statisticamente significativo per 2 *item* sulle competenze di intelligenza emotiva, e per 3 *item* nelle prestazioni dei team. Da notare che, oltre alle variazioni positive, sono presenti anche 3 *item* con variazioni negative, che risultano anch'essi statisticamente significativi. È doveroso sottolineare, che in questo confronto, per la modalità ibrida è particolarmente arduo ottenere un aumento statisticamente significativo su tutti gli *item*. Poiché non si sta semplicemente confrontando la modalità ibrida del post-durante quarantena con quella del pre-quarantena (i cui risultati emergeranno dalla [tabella 21](#)), e nemmeno la modalità ibrida del post-quarantena con la modalità in presenza nel pre-quarantena (i cui risultati emergeranno anch'essi dalla [tabella 21](#)). Si è scelto invece di confrontare la modalità ibrida nel post-durante quarantena, con tutte le modalità nel pre-quarantena (ibrida, presenza, virtuale). Risulta dunque arduo un aumento statisticamente significativo per la modalità ibrida su tutti gli *item*. Tuttavia i risultati ottenuti si possono considerare buoni. In quanto si evidenzia un aumento della modalità ibrida per 2 *item* delle competenze di intelligenza emotiva su un totale di 2 statisticamente significativi; e un aumento di 3 *item* delle prestazioni su un totale di 5 statisticamente significativi.

Inoltre, come accennato nel paragrafo precedente, parallelamente all'analisi di T-Test con *cluster* la modalità di collaborazione, è stata replicata la medesima analisi ma stavolta includendo le risposte dell'applicazione. Si è dunque assunto che nel post-durante quarantena il 50% delle risposte ricavate dall'applicazione fossero in modalità ibrida, e le restanti equamente divise tra modalità virtuale e in presenza. Al fine di non polarizzare il campione, metà dei rispondenti dell'applicazione sono stati selezionati casualmente e sono stati associati alla modalità di collaborazione ibrida; i restanti sono stati divisi equamente e arbitrariamente tra modalità in presenza e virtuale. Questi dati sono coerenti con quelli ricavati dalla piattaforma nel post-durante quarantena. I risultati dell'analisi sono riportati di seguito.

		Etichetta	N
Competenze IE e Prestazioni dei Team	Modalità	Presenza	203
		Ibrido	534

		T-Test per l'eguaglianza delle medie				
		t	gl	Significatività	Differenza della media	Differenza errore std.
Competenze di intelligenza emotiva	Comprendere le emozioni	-1,740	735	0,041	0,56002	0,322
	Riconoscere i Sentieri Emozionali	-2,073	735	0,019	0,73392	0,354
	Utilizzare il pensiero sequenziale	-0,922	735	0,179	0,27535	0,299
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	-2,300	735	0,011	0,74298	0,323
	Navigare le emozioni	-1,693	735	0,045	0,69789	0,412
	Esercitare l'Ottimismo	-2,574	735	0,005	0,76949	0,299
	Far Crescere l'Empatia	-1,953	735	0,026	0,54469	0,279
	Perseguire Obiettivi Eccellenti	-0,590	735	0,278	0,17361	0,294
Prestazione del team	Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	-1,917	735	0,028	0,14975	0,07812
	Il mio team è altamente performante	-2,073	735	0,019	0,18758	0,09048
	Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro	-1,425	735	0,077	0,11813	0,08291
	Il mio team risolve velocemente i problemi	-2,095	735	0,018	0,18029	0,08605
	Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative	-0,091	507	0,464	0,00944	0,10406
	Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune	-0,466	507	0,321	0,04942	0,10602
	Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente	-1,003	735	0,158	0,07549	0,07527
	Le persone del team accettano i punti di vista altrui	-1,449	507	0,074	0,13844	0,09553
	Nel team si collabora efficacemente	-1,819	735	0,035	0,15298	0,08408

Ho fiducia nelle persone del team	-2,487	735	0,007	0,20044	0,08061
Performance ultimi mesi #	-1,071	720	0,142	0,05692	0,053

Tabella 17 - T-Test: confronto delle medie tra modalità ibrida e in presenza nel post-durante quarantena, dati provenienti sia dalla piattaforma sia dall'applicazione.

Aggiungendo anche i dati dell'applicazione, i risultati mostrano un incremento del *trend* positivo già evidenziato nella scorsa analisi. Infatti nella scorsa analisi 7 *item* statisticamente significativi avevano evidenziato un aumento, in quest'ultima analisi invece 11 *item* statisticamente significativi hanno subito un aumento della media in modalità ibrida, a discapito di quella in presenza. Come detto prima, i dati dell'applicazione dovrebbero essere più attendibili e realistici, complice sia il fatto che si può compilare in momenti differenti, per cui con meno *bias*, *rumore*¹³⁹ e influenza tra i vari report; sia la maggiore probabilità che le risposte siano veritiere grazie a un questionario più snello e rapido. Bisogna però sottolineare che queste sono assunzioni, infatti la modalità di collaborazione è stata associata arbitrariamente alle risposte, per cui questi risultati sono da utilizzare con cautela. Ma è comunque interessante vedere che i risultati confermano che nel post-durante quarantena i rispondenti percepiscono come migliore la modalità di lavoro ibrida.

Riassumendo, le analisi T-Test hanno fatto emergere:

- *Trend* di diminuzione delle medie nel post-durante quarantena, sia per le competenze individuali di IE sia per le prestazioni del team;
- *Trend* di aumento delle medie in modalità ibrida rispetto alla modalità in presenza nel post-durante quarantena, sia per le competenze individuali di IE sia per le prestazioni del team. *Trend* ancora più incisivo se si aggiungono anche le risposte dell'applicazione.

¹³⁹ Kahneman, Sibony, e Sunstein, Daniel Kahneman, Olivier Sibony, e Cass R. Sunstein, *Noise: A Flaw in Human Judgment* (Little, Brown Spark, 2021).

3.1.2 Analisi MANOVA

Successivamente al T-Test è stato lanciato il MANOVA test per studiare nel dettaglio le differenze tra le medie prima e dopo-durante la quarantena, sia relativamente alle percezioni individuali che alle prestazioni dei team. Il test è stato eseguito esclusivamente sui dati della piattaforma, poiché sono gli unici ad avere il dato della modalità di collaborazione; sono stati dunque esclusi i dati dell'applicazione in quanto non presentano la specifica domanda. Si è utilizzata come variabile di raggruppamento principale la quarantena (prima o dopo-durante la quarantena), e come variabile di raggruppamento secondaria la modalità di collaborazione (virtuale, ibrido, presenza). Di seguito vengono riportati i risultati ottenuti dal test.

		Etichetta	N
Competenze IE	Quarantena	Pre Quarantena	466
		Durante-Post Quarantena	600
	Modalità	Virtuale	97
		Presenza	362
		Ibrido	607
Prestazioni Team	Quarantena	Pre Quarantena	714
		Durante-Post Quarantena	600
	Modalità	Virtuale	97
		Presenza	610
		Ibrido	607

		Variabile dipendente	(I) Modalità di collaborazione	(J) Modalità di collaborazione	Differenza della media (I-J)	Errore std.	Sig.
Competenze di IE	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca		Presenza	Virtuale	-0,24	0,451	1,000
			Ibrido	Virtuale	0,50	0,431	0,736
			Presenza	Presenza	,74*	0,262	0,015
	Esercitare l'Ottimismo		Presenza	Virtuale	-0,711	0,389	0,204
			Ibrido	Virtuale	0,156	0,372	1,000
			Presenza	Presenza	,87*	0,226	0,000
Prestazione del team	Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune		Presenza	Virtuale	0,20887	0,10766	0,128
			Ibrido	Virtuale	-0,06304	0,10769	0,828
			Presenza	Presenza	-,2719*	0,05646	0,000
	Le persone del team accettano i punti di vista altrui		Presenza	Virtuale	,3146*	0,10128	0,005
			Ibrido	Virtuale	0,21483	0,10132	0,086
			Presenza	Presenza	-0,09976	0,05312	0,145
	Nel team si collabora efficacemente		Presenza	Virtuale	,2683*	0,10217	0,024
			Ibrido	Virtuale	0,18058	0,10221	0,181
			Presenza	Presenza	-0,08773	0,05359	0,230
Performance ultimi mesi		Presenza	Virtuale	0,157	0,067	0,051	
		Ibrido	Virtuale	0,015	0,067	0,973	

	Presenza	-,14*	0,035	0,000
--	----------	-------	-------	-------

Tabella 18 - MANOVA test: confronti multipli delle medie tra pre-quarantena e post-durante quarantena, clusterizzato per modalità di lavoro. Dati provenienti esclusivamente dalla piattaforma.

Il test mostra che ci sono effetti significativi della variabile modalità di collaborazione (virtuale, presenza, ibrido) sui punteggi della quarantena (pre e post-durante quarantena). In particolare c'è una differenza significativa tra il gruppo ibrido-presenza, e, in alcuni casi tra il gruppo presenza-virtuale, evidenziati di colore giallo. Di seguito viene riportata la tabella riassuntiva delle statistiche descrittive degli *item* risultati statisticamente significativi, così da studiare approfonditamente le variazioni della media.

	Quarantena	Modalità di collaborazione	Media	Deviazione std.	N	Variazioni			
Competenze di intelligenza emotiva	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	Pre Quarantena	Virtuale	25,50	3,146	6	Δ Virtuale: -0,75 Δ Presenza: -0,31 Δ Ibrido: +0,16 Δ TOT: +0,12		
			Presenza	24,67	4,151	235			
			Ibrido	25,20	3,702	225			
			Totale	24,93	3,931	466			
	Durante-Post Quarantena	Virtuale	24,75	4,376	91				
		Presenza	24,35	4,331	127				
		Ibrido	25,35	3,711	382				
		Totale	25,05	3,970	600				
	Totale	Virtuale	24,79	4,301	97				
		Presenza	24,56	4,212	362				
		Ibrido	25,295	3,705	607				
		Totale	25,00	3,951	1066				
	Esercitare l'Ottimismo	Pre Quarantena	Virtuale	28,50	2,950	6		Δ Virtuale: -0,55 Δ Presenza: -0,62 Δ Ibrido: +0,19 Δ TOT: +0,13	
			Presenza	27,49	3,431	235			
Ibrido			28,02	3,185	225				
Totale			27,76	3,314	466				
Durante-Post Quarantena		Virtuale	27,95	3,529	91				
		Presenza	26,87	3,919	127				
		Ibrido	28,20	3,305	382				
		Totale	27,88	3,512	600				
Totale		Virtuale	27,98	3,485	97				
		Presenza	27,27	3,616	362				
		Ibrido	28,135	3,260	607				
		Totale	27,83	3,426	1066				
Prestazione del team		Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune	Pre Quarantena	Virtuale	4,083	0,645	6		Δ Virtuale: +0,11 Δ Presenza: -0,35 Δ Ibrido: +0,12 Δ TOT: -0,17
				Presenza	4,473	0,903	483		
			Ibrido	4,053	1,041	225			
			Totale	4,337	0,966	714			
	Durante-Post Quarantena	Virtuale	4,198	0,987	91				
		Presenza	4,122	1,044	127				
		Ibrido	4,171	1,032	382				
		Totale	4,165	1,026	600				
	Totale	Virtuale	4,191	0,967	97				
		Presenza	4,400	0,944	610				
		Ibrido	4,128	1,036	607				
		Totale	4,259	0,997	1314				
	Le persone del team accettano	Pre Quarantena	Virtuale	3,517	1,059	6			
			Presenza	4,190	0,878	483			
Ibrido			3,999	0,950	225				

i punti di vista altrui	Durante-Post Quarantena	Totale	4,124	0,907	714	Δ Virtuale: +0,32 Δ Presenza: -0,28 Δ Ibrido: +0,05 Δ TOT: -0,13
		Virtuale	3,838	1,068	91	
		Presenza	3,914	0,951	127	
		Ibrido	4,053	0,926	382	
	Totale	Totale	3,991	0,956	600	
		Virtuale	3,818	1,065	97	
		Presenza	4,133	0,900	610	
		Ibrido	4,033	0,935	607	
	Totale	Totale	4,063	0,932	1314	
		Virtuale	3,837	0,754	6	
		Presenza	4,195	0,887	483	
		Ibrido	3,975	0,916	225	
Nel team si collabora efficacemente	Pre Quarantena	Totale	4,123	0,901	714	Δ Virtuale: +0,06 Δ Presenza: -0,14 Δ Ibrido: +0,16 Δ TOT: -0,04
		Virtuale	3,902	1,096	91	
		Presenza	4,055	1,049	127	
		Ibrido	4,139	0,925	382	
	Durante-Post Quarantena	Totale	4,085	0,981	600	
		Virtuale	3,898	1,075	97	
		Presenza	4,166	0,924	610	
		Ibrido	4,078	0,924	607	
	Totale	Totale	4,106	0,938	1314	
		Virtuale	2,167	0,408	6	
		Presenza	2,617	0,580	483	
		Ibrido	2,409	0,614	225	
Performance ultimi mesi	Pre Quarantena	Totale	2,548	0,598	714	Δ Virtuale: +0,24 Δ Presenza: -0,33 Δ Ibrido: +0,00 Δ TOT: -0,17
		Virtuale	2,407	0,596	91	
		Presenza	2,291	0,668	127	
		Ibrido	2,406	0,652	382	
	Durante-Post Quarantena	Totale	2,382	0,648	600	
		Virtuale	2,392	0,587	97	
		Presenza	2,549	0,613	610	
		Ibrido	2,407	0,638	607	
	Totale	Totale	2,472	0,627	1314	

Tabella 19 - MANOVA test: descrittive delle medie tra pre-quarantena e post-durante quarantena, clusterizzato per modalità di lavoro. Dati provenienti esclusivamente dalla piattaforma.

Dai risultati emergono differenze sostanziali nel post-durante quarantena. È necessario fare una distinzione tra i primi 2 *item* inerenti alle competenze di intelligenza emotiva, e gli ultimi 4 *item* sulle prestazioni dei team.

Item sulle competenze di intelligenza emotiva

Si nota subito che per le prime domande riguardanti le competenze di intelligenza emotiva, la media tot nel post-durante quarantena è maggiore della media tot del pre-quarantena, per cui sia ha un *trend* di aumento (nella tabella si può notare nella colonna “Variazioni”, in corrispondenza del “Δ TOT”, raffigurato anche nell’ultima colonna a destra col colore verde). In particolare, si nota che in modalità ibrida la media è più alta nel post-durante quarantena (nella tabella si può notare nella colonna “Variazioni”, in corrispondenza del “Δ Ibrido”). Invece, in presenza la media tende a diminuire dopo-durante la quarantena

(nella tabella si può notare nella colonna “Variazioni”, in corrispondenza del “ Δ Presenza”). Anche il virtuale ha una media minore nel post-durante quarantena, ma questi dati sono da utilizzare con cautela dato che nel pre-quarantena erano presenti solamente 6 risposte in modalità virtuale (nella tabella si può notare nella colonna “Variazioni”, in corrispondenza del “ Δ Virtuale”). Se ne deduce che per le competenze di intelligenza emotiva la l'ibrido spinge, infatti nonostante la diminuzione della modalità virtuale e in presenza, le variazioni del totale tendono ad aumentare come in ibrido. Infine, analizzando la modalità ibrida nel post-durante quarantena rispetto alla presenza, si nota che l'ibrido ha una media maggiore della presenza (nella tabella si può notare in corrispondenza della colonna “Media” e della riga “Ibrido”, evidenziato anche in verde chiaro).

Item sulle prestazioni dei team

Per quanto riguarda le ultime domande sulle prestazioni dei team invece la situazione è opposta. La media tot nel post-durante quarantena è minore della media tot del pre-quarantena, per cui sia ha un *trend* di diminuzione (nella tabella si può notare nella colonna “Variazioni”, in corrispondenza del “ Δ TOT”, raffigurato anche nell'ultima colonna a destra col colore rosso). In particolare, si nota che in modalità ibrida la media è più alta nel post-durante quarantena (nella tabella si può notare nella colonna “Variazioni”, in corrispondenza del “ Δ Ibrido”). Anche il virtuale ha una media maggiore nel post-durante quarantena, ma questi dati sono da utilizzare con cautela dato che nel pre-quarantena erano presenti solamente 6 risposte in modalità virtuale (nella tabella si può notare nella colonna “Variazioni”, in corrispondenza del “ Δ Virtuale”). Invece, in presenza la media tende a diminuire dopo e durante la quarantena (nella tabella si può notare nella colonna “Variazioni”, in corrispondenza del “ Δ Presenza”). Se ne deduce che la modalità in presenza spinge, infatti nonostante l'aumento della modalità ibrida e virtuale, le variazioni del totale tendono a diminuire come in presenza. Infine, analizzando la modalità ibrida nel post-durante quarantena rispetto alla presenza, si nota che l'ibrido ha una media maggiore della presenza (nella tabella si può notare in corrispondenza della colonna “Media” e della riga “Ibrido”, evidenziato anche in verde chiaro).

Come accennato nel paragrafo delle assunzioni, parallelamente all'analisi MANOVA è stata replicata la medesima analisi ma stavolta includendo le risposte dell'applicazione. Si è dunque assunto che nel post-durante quarantena il 50% delle risposte ricavate

dall'applicazione fossero in modalità ibrida, e le restanti equamente divise tra modalità virtuale e presenza. Al fine di non polarizzare il campione, metà dei rispondenti dell'applicazione sono stati selezionati casualmente e sono stati associati alla modalità di collaborazione ibrida; i restanti sono stati divisi equamente e arbitrariamente tra modalità in presenza e virtuale. Questi dati sono coerenti con quelli ricavati dalla piattaforma nel post-durante quarantena. I risultati dell'analisi sono riportati di seguito.

		Etichetta	N
Competenze IE	Quarantena	Pre Quarantena	466
		Durante-Post Quarantena	904
	Modalità	Virtuale	174
		Presenza	437
		Ibrido	759
Prestazioni Team	Quarantena	Pre Quarantena	714
		Durante-Post Quarantena	841
	Modalità	Virtuale	126
		Presenza	682
		Ibrido	747

		Variabile dipendente	(I) Modalità di collaborazione	(J) Modalità di collaborazione	Differenza della media (I-J)	Errore std.	Sig.
Competenze di IE	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	Presenza	Ibrido	Virtuale	-0,71	0,352	0,128
				Virtuale	-0,11	0,330	1,000
		Presenza	Virtuale	,60*	0,236	0,033	
	Esercitare l'Ottimismo	Presenza	Ibrido	Virtuale	-1,04*	0,312	0,003
				Virtuale	-0,385	0,292	0,566
		Presenza	Virtuale	,66*	0,209	0,005	
Prestazione del team	Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	Presenza	Ibrido	Virtuale	,2452*	0,081	0,008
				Virtuale	,2132*	0,081	0,025
		Presenza	Virtuale	-0,03201	0,044	1,000	
	Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune	Presenza	Ibrido	Virtuale	0,20887	0,108	0,128
				Virtuale	-0,06304	0,108	0,828
		Presenza	Virtuale	-,2719*	0,056	0,000	
	Le persone del team accettano i punti di vista altrui	Presenza	Ibrido	Virtuale	,3146*	0,101	0,005
				Virtuale	0,21483	0,101	0,086
		Presenza	Virtuale	-0,09976	0,053	0,145	
	Nel team si collabora efficacemente	Presenza	Ibrido	Virtuale	0,2683	0,10514	0,065
				Virtuale	0,0816	0,10381	1,000
		Presenza	Virtuale	-,1867*	0,05249	0,002	
	Ho fiducia nelle persone del team	Presenza	Ibrido	Virtuale	,2455*	0,088	0,017
				Virtuale	,2326*	0,088	0,024
		Presenza	Virtuale	-0,01290	0,048	1,000	
Performance ultimi mesi #	Presenza	Ibrido	Virtuale	0,074	0,060	0,643	
			Virtuale	-0,018	0,059	1,000	
				Presenza	-,09*	0,033	0,014

Tabella 20 - MANOVA test: confronti multipli delle medie tra pre-quarantena e post-durante quarantena, clusterizzato per modalità di lavoro. Dati provenienti sia dalla piattaforma sia dall'applicazione.

Il test mostra che ci sono effetti significativi della variabile modalità di collaborazione (virtuale, presenza, ibrido) sui punteggi della quarantena (pre e post-durante quarantena). In particolare c'è una differenza significativa tra il gruppo ibrido-presenza, e, in alcuni casi tra il gruppo presenza-virtuale, evidenziati di colore giallo. Di seguito viene riportata la tabella riassuntiva delle statistiche descrittive degli *item* risultati statisticamente significativi, così da studiare approfonditamente le variazioni della media.

	Quarantena	Modalità di collaborazione	Media	Deviazione std.	N	Variazioni			
Competenze di intelligenza emotiva	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	Pre Quarantena	Virtuale	25,43	2,878	7	Δ Virtuale: -0,21 Δ Presenza: -0,34 Δ Ibrido: -0,12 Δ TOT: +0,00		
			Presenza	24,67	4,160	234			
			Ibrido	25,20	3,702	225			
			Totale	24,93	3,931	466			
	Durante-Post Quarantena	Virtuale	25,22	3,924	167				
		Presenza	24,33	4,226	203				
		Ibrido	25,07	3,793	534				
		Totale	24,93	3,928	904				
	Totale	Virtuale	25,22	3,881	174				
		Presenza	24,51	4,189	437				
		Ibrido	25,11	3,764	759				
		Totale	24,93	3,927	1370				
	Esercitare l'Ottimismo	Pre Quarantena	Virtuale	28,29	2,752	7		Δ Virtuale: +0,16 Δ Presenza: -0,18 Δ Ibrido: +0,06 Δ TOT: +0,22	
			Presenza	27,49	3,438	234			
Ibrido			28,02	3,185	225				
Totale			27,76	3,314	466				
Durante-Post Quarantena		Virtuale	28,45	3,278	167				
		Presenza	27,31	3,975	203				
		Ibrido	28,07	3,483	534				
		Totale	27,97	3,580	904				
Totale		Virtuale	28,44	3,251	174				
		Presenza	27,40	3,694	437				
		Ibrido	28,06	3,396	759				
		Totale	27,90	3,492	1370				
Prestazione del team		Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	Pre Quarantena	Virtuale	4,560	0,452	7		Δ Virtuale: -0,33 Δ Presenza: -0,36 Δ Ibrido: -0,23 Δ TOT: -0,27
				Presenza	4,594	0,688	482		
			Ibrido	4,617	0,679	225			
			Totale	4,601	0,683	714			
	Durante-Post Quarantena	Virtuale	4,226	0,920	119				
		Presenza	4,237	1,012	200				
		Ibrido	4,389	0,935	522				
		Totale	4,330	0,954	841				
	Totale	Virtuale	4,244	0,902	126				
		Presenza	4,489	0,813	682				
		Ibrido	4,457	0,872	747				
		Totale	4,454	0,851	1555				
	Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento	Pre Quarantena	Virtuale	4,083	0,645	6			
			Presenza	4,473	0,903	483			
Ibrido			4,053	1,041	225				
Totale			4,337	0,966	714				

di un obiettivo comune	Durante-Post Quarantena	Virtuale	4,198	0,987	91	Δ Virtuale:	+0,11
		Presenza	4,122	1,044	127	Δ Presenza:	-0,35
		Ibrido	4,171	1,032	382	Δ Ibrido:	+0,12
		Totale	4,165	1,026	600	Δ TOT:	-0,17
	Totale	Virtuale	4,191	0,967	97		
		Presenza	4,400	0,944	610		
		Ibrido	4,128	1,036	607		
		Totale	4,259	0,997	1314		
Le persone del team accettano i punti di vista altrui	Pre Quarantena	Virtuale	3,517	1,059	6		
		Presenza	4,190	0,878	483		
		Ibrido	3,999	0,950	225		
		Totale	4,124	0,907	714		
	Durante-Post Quarantena	Virtuale	3,838	1,068	91	Δ Virtuale:	+0,32
		Presenza	3,914	0,951	127	Δ Presenza:	-0,28
		Ibrido	4,053	0,926	382	Δ Ibrido:	+0,05
		Totale	3,991	0,956	600	Δ TOT:	-0,13
	Totale	Virtuale	3,818	1,065	97		
		Presenza	4,133	0,900	610		
		Ibrido	4,033	0,935	607		
		Totale	4,063	0,932	1314		
Nel team si collabora efficacemente	Pre Quarantena	Virtuale	3,860	0,691	7		
		Presenza	4,195	0,888	482		
		Ibrido	3,975	0,916	225		
		Totale	4,123	0,901	714		
	Durante-Post Quarantena	Virtuale	3,866	1,049	119	Δ Virtuale:	+0,01
		Presenza	3,815	1,112	200	Δ Presenza:	-0,38
		Ibrido	3,981	0,983	522	Δ Ibrido:	+0,01
		Totale	3,925	1,026	841	Δ TOT:	-0,20
	Totale	Virtuale	3,866	1,030	126		
		Presenza	4,084	0,974	682		
		Ibrido	3,979	0,963	747		
		Totale	4,286	0,899	1555		
Ho fiducia nelle persone del team	Pre Quarantena	Virtuale	4,016	0,975	7		
		Presenza	4,226	1,065	482		
		Ibrido	4,412	0,825	225		
		Totale	4,423	0,767	714		
	Durante-Post Quarantena	Virtuale	4,414	0,809	119	Δ Virtuale:	-0,18
		Presenza	4,043	1,034	200	Δ Presenza:	-0,39
		Ibrido	4,026	1,073	522	Δ Ibrido:	-0,20
		Totale	4,227	0,945	841	Δ TOT:	-0,26
	Totale	Virtuale	4,153	0,993	126		
		Presenza	4,053	1,032	682		
		Ibrido	4,299	0,921	747		
		Totale	4,286	0,899	1555		
Performance ultimi mesi	Pre Quarantena	Virtuale	4,273	0,922	7		
		Presenza	2,286	0,488	482		
		Ibrido	2,616	0,580	225		
		Totale	2,409	0,614	714		
	Durante-Post Quarantena	Virtuale	2,548	0,598	119	Δ Virtuale:	+0,22
		Presenza	2,504	0,595	200	Δ Presenza:	-0,17
		Ibrido	2,445	0,647	522	Δ Ibrido:	+0,09
		Totale	2,502	0,636	841	Δ TOT:	-0,06
	Totale	Virtuale	2,489	0,633	126		
		Presenza	2,492	0,590	682		
		Ibrido	2,566	0,605	747		
		Totale	2,474	0,630	1555		

Tabella 21 - MANOVA test: descrittive delle medie tra pre-quarantena e post-durante quarantena, clusterizzato per modalità di lavoro. Dati provenienti sia dalla piattaforma sia dall'applicazione.

Aggiungendo anche i dati dell'applicazione, i risultati mostrano sostanzialmente i medesimi *trend* già evidenziati nella scorsa analisi. Come detto prima, i dati dell'applicazione dovrebbero essere più attendibili e realistici, complice sia il fatto che si può compilare in momenti differenti, per cui con meno *bias, rumore*¹⁴⁰ e influenza tra i vari report; sia la maggiore probabilità che le risposte siano veritiere grazie a un questionario più snello e rapido. Bisogna però sottolineare che queste sono assunzioni, e la modalità è stata associata arbitrariamente alle risposte, per cui questi risultati sono da utilizzare con cautela.

I risultati confermano che nel post-durante quarantena c'è un *trend* positivo per le competenze di intelligenza emotiva, ma peggiore per le prestazioni dei team (nella tabella si può notare nella colonna "Variazioni", in corrispondenza del " Δ TOT", raffigurato anche nell'ultima colonna a destra col colore rosso). Interessante notare che i risultati di quest'ultima analisi, che include anche l'applicazione, hanno una tendenza più negativa sia per le competenze individuali sia per le prestazioni dei team. Per le competenze di intelligenza emotiva si ottiene un *trend* in aumento, ma meno intenso rispetto all'analisi precedente, infatti "*Coinvolgere la Motivazione Intrinseca*" non presenta più un *trend* in aumento, ma un *trend* invariato (Δ TOT=0). Per quanto riguarda le prestazioni dei team, il *trend* è in diminuzione in maniera più intensa, infatti gli *item* statisticamente significativi sono aumentati da 4 a 6. Rispetto alla precedente analisi si è aggiunto "*Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente*" e "*Ho fiducia nelle persone del team*", entrambi diminuiti. Questo risultato conferma che i dati dell'applicazione hanno una media delle risposte più negative rispetto ai dati della piattaforma. La diminuzione della media ha interessato anche la modalità virtuale e ibrida, infatti facendo un confronto delle modalità prima e dopo-durante la quarantena non è più così tanto evidente il *trend* di aumento (nella tabella si può notare nella colonna "Variazioni", in corrispondenza del " Δ Ibrido" e " Δ Virtuale"). Su 8 *item* significativi solamente 5 confermano il *trend* di aumento per ibrido e virtuale, per cui rispetto all'analisi precedente il *trend* ha perso di intensità. Per quanto riguarda la modalità in presenza, questa non ha evidenziato differenze dalla scorsa analisi, tutti gli *item* sono diminuiti e viene confermato il *trend* in diminuzione (nella tabella si può notare nella colonna "Variazioni", in corrispondenza del " Δ Presenza"). Infine, anche la modalità ibrida nel post-durante quarantena rispetto alla presenza non evidenzia differenze dalla scorsa analisi, infatti l'ibrido ha una media maggiore della presenza (nella tabella si

¹⁴⁰ Kahneman, Sibony, e Sunstein, *Noise: A Flaw in Human Judgment* (Little, Brown Spark, 2021).

può notare in corrispondenza della colonna “Media” e della riga “Ibrido”, evidenziato anche in verde chiaro).

Riassumendo, le analisi MANOVA hanno fatto emergere:

- *Trend* di aumento delle medie nel post-durante quarantena per competenze di IE, *trend* di diminuzione delle medie nel post-durante quarantena per le prestazioni dei team. *Trend* di diminuzione delle prestazioni ancora più incisivo se si aggiungono anche le risposte dell’applicazione;
- *Trend* di aumento delle medie in modalità ibrida tra pre e post-durante quarantena, sia per le competenze individuali di IE sia per le prestazioni del team, a discapito di una diminuzione per la presenza;
- *Trend* di aumento delle medie in modalità ibrida rispetto alla modalità in presenza nel post-durante quarantena, sia per le competenze individuali di IE sia per le prestazioni del team.

Il MANOVA test è stato utilizzato anche per analizzare l’andamento delle risposte prima e dopo-durante la quarantena *clusterizzato* per genere ed età. Di seguito sono riportate due tabelle, una per il genere e una per l’età, nelle quali vi è la modalità di collaborazione nel post-durante quarantena. Per ogni fattore è riportato se è stato dato un punteggio più alto o più basso rispetto alla media.

DURANTE-POST QUARANTENA								
	Virtuale		Presenza		Ibrido		Trend Totale	
	Punteggi bassi	Punteggi alti	Punteggi bassi	Punteggi alti	Punteggi bassi	Punteggi alti	Tende a diminuire	Tende ad aumentare
< 35	35%	65%	56%	44%	62%	38%	51%	49%
36 - 49	8%	92%	48%	52%	17%	83%	24%	76%
> 50	90%	10%	51%	49%	73%	27%	71%	29%

DURANTE-POST QUARANTENA								
	Virtuale		Presenza		Ibrido		Trend Totale	
	Punteggi bassi	Punteggi alti	Punteggi bassi	Punteggi alti	Punteggi bassi	Punteggi alti	Tende a diminuire	Tende ad aumentare
Femmine	43%	57%	29%	71%	49%	51%	40%	60%
Maschi	57%	43%	71%	29%	51%	49%	60%	40%

I risultati mostrano che per la modalità virtuale sono stati dati punteggi più bassi dai rispondenti con più di 50 anni e dai maschi; mentre i punteggi più alti sono stati dati dai rispondenti da 36 a 49 anni e dalle femmine. Invece, per quanto riguarda la modalità in presenza, sono stati dati punteggi più bassi dai rispondenti aventi meno di 35 anni e dai maschi; mentre le risposte più alte sono state date dai rispondenti da 36 a 49 anni e dalle femmine. Inoltre, per la modalità ibrida, i punteggi più bassi sono stati dati dai rispondenti con più di 50 anni e dai maschi; mentre le risposte più alte sono state date dai rispondenti dai 36 ai 49 anni e dalle femmine. Infine, nel post-durante quarantena si evidenzia un *trend* in diminuzione per coloro che hanno più di 50 anni e dai maschi, mentre si ha un *trend* positivo per coloro che hanno meno di 35 anni e dai 36 ai 49 anni e dalle femmine.

3.1.2.1 T-Test vs MANOVA test

Si notano delle discrepanze tra le ultime due analisi: T-Test riferito alla quarantena e MANOVA test con l'aggiunta delle risposte dell'applicazione. In particolar modo si notano delle differenze nel post-durante quarantena in riferimento alle competenze di intelligenza emotiva. Infatti, per le competenze, il T-Test indica un *trend* in diminuzione nel post-durante quarantena, mentre invece il MANOVA test indica un *trend* in aumento per le medie totali nel post-durante quarantena. C'è da sottolineare che nel T-Test vi è una decisa diminuzione (-11% ; -14%), mentre nel MANOVA l'aumento è decisamente più debole; su due *item* risultati statisticamente significativi solamente uno presenta un aumento pari al $+4\%$. Questa differenza può essere dovuta principalmente a due fattori:

- La natura differente dei due test, che inevitabilmente porterà a differenze nei risultati. Infatti, da una parte il T-Test studia le variazioni delle medie attraverso la *T di Student*; dall'altra parte il MANOVA test studia le variazioni della varianza attraverso la distribuzione *F di Fisher-Snedecor*. La natura differente, dunque, ha portato *item* univoci per ogni analisi a essere statisticamente significativi, da qui le discrepanze più evidenti. Una differenza tra i risultati dei due test era prevedibile.
- Nel MANOVA test vengono analizzati solamente gli *item* che contengono la domanda sulla modalità di collaborazione, mentre invece nel T-Test vengono inclusi tutti gli *item*, suddivisi tra pre e post-durante quarantena. Nel MANOVA test questa differenza si inizia ad aggravare nel post-durante quarantena, poiché mancano tutte le risposte provenienti dall'applicazione, nel T-Test infatti si hanno 964 risposte, nel MANOVA solo 600. Anche per questo motivo, si è deciso di sviluppare un'analisi parallela in cui ipotizzare che il 50% delle risposte dell'applicazione fossero in modalità ibrida, e le restanti equamente suddivise tra presenza e virtuale. Nonostante questo, anche i risultati dall'analisi MANOVA che include le risposte dell'applicazione differiscono dal T-Test. Questo perché vi è comunque una differenza di numeriche tra le due analisi: nel T-Test sono presenti in totale 475 rispondenti nel pre-quarantena, e 964 nel post-durante quarantena. Mentre nel MANOVA test, il numero di rispondenti nel pre-quarantena è pari a 466, e 904 nel post-durante quarantena. Seppure la variazione di rispondenti non sia estremamente elevata, questa influisce sui risultati.

3.1.3 Correlazioni di Pearson

Sono state eseguite analisi di correlazioni di Pearson per individuare una correlazione lineare statisticamente significativa che indicassero su quali *driver* agire per ottenere un aumento delle prestazioni dei team. Sono stati eseguiti due analisi di correlazione differenti, prima tra le competenze di intelligenza emotiva e le prestazioni dei team; e successivamente tra le competenze della *Smart Attitude* e i profili risultanti del *wayreport* di *Team-X*.

Di seguito vengono riportati i risultati delle correlazioni tra competenze di intelligenza emotiva e le prestazioni dei team.

		Comprendere le emozioni	Riconoscere i Sentieri Emozionali	Utilizzare il pensiero sequenziale	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	Navigare le emozioni	Esercitare l'Ottimismo	Far Crescere l'Empatia	Perseguire Obiettivi Eccellenti
Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	Corr.	,289**	,259**	,333**	,417**	,184*	,297**	,193*	,172*
	Sign.	0,001	0,002	0,000	0,000	0,032	0,000	0,025	0,046
Il mio team è altamente performante	Corr.	,271**	,272**	,251**	,385**	,208*	,237**	0,044	,235**
	Sign.	0,001	0,001	0,003	0,000	0,015	0,005	0,609	0,006
Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro	Corr.	,326**	,324**	,318**	,440**	,215*	,299**	0,011	,294**
	Sign.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,000	0,896	0,001
Il mio team risolve velocemente i problemi	Corr.	,312**	,299**	,252**	,214*	0,054	0,144	-0,031	0,125
	Sign.	0,000	0,000	0,003	0,012	0,531	0,094	0,722	0,148
Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative	Corr.	,199*	,237**	0,143	,198*	0,057	0,154	0,076	0,095
	Sign.	0,020	0,005	0,096	0,021	0,510	0,074	0,382	0,273
Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune	Corr.	,264**	,232**	,198*	,378**	,174*	,263**	0,093	,201*
	Sign.	0,002	0,007	0,021	0,000	0,043	0,002	0,282	0,019
Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente	Corr.	,178*	,240**	0,148	,310**	0,109	0,090	,178*	0,126
	Sign.	0,038	0,005	0,085	0,000	0,208	0,300	0,038	0,143
Le persone del team accettano i punti di vista altrui	Corr.	,334**	,405**	,250**	,309**	0,148	,199*	,199*	,204*
	Sign.	0,000	0,000	0,003	0,000	0,086	0,020	0,020	0,017
Nel team si collabora efficacemente	Corr.	,272**	,292**	,194*	,388**	0,157	,247**	0,151	0,154
	Sign.	0,001	0,001	0,024	0,000	0,067	0,004	0,079	0,073
Ho fiducia nelle persone del team	Corr.	,185*	,243**	0,145	,287**	0,159	0,093	0,138	0,089
	Sign.	0,031	0,004	0,092	0,001	0,064	0,280	0,110	0,304
Performance ultimi mesi	Corr.	,255**	,174*	,226**	0,167	0,125	0,117	-0,022	0,096
	Sign.	0,003	0,043	0,008	0,052	0,146	0,176	0,797	0,265

Tabella 22 - Correlazione di Pearson: Competenze di intelligenza emotiva e prestazioni dei team.

L'analisi mostra come siano presenti svariate correlazioni tra le competenze di intelligenza emotiva e gli *item* di prestazione del team. Questi dati sono un buon segnale premonitore

per poter analizzare la regressione lineare multipla delle prestazioni dei team, ponendo come variabili indipendenti predittive le competenze di intelligenza emotiva e come variabile dipendente le prestazioni dei team, per cercare di prevedere come si evolveranno.

Inoltre, è stata lanciata l'analisi di correlazione tra le competenze della *Smart Attitude* e i profili risultanti del *wayreport* di *Team-X*. Di seguito sono riportati i risultati dell'analisi.

		Speed	Growth	Results	Sustainability	Razionali	Emotivo	Riflessivo	Creativo	Pratico	Idealista	Energy	Sinergy	Trust
Motivaz. progetto	Corr.	0,12	0,26	0,26	0,28	0,27	-0,27	-0,22	0,22	0,27	-0,27	0,13	0,12	0,05
	Sign.	0,50	0,14	0,13	0,11	0,12	0,12	0,21	0,21	0,12	0,12	0,45	0,52	0,80
Motivaz. Intrinseca	Corr.	,39*	0,02	0,03	,35*	,43**	-,43**	-0,20	0,20	0,23	-0,23	-0,08	0,24	0,17
	Sign.	0,02	0,92	0,87	0,04	0,01	0,01	0,25	0,25	0,18	0,18	0,67	0,16	0,32
Motivaz. Estrinseca	Corr.	-,33*	-0,13	-0,08	-0,11	-,37*	,37*	0,10	-0,10	-0,22	0,22	-0,01	-0,16	-0,07
	Sign.	0,05	0,48	0,64	0,54	0,03	0,03	0,58	0,58	0,20	0,20	0,96	0,35	0,70
Competenze digitali	Corr.	0,04	-0,07	-0,07	-0,14	0,11	-0,11	0,09	-0,09	0,06	-0,06	0,13	-0,04	0,06
	Sign.	0,83	0,68	0,69	0,43	0,54	0,54	0,60	0,60	0,76	0,76	0,47	0,84	0,75
Benessere digitale	Corr.	,34*	0,22	0,00	0,28	,46**	-,46**	0,07	-0,07	0,28	-0,28	0,07	0,08	0,07
	Sign.	0,05	0,20	1,00	0,11	0,01	0,01	0,69	0,69	0,11	0,11	0,71	0,64	0,70
Propensione cambiamento	Corr.	-,37*	0,19	0,10	0,01	-,36*	,36*	0,18	-0,18	-0,17	0,17	0,08	-0,14	-0,01
	Sign.	0,03	0,28	0,56	0,97	0,04	0,04	0,30	0,30	0,34	0,34	0,65	0,44	0,94
Gestione incertezza	Corr.	-0,18	0,23	,36*	0,06	-,41*	,41*	0,01	-0,01	-0,19	0,19	0,27	0,20	0,22
	Sign.	0,30	0,19	0,03	0,72	0,02	0,02	0,94	0,94	0,29	0,29	0,12	0,26	0,20
Apprendimento continuo	Corr.	-,37*	0,14	0,21	-0,03	-0,25	0,25	0,05	-0,05	-0,14	0,14	0,19	-0,09	-0,01
	Sign.	0,03	0,42	0,23	0,87	0,15	0,15	0,77	0,77	0,43	0,43	0,29	0,63	0,96
Responsabilità e decisione	Corr.	-0,02	-0,02	-0,29	0,20	0,05	-0,05	0,10	-0,10	0,15	-0,15	-0,32	-0,23	-0,11
	Sign.	0,89	0,91	0,09	0,25	0,78	0,78	0,57	0,57	0,40	0,40	0,07	0,19	0,53
Pensiero critico	Corr.	-0,15	0,21	0,07	-0,27	-0,13	0,13	0,00	0,00	-0,07	0,07	0,21	-0,11	-0,08
	Sign.	0,40	0,23	0,67	0,12	0,48	0,48	0,99	0,99	0,68	0,68	0,23	0,52	0,64
Orientamento al cambiamento	Corr.	-0,22	-0,13	-0,27	-0,06	-0,11	0,11	,40*	-,40*	-0,21	0,21	-0,24	-0,25	-0,18
	Sign.	0,21	0,46	0,12	0,72	0,53	0,53	0,02	0,02	0,24	0,24	0,17	0,16	0,30
Innovazione e proattività	Corr.	-,34*	0,07	-0,12	-0,31	-0,12	0,12	0,10	-0,10	-0,05	0,05	-0,03	-,37*	-0,23
	Sign.	0,05	0,69	0,50	0,07	0,52	0,52	0,59	0,59	0,80	0,80	0,89	0,03	0,20
Vision	Corr.	-,34*	-0,08	-0,21	-0,17	-0,13	0,13	-0,07	0,07	-0,12	0,12	-0,22	-,39*	-,41*
	Sign.	0,05	0,66	0,24	0,32	0,46	0,46	0,71	0,71	0,51	0,51	0,22	0,02	0,02
Agilità creativa	Corr.	-0,16	-0,05	-0,13	-0,23	-0,17	0,17	0,19	-0,19	-0,05	0,05	-0,06	-0,19	-0,09
	Sign.	0,37	0,77	0,45	0,19	0,34	0,34	0,28	0,28	0,79	0,79	0,73	0,28	0,62
Iniziativa	Corr.	0,07	0,13	-0,24	0,08	0,28	-0,28	,35*	-,35*	0,26	-0,26	-0,08	-0,23	-0,08
	Sign.	0,68	0,45	0,17	0,66	0,11	0,11	0,04	0,04	0,14	0,14	0,64	0,20	0,65
Organizzazione e pianificazione	Corr.	-0,12	0,09	0,30	-0,19	-0,20	0,20	0,01	-0,01	0,03	-0,03	,38*	0,11	0,12
	Sign.	0,49	0,62	0,09	0,27	0,25	0,25	0,98	0,98	0,87	0,87	0,03	0,54	0,50
Agile Management	Corr.	-0,05	0,06	0,08	-0,19	-0,08	0,08	-0,03	0,03	0,02	-0,02	0,13	-0,03	0,05
	Sign.	0,77	0,75	0,64	0,28	0,65	0,65	0,86	0,86	0,90	0,90	0,47	0,88	0,79
Motivazione e perseveranza	Corr.	-0,11	0,04	0,02	0,02	0,04	-0,04	-0,19	0,19	-0,17	0,17	-0,08	-0,03	-0,02
	Sign.	0,55	0,83	0,90	0,93	0,83	0,83	0,28	0,28	0,34	0,34	0,66	0,87	0,91
Attitudine alla relazione	Corr.	0,10	0,02	-0,01	-0,20	0,15	-0,15	-0,33	0,33	-0,04	0,04	0,13	-0,03	-0,01
	Sign.	0,59	0,93	0,97	0,25	0,41	0,41	0,05	0,05	0,82	0,82	0,46	0,85	0,95
Lavorare con gli altri	Corr.	0,06	-0,04	0,05	0,12	-0,04	0,04	-0,13	0,13	-0,01	0,01	-0,02	0,09	0,07
	Sign.	0,72	0,81	0,76	0,50	0,84	0,84	0,48	0,48	0,98	0,98	0,90	0,62	0,71
Networking	Corr.	-0,07	0,15	0,20	0,00	-0,12	0,12	-0,07	0,07	-0,07	0,07	0,11	0,07	0,19
	Sign.	0,71	0,40	0,25	0,99	0,49	0,49	0,68	0,68	0,71	0,71	0,55	0,68	0,28
Intelligenza emotiva	Corr.	-0,08	-0,17	0,05	0,00	-0,25	0,25	-0,03	0,03	0,07	-0,07	0,00	-0,02	-0,06
	Sign.	0,64	0,35	0,77	0,99	0,16	0,16	0,85	0,85	0,68	0,68	0,98	0,91	0,73

Tabella 23 - Correlazione di Pearson: Competenze della *Smart Attitude* e profili risultanti *wayreport* *Team-X*.

Anche in questo caso l'analisi mostra delle correlazioni tra le competenze della *Smart Attitude* e i profili risultanti del *wayreport* del *Team-X*. Anche questi dati sono un buon segnale premonitore per poter analizzare la regressione lineare multipla delle prestazioni dei team, ponendo come variabili indipendenti predittive le competenze della *Smart Attitude* e come variabile dipendente i fattori dei profili risultanti, per cercare di prevedere come si evolveranno.

3.1.4 Regressioni lineari multiple

Noti i risultati delle correlazioni positivi, si è proseguito ad analizzare la regressione multipla per individuare le relazioni predittive statisticamente significative che indicassero su quali *driver* agire per ottenere un aumento delle prestazioni dei team. L'analisi di regressione è stata svolta col modello *stepwise*, che aggiunge e rimuove le variabili a seconda se, nei vari aggiustamenti del modello (con aggiunta o re-inserimento di una variabile) guadagnano o perdono in termini di significatività. Sono stati eseguiti due analisi di regressione lineare multipla, prima tra le competenze di intelligenza emotiva e le prestazioni dei team; e successivamente tra le competenze della *Smart Attitude* e i profili risultanti del *wayreport* di *Team-X*.

Inizialmente è stata lanciata una regressione multipla ponendo come variabile dipendente (*y*) i fattori di prestazioni dei team, e come variabili indipendenti predittive (*x*) le competenze di intelligenza emotiva. I risultati sono riportati di seguito.

Tabella 24 - Regressione lineare multipla per: Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,417 ^a	0,174	0,168	0,64736	28,193	<,001 ^a
2	,464 ^b	0,216	0,204	0,63314	18,279	<,001 ^b
3	,490 ^c	0,240	0,223	0,62558	13,895	<,001 ^c

c. Predittori: Coinvolgere la Motivazione Intrinseca, Utilizzare il pensiero Sequenziale, Perseguire Obiettivi Eccellenti

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	2,800	0,322		8,693	0,000
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,070	0,013	0,417	5,310	0,000
2	(Costante)	2,178	0,392		5,552	0,000
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,058	0,014	0,344	4,212	0,000
	Utilizzare il pensiero sequenziale	0,043	0,016	0,217	2,662	0,009
3	(Costante)	2,566	0,431		5,954	0,000
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,081	0,018	0,479	4,607	0,000
	Utilizzare il pensiero sequenziale	0,045	0,016	0,230	2,840	0,005
	Perseguire Obiettivi Eccellenti	-0,041	0,020	-0,209	-2,058	0,042

a. Variabile dipendente: Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente

Tabella 25 - Regressione lineare multipla per: Il mio team è altamente performante.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,385 ^a	0,148	0,142	0,86221	23,304	<,001 ^a

a. Predittori: Coinvolgere la Motivazione Intrinseca

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	1,872	0,429		4,362	0,000
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,085	0,018	0,385	4,827	0,000

a. Variabile dipendente: Il mio team è altamente performante

Tabella 26 - Regressione lineare multipla per: Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,440 ^a	0,193	0,187	0,88351	32,080	<,001 ^a
2	,475 ^b	0,226	0,214	0,86871	19,394	<,001 ^b

b. Predittori: Coinvolgere la Motivazione Intrinseca, Utilizzare il pensiero sequenziale

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	1,099	0,440		2,499	0,014
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,102	0,018	0,440	5,664	0,000
2	(Costante)	0,339	0,538		0,630	0,530
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,087	0,019	0,375	4,624	0,000
	Utilizzare il pensiero sequenziale	0,052	0,022	0,192	2,368	0,019

a. Variabile dipendente: Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro

Tabella 27 - Regressione lineare multipla per: Il mio team risolve velocemente i problemi.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,312 ^a	0,098	0,091	0,94578	14,480	<,001 ^a

a. Predittori: Comprendere le emozioni

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	1,509	0,604		2,498	0,014
	Comprendere le emozioni	0,080	0,021	0,312	3,805	0,000

a. Variabile dipendente: Il mio team risolve velocemente i problemi

Tabella 28 - Regressione lineare multipla per: Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,237 ^a	0,056	0,049	0,86492	8,009	<,005 ^a

a. Predittori: Riconoscere i Sentieri Emozionali

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	2,800	0,502		5,576	0,000
	Riconoscere i Sentieri Emozionali	0,049	0,017	0,237	2,830	0,005

a. Variabile dipendente: Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative

Tabella 29 - Regressione lineare multipla per: Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,378 ^a	0,143	0,136	0,88983	22,300	<,001 ^a

a. Predittori: Coinvolgere la Motivazione Intrinseca

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	2,095	0,443		4,731	0,000
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,086	0,018	0,378	4,722	0,000

a. Variabile dipendente: Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune

Tabella 30 - Regressione lineare multipla per: Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,310 ^a	0,096	0,089	0,82241	14,198	<,001 ^a

a. Predittori: Coinvolgere la Motivazione Intrinseca

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	2,775	0,409		6,781	0,000
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,063	0,017	0,310	3,768	0,000

a. Variabile dipendente: Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente

Tabella 31 - Regressione lineare multipla per: Le persone del team accettano i punti di vista altrui.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,405 ^a	0,164	0,158	0,95099	26,362	<,001 ^a

a. Predittori: Riconoscere i Sentieri Emozionali

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	1,005	0,552		1,820	0,071
	Riconoscere i Sentieri Emozionali	0,097	0,019	0,405	5,134	0,000

a. Variabile dipendente: Le persone del team accettano i punti di vista altrui

Tabella 32 - Regressione lineare multipla per: Nel team si collabora efficacemente.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,388 ^a	0,150	0,144	0,94203	23,727	<,001 ^a

a. Predittori: Coinvolgere la Motivazione Intrinseca

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	1,765	0,469		3,766	0,000
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,094	0,019	0,388	4,871	0,000

a. Variabile dipendente: Nel team si collabora efficacemente

Tabella 33 - Regressione lineare multipla per: Ho fiducia nelle persone del team.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,287 ^a	0,083	0,076	0,83470	12,062	<,001 ^a

a. Predittori: Coinvolgere la Motivazione Intrinseca

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	2,903	0,415		6,988	0,000
	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca	0,059	0,017	0,287	3,473	0,001

a. Variabile dipendente: Ho fiducia nelle persone del team

Tabella 34 - Regressione lineare multipla per: Performance ultimi mesi.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,255 ^a	0,065	0,058	0,606	9,348	<,003 ^a

a. Predittori: Comprendere le emozioni

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		

1	(Costante)	1,225	0,387		3,169	0,002
	Comprendere le emozioni	0,041	0,014	0,255	3,057	0,003

a. Variabile dipendente: Performance ultimi mesi

Come si può notare dai risultati, nonostante le variabili riescano a spiegare il modello, la bontà di adattamento rimane bassa. Infatti, il valore massimo del coefficiente di determinazione si ha in corrispondenza di $R\text{-quadrato_adattato}=0,223$ (la variabile dipendente è spiegata solamente al 22%). D'altra parte, per tutti i modelli analizzati, si ottengono punteggi elevati sia per il Test-F (studia la variazione della varianza tramite distribuzione F di *Fisher-Snedecor*), sia per il Test-T (studia la variazione della media tramite test di *Student*); punteggi che risultano anche statisticamente significativi per un $p\text{-value}<0,05$. Dunque, dalle analisi riportate, è evidente che il modello risulta sostanzialmente accettabile nonostante i valori dei coefficienti di determinazione ($R\text{-quadrato_adattato}$) non siano estremamente elevati. Questo può essere giustificato dal fatto che le prestazioni del team, oltre che dalle competenze di intelligenza emotiva, dipendono anche da altre variabili, come le capacità dei singoli membri, l'orientamento all'obiettivo, la motivazione, il clima interno, la leadership. Interessante notare come l'aumento della crescita professionale può essere dato da un aumento del coinvolgimento della motivazione intrinseca e dall'utilizzo del pensiero sequenziale. Mentre un aumento delle performance del team può essere dato da un aumento della motivazione intrinseca. Per avere successo in futuro, invece, le variabili predittive sono il pensiero sequenziale e la motivazione intrinseca, il cui aumento comporta un aumento della variabile dipendente. I problemi potrebbero essere risolti più velocemente con un aumento della comprensione delle emozioni. Riconoscendo i sentieri emozionali si potrebbe spingere di più ad assumere le proprie responsabilità lavorative. Coinvolgendo maggiormente la motivazione intrinseca si potrebbe incentivare i membri del team a lavorare per il raggiungimento di un obiettivo comune, fare un lavoro eccellente, collaborare più efficacemente, e avere fiducia. Mentre per facilitare l'accettazione dei diversi punti di vista si potrebbe aumentare il riconoscimento dei sentieri emozionali. Infine per aumentare le performance del team sarebbe opportuno comprendere le emozioni dei membri del team.

Allo stesso modo, dunque attraverso il modello *stepwise*, è stata lanciata anche la regressione lineare multipla tra le competenze di lavoro *smart*, e i profili risultanti dal *wayreport* di *Team-X*. Sono state inserite come variabili dipendenti (y) i profili risultanti, e

come variabili indipendenti predittive (x) le competenze di *Smart Attitude*. I risultati sono riportati di seguito.

Tabella 35 - Regressione lineare multipla per: Results.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,369 ^a	0,136	0,109	14,2161	5,036	,032 ^a
2	,508 ^b	0,258	0,210	13,3881	5,380	,010 ^b

b. Predittori: Gestione incertezza, Organizzazione e pianificazione

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	-0,518	16,027		-0,032	0,974
	Gestione incertezza	10,904	4,859	0,369	2,244	0,032
2	(Costante)	-57,217	29,335		-1,950	0,060
	Gestione incertezza	12,324	4,619	0,417	2,668	0,012
	Organizzazione e pianificazione	18,225	8,085	0,352	2,254	0,031

a. Variabile dipendente: RESULTS

Tabella 36 - Regressione lineare multipla per: Sustainability.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,350 ^a	0,123	0,095	14,4172	4,478	,042 ^a

a. Predittori: Motivaz. Intrinseca

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	-18,197	31,166		-0,584	0,563
	Motivaz. Intrinseca	19,972	9,438	0,350	2,116	0,042

a. Variabile dipendente: SUSTAINABILITY

Tabella 37 - Regressione lineare multipla per: Energy.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,380 ^a	0,144	0,118	0,478818	5,400	,027 ^a
2	,501 ^b	0,251	0,202	0,455302	5,182	,011 ^b

b. Predittori: Organizzazione e pianificazione, Gestione incertezza

Coefficienti^a

Modello	Coefficienti non standardizzati	Coefficienti standardizzati	t	Sign.
---------	---------------------------------	-----------------------------	---	-------

		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	-1,050	0,823		-1,277	0,211
	Organizzazione e pianificazione	0,666	0,286	0,380	2,324	0,027
2	(Costante)	-2,348	0,998		-2,354	0,025
	Organizzazione e pianificazione	0,744	0,275	0,425	2,707	0,011
	Gestione incertezza	0,329	0,157	0,329	2,095	0,044

a. Variabile dipendente: ENERGY

Tabella 38 - Regressione lineare multipla per: Sinergy.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,393 ^a	0,154	0,128	0,571687	5,842	,022 ^a

a. Predittori: Vision

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	1,923	0,540		3,559	0,001
	Vision	-0,591	0,244	-0,393	-2,417	0,022

a. Variabile dipendente: SINERGY

Tabella 39 - Regressione lineare multipla per: Trust.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,410 ^a	0,168	0,142	0,436421	6,474	,016 ^a

a. Predittori: Vision

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	2,001	0,413		4,849	0,000
	Vision	-0,475	0,187	-0,410	-2,544	0,016

a. Variabile dipendente: TRUST

Tabella 40 - Regressione lineare multipla per: Speed.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,394 ^a	0,155	0,129	16,3478	5,888	,021 ^a
2	,543 ^b	0,295	0,249	15,1777	6,477	,004 ^b
3	,654 ^c	0,428	0,371	13,8917	7,490	<,001 ^c
4	,722 ^d	0,521	0,455	12,9285	7,895	<,001 ^d
5	,804 ^e	0,646	0,583	11,3109	10,229	<,001 ^e

e. Predittori: Motivaz. Intrinseca, Apprendimento continuo, Benessere digitale, Agile Management, Innovazione e proattività

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	-64,690	35,339		-1,831	0,076
	Motivaz. Intrinseca	25,968	10,702	0,394	2,426	0,021
2	(Costante)	-34,587	34,992		-0,988	0,331
	Motivaz. Intrinseca	25,724	9,937	0,391	2,589	0,015
	Apprendimento continuo	-13,649	5,515	-0,373	-2,475	0,019
3	(Costante)	-95,650	39,472		-2,423	0,022
	Motivaz. Intrinseca	25,080	9,098	0,381	2,757	0,010
	Apprendimento continuo	-14,777	5,066	-0,404	-2,917	0,007
	Benessere digitale	13,346	5,042	0,367	2,647	0,013
4	(Costante)	-174,732	49,588		-3,524	0,001
	Motivaz. Intrinseca	36,914	9,825	0,560	3,757	0,001
	Apprendimento continuo	-17,656	4,868	-0,483	-3,627	0,001
	Benessere digitale	14,555	4,720	0,400	3,083	0,004
	Agile Management	16,407	6,910	0,364	2,374	0,024
5	(Costante)	-14,520	66,918		-0,217	0,830
	Motivaz. Intrinseca	29,865	8,884	0,453	3,362	0,002
	Apprendimento continuo	-19,869	4,317	-0,543	-4,603	0,000
	Benessere digitale	14,344	4,130	0,394	3,473	0,002
	Agile Management	26,742	6,881	0,594	3,886	0,001
	Innovazione e proattività	-57,939	18,426	-0,460	-3,144	0,004

a. Variabile dipendente: SPEED

Tabella 41 - Regressione lineare multipla per: Razionale.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,468 ^a	0,219	0,194	13,4674	8,951	,005 ^a
2	,633 ^b	0,401	0,362	11,9793	10,378	<,00 ^b
3	,712 ^c	0,507	0,458	11,0464	10,289	<,001 ^c

c. Predittori: Benessere digitale, Motivaz. Intrinseca, Motivaz. Estrinseca

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	-28,949	24,048		-1,204	0,238
	Benessere digitale	14,568	4,869	0,468	2,992	0,005
2	(Costante)	-106,614	33,110		-3,220	0,003
	Benessere digitale	14,224	4,333	0,456	3,283	0,003
	Motivaz. Intrinseca	24,108	7,845	0,427	3,073	0,004
3	(Costante)	-64,150	34,805		-1,843	0,075
	Benessere digitale	13,048	4,022	0,419	3,244	0,003
	Motivaz. Intrinseca	24,100	7,234	0,427	3,331	0,002
	Motivaz. Estrinseca	-14,246	5,606	-0,328	-2,541	0,016

a. Variabile dipendente: RAZIONALE

Tabella 42 - Regressione lineare multipla per: Emotivo.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,468 ^a	0,219	0,194	13,4674	8,951	,005 ^a
2	,633 ^b	0,401	0,362	11,9793	10,378	<,001 ^b

3	,712 ^c	0,507	0,458	11,0464	10,289	<,001 ^c
---	-------------------	-------	-------	---------	--------	--------------------

c. Predittori: Benessere digitale, Motivaz. Intrinseca, Motivaz. Estrinseca

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	128,949	24,048		5,362	0,000
	Benessere digitale	-14,568	4,869	-0,468	-2,992	0,005
2	(Costante)	206,614	33,110		6,240	0,000
	Benessere digitale	-14,224	4,333	-0,456	-3,283	0,003
	Motivaz. Intrinseca	-24,108	7,845	-0,427	-3,073	0,004
3	(Costante)	164,150	34,805		4,716	0,000
	Benessere digitale	-13,048	4,022	-0,419	-3,244	0,003
	Motivaz. Intrinseca	-24,100	7,234	-0,427	-3,331	0,002
	Motivaz. Estrinseca	14,246	5,606	0,328	2,541	0,016

a. Variabile dipendente: EMOTIVO

Tabella 43 - Regressione lineare multipla per: Riflessivo.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,404 ^a	0,163	0,137	13,0193	6,243	,018 ^a
2	,517 ^b	0,267	0,220	12,3807	5,645	,008 ^b

b. Predittori: Orientamento al cambiamento, Motivaz. progetto

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	16,087	23,491		0,685	0,498
	Orientamento al cambiamento	19,818	7,932	0,404	2,499	0,018
2	(Costante)	29,247	23,206		1,260	0,217
	Orientamento al cambiamento	23,555	7,751	0,480	3,039	0,005
	Motivaz. progetto	-7,174	3,425	-0,331	-2,094	0,044

a. Variabile dipendente: RIFLESSIVO

Tabella 44 - Regressione lineare multipla per: Creativo.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima	F	Sign.
1	,404 ^a	0,163	0,137	13,0193	6,243	,018 ^a
2	,517 ^b	0,267	0,220	12,3807	5,645	,008 ^b

b. Predittori: Orientamento al cambiamento, Motivaz. progetto

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	83,913	23,491		3,572	0,001
	Orientamento al cambiamento	-19,818	7,932	-0,404	-2,499	0,018
2	(Costante)	70,753	23,206		3,049	0,005
	Orientamento al cambiamento	-23,555	7,751	-0,480	-3,039	0,005

Motivaz. progetto	7,174	3,425	0,331	2,094	0,044
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------

a. Variabile dipendente: CREATIVO

I risultati mostrano che queste variabili abilitanti al lavoro *smart* riescono a spiegare il modello decisamente meglio rispetto all'analisi precedente. Infatti, la bontà di adattamento del modello si alza, e il valore massimo del coefficiente di determinazione si ottiene in corrispondenza di R-quadrato_ adattato=0,583 (la variabile dipendente è spiegata fino al 58%), ma in generale tutti questi modelli riescono a spiegare molto meglio la variabile *y*. Inoltre, per tutti i modelli analizzati, si ottengono punteggi elevati sia per il Test-F (studia la variazione della varianza tramite distribuzione F di *Fisher-Snedecor*), sia per il Test-T (studia la variazione della media tramite test di *Student*); punteggi che risultano anche statisticamente significativi per un *p-value*<0,05. Dunque, dalle analisi riportate, è evidente che il modello risulta accettabile, con un coefficiente di determinazione (R-quadrato adattato) più che ammissibile. In particolare, è interessante notare come, aumentando la gestione incertezza e l'organizzazione e pianificazione, si possano aumentare i risultati ottenuti dal team. Inoltre, aumentando la motivazione intrinseca si va a implementare la sostenibilità del team, ovvero la capacità di avere successo anche in futuro. Aumentando organizzazione e pianificazione, e gestione incertezza, invece si va ad aumentare l'*energy*, ovvero l'impegno che le persone mettono per raggiungere risultati eccellenti come team. Invece, diminuendo la *vision* si tende a implementare il *trust*, ovvero la presenza di un ambiente sicuro e affidabile per potersi esprimere senza paura. Diminuendo la *vision* si va ad aumentare la *synergy*, ovvero la sinergia tra le persone del team, la capacità di lavorare in maniera efficace utilizzando al meglio le competenze disponibili. Andando ad aumentare la motivazione intrinseca, il benessere digitale, l'agile management, e invece diminuendo l'apprendimento continuo e innovazione e proattività; si va ad aumentare lo *speed*, ovvero la velocità con cui il team risolve i problemi. Aumentando la motivazione intrinseca e il benessere digitale, e diminuendo la motivazione estrinseca, si va ad aumentare il profilo razionale, ovvero persone più legate ai dati logico-razionali che spesso ignorano le emozioni. Viceversa, diminuendo la motivazione intrinseca e il benessere digitale, e aumentando la motivazione estrinseca, si va ad aumentare il profilo emotivo, ovvero persone che danno più importanza ai sentimenti piuttosto che agli elementi cognitivi. Infine, aumentando l'orientamento al cambiamento e diminuendo la motivazione al progetto, si tende a implementare il profilo riflessivo, ovvero persone che agiscono solo per evitare i rischi e mantenere la stabilità. Viceversa, diminuendo l'orientamento al

cambiamento e aumentando la motivazione al progetto, si tende a implementare il profilo creativo, ovvero persone che tendono ad avere un forte orientamento al futuro e visione strategica, perdendo però di vista il “giorno per giorno”.

3.1.5 Analisi T-Test finale

Dopo aver verificato e individuato le relazioni predittive esistenti tra le competenze della *Smart Attitude* e i profili risultanti di *Team-X*, si è deciso di analizzare se un percorso di *team-coaching* influisse positivamente sulle prestazioni del team. Dunque se le medie delle prestazioni dei team dopo il percorso di *team-coaching* avranno effettivamente punteggi maggiori rispetto a prima. Per validare questa ipotesi è stato eseguito un T-Test a campioni indipendenti, in cui analizzare eventuali differenze statisticamente significative tra le medie prima e dopo il percorso di *team-coaching*. Di seguito vengono riportati i risultati dell'analisi.

	Etichetta	N
Prestazioni dei Team	Pre Coaching	136
	Post Coaching	91

		T-Test per l'eguaglianza delle medie					
		t	gl	Significatività	Differenza della media	Differenza errore std.	
Prestazioni dei team	Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	0,703	225	0,242	-0,079	0,112	Growth
	Il mio team è altamente performante	-1,327	225	0,093	0,176	0,133	Results
	Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro	-1,370	225	0,086	0,185	0,135	Sustainability
	Il mio team risolve velocemente i problemi	-1,776	225	0,039	0,246	0,139	SPEED
	Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative	-1,156	225	0,124	0,146	0,126	(Sinergy)
	Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune	-0,825	225	0,205	0,109	0,133	Energy
	Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente	-1,869	225	0,031	0,211	0,113	ENERGY
	Le persone del team accettano i punti di vista altrui	-1,887	225	0,030	0,268	0,142	TRUST
	Nel team si collabora efficacemente	-1,017	225	0,155	0,139	0,137	Synergy
	Ho fiducia nelle persone del team	-0,997	225	0,160	0,116	0,116	Trust
	Performance ultimi mesi	-1,564	225	0,058	0,130	0,083	PEFORMANCE

Tabella 45 - T-Test: confronto delle prestazioni dei team prima e dopo il team-coaching.

L'analisi mostra che c'è un aumento statisticamente significativo delle medie per *speed*, *energy*, *trust*, e volendo anche *performance* (si è scelto di considerarlo anche se il limite è

stato posto a $p\text{-value} < 0,05$, e *performance* ha una significatività di 0,058). Questo significa che dopo aver sostenuto il percorso di *team-coaching*, i team hanno effettivamente migliorato le proprie competenze prestazionali. Come si può notare dalla tabella tutte le prestazioni del team sono aumentate dopo il *coaching*, ad eccezione di *growth* (crescita professionale dei membri del gruppo), ma solamente quattro sono aumentate significativamente. Si nota che *speed* (velocità con cui il team risolve i problemi) è aumentata del 5%, *energy* (l'impegno che le persone mettono per raggiungere risultati eccellenti come team) è aumentata del 4%, *trust* (la presenza di un ambiente sicuro e affidabile per potersi esprimere senza paura) è aumentata del 5%, e infine, le *performance* sono aumentate del 3%. Il percorso di *team-coaching* aveva l'obiettivo di sviluppare le competenze chiave per coltivare la propria intelligenza emotiva e *Smart Attitude* per contribuire attivamente alla trasformazione del lavoro in azienda. Ha interessato le seguenti competenze trasversali: orientamento agli obiettivi, fiducia, miglioramento continuo, collaborazione, relazioni interne ed esterne, intelligenza emotiva, assegnare e comunicare obiettivi, comunicare la pianificazione, monitorare e dare feedback, identificare i kpi del team, riprogettare i processi, scegliere lo strumento giusto.

3.2 Verifica delle ipotesi

3.2.1 Ipotesi *H1*

H1. Dopo e durante la quarantena le competenze individuali e le prestazioni dei team hanno subito una diminuzione statisticamente significativa rispetto al pre-quarantena.

Per verificare questa ipotesi è necessario far riferimento ai risultati ottenuti dal T-Test e dal MANOVA test, i quali analizzano le differenze delle competenze individuali di intelligenza emotiva, e le prestazioni dei team prima e dopo-durante la quarantena.

3.2.1.1 T-Test

Di seguito sono riportati i risultati ottenuti dal T-Test in cui sono state confrontate le medie delle competenze individuali di intelligenza emotiva, e le prestazioni dei team prima e dopo-durante la quarantena (*tabella 14*). Dai risultati emerge che nel post-durante quarantena si è verificato un peggioramento statisticamente significativo delle competenze di intelligenza emotiva, di seguito gli *item* diminuiti:

- *Comprendere le emozioni (-11%);*
- *Riconoscere i Sentieri Emozionali (-11%);*
- *Far Crescere l'Empatia (-14%).*

Inoltre, dalla stessa analisi, è evidente come anche le prestazioni dei team abbiano evidenziato una diminuzione, di seguito gli *item* diminuiti in maniera statisticamente significativa:

- *Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente (-5%);*
- *Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune (-4%);*
- *Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente (-3%);*
- *Le persone del team accettano i punti di vista altrui (-3%);*
- *Nel team si collabora efficacemente (-4%);*
- *Ho fiducia nelle persone del team (-5%);*
- *Performance del team negli ultimi mesi (-1%).*

I risultati mostrano che nel post-durante quarantena si ottiene, sia una diminuzione delle competenze di intelligenza emotiva dei membri del team, sia una riduzione delle prestazioni del team.

3.2.1.2 MANOVA test

I risultati ottenuti dal T-Test si possono confrontare con quelli ottenuti dal MANOVA test (*tabella 20*), in quanto prendono in considerazione le stesse variabili: percezioni individuali e prestazioni del team prima e dopo-durante la quarantena. Il MANOVA test restituisce vari filoni di analisi, in questo confronto ci si concentrerà esclusivamente sulle variazioni totali nel post-durante quarantena, senza considerare le modalità di collaborazione. Essendo che si sta valutando il *trend* generale prima e dopo-durante la quarantena, e che nel T-Test questo considera anche le risposte dell'applicazione; è opportuno considerare i risultati del MANOVA test con l'aggiunta delle risposte dell'applicazione. Così facendo il campione di riferimento dei due test sarà il medesimo (piattaforma e applicazione, prima e dopo-durante la quarantena). Bisogna sottolineare che alcune risposte all'interno del MANOVA test sono escluse poiché non contengono la domanda sulla modalità di collaborazione. In più, si è scelto di prendere come riferimento l'analisi che includesse le risposte dell'applicazione poiché sono quelle più complete, veritiere e attendibili, a maggior ragione se si studia il *trend* generale nel post-durante quarantena senza focalizzarsi sulle modalità di collaborazione. Nonostante questo, è doveroso sottolineare che queste sono assunzioni, infatti la modalità è stata associata arbitrariamente alle risposte, per cui i risultati sono da utilizzare con cautela. Gli *item* delle competenze di intelligenza emotiva che risultano essere aumentati nel post-durante quarantena in maniera statisticamente significativa sono i seguenti:

- *Coinvolgere la Motivazione Intrinseca (+0%);*
- *Esercitare l'Ottimismo (+4%).*

Mentre gli *item* inerenti alle prestazioni dei team che hanno subito una diminuzione statisticamente significativa sono i seguenti:

- *Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente (-5%);*
- *Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune (-3%);*
- *Le persone del team accettano i punti di vista altrui (-3%);*

- *Nel team si collabora efficacemente (-4%);*
- *Ho fiducia nelle persone del team (-5%);*
- *Performance ultimi mesi (-1%).*

I risultati del MANOVA test sono in linea con quelli del T-Test per quanto riguarda le prestazioni dei team, ma viceversa sono in contrasto per le competenze di intelligenza emotiva. Infatti nel T-Test si rileva una diminuzione, nel MANOVA test si ha invece un leggero aumento. Questa differenza può essere dovuta sia al fatto che nel MANOVA test una parte delle risposte viene esclusa a causa dell'assenza della domanda sulla modalità di collaborazione; sia alla natura differente dei due test (da una parte il T-Test studia le variazioni delle medie attraverso la *T di Student*, dall'altra parte il MANOVA test studia le variazioni della varianza attraverso la distribuzione *F di Fisher-Snedecor*). I due risultati sono discordanti, ma vista la debole tendenza del MANOVA, si è tentati a considerare la forte diminuzione del T-Test. Per quanto riguarda le prestazioni dei team i risultati sono coerenti tra le due analisi, l'unica differenza è che nel T-Test c'è un *item* in più: "*Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente*", anch'esso diminuito. Dunque risulta un *trend* di diminuzione più intenso dall'analisi T-Test.

Entrambe le analisi evidenziano un *trend* di diminuzione per le competenze e le prestazioni dei team nel post-durante quarantena, di conseguenza i risultati confermano l'ipotesi *H1*: vi è una diminuzione statisticamente significativa delle competenze individuali e prestazioni dei team nel post-durante quarantena; confermato sia dal T-Test, sia dal MANOVA test.

3.2.2 Ipotesi *H2*

H2. Nel post-durante quarantena la modalità di lavoro ibrida è percepita più positivamente rispetto alla modalità in presenza. Dopo e durante la quarantena, i team che lavorano in modalità ibrida risultano avere un aumento statisticamente significativo delle prestazioni e delle competenze individuali, rispetto a quelli che lavorano in presenza.

Per verificare questa ipotesi è necessario analizzare i risultati sia del T-Test, sia del MANOVA test, in quanto entrambi analizzano le differenze tra modalità ibrida e modalità in presenza nel post-durante quarantena. Inoltre, il MANOVA test studia nel dettaglio le variazioni che ha subito la modalità di collaborazione ibrida nel post-durante quarantena rispetto al pre-quarantena; e quelle subite in presenza tra il post-durante quarantena e il pre-quarantena.

3.2.2.1 T-Test

Di seguito sono riportati i risultati del T-Test (*tabella 16*) in cui sono state confrontate le medie delle competenze di intelligenza emotiva e le prestazioni dei team tra modalità ibrida e in presenza nel post-durante quarantena. Si prende in considerazione il T-Test in cui sono state aggiunte anche le risposte dell'applicazione, in quanto dovrebbe essere quello più completo, veritiero e attendibile; inoltre, poiché mostra lo stesso *trend* dell'analisi pura, ma con maggiore intensità. I risultati mostrano che nel post-durante quarantena la modalità ibrida ha ottenuto punteggi decisamente maggiori rispetto alla modalità in presenza, sia per le competenze di intelligenza emotiva, sia per le prestazioni dei team. Gli *item* sulle capacità di intelligenza emotiva che hanno subito un aumento della media statisticamente significativo sono riportati di seguito:

- *Comprendere le emozioni (+11%);*
- *Riconoscere i Sentieri Emozionali (+15%);*
- *Coinvolgere la Motivazione Intrinseca (+15%);*
- *Navigare le emozioni (+14%);*
- *Esercitare l'Ottimismo (+15%);*
- *Far Crescere l'Empatia (+11%).*

Mentre gli *item* sulle prestazioni dei team che hanno evidenziato un aumento statisticamente significativo sono i seguenti:

- *Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente (+3%);*
- *Il mio team è altamente performante (+4%);*
- *Il mio team risolve velocemente i problemi (+4%);*
- *Nel team si collabora efficacemente (+3%);*
- *Ho fiducia nelle persone del team (+4%).*

Questi risultati mostrano che nel post-durante quarantena la modalità di collaborazione ibrida, rispetto quella in presenza, ha evidenziato un aumento statisticamente significativo sia per le competenze di intelligenza emotiva, sia per le prestazioni dei team.

3.2.2.2 MANOVA test

Inoltre, i risultati ottenuti dal T-Test si possono confrontare con quelli ottenuti dal MANOVA test (*tabella 20*), in quanto prendono in considerazione le stesse variabili: competenze individuali e prestazioni del team *clusterizzati* per modalità di collaborazione. In più, il MANOVA test, fornisce un'analisi più esplicativa: permette di studiare i dati *clusterizzati* per modalità di collaborazione e confrontarli singolarmente prima e dopo-durante la quarantena. Questo ci permette di analizzare nel dettaglio le variazioni causate dalla quarantena per ogni modalità di collaborazione, la ricerca infatti evidenzia le differenze che ha subito la modalità di collaborazione ibrida tra il pre e post-durante quarantena, e quelle subite dalla modalità in presenza prima e dopo-durante la quarantena. Come per il T-Test, è opportuno scegliere le l'analisi in cui sono state aggiunte anche le risposte dell'applicazione, così facendo il campione di riferimento dei due test sarà il medesimo (piattaforma e applicazione, prima e dopo-durante la quarantena). Bisogna sottolineare che alcune risposte all'interno del MANOVA test sono escluse poiché non contengono la domanda sulla modalità di collaborazione. In più, si è scelto di prendere come riferimento l'analisi che includesse le risposte dell'applicazione poiché sono quelle più complete, veritiere e attendibili. Nonostante questo, è doveroso sottolineare che queste sono assunzioni, infatti la modalità è stata associata arbitrariamente alle risposte, per cui i risultati sono da utilizzare con cautela. I risultati del MANOVA test sono in linea con quelli del T-Test sia per quanto riguarda le prestazioni dei team, sia per le competenze di intelligenza emotiva, in entrambi i casi si verifica un aumento delle medie per la modalità

ibrida. Dal MANOVA test, come detto, si sono potuti studiare diversi filoni di ricerca: confronto tra modalità ibrida e presenza; variazioni della modalità ibrida prima e dopo-durante la quarantena; variazioni della modalità in presenza prima e dopo-durante la quarantena.

Primo filone di analisi: variazioni della modalità ibrida rispetto alla modalità in presenza

In riferimento alle variazioni della modalità ibrida rispetto alla modalità in presenza, gli *item* sulle capacità di intelligenza emotiva che hanno subito un aumento della media statisticamente significativo sono riportati di seguito:

- *Coinvolgere la Motivazione Intrinseca (+15%);*
- *Esercitare l'Ottimismo (+15%).*

Mentre gli *item* sulle prestazioni dei team che hanno evidenziato un aumento statisticamente significativo sono i seguenti:

- *Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente (+3%);*
- *Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune (+1%);*
- *Le persone del team accettano i punti di vista altrui (+3%);*
- *Nel team si collabora efficacemente (+3%);*
- *Ho fiducia nelle persone del team (+4%);*
- *Performance ultimi mesi (+1%).*

Questo filone di analisi mostra risultati in linea con quelli del T-Test, infatti, nel post-durante quarantena la modalità di collaborazione ibrida ha evidenziato un aumento statisticamente significativo rispetto la modalità in presenza, sia per le competenze di intelligenza emotiva, sia per le prestazioni dei team.

Secondo filone di analisi: variazioni della modalità ibrida prima e dopo-durante la quarantena

In riferimento alle variazioni della modalità ibrida prima e dopo-durante la quarantena, gli *item* sulle capacità di intelligenza emotiva che hanno subito una variazione della media statisticamente significativo sono riportati di seguito:

- *Coinvolgere la Motivazione Intrinseca (-2%);*
- *Esercitare l'Ottimismo (+1%).*

Mentre gli *item* sulle prestazioni dei team che hanno evidenziato un aumento statisticamente significativo sono i seguenti:

- *Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente (-5%);*
- *Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune (+2%);*
- *Le persone del team accettano i punti di vista altrui (+1%);*
- *Nel team si collabora efficacemente (+0%);*
- *Ho fiducia nelle persone del team (-4%);*
- *Performance ultimi mesi (+2%).*

Questo filone di analisi mostra che, nel post-durante quarantena, la media della modalità ibrida tende ad aumentare, seppur con poca intensità (4 *item* aumentati, contro 3 *item* diminuiti). Questo scarso aumento è dovuto senz'altro alle risposte più negative dell'applicazione (come detto nei paragrafi precedenti, le risposte dell'app hanno una media più bassa rispetto a quelle della piattaforma, per cui tendono a diminuire la media totale). Infatti, volendo prendere come riferimento l'analisi del MANOVA test senza l'aggiunta dell'applicazione, il risultato sarebbe il seguente:

- *Coinvolgere la Motivazione Intrinseca (+3%);*
- *Esercitare l'Ottimismo (+4%);*
- *Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune (+2%);*
- *Le persone del team accettano i punti di vista altrui (+1%);*
- *Nel team si collabora efficacemente (+3%);*
- *Performance ultimi mesi (+0%).*

In questo caso i risultati risultano essere tutti positivi, dunque le medie della modalità ibrida nel post-durante quarantena tendono tutte ad aumentare. Non ci sono dubbi che il *trend* più negativo visto prima sia influenzato dalle risposte dell'applicazione; anche per questo motivo si era segnalato di utilizzare con cautela le analisi comprendenti le risposte dell'app. In conclusione si può assumere che nel post-durante quarantena la modalità ibrida ha subito un aumento statisticamente significativo, sia per le competenze di intelligenza emotiva, sia per le prestazioni dei team.

Terzo filone di analisi: variazioni della modalità in presenza prima e dopo-durante la quarantena

In riferimento alle variazioni della modalità in presenza prima e dopo-durante la quarantena, gli *item* sulle capacità di intelligenza emotiva che hanno subito una variazione della media statisticamente significativo sono riportati di seguito:

- *Coinvolgere la Motivazione Intrinseca (-7%);*
- *Esercitare l'Ottimismo (-4%).*

Mentre gli *item* sulle prestazioni dei team che hanno evidenziato un aumento statisticamente significativo sono i seguenti:

- *Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente (-7%);*
- *Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune (-7%);*
- *Le persone del team accettano i punti di vista altrui (-6%);*
- *Nel team si collabora efficacemente (-8%);*
- *Ho fiducia nelle persone del team (-8%);*
- *Performance ultimi mesi (-3%).*

Questo filone di analisi mostra che nel post-durante quarantena la media della modalità in presenza tende a diminuire drasticamente, infatti tutti gli *item* presentano un peggioramento dopo-durante la quarantena. Questi risultati sono i medesimi anche nel caso in cui si analizzi il test MANOVA con esclusivamente le risposte della piattaforma. Per cui si può affermare che nel post-durante quarantena la modalità in presenza ha subito una diminuzione statisticamente significativa, sia per le competenze di intelligenza emotiva, sia per le prestazioni dei team.

Sia l'analisi T-Test, sia il MANOVA test, hanno evidenziato un *trend* di aumento delle medie in modalità ibrida rispetto alla modalità in presenza nel post-durante quarantena. Tale aumento è stato rilevato sia per le competenze di intelligenza emotiva, sia per le prestazioni del team. Inoltre il MANOVA test conferma che nel post-durante quarantena la modalità ibrida ha avuto un aumento statisticamente significativo rispetto al pre-quarantena. Di conseguenza i risultati confermano l'ipotesi *H2*: dopo e durante la quarantena, i team che lavorano in modalità ibrida risultano avere un aumento

statisticamente significativo delle prestazioni e delle competenze individuali, rispetto a quelli che lavorano in presenza. Tale risultato è dovuto, da una parte, all'aumento delle percezioni relative alla modalità ibrida (aumentate sia per le competenze individuali sia per le prestazioni del team); dall'altra parte a causa di una forte diminuzione delle medie della modalità in presenza (diminuite sia per le competenze individuali sia per le prestazioni del team). Interessante dunque notare come la modalità in presenza nel post-durante quarantena viene vista come più negativa rispetto alla modalità ibrida. E viceversa, come la modalità ibrida abbia guadagnato un aumento di punteggio tra pre e post-durante quarantena.

3.2.3 Ipotesi H3

H3. Le competenze di intelligenza emotiva sono positivamente correlate e presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team nel post-quarantena. Un aumento delle competenze associate all'intelligenza emotiva comporterà un aumento delle prestazioni dei team nel post-quarantena.

Per verificare questa ipotesi è necessario analizzare i risultati della regressione multipla lineare avente come variabili indipendenti predittive (x) le competenze di intelligenza emotiva, e come variabili dipendenti (y) le prestazioni dei team. Questa analisi ha permesso di individuare le relazioni predittive statisticamente significative che indicassero su quali *driver* agire per ottenere un aumento delle prestazioni dei team.

Facendo riferimento alle regressioni lineari multiple (*tabelle 23-33*) si può affermare che i modelli risultano accettabili nonostante i valori dei coefficienti di determinazione non siano elevati. Dai risultati emerge che nonostante le variabili riescano a spiegare il modello, la bontà di adattamento rimane bassa. Il valore massimo del coefficiente di determinazione si ha in corrispondenza di $R\text{-quadrato_adattato}=0,223$ (la variabile dipendente è spiegata solamente al 22%). D'altra parte, per tutti i modelli analizzati, si ottengono punteggi elevati sia per il Test-F (che studia la variazione della varianza tramite distribuzione F di *Fisher-Snedecor*), sia per il Test-T (che studia la variazione della media tramite test di *Student*); punteggi che risultano anche statisticamente significativi per $p\text{-value} < 0,05$. Dunque, dalle analisi riportate, è evidente che il modello risulta sostanzialmente accettabile nonostante i valori dei coefficienti di determinazione ($R\text{-quadrato_adattato}$) non siano estremamente elevati. Le equazioni predittive ottenute con le variabili statisticamente significative ($p\text{-value} < 0,05$) sono le seguenti:

- $Crescita\ professionale = 2,566 + (0,081 * Coinvolgere\ la\ Motivazione\ Intrinseca) + (0,045 * Utilizzare\ il\ pensiero\ sequenziale) - (0,041 * Perseguire\ Obiettivi\ Eccellenti)$
- $Team\ altamente\ performante = 1,872 + (0,085 * Coinvolgere\ la\ Motivazione\ Intrinseca)$

- *Avere successo in futuro = 0,339 + (0,087* Coinvolgere la Motivazione Intrinseca) + (0,052* Utilizzare il pensiero sequenziale)*
- *Risolvere velocemente i problemi = 1,509 + (0,08* Comprendere le emozioni)*
- *Assumersi le proprie responsabilità lavorative = 2,8 + (0,049* Riconoscere i Sentieri Emozionali)*
- *Raggiungimento di un obiettivo comune = 2,095 + (0,086* Coinvolgere la Motivazione Intrinseca)*
- *Fare un lavoro eccellente = 2,775 + (0,063* Coinvolgere la Motivazione Intrinseca)*
- *Accettare i punti di vista altrui = 1,005 + (0,097* Riconoscere i Sentieri Emozionali)*
- *Collaborare efficacemente = 1,765 + (0,094* Coinvolgere la Motivazione Intrinseca)*
- *Fiducia nelle persone del team = 2,903 + (0,059* Coinvolgere la Motivazione Intrinseca)*
- *Performance = 1,225 + (0,041* Comprendere le emozioni)*

Dalle analisi emerge che le competenze di intelligenza emotiva presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team. I risultati ottenuti dunque confermano l'ipotesi *H3*: le competenze di intelligenza emotiva sono positivamente correlate e presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team nel post-durante quarantena. Dunque un aumento delle competenze associate all'intelligenza emotiva comporterà un aumento delle prestazioni dei team nel post-durante quarantena.

3.2.4 Ipotesi *H4*

H4. Le competenze abilitanti al lavoro smart sono positivamente correlate e presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team nel post-quarantena. Un aumento dell'attitudine al lavoro smart comporterà un aumento delle prestazioni dei team nel post-quarantena.

Per verificare questa ipotesi è necessario analizzare i risultati della regressione multipla lineare aventi come variabili indipendenti predittive (x) le competenze di *Smart Attitude* e come variabili dipendenti (y) i profili risultanti del *wayreport* di *Team-X*. Questa analisi ha permesso di individuare le relazioni predittive statisticamente significative che indicassero su quali *driver* agire per ottenere un aumento delle prestazioni dei team.

Facendo riferimento alle regressioni lineari multiple (*tabelle 34-43*) si può affermare che i modelli risultano accettabili. Dai risultati emerge che le variabili riescono a spiegare il modello decisamente meglio rispetto alle analisi precedenti, e che la bontà di adattamento è più che accettabile. Il valore massimo del coefficiente di determinazione si ha in corrispondenza di $R\text{-quadrato_adattato}=0,583$ (la variabile dipendente è spiegata solamente al 53%). Inoltre, per tutti i modelli analizzati, si ottengono punteggi elevati sia per il Test-F (che studia la variazione della varianza tramite distribuzione F di *Fisher-Snedecor*), sia per il Test-T (che studia la variazione della media tramite test di *Student*); punteggi che risultano anche statisticamente significativi per $p\text{-value} < 0,05$. Dunque, dalle analisi riportate, è evidente che il modello risulta accettabile, con un valore di coefficienti di determinazione ($R\text{-quadrato_adattato}$) più che ammissibile. Le equazioni predittive ottenute con le variabili statisticamente significative ($p\text{-value} < 0,05$) sono le seguenti:

- $Results = -57,217 + (12,324 * Gestione\ incertezza) + (18,225 * Organizzazione\ e\ pianificazione)$
- $Sustainability = -18,197 + (19,972 * Motivazione\ Intrinseca)$
- $Energy = -2,348 + (0,744 * Organizzazione\ e\ pianificazione) + (0,329 * Gestione\ incertezza)$
- $Synergy = 1,923 - (0,591 * Vision)$

- $Trust = 2,001 - (0,475 * Vision)$
- $Speed = -14,52 + (29,865 * Motivazione Intrinseca) - (19,869 * Apprendimento continuo) + (14,344 * Benessere digitale) + (26,742 * Agile Management) - (57,939 * Innovazione e proattività)$
- $Razionale = -64,15 + (13,048 * Benessere digitale) + (24,1 * Motivazione Intrinseca) - (14,246 * Motivazione Estrinseca)$
- $Emotivo = 164,15 - (13,048 * Benessere digitale) - (24,1 * Motivazione Intrinseca) + (14,246 * Motivazione Estrinseca)$
- $Riflessivo = 29,247 + (23,555 * Orientamento al cambiamento) - (7,174 * Motivazione Progetto)$
- $Creativo = 70,753 - (23,555 * Orientamento al cambiamento) + (7,174 * Motivazione Progetto)$

I risultati mostrano una doppia valenza delle relazioni predittive, da una parte le competenze della *Smart Attitude* incidono positivamente sulle prestazioni dei team (*results, sustainability, energy, synergy, trust, speed*), dall'altra parte esse condizionano anche lo stile del team (*razionale, emotivo, riflessivo, creativo*). Di seguito vengono riportate le definizioni esplicative dei profili su cui spingono i *driver*:

- *Results*: risultati che il team sta ottenendo;
- *Sustainability*: ottenere performance e avere successo anche in futuro;
- *Energy*: impegno che le persone mettono per raggiungere risultati eccellenti come team;
- *Synergy*: capacità di lavorare in maniera efficace utilizzando al meglio le competenze disponibili;
- *Trust*: presenza di un ambiente sicuro e affidabile per potersi esprimere senza paura;
- *Speed*: velocità con cui il team risolve i problemi;
- *Razionale*: persone molto legate ai dati logico-razionali e spesso ignorano le emozioni;
- *Emotivo*: i sentimenti tendono ad essere più importanti degli elementi cognitivi;
- *Riflessivo*: persone che agiscono solo per evitare i rischi e mantenere la stabilità;
- *Creativo*: persone attratte dalla novità e dal cambiamento, corrono dei rischi.

Dalle analisi emerge che le competenze della *Smart Attitude* presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team. I risultati ottenuti dunque confermano l'ipotesi *H4*: le competenze abilitanti al lavoro *smart* sono positivamente correlate e presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team nel post-durante quarantena. Dunque un aumento dell'attitudine al lavoro *smart* comporterà un aumento delle prestazioni dei team nel post-durante quarantena.

3.2.5 Ipotesi H5

H5. Attraverso un percorso di team-coaching, che sviluppi le competenze abilitanti al lavoro smart e di intelligenza emotiva, si avrà un aumento statisticamente significativo sulle prestazioni del team.

Per verificare questa ipotesi è necessario analizzare i risultati del T-Test finale, che nello specifico ha analizzato le differenze di prestazioni dei team prima e dopo il *team-coaching* (tabella 44). Dai risultati emerge che nel *post-coaching* si è verificato un aumento statisticamente significativo delle prestazioni dei team, di seguito gli *item* aumentati:

- *Il mio team risolve velocemente i problemi (+5%);*
- *Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente (+4%);*
- *Le persone del team accettano i punti di vista altrui (+5%);*
- *Performance ultimi mesi (+3%).*

Dalle analisi emerge che c'è stato un effettivo aumento statisticamente significativo nelle prestazioni dei team che sono stati coinvolti in un percorso di *team-coaching*. Il *coaching* aveva l'obiettivo di sviluppare le competenze chiave per coltivare la propria intelligenza emotiva e *Smart Attitude* per contribuire attivamente alla trasformazione del lavoro in azienda. Ha interessato le seguenti competenze trasversali: orientamento agli obiettivi, fiducia, miglioramento continuo, collaborazione, relazioni interne ed esterne, intelligenza emotiva, assegnare e comunicare obiettivi, comunicare la pianificazione, monitorare e dare feedback, identificare i kpi del team, riprogettare i processi, scegliere lo strumento giusto. I risultati ottenuti permettono di confermare l'ipotesi H5: il percorso di *team-coaching*, volto a sviluppare le competenze abilitanti al lavoro smart e di intelligenza emotiva, ha portato a un aumento statisticamente significativo sulle prestazioni del team.

Questa ultima analisi va a completare il ciclo di ricerca. Si è iniziato con l'ipotizzare che nel periodo successivo alla quarantena le prestazioni dei team fossero diminuite, quindi si sono individuati i *driver* su cui agire per aumentare suddette prestazioni dei team, e infine si è confermato che, attraverso un percorso di *team-coaching* incentrato sui *driver* individuati, si ottiene un effettivo miglioramento delle prestazioni dei team.

3.3 Discussione dei dati

Nel paragrafo seguente vengono valutati e discussi nel dettaglio i risultati ottenuti per ogni ipotesi, confrontandoli con la letteratura esistente.

3.3.1 Ipotesi *H1*

I risultati ottenuti dall'ipotesi *H1* suggeriscono che dopo e durante la quarantena le competenze individuali e le prestazioni dei team hanno subito una diminuzione statisticamente significativa rispetto al pre-quarantena. Questi risultati si avvicinano ad altre evidenze emerse dopo-durante la quarantena presenti in letteratura. Tale diminuzione, infatti, è coerente sia con l'isolamento causato dalla quarantena, sia con la forzatura nel lavorare da remoto. Di seguito vengono analizzati nello specifico i due fattori:

- Una prima causa di riduzione delle prestazioni nel post-durante quarantena è da ricercare negli stati d'animo delle persone: la pandemia di Covid-19 ha costretto la maggior parte dei lavoratori a una quarantena forzata e improvvisa. Le persone, dunque, si sono ritrovate inaspettatamente a dover vivere la propria abitazione come unico luogo di lavoro, congiuntamente alle esigenze legate al carico domestico e alla cura della famiglia, nel contesto del *lockdown*. I lavoratori si sono ritrovati soli, isolati, non integrati e sopraffatti dallo stress lavorativo amplificato dallo stress dovuto alla pandemia¹⁴¹. Nei casi più estremi ha portato alla sindrome da *burnout*, causata dall'intenso carico di lavoro, dall'alto livello di stress, e dall'isolamento dovuto alle scarse relazioni sociali e connessioni umane che sono venute a mancare durante la quarantena^{142,143}. Dunque, post-durante la quarantena si sono verificati diversi casi di *burnout*, alto stress, esaurimento emotivo e di isolamento sociale, che hanno inciso negativamente sulle *performance*, sulla soddisfazione lavorativa e sulla propria sfera emotiva¹⁴⁴. In aggiunta, come si è potuto verificare anche dalle analisi effettuate, un minor coinvolgimento della sfera emotiva, e in particolare dell'intelligenza emotiva, comporta minori prestazioni dei team, anche e soprattutto

¹⁴¹ Shipman, Burrell, e Huff Mac Pherson, «An Organizational Analysis of How Managers Must Understand the Mental Health Impact of Teleworking during COVID-19 on Employees».

¹⁴² Fox, «Remote Work Burnout Is Growing as Pandemic Stretches on. Here's How to Manage It».

¹⁴³ World Health Organization e International Labour Organization, *Healthy and Safe Telework: Technical Brief* (Geneva: World Health Organization, 2021), <https://apps.who.int/iris/handle/10665/351182>.

¹⁴⁴ Toscano e Zappalà, «Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic».

nel post-durante quarantena^{145,146,147,148}. Da qui deriva la diminuzione statisticamente significativa delle prestazioni dei team nel post-durante quarantena, come verificato dall'ipotesi *H1*.

- Una seconda causa di riduzione delle prestazioni nel post-durante quarantena riguarda la modalità di lavoro, infatti la pandemia ha costretto le persone a sperimentare la modalità di lavoro da remoto. Questa forzatura nelle persone che non si erano mai approcciate al lavoro remoto, ha sicuramente inciso sulla percezione della modalità di lavoro, accentuandone i difetti e sminuendone i vantaggi. Un primo svantaggio causato dal lavoro ibrido durante la quarantena è legato al riuscire a separare la vita privata da quella lavorativa¹⁴⁹. Il contesto pandemico ha causato non poche difficoltà soprattutto a chi nell'ambiente domestico si è trovato a gestire contemporaneamente il lavoro e i carichi familiari. In particolare è aumentata la difficoltà nel separare il tempo da dedicare al lavoro e alle attività personali, e la difficoltà a trovare un luogo adatto per lavorare¹⁵⁰. Inoltre, *l'engagement* delle persone ha subito un calo durante la quarantena, infatti il numero di lavoratori pienamente ingaggiati è diminuita rispetto agli anni prima della pandemia¹⁵¹. Un altro elemento che ha inciso sulla riduzione delle prestazioni dopo-durante la quarantena è il *technostress*, che ha influito sull'ansia, sulla paura della disconnessione e di non rispondere tempestivamente alle richieste lavorative¹⁵². Tale visione deriva dalla diffusa aspettativa che la tecnologia, e dunque il lavoro da remoto, permetta di essere sempre reperibili e di lavorare più velocemente ed efficacemente. Si ricorda che con il termine *technostress* ci si riferisce a qualsiasi impatto negativo su atteggiamenti, pensieri, comportamenti o a livello psicologico causati direttamente o indirettamente dalla tecnologia¹⁵³. Infine, tutto questi fattori possono incidere *sull'overworking*, termine con il quale si indica

¹⁴⁵ Mysirlaki e Paraskeva, «Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams».

¹⁴⁶ Tih e Hamid, «The Influence of Emotional Intelligence and Coping Strategies on Employee Productivity Performance During COVID-19 Pandemic».

¹⁴⁷ Mburu, «Manifestation of Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Virtual Teams».

¹⁴⁸ Miller, «Training Project Managers to Use Emotional Intelligence to Enhance Virtual Team Performance».

¹⁴⁹ E. Franken et al., «Forced Flexibility and Remote Working: Opportunities and Challenges in the New Normal», *Journal of Management and Organization*, 2021, <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.40>.

¹⁵⁰ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «La rivoluzione dello Smart Working: come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia».

¹⁵¹ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «I nuovi modelli di lavoro ibrido tra spazi e tecnologie».

¹⁵² Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «La rivoluzione dello Smart Working: come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia».

¹⁵³ Weil e Rosen, *Technostress*.

la tendenza a dedicare un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative, trascurando momenti di riposo¹⁵⁴. Il numero di persone interessate dall'*overworking* è aumentato negli anni dopo-durante la quarantena, quasi un quinto delle persone che lavora da remoto ne è affetta¹⁵⁵. Davis e Green (2020) hanno scoperto che la "giornata lavorativa pandemica" si estendeva in media di tre ore in più al giorno e comportava un cambiamento nella composizione di una tipica giornata lavorativa¹⁵⁶. In conclusione, i principali svantaggi percepiti nel lavorare da remoto nel post-durante quarantena e che hanno influito negativamente sulle prestazioni sono i seguenti: difficoltà nel separare la vita privata da quella lavorativa, aumento delle ore di lavoro senza straordinari, aumento del carico di lavoro, *overworking*, *technostress*, difficoltà nell'essere sempre connessi e reperibili, *minor engagement*¹⁵⁷. Si può dunque affermare che la forzatura nel lavorare da remoto, con i conseguenti svantaggi appena descritti, ha influenzato negativamente le prestazioni nel post-durante quarantena, come verificato dall'ipotesi *H1*.

La somma dei fattori appena descritti ha inevitabilmente portato a una diminuzione statisticamente significativa delle competenze individuali e delle prestazioni dei team, dopo e durante la quarantena, come verificato dall'ipotesi *H1*.

¹⁵⁴ Schaufeli, Taris, e Van Rhenen, «Workaholism, Burnout, and Work Engagement».

¹⁵⁵ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «I nuovi modelli di lavoro ibrido tra spazi e tecnologie».

¹⁵⁶ Davis e Green, «Three hours longer, the pandemic workday has obliterated work-life balance».

¹⁵⁷ Centro Studi Incontra «Indagine sullo smart working 2020: Capire il Presente per Progettare il Futuro».

3.3.2 Ipotesi H2

I risultati ottenuti dall'ipotesi H2 suggeriscono che dopo e durante la quarantena, i team che lavorano in modalità ibrida risultano avere un aumento statisticamente significativo delle prestazioni e delle competenze individuali, rispetto a quelli che lavorano in presenza. Questi risultati sono coerenti con la letteratura, in cui emerge che il lavoro ibrido ha avuto un impatto positivo sulle *performance* delle persone¹⁵⁸. Più di un terzo dei lavoratori remoti dichiara un significativo miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia nello svolgimento delle attività lavorative in modalità ibrida¹⁵⁹. Queste percezioni sono confermate anche dai loro responsabili, in aggiunta, per quasi 1 *remote worker* su 3, è migliorato anche il rapporto e la fiducia tra capo e collaboratore¹⁶⁰. Inoltre, è migliorata la conciliazione fra vita privata e lavorativa, aspetto su cui la maggior parte dei *remote worker* ha riscontrato più miglioramenti¹⁶¹. Il lavoro ibrido, infatti, offre un miglior bilanciamento tra vita privata e lavoro, più tempo libero, più autonomia, maggior fiducia tra capo e collaboratore, incremento della produttività, maggiore efficacia ed efficienza nello svolgere il lavoro, e infine, il risparmio di costi e tempo per i viaggi casa-lavoro¹⁶². Inoltre sono stati individuati altri “vantaggi minori”, come un miglior coordinamento con il capo e il team di lavoro, una migliore condivisione di informazioni, una miglior comunicazione con i colleghi, maggior efficacia delle riunioni da remoto, la riduzione dei tempi di risposta e, infine, vantaggi legati alla possibilità di evitare relazioni sgradite¹⁶³. Quest'ultima affermazione è legata anche al fatto che la modalità ibrida funge da “filtro” tra le persone. Viene infatti posta una barriera virtuale fra due individui, tra cui sono presenti tensioni personali, così facendo il numero di conflitti che potrebbero nascere all'interno al team tende a diminuire. Tutti questi vantaggi totalizzati insieme generano un effetto positivo sul lavoratore influenzando positivamente le *performance*, la soddisfazione lavorativa e la propria sfera emotiva. Da qui deriva l'aumento statisticamente significativo delle

¹⁵⁸ Zürcher et al., «Increased Working From Home in Vocational Counseling Psychologists During COVID-19».

¹⁵⁹ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «La rivoluzione dello Smart Working: come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia».

¹⁶⁰ Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «La rivoluzione dello Smart Working: come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia».

¹⁶¹ de Macêdo et al., «Ergonomics and Telework».

¹⁶² Osservatorio Digital Innovation e Politecnico Milano, «Lo smart working durante l'emergenza covid-19 e il punto di vista dei lavoratori», Osservatorio Smart Working, Osservatorio Digital Innovation (Milano: Politecnico di Milano, 10 settembre 2020), <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/lo-smart-working-durante-leemergenza-covid-19>.

¹⁶³ Centro Studi Incontra «Indagine sullo smart working 2020: Capire il Presente per Progettare il Futuro».

prestazioni dei team in modalità ibrida nel post-durante quarantena, rispetto a quelli che lavorano in presenza, come verificato dall'ipotesi *H2*.

È importante sottolineare che nell'ipotesi *H2*, oltre agli ottimi risultati ottenuti per la modalità ibrida, si è verificato un drastico calo per la modalità in presenza nel post-durante quarantena. Infatti, dalle analisi MANOVA sono emerse variazioni negative per la modalità in presenza tra pre e post-durante quarantena. Queste percezioni negative possono essere dovute al ritorno forzato in presenza imposto dalle aziende ai propri dipendenti, che contro voglia hanno dovuto abbandonare la modalità ibrida per tornare in presenza. La maggior parte ha dovuto rinunciare ad alcuni benefici che avevano guadagnato con la modalità ibrida, come un miglior bilanciamento tra vita privata e lavorativa, il risparmio di costi e tempo per i viaggi casa-lavoro, maggiore autonomia e tempo libero. Inoltre, le percezioni sono state influenzate, oltre che dalla privazione dei benefici appena descritti, anche da errori di giudizio. I *bias* cognitivi, infatti, tendono a distorcere la realtà, spingendo le persone a ricreare una propria visione soggettiva che non necessariamente corrisponde all'evidenza¹⁶⁴. Questa realtà soggettiva porta, dunque, a un errore di valutazione o a mancanza di oggettività di giudizio verso la modalità di collaborazione in presenza. In conclusione, i fattori che hanno influenzato negativamente le percezioni della modalità in presenza sono stati due: da una parte il passaggio forzato dalla modalità ibrida a quella in presenza e la conseguente perdita dei vantaggi; dall'altra parte l'esistenza di *bias* cognitivi che hanno causato errori di giudizio.

Le modalità di lavoro con le quali operano le aziende sono in un contesto in rapido cambiamento: le nuove tendenze organizzative, lo sviluppo e la diffusione della tecnologia cambiano i processi di lavoro, introducendo soluzioni sempre più flessibili che trasformano la natura del lavoro. Dalle evidenze emerse si deduce che la modalità di lavoro ibrida potrebbe rappresentare una scelta necessaria per le organizzazioni di successo. Tale modalità dovrebbe essere progettata e sviluppata in modo permanente, così da essere fruibile anche nei periodi successivi alla pandemia di COVID-19. Il lavoro ibrido infatti rappresenta un nuovo modo di concepire l'organizzazione, focalizzando l'attenzione sul delicato equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. Un *work-life balance* equilibrato genera

¹⁶⁴ Martie G. Haselton, Daniel Nettle, e Paul W. Andrews, «The Evolution of Cognitive Bias», in *The handbook of evolutionary psychology* (Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons, Inc., 2005), 724–46.

infatti effetti positivi sia sulla sfera privata che professionale del lavoratore, creando una netta correlazione tra *individual's health, well being e performance*¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Leiter e Maslach, «Motivation, competence, and job burnout».

3.3.3 Ipotesi H3

I risultati ottenuti dall'ipotesi H3 suggeriscono che le competenze di intelligenza emotiva sono positivamente correlate e presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team nel post-durante quarantena. Dunque un aumento delle competenze associate all'intelligenza emotiva comporterà un aumento delle prestazioni dei team nel post-durante quarantena. Questi risultati sono coerenti con quelli presenti in letteratura. In primo luogo i risultati si avvicinano alle ricerche di Goleman (2013), il quale dimostra che l'intelligenza emotiva funge da fattore differenziante per ottenere alte prestazioni e alta efficacia¹⁶⁶. Il medesimo risultato si ottiene anche dagli studi di Beydler (2017), da cui emerge che l'intelligenza emotiva è associata a prestazioni più elevate e maggiore soddisfazione sul luogo di lavoro, minor intenzione di turnover e minore burnout¹⁶⁷. Inoltre, quanto emerso si avvicina a diverse ricerche eseguite sull'intelligenza emotiva durante la pandemia di COVID-19, le quali però sono limitate da specifiche aree geografiche o da campioni circoscritti. Le ricerche con cui c'è affinità sono le seguenti:

- Lo studio di J. Miller (2021), il quale ha dimostrato che i *project manager* che possiedono le abilità e i comportamenti cognitivi associati all'intelligenza emotiva sono in grado di guidare meglio un team virtuale verso il successo e alte prestazioni¹⁶⁸. Questo studio è limitato in quanto osserva l'intelligenza emotiva esclusivamente applicata ai leader, senza considerare i singoli membri del team, dunque si perde la visione completa comprendente tutti i componenti del gruppo.
- Lo studio di Tih e Hamid (2021), i quali hanno dimostrato che l'intelligenza emotiva e le strategie di *coping* hanno un effetto positivo sulle prestazioni di produttività dei dipendenti¹⁶⁹. Questi risultati però sono limitati, in quanto fanno riferimento esclusivamente a un'azienda manifatturiera con sede a Penang, in Malesia.
- Lo studio di L. N. Mburu (2020), il quale ha dimostrato che nei team virtuali le competenze associate all'intelligenza emotiva come empatia, abilità sociali, autoscienza e autoregolazione, influenzano positivamente sull'efficacia e soddisfazione dei singoli membri del team. Inoltre che l'intelligenza emotiva e le capacità di leadership trasformativa sono rilevanti anche per il successo generale di

¹⁶⁶ Goleman, Boyatzis, e McKee, *Primal Leadership*.

¹⁶⁷ Beydler, «The Role of Emotional Intelligence in Perioperative Nursing and Leadership».

¹⁶⁸ Miller, «Training Project Managers to Use Emotional Intelligence to Enhance Virtual Team Performance».

¹⁶⁹ Tih e Hamid, «The Influence of Emotional Intelligence and Coping Strategies on Employee Productivity Performance During COVID-19 Pandemic».

- un team virtuale¹⁷⁰. Questi risultati però sono limitati, in quanto fanno riferimento esclusivamente a un caso studio di un hub tecnologico con sede a Nairobi, in Kenya.
- Lo studio di S. Mysirlaki e F. Paraskeva (2020), i quali hanno dimostrato che l'intelligenza emotiva ha un effetto positivo sulle prestazioni del team, sulla sostenibilità del team e sulla soddisfazione dei membri del team virtuale¹⁷¹. Questi risultati però sono particolarmente limitanti in quanto fanno riferimento esclusivamente a un caso studio sui MMOG, ovvero i *massively multiplayer online games*.

I risultati ottenuti dalla letteratura risultano essere coerenti con quelli ricavati dalla ricerca in oggetto, evidenziando che le competenze di intelligenza emotiva sono positivamente correlate e presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team nel post-durante quarantena, come verificato dall'ipotesi *H3*.

3.3.4 Ipotesi *H4*

I risultati ottenuti dall'ipotesi *H4* suggeriscono che le competenze abilitanti al lavoro *smart* sono positivamente correlate e presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team nel post-durante quarantena. Dunque, un aumento dell'attitudine al lavoro *smart* comporterà un aumento delle prestazioni dei team nel post-durante quarantena. Sfortunatamente queste evidenze non si sono potute confrontare con la letteratura, in quanto, dalla ricerca effettuata, non sono emersi risultati significativi gli studi presenti in letteratura.

¹⁷⁰ Mburu, «Manifestation of Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Virtual Teams».

¹⁷¹ Mysirlaki e Paraskeva, «Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams».

3.3.5 Ipotesi *H5*

I risultati ottenuti dall'ipotesi *H5* suggeriscono che attraverso un percorso di *team-coaching*, che sviluppi le competenze abilitanti al lavoro *smart* e di intelligenza emotiva, si consegnerà un aumento statisticamente significativo sulle prestazioni del team. Questi risultati sono coerenti con quelli che si ritrovano in letteratura, infatti quanto è emerso si avvicina allo studio di J. Jarosz (2021), il quale afferma che esiste una lieve evidenza scientifica empirica positiva tra il *coaching* e un migliorare benessere e prestazioni di manager e team durante la pandemia¹⁷². Il *team coaching*, infatti, è un processo finalizzato al raggiungimento di obiettivi di crescita e miglioramento, avendo come valori cardini, la produttività aziendale e il benessere individuale delle persone. In questo preciso caso il *coaching* aveva l'obiettivo di sviluppare le competenze chiave per coltivare la propria intelligenza emotiva e *Smart Attitude* per contribuire attivamente alla trasformazione del lavoro in azienda. Tali competenze, in particolare quelle associate all'intelligenza emotiva, sono una caratteristica essenziale per un team efficace ad elevate prestazioni, e per il raggiungimento del successo.

Si può dunque affermare che le ipotesi sopra citate siano tutte coerenti e in linea con la letteratura. Questa ricerca aggiunge risultati interessanti sia sull'intelligenza emotiva come vettore per incrementare le prestazioni dei team remoti nel post-durante quarantena, sia inerenti alle variazioni delle prestazioni e competenze dei team dopo-durante la quarantena. È interessante notare che anche dopo-durante la quarantena, dunque con team prevalentemente in modalità ibrida o virtuale, l'intelligenza emotiva gioca un ruolo decisivo nelle performance dei team. Questo studio fornisce la prova che l'intelligenza emotiva influisce positivamente sulle prestazioni dei team, non soltanto su quelli tradizionali, ma anche virtuali.

¹⁷² J. Jarosz, «The Impact of Coaching on Well-Being Andperformance of Managers and Their Teams during Pandemic», *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 19, n. 1 (2021): 4–27, <https://doi.org/10.24384/n5ht-2722>.

3.4 Limiti della ricerca

La ricerca, e le interpretazioni dei risultati, potrebbero essere limitate da risposte non veritiere. Non c'è modo di sapere se i partecipanti abbiano effettivamente riportato la loro esperienza lavorativa in modo sincero, per cui questa è una limitazione da prendere in considerazione.

Una limitazione è data dalle analisi T-Test e MANOVA test che studiano le modalità di collaborazione. In quanto, se si utilizzano i dati puri della piattaforma si perdono le risposte dell'applicazione, che risultano essere quelle più complete, veritiere e attendibili. Mentre se si inseriscono le risposte dell'applicazione, e dunque si assumono le modalità di collaborazione, i dati sono da utilizzare con cautela in quanto l'associazione tra la modalità e le risposte viene fatta in modo arbitrario. Per lo studio sono state scelte le analisi contenenti anche i dati dell'applicazione, in quanto mostrano risultati coerenti con le analisi pure, ma con un *trend* più incisivo. In ogni caso queste analisi potrebbero implicare un margine di errore, che potrebbe limitare i risultati ottenuti.

I modelli ottenuti dalle regressioni multiple lineari avente come variabili indipendenti predittive le competenze di intelligenza emotiva, e come variabili dipendenti le prestazioni dei team; risultano sostanzialmente accettabili, ma non spiegano completamente il modello. Le relazioni predittive ottenute risultano essere statisticamente significative sia per il test T di *Student* sia per il test F di *Fisher-Snedecor*, ma il coefficiente di determinazione che determina la bontà del modello (R-quadrato adattato) rimane basso. Il valore più alto di R-quadrato adattato è pari a 0,22, questo significa che le variabili predittive riescono a spiegare solamente il 22% del modello, dunque che la variabile dipendente non è totalmente esplicitata. Il risultato è sicuramente limitante, ma offre un'idea di come le competenze di intelligenza emotiva possano impattare positivamente sulle performance dei team.

Conclusioni

La digitalizzazione è diventata una pratica molto diffusa negli ultimi anni, un processo accelerato dalla pandemia di COVID-19, a causa della quale molte aziende sono state obbligate a modificare le loro *practices* per competere e sopravvivere nei mercati globalizzati. La pandemia non ha influito esclusivamente sulla digitalizzazione e sul *remote working*, ma la quarantena forzata ha influenzato notevolmente il percepito delle persone. Questo studio ha analizzato l'impatto della pandemia di COVID-19 sul *team working*, studiandone le conseguenze sia in termini di *team performance*, sia di competenze individuali. L'obiettivo della ricerca è stato duplice: da una parte valutare come sono cambiate le prestazioni dei team dopo la quarantena, con particolare attenzione alla modalità ibrida. Dall'altra parte, individuare se le competenze di intelligenza emotiva e di *Smart Attitude* sono variabili predittive per prestazioni elevate dei team nel post-durante quarantena.

Le persone, durante il periodo di quarantena forzata, si sono ritrovate inaspettatamente a dover vivere la propria abitazione come unico luogo di lavoro, congiuntamente alle esigenze legate al carico domestico e alla cura della famiglia. Dalla letteratura emerge che i lavoratori si sono ritrovati soli, isolati, non integrati e sopraffatti dallo stress lavorativo, amplificato dallo stress dovuto alla pandemia. Si sono verificati diversi casi di *burnout*, alto stress, esaurimento emotivo e di isolamento sociale, che hanno inciso negativamente sulle *performance*, sulla soddisfazione lavorativa e sulla propria sfera emotiva. Inoltre, la quarantena ha indotto la maggior parte delle persone a lavorare da remoto, accentuando i difetti della nuova modalità di collaborazione e sminuendone i vantaggi. Un primo svantaggio causato dal lavoro remoto durante la quarantena è legato alla difficoltà nel separare la vita privata da quella lavorativa, un delicato equilibrio che in molti casi è venuto meno. Inoltre, *l'engagement* delle persone ha subito un calo durante-dopo la quarantena, viceversa è aumentato il carico di lavoro e le ore di lavoro senza straordinari. Un altro elemento che ha inciso sulle percezioni individuali è il *technostress*, che ha influito sull'ansia, sulla paura della disconnessione e di non rispondere tempestivamente alle richieste lavorative. La ricerca in oggetto ha dimostrato che, dopo e durante la quarantena, le prestazioni dei team e le competenze individuali hanno subito una diminuzione statisticamente significativa rispetto al pre-quarantena. Grazie alle analisi effettuate si è

potuto dimostrare che, sia le competenze associate all'intelligenza emotiva, sia le prestazioni dei team, sono calate significativamente dopo-durante la quarantena. I risultati mostrano una significativa diminuzione delle seguenti competenze associate all'intelligenza emotiva:

- *Comprendere le emozioni (-11%);*
- *Riconoscere i Sentieri Emozionali (-11%);*
- *Far Crescere l'Empatia (-14%);*
- *Coinvolgere la Motivazione Intrinseca (+0%);*
- *Esercitare l'Ottimismo (+4%).*

Allo stesso modo, i risultati evidenziano una significativa diminuzione per i seguenti *item* associati alle prestazioni dei team:

- *Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente (-5%);*
- *Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune (-4%);*
- *Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente (-3%);*
- *Le persone del team accettano i punti di vista altrui (-3%);*
- *Nel team si collabora efficacemente (-4%);*
- *Ho fiducia nelle persone del team (-5%);*
- *Performance del team negli ultimi mesi (-1%).*

Tali diminuzioni statisticamente significative, suggeriscono che nel periodo di quarantena ci sia stato un effettivo calo di percezioni nei lavoratori, rintracciabile sia nelle competenze individuali associate all'intelligenza emotiva, sia nelle prestazioni dei team.

Il contesto in rapida trasformazione ha introdotto importanti cambiamenti nei processi e nelle dinamiche aziendali, diffondendo nuove modalità di collaborazione: il *remote working* e lo *smart working*. Essi hanno dato la possibilità ai lavoratori di avere maggiore flessibilità riguardo al *dove, quando e come* eseguire i propri compiti, così da concentrarsi esclusivamente sugli obiettivi da raggiungere, abbattendo i vincoli imposti dall'orario e dal luogo fisico. Dalla letteratura emerge che le nuove modalità lavorative hanno comportato diversi vantaggi, tra cui un incremento dell'efficienza e dell'efficacia, aumento della produttività, della soddisfazione lavorativa, *dell'engagement* e il risparmio di costi e tempo per i viaggi casa-lavoro. Inoltre, è particolarmente importante il miglioramento nel bilanciamento tra vita privata e lavorativa, destinando più tempo libero e più autonomia

alla persona. Oggigiorno, questo delicato equilibrio è uno dei fattori maggiormente ricercati dai lavoratori. I dati emersi dimostrano che vi è stato un effettivo miglioramento nelle competenze individuali e nelle prestazioni dei team ibridi nel post-durante quarantena. Nello specifico, sono state analizzate le differenze nelle medie e nelle varianze tra la modalità ibrida e quella in presenza nel post-durante quarantena. I risultati evidenziano un aumento statisticamente significativo della modalità ibrida rispetto a quella in presenza. Le competenze associate all'intelligenza emotiva che hanno subito un significativo aumento sono le seguenti:

- *Comprendere le emozioni (+11%);*
- *Riconoscere i Sentieri Emozionali (+15%);*
- *Coinvolgere la Motivazione Intrinseca (+15%);*
- *Navigare le emozioni (+14%);*
- *Esercitare l'Ottimismo (+15%);*
- *Far Crescere l'Empatia (+11%).*

Allo stesso modo, i risultati evidenziano un significativo aumento per i seguenti *item* associati alle prestazioni dei team:

- *Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente (+3%);*
- *Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune (+1%);*
- *Le persone del team accettano i punti di vista altrui (+3%);*
- *Il mio team è altamente performante (+4%);*
- *Il mio team risolve velocemente i problemi (+4%);*
- *Nel team si collabora efficacemente (+3%);*
- *Ho fiducia nelle persone del team (+4%);*
- *Performance ultimi mesi (+1%).*

Tali aumenti statisticamente significativi, suggeriscono che la modalità in collaborazione ibrida è percepita più positivamente rispetto alla modalità in presenza. Le modalità di lavoro con le quali operano le aziende, sono in un contesto in rapido cambiamento: le nuove tendenze organizzative, lo sviluppo e la diffusione della tecnologia cambiano i processi di lavoro, introducendo soluzioni sempre più flessibili che trasformano la natura del lavoro. Dalle evidenze emerse si deduce che la modalità di lavoro ibrida potrebbe rappresentare una scelta necessaria per le organizzazioni di successo. Tale modalità dovrebbe essere progettata e sviluppata in modo permanente, così da essere fruibile anche nei periodi

successivi alla pandemia di COVID-19. Il lavoro ibrido infatti rappresenta un nuovo modo di concepire l'organizzazione, focalizzando l'attenzione su una maggiore flessibilità e responsabilizzazione, un forte orientamento all'obiettivo, e un miglior equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. Un *work-life balance* equilibrato genera infatti effetti positivi sia sulla sfera privata che professionale del lavoratore, creando una netta correlazione tra *individual's health, well being e performance*.

Inoltre, la ricerca in oggetto ha evidenziato che sia le competenze di intelligenza emotiva, sia le competenze abilitanti al lavoro *smart*, sono positivamente correlate e presentano una significativa relazione predittiva verso le prestazioni dei team nel post-quarantena. Un aumento delle competenze associate all'intelligenza emotiva, e dell'attitudine al lavoro *smart*, comporta un aumento delle prestazioni dei team nel post-quarantena. Le competenze associate all'intelligenza emotiva consentono di comprendere, utilizzare e gestire le proprie emozioni in modi positivi, per alleviare lo stress, comunicare in modo efficace, entrare in empatia con gli altri, superare le sfide e disinnescare i conflitti. Le competenze abilitanti al lavoro *smart*, viceversa, sono attitudini che permettono alle persone di sviluppare consapevolezza su specifiche aree di competenza, quali: attitudine alla relazione, innovazione e proattività, propensione al cambiamento e competenze digitali. Tali competenze facilitano la trasposizione dei processi lavorativi nella modalità agile, si è dunque in grado di lavorare per obiettivi, riformulare la concezione del lavoro in termini di autonomia e flessibilità nella gestione del lavoro. I risultati dimostrano che le equazioni di regressione sono accettabili, le variabili infatti riescono a spiegare il modello fino al 58% (il valore massimo del coefficiente di determinazione si ha in corrispondenza di $R\text{-quadrato_adattato}=0,583$). Inoltre, per tutti i modelli analizzati, si ottengono punteggi elevati sia per il Test-F (che studia la variazione della varianza tramite distribuzione F di *Fisher-Snedecor*), sia per il Test-T (che studia la variazione della media tramite test di *Student*); punteggi che risultano anche statisticamente significativi per $p\text{-value} < 0,05$.

Questi risultati dimostrano come, le persone e le proprie competenze individuali, siano sempre più necessarie ed essenziali per ottenere alte prestazioni nel *team working*. In un contesto moderno e competitivo come quello attuale, in cui i processi sono pressoché standardizzati e le nuove tecnologie sono facilmente reperibili sul mercato; per differenziarsi, creare valore e mantenere un determinato vantaggio competitivo sono di fondamentale importanza le competenze, abilità e talento delle persone. Il successo delle organizzazioni non è determinato esclusivamente dalla tecnologia e dalle risorse

finanziarie, ma esso è dato in gran parte dalle persone, che oggi, fanno la differenza tra prestazioni eccellenti e mediocri. Le organizzazioni sono composte da persone, per creare valore e ottenere ottime prestazioni non basta avere processi efficienti ed efficaci, è necessario avere persone motivate, soddisfatte e competenti. Se da una parte vengono misurati i *KPI* per ottimizzare e migliorare continuamente i processi; dall'altra parte è necessario misurare il percepito delle persone per capirle, aumentarne la motivazione, migliorarne le prestazioni e svilupparne il potenziale. Questo approccio permette di migliorare i risultati, ridurre i costi, e mantenere le persone chiavi all'interno dell'organizzazione.

Infine, le analisi effettuate suggeriscono che attraverso un percorso di *team-coaching*, che sviluppi le competenze abilitanti al lavoro *smart* e di intelligenza emotiva, si conseguirà un aumento statisticamente significativo sulle prestazioni del team. Il *team coaching*, infatti, è un processo finalizzato al raggiungimento di obiettivi di crescita e miglioramento, avendo come valori cardini, la produttività aziendale e il benessere individuale delle persone. In questo caso, il *coaching* aveva l'obiettivo di sviluppare le competenze chiave per coltivare la propria intelligenza emotiva e *Smart Attitude*, per contribuire attivamente alla trasformazione del lavoro in azienda. Tali competenze, in particolare quelle associate all'intelligenza emotiva, sono una caratteristica essenziale per un team efficace ad elevate prestazioni, e per il raggiungimento del successo. Con questa ultima analisi si è completato il ciclo di ricerca. Si è iniziato con l'ipotizzare che nel periodo successivo alla quarantena le prestazioni dei team fossero diminuite, quindi si sono individuati i *driver* su cui agire per aumentare suddette prestazioni dei team. E infine, si è confermato che, attraverso un percorso di *team-coaching* incentrato sui *driver* individuati, si ottiene un effettivo miglioramento delle prestazioni dei team.

Questa ricerca aggiunge risultati interessanti sia sull'intelligenza emotiva come vettore per incrementare le prestazioni dei team remoti nel post-durante quarantena, sia inerenti alle variazioni delle prestazioni e competenze dei team dopo-durante la quarantena. È interessante notare che, anche dopo-durante la quarantena, dunque con team prevalentemente in modalità ibrida o virtuale, l'intelligenza emotiva gioca un ruolo decisivo nelle performance dei team. Questo studio fornisce la prova che le competenze associate all'intelligenza emotiva e alla *Smart Attitude*, influiscono positivamente sulle prestazioni dei team, non soltanto sui team tradizionali, ma anche in quelli virtuali. Un'altra considerazione importante è che, di fatto, le prestazioni dei team nel post-durante

quarantena sono diminuite in modo statisticamente significativo, ma, ciò nonostante, la modalità di collaborazione ibrida viene percepita più positivamente rispetto alla modalità in presenza. Questa è un'evidenza importante: per mantenere le persone chiavi all'interno delle organizzazioni, avere successo, aumentarne la motivazione e migliorarne le prestazioni, è necessario focalizzare l'attenzione sul delicato equilibrio tra vita privata e vita lavorativa; introdurre la modalità di lavoro ibrida permanentemente può essere una valida soluzione.

Ringraziamenti

A conclusione di questo elaborato, desidero ringraziare tutte le persone che hanno contribuito, con il loro instancabile supporto, alla realizzazione dello stesso.

Innanzitutto, ringrazio il mio relatore, il professore Massimiliano Ghini, che in questi mesi di lavoro ha saputo guidarmi, con suggerimenti pratici e teorici, nella stesura dell'elaborato. I consigli e le conoscenze trasmesse durante il percorso di stesura sono stati essenziali per la buona riuscita dell'elaborato. Senza di lui non avrei potuto studiare i temi che mi hanno incuriosito e appassionato maggiormente. Il suo supporto mi ha aiutato in questo percorso di approfondimento delle conoscenze acquisite durante gli anni universitari.

Ringrazio tutto il team dell'area *People & Change Management* dell'azienda SCS, in cui ho svolto il tirocinio formativo complementare alla redazione della tesi. L'intero team mi ha accolto al suo interno dimostrando ospitalità, inclusione e collaborazione. Grazie per aver condiviso conoscenze e competenze sia pratiche sia teoriche, indispensabili alla realizzazione della tesi di laurea.

Un ringraziamento speciale va a Luca Fazi e Samanta Gubellini, che mi hanno aiutato a condurre le ricerche in SCS. All'interno dell'area *People & Change Management* sono senz'altro le persone che mi hanno insegnato maggiormente, condividendo suggerimenti e consigli, grazie ai quali ho potuto acquisire un metodo di lavoro, che sicuramente replicherò in futuro.

Ringrazio di cuore i miei genitori, Laura e Luca, senza di loro non avrei mai potuto intraprendere questo percorso di studi, e raggiungere questo importante traguardo. Grazie per avermi sempre sostenuto e supportato con infinita pazienza. Ringrazio i miei fratelli, Matteo e Sara, per essermi stati vicini e per avermi sopportato prima e dopo ogni esame.

Ringrazio Valentina per avermi trasmesso la sua forza e il suo coraggio. Grazie a tutto il tempo che mi hai dedicato, per avermi sempre aiutato e sostenuto. Grazie perché ci sei sempre stata in questi anni insieme.

Grazie a tutti i miei amici per essere stati sempre presenti anche durante questa ultima fase del mio percorso di studi. Grazie per aver ascoltato i miei sfoghi, e per tutti i momenti di spensieratezza passati insieme dopo ogni esame.

Appendice

Struttura del questionario Team-X:

# Item	Item	Competenza indagata
[01]	Sono in grado di spiegare come solitamente reagisco allo stress	Riconoscere i Sentieri Emozionali
[02]	Tengo fede agli impegni presi	Esercitare l'Ottimismo
[03]	Con certe persone non riesco a dire no	Navigare le emozioni
[04]	Cerco di non mettere in imbarazzo le persone di fronte ad altri	Far Crescere l'Empatia
[05]	Prima di decidere cerco di comprendere le mie emozioni	Utilizzare il Pensiero Sequenziale
[06]	Non mi pongo il problema di capire se le mie azioni hanno effetti negativi su chi mi circonda	Far Crescere l'Empatia
[07]	Le mie emozioni mi aiutano a capire cosa è importante	Utilizzare il Pensiero Sequenziale
[08]	Sono consapevole delle mie emozioni anche quando non si manifestano in modo evidente	Comprendere le Emozioni
[09]	Nella vita mi pongo traguardi stimolanti	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca
[10]	Di fronte ad un ostacolo più grande di me, trovo il modo di aggirarlo	Esercitare l'Ottimismo
[11]	Sono impaziente	Far Crescere l'Empatia
[12]	La mia forza di volontà mi permette di superare qualsiasi ostacolo	Esercitare l'Ottimismo
[13]	Ho chiaro quale sia il mio progetto di vita	Perseguire Obiettivi Eccellenti
[14]	Ritengo di avere una visione a lungo termine della mia vita	Perseguire Obiettivi Eccellenti
[15]	Riesco a capire quando sto per arrabbiarmi	Comprendere le Emozioni
[16]	Sono in grado di prevedere le mie reazioni	Riconoscere i Sentieri Emozionali
[17]	Trovo difficile parlare con persone che non hanno il mio stesso punto di vista	Far Crescere l'Empatia
[18]	Mi capita di non esprimere un'opinione che mi sembra interessante	Navigare le emozioni
[19]	Solitamente, nonostante il mio impegno, accade sempre qualcosa che mi impedisce di raggiungere il mio scopo	Esercitare l'Ottimismo
[20]	Quando nella mia mente stabilisco una meta, so che la raggiungerò	Esercitare l'Ottimismo
[21]	Quando voglio ottenere qualcosa, riesco a concentrarmi efficacemente	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca
[22]	Faccio fatica a combattere per ottenere ciò che voglio	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca

[23]	Ritengo che le emozioni mi illuminino nella soluzione dei problemi	Utilizzare il Pensiero Sequenziale
[24]	Se decido di controllare le mie reazioni, riesco a farlo	Far Crescere l'Empatia
[25]	Posso descrivere il mio comportamento in modo preciso	Riconoscere i Sentieri Emozionali
[26]	Sono pienamente consapevole delle mie reazioni	Riconoscere i Sentieri Emozionali
[27]	So leggere le emozioni sul viso degli altri	Comprendere le Emozioni
[28]	Sono spesso incerto nel definire i miei obiettivi	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca
[29]	Le emozioni seguono una logica	Utilizzare il Pensiero Sequenziale
[30]	Anche se vorrei, non riesco sempre ad esprimere il mio disaccordo	Navigare le emozioni
[31]	Sono le mie abilità e qualità personali che mi portano a raggiungere la meta prefissata	Esercitare l'Ottimismo
[32]	So trasformare gli eventuali ostacoli in vantaggi	Esercitare l'Ottimismo
[33]	Faccio fatica ad ascoltare	Far Crescere l'Empatia
[34]	Riconoscere le emozioni delle persone mi aiuta a prendere buone decisioni	Utilizzare il Pensiero Sequenziale
[35]	Riesco a individuare le ragioni alla base delle mie paure	Comprendere le Emozioni
[36]	Conosco le cose che mi infastidiscono	Riconoscere i Sentieri Emozionali
[37]	Poiché conosco gli obiettivi della mia vita, riesco a prendere le migliori decisioni possibili	Perseguire Obiettivi Eccellenti
[38]	Spesso non oso parlare anche se ne ho voglia	Navigare le emozioni
[39]	Sono consapevole di cosa mi rende euforico	Comprendere le Emozioni
[40]	Sono consapevole di cosa fa arrabbiare gli altri	Utilizzare il Pensiero Sequenziale
[41]	Spesso faccio fatica a riconoscere le mie responsabilità	Perseguire Obiettivi Eccellenti
[42]	Sono consapevole delle mie reazioni quando qualcosa mi innervosisce	Riconoscere i Sentieri Emozionali
[43]	Faccio fatica ad affrontare con serenità nuovi contesti	Navigare le emozioni
[44]	È un problema per me controllare la mia aggressività	Far Crescere l'Empatia
[45]	Perseguo i miei obiettivi nonostante le difficoltà	Perseguire Obiettivi Eccellenti
[46]	Il cambiamento mi mette ansia	Navigare le emozioni
[47]	Sono in grado di descrivere come solitamente reagisco alla rabbia	Riconoscere i Sentieri Emozionali
[48]	Capisco il motivo per il quale agisco in un determinato modo	Comprendere le Emozioni
[49]	Ho chiare le ragioni delle mie decisioni	Perseguire Obiettivi Eccellenti
[50]	Sono in grado di spiegare lo scopo di differenti emozioni	Comprendere le Emozioni

[51]	Sono in grado di raggiungere i miei obiettivi	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca
[52]	Comincio molte cose senza riuscire a portarle a termine	Coinvolgere la Motivazione Intrinseca
[53]	Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	Growth
[54]	Il mio team è altamente performante	Results
[55]	Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro	Sustainability
[56]	Il mio team risolve velocemente i problemi	Speed
[57]	Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative	Synergy
[58]	Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune	Energy
[59]	Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente	Energy
[60]	Le persone del team accettano i punti di vista altrui	Trust
[61]	Nel team si collabora efficacemente	Synergy
[62]	Ho fiducia nelle persone del team	Trust
[63]	Pensando agli ultimi mesi la performance del team è: diminuita, aumentata, invariata	Performance

Tabella 46 - Questionario Team-X¹⁷³

Struttura del questionario Smart Attitude:

# Item	Item	Competenza indagata
[01]	Essere tra coloro che lavorano o che potranno lavorare in smart working è per me motivo di orgoglio	Motivazione al progetto
[02]	Sono entusiasta della possibilità di confrontarmi con la nuova modalità di lavoro in uso nell'Ente	Motivazione al progetto
[03]	Di seguito sono riportati cinque ambiti sui quali lo smart working può avere un impatto. Disponili in una scala che va da 1 (ambito maggiormente favorito dallo smart working) a 5 (ambito meno favorito dallo smart working), assegnando ad ogni ambito un solo numero, senza poter usare lo stesso valore due volte.	Motivazione al progetto
[04]	Cosa ne pensi dell'introduzione dello smart working nell'Ente?	Motivazione al progetto
[05]	Desidero che il mio lavoro mi dia l'opportunità di aumentare le mie conoscenze e competenze	Motivazione Intrinseca
[06]	Mi piace svolgere compiti relativamente semplici	Motivazione Intrinseca
[07]	La cosa che conta di più per me è che mi piaccia quello che faccio	Motivazione Intrinseca
[08]	Al lavoro mi piace fare cose che mi assorbono e mi fanno dimenticare tutto il resto	Motivazione Intrinseca

¹⁷³ Team-X, «Documentazione Team-X», s.d.

[09]	sono fortemente motivata/o dal riconoscimento che posso ottenere dai colleghi	Motivazione Estrinseca
[10]	Credo che sia inutile fare bene il proprio lavoro se nessun'altro può vederlo	Motivazione Estrinseca
[11]	Non mi preoccupo di quello che le altre persone pensano del lavoro che ho fatto	Motivazione Estrinseca
[12]	Mi piace avere qualcuno che stabilisce obiettivi chiari per me al lavoro	Motivazione Estrinseca
[13]	Stai lavorando alla creazione di un file Excel per il monitoraggio delle attività di gruppo. Come ti comporti?	Gestione dell'incertezza
[14]	Stai lavorando ad un progetto ma il tuo capo progetto è un entusiasta, e ti chiama spesso per chiederti l'apporto di modifiche al progetto iniziale. Come ti comporti?	Gestione dell'incertezza
[15]	Un tuo collega ha un problema con il suo pc. Gli offri il tuo aiuto ma lui è un po' diffidente sul fatto che tu possa risolvere il problema poiché secondo lui non hai le competenze tecniche necessarie.	Apprendimento continuo
[16]	Sei stato selezionato per fare parte di un gruppo pilota per la sperimentazione di un nuovo pc portatile. Come ti approcci?	Apprendimento continuo
[17]	La tua organizzazione ha partecipato ad un bando di iniziative di sostenibilità sul territorio. Hai collaborato alla stesura della proposta e il gruppo di lavoro si è molto impegnato. Purtroppo il vostro progetto non ha vinto. Come ti comporti?	Apprendimento continuo
[18]	Tu e il tuo team state lavorando ad un importante progetto quando i committenti ti comunicano che la scadenza per la consegna è anticipata a domani. Il tuo capo non è al momento raggiungibile. Cosa fai?	Responsabilità e decisione
[19]	Il tuo responsabile ti affida l'incarico di cercare una soluzione digitale per una vostra procedura citandoti già alcune soluzioni di cui ha sentito parlare. Come ti comporti?	Responsabilità e decisione
[20]	Un nuovo collega ha preparato una e-mail urgente per chiudere un contratto che deve essere mandata in giornata. Tuttavia il tuo capo, che dovrebbe visionarla prima dell'invio, non potrà farlo. In alcuni casi ti lascia autonomia su queste attività, che comunque rientrano nel perimetro delle tue competenze. Che fai?	Responsabilità e decisione
[21]	L'organizzazione lancia una raccolta di idee sul benessere digitale e vorresti candidarti. Come procedi?	Pensiero critico
[22]	Da un po' di tempo riscontri dei problemi con un fornitore, che procede nel suo lavoro senza verificare puntualmente con te le esigenze che gli comunichi. Come procedi?	Pensiero critico
[23]	Ti hanno installato l'aggiornamento di Office sul pc del lavoro ma stai riscontrando un problema sempre nel fare la stessa operazione: sei certo che prima dell'aggiornamento funzionasse così! Tu...	Pensiero critico
[24]	Generalmente considero i cambiamenti una cosa negativa.	Orientamento al cambiamento
[25]	Ho bisogno di un giorno "routinario" dopo uno pieno di eventi inaspettati.	Orientamento al cambiamento
[26]	Mi piace fare le stesse cose piuttosto che provarne di nuove e differenti.	Orientamento al cambiamento

[27]	(R)Quando la vita mi sembra stabilizzarsi in una routine, cerco modi di cambiarla.	Orientamento al cambiamento
[28]	Preferisco annoiarmi piuttosto che sorprendermi.	Orientamento al cambiamento
[29]	Se dovessi essere informato di un cambiamento significativo sul lavoro, molto probabilmente mi sentirei stressato.	Orientamento al cambiamento
[30]	Quando mi dicono che i piani sono stati modificati, mi sento un po' teso.	Orientamento al cambiamento
[31]	Quando le cose non vanno come da piani, mi stresso.	Orientamento al cambiamento
[32]	Cambiare piani rappresenta un gran problema per me.	Orientamento al cambiamento
[33]	Spesso mi sento a disagio persino con quei cambiamenti che penso possano migliorare la mia vita.	Orientamento al cambiamento
[34]	Quando qualcuno mi spinge a cambiare qualcosa, tendo a opporre resistenza anche se penso che potrei trarre beneficio da quel cambiamento.	Orientamento al cambiamento
[35]	A volte penso di evitare quei cambiamenti che so potrebbero essere positivi per me.	Orientamento al cambiamento
[36]	Una volta che faccio un piano, non lo cambio.	Orientamento al cambiamento
[37]	(R)Cambio idea spesso.	Orientamento al cambiamento
[38]	Una volta giunto ad una conclusione, non mi piace cambiare idea.	Orientamento al cambiamento
[39]	Non cambio pensiero facilmente.	Orientamento al cambiamento
[40]	I miei punti di vista rimangono coerenti nel tempo.	Orientamento al cambiamento
[41]	Stai lavorando ad una presentazione sul concetto di collaborazione. Navigando su Internet, ti sei imbattuto nell'immagine di una persona che aiuta un collega con un problema al computer. Quindi la copi e la incolli sul tuo documento. Proseguendo nel tuo lavoro, hai bisogno di un'altra immagine simile che era nella stessa galleria, ma non ricordi il nome. Come puoi trovare la galleria rapidamente?	Competenze digitali
[42]	Domani sarai fuori città per un convegno e vuoi pranzare velocemente, dunque fai una ricerca su internet per prenotare in anticipo. Alcuni risultati escono prima di altri: da cosa dipende principalmente?	Competenze digitali
[43]	Hai deciso di adottare uno stile di vita più sano e hai deciso di partire con una ricerca su internet. Cerchi informazioni sulla dieta alimentare da intraprendere, attività fisica consigliata, abitudini e trucchetti quotidiani che ti possono essere d'aiuto. Le informazioni sono davvero tante, come le gestisci?	Competenze digitali
[44]	L'associazione di volontariato con cui collabori sta preparando un evento a Bologna per sensibilizzare ad assumere comportamenti maggiormente orientati alla tutela dell'ambiente. Come aiuti a pubblicizzare l'evento?	Competenze digitali
[45]	A prescindere dagli strumenti che hai a disposizione nel tuo lavoro, quali tra questi servizi ritieni più adatto per lavorare sullo	Competenze digitali

	stesso documento con un collega che si trova fisicamente lontano da te?	
[46]	Vuoi accertarti che riferimenti e tag del tuo profilo social siano sotto il tuo controllo. Cosa fai?	Competenze digitali
[47]	Dopo aver creato un'immagine digitale la vuoi pubblicare online in formato compresso. In quale di questi formati è preferibile caricarla?	Competenze digitali
[48]	Tipicamente, un blog si differenzia da un sito internet:	Competenze digitali
[49]	Un collega ti chiede un parere su un'immagine trovata su internet che lui vorrebbe riutilizzare in una sua presentazione ma c'è un simbolo ©. Cosa vuol dire?	Competenze digitali
[50]	Quale pensi sia il modo più semplice per assicurarsi di poter recuperare tutti i dati del tuo smartphone (es. contatti, foto) in caso di smarrimento?	Competenze digitali
[51]	Vuoi condividere un video con un tuo amico, ma è troppo pesante per essere inviato per e-mail. Cosa pensi sia meglio fare?	Competenze digitali
[52]	Situazione: La tua organizzazione si è data l'obiettivo di ridurre i tempi di attesa allo sportello e migliorare la percezione del servizio erogato. Cosa bisognerebbe fare?	Competenze digitali specialistiche
[53]	Quali sono i più recenti <i>trend</i> tecnologici di cui tenere conto nello sviluppo della soluzione scelta per ridurre i tempi di attesa allo sportello?	Competenze digitali specialistiche
[54]	A quali elementi occorre dare priorità nella progettazione dell'applicazione?	Competenze digitali specialistiche
[55]	Da una settimana a questa parte gli utenti interni della tua organizzazione riscontrano piccoli ma significativi problemi, di tipo diverso, la cui gestione sta occupando parte rilevante del tuo tempo. Cosa bisogna fare per prima cosa?	Competenze digitali specialistiche
[56]	Faccio troppe cose in contemporanea su smartphone/pc/tablet	Benessere digitale
[57]	È fondamentale che io monitori cosa si dice di me sui social network	Benessere digitale
[58]	Quando ho bisogno di concentrarmi su un compito, mi immergo in esso senza farmi distrarre minimamente da mail/messaggi/social	Benessere digitale
[59]	L'uso che faccio di smartphone/pc/tablet mi fa perdere tempo prezioso che potrei dedicare a cose più importanti	Benessere digitale
[60]	Le persone intorno a me si lamentano perché uso troppo lo smartphone/pc/tablet	Benessere digitale
[61]	Quando non ho con me dispositivi connessi alla rete mi sento solo/a e inutile	Benessere digitale
[62]	Distribuisco il tempo speso con la tecnologia in maniera adeguata tra attività lavorative, socialità e divertimenti.	Benessere digitale
[63]	Gli altri si aspettano che io sia sempre attivo sui social network	Benessere digitale
[64]	Dovrei curare maggiormente la mia immagine online	Benessere digitale
[65]	Gli occhi mi bruciano mentre uso lo smartphone/pc/tablet	Benessere digitale
[66]	Dovrei fare più moto e usare meno smartphone/pc/tablet	Benessere digitale

[67]	Passo più tempo su smartphone/pc/tablet di quello che vorrei	Benessere digitale
[68]	Non riesco a staccarmi completamente dallo smartphone/pc/tablet durante i pasti	Benessere digitale
[69]	Quando parlo con qualcuno di persona mi capita di perdere il filo del discorso a causa delle altre attività che svolgo contemporaneamente con smartphone/pc/tablet	Benessere digitale
[70]	Un collega scrive nella intranet un commento che è chiaramente rivolto a te a causa della discussione che avete avuto qualche giorno prima. Sai che dovete partecipare insieme ad un gruppo di lavoro, come ti comporti?	Intelligenza Emotiva
[71]	Hai la necessità di contattare un tuo ex collega per risolvere un problema contingente. I rapporti con lui non sono mai stati molto buoni. Come ti comporti?	Intelligenza Emotiva
[72]	Mentre guidavi per andare a lavoro, un automobilista ti ha tagliato la strada. Non è successo nulla, ma la cosa ti ha molto turbato. A minuti hai un appuntamento con un collega con cui non vai molto d'accordo ma dovete fare un lavoro insieme. Tu...	Intelligenza Emotiva
[73]	Il Personale ha indetto un concorso: il progetto di Sostenibilità più interessante e innovativo, verrà premiato e potrebbe essere incluso nel piano di Sostenibilità. Sei molto motivato a vincerlo e hai già un'idea che secondo te ha un grande potenziale. Come ti comporti?	Lavorare con gli altri
[74]	Nel tuo gruppo di lavoro sorgono spesso divergenze di vedute, che ogni tanto si trasformano in vere e proprie discussioni. Cosa ne pensi?	Lavorare con gli altri
[75]	Durante una giornata di Smart Working un tuo collega ti scrive in chat chiedendoti supporto: non trova archiviato un documento al quale sa che hai lavorato. Tu sei particolarmente impegnato e sei certo di averlo salvato sulle cartelle di rete condivise. Come ti comporti?	Lavorare con gli altri
[76]	Mando i miei saluti a contatti professionali esterni alla nostra organizzazione.	Networking
[77]	Mantengo i contatti con i miei ex-colleghi per interessi lavorativi.	Networking
[78]	Scambio consigli e suggerimenti professionali con persone di altre organizzazioni	Networking
[79]	Al lavoro parlo facilmente con persone che conosco solo di vista	Networking
[80]	Approfitto degli eventi e delle occasioni di incontro di lavoro interni per allacciare nuovi rapporti	Networking
[81]	Quando partecipo ad incontri ufficiali in cui sono presenti colleghi che non conosco, colgo l'occasione per presentarmi	Networking
[82]	Quando un collega di un'altra Direzione mi chiede aiuto per un problema lavorativo, lo supporto anche se non rientra nei miei compiti	Networking
[83]	Mi informo su cosa stanno lavorando colleghi di altre Direzioni	Networking
[84]	Quando non riesco ad aiutare personalmente un collega di un'altra Direzione, cerco informazioni che possano aiutarlo anche chiedendo ad altri colleghi	Networking
[85]	Parlo di problemi lavorativi con colleghi di altre Direzioni	Networking
[86]	Quando dei documenti ufficiali sono formulati in modo poco chiaro, chiedo il supporto dei colleghi per comprenderli	Networking

[87]	Mi confronto con colleghi di altre Direzioni su cambiamenti futuri della nostra organizzazione	Networking
[88]	Utilizzo i miei contatti con colleghi di altre Direzioni per farmi consigliare su questioni e problematiche di lavoro	Networking
[89]	Chiedo a colleghi di altre Direzioni un aiuto nella ricerca di informazioni per me è utili.	Networking
[90]	Svolgo attività di volontariato che potrebbero essere utili al mio lavoro	Networking
[91]	Costruisco relazioni informali con persone competenti che sono esterne alla mia organizzazione, per poter avere un contatto diretto con loro	Networking
[92]	Approfitto di viaggi di lavoro od occasioni di formazione per costruire nuove relazioni	Networking
[93]	Partecipo ad eventi ufficiali interessanti per il mio lavoro	Networking
[94]	Utilizzo i miei contatti e le mie conoscenze extra-lavorative per chiedere loro consigli relativi a questioni di lavoro.	Networking
[95]	Approfitto di eventi (conferenze, convegni) per costruire relazioni dirette con persone esterne alla mia organizzazione.	Networking
[96]	Discuto di questioni lavorative con persone che conosco, al di fuori dell'orario di lavoro	Networking
[97]	Quando incontro persone di altre organizzazioni, mi interesso delle loro novità lavorative.	Networking
[98]	Mi rivolgo a conoscenti esterni alla mia organizzazione, dei quali ho fiducia, per questioni lavorative.	Networking
[99]	Di fronte ad una sfida:	Motivazione e perseveranza
[100]	Il tuo pc oggi fa le bizze: si blocca continuamente, hai perso già due volte il documento a cui stai lavorando. L'assistenza dice che si tratta di un problema di alimentazione, ma non potrà intervenire prima di domani. Come ti comporti?	Motivazione e perseveranza
[101]	Ti hanno assegnato un progetto che ti sta mettendo alla prova perché le scadenze sono molto ravvicinate, le responsabilità sono tante e sono richieste delle competenze che hai solo in parte. Tu...	Motivazione e perseveranza
[102]	La tua organizzazione ha deciso di rinnovare la Intranet e viene chiesto a tutti un contributo. Tu...	Vision
[103]	Nell'ultimo incontro del tuo gruppo di lavoro, un tuo collega ha proposto un'ottima soluzione ad un problema che vi affligge, che però è caduta nel vuoto. Cosa fai?	Vision
[104]	Come vedi il futuro del processo di digitalizzazione del lavoro nella tua organizzazione?	Vision
[105]	In ufficio c'è un problema di comunicazione e vuoi far presente il problema al tuo capo. Come ti comporti?	Iniziativa
[106]	Un utente si rivolge a te per l'erogazione di un servizio che fa parte delle tue responsabilità. D'altro canto è tua opinione che il servizio non risponda alle sue reali esigenze. Come ti comporti?	Iniziativa
[107]	Ti sei accorto che il proiettore della sala riunioni dà problemi. Tu ci vai di rado, quindi non sai se qualcuno ha già preso in carico il problema. Cosa fai?	Iniziativa

[108]	Hanno chiesto a te e ai tuoi colleghi di creare un sistema innovativo che permetta di agevolare le richieste di smart working. Siete un gruppo di sette persone e tu sei stato designato come responsabile dell'avanzamento del lavoro del gruppo. Hai già diverse idee in merito. Come ti comporti?	Agilità creativa
[109]	Un utente si lamenta con te e il tuo gruppo perché non gli è piaciuto un aspetto di un'attività di un intervento che avete erogato. Era esattamente quella per cui avevate tanto discusso in gruppo! Cosa fai?	Agilità creativa
[110]	Lavori nell'area pianificazione e hai numerosi rapporti con diverse Direzioni dell'organizzazione. Ti trovi nella situazione di dover ricevere dati per un monitoraggio che devi realizzare per il Comitato dei Direttori. Ti è stato affidato questo incarico perché sei lo snodo più vicino a tutti gli interlocutori coinvolti; tuttavia, chi deve risponderti è in tutti i casi una persona con un ruolo superiore al tuo. Cosa scrivi nella mail di richiesta?	Agile management
[111]	Tra i tuoi obiettivi c'è quello di migliorare la comunicazione interna nel tuo ufficio e tra il tuo ufficio e gli altri dell'amministrazione. Cosa fai?	Agile management
[112]	Lavori nell'ufficio relazioni con il Pubblico e hai ricevuto una richiesta di partnership da un'importante organizzazione del territorio: per attivare la relazione, che porterebbe solo benefici alla tua organizzazione, occorre interpellare diverse Direzioni, e questo richiede solitamente molto tempo. Come ti comporti?	Agile management
[113]	Sei in riunione con il tuo responsabile e vengono definiti gli obiettivi semestrali del tuo servizio, con il medesimo organico e risorse. Dopo 1 settimana la tua organizzazione identifica le 2 persone di staff alla struttura come risorse da impiegare in un progetto europeo. Come ti comporti?	Organizzazione e pianificazione
[114]	È il 30 marzo e ancora le procedure di acquisto non hanno consentito l'avvio di un progetto con previsione di realizzazione in 12 mesi, che però dovrà concludersi il 31/12. Nell'attesa dell'aggiudicazione cosa fai?	Organizzazione e pianificazione
[115]	Hai aperto la casella di posta e scopri che ti sono arrivate 15 e-mail; hai tempo per leggerle ma sai che nel tuo lavoro capitano spesso degli imprevisti. Come ti comporti?	Organizzazione e pianificazione

Tabella 47 - Questionario Smart Attitude¹⁷⁴

¹⁷⁴ SCS Consulting, «Documentazione Smart Attitude acquisita durante il tirocinio curriculare».

Correlazioni Form-Perform, focus post-durante quarantena, piattaforma:

		Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	Il mio team è altamente performante	Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro	Il mio team risolve velocemente i problemi	Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative	Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune	Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente	Le persone del team accettano i punti di vista altrui	Nel team si collabora efficacemente	Ho fiducia nelle persone del team	Performance e ultimi mesi #
Sono in grado di spiegare come solitamente reagisco	Corr.	.175**	.159**	.166**	.154**	.142**	.096*	.135**	.190**	.140**	.164**	.086*
Tengo fede agli impegni presi	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03
* Con certe persone non riesco a dire no	Corr.	.209**	.173**	.193**	.154**	.139**	.181**	.139**	.112**	.183**	.141**	.111**
Cerco di non mettere in imbarazzo le persone	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prima di decidere cerco di comprendere le mie emozioni	Corr.	0.03	0.06	.085*	0.04	0.06	.084*	.078*	0.08	0.03	0.05	0.05
* Non mi pongo il problema di capire se le mie azioni aiutano a capire cosa è importante	Sign.	0.41	0.12	0.03	0.27	0.12	0.03	0.05	0.05	0.38	0.21	0.21
Sono consapevole delle mie emozioni anche quando non sono in grado di esprimermi	Corr.	.125**	.096*	.126**	.127**	.085*	.083*	.086*	.085*	.114**	.135**	.002
Nella vita mi pongo traguardi stimolanti	Sign.	0.00	0.01	0.00	0.00	0.03	0.03	0.03	0.03	0.00	0.00	0.66
Di fronte ad un ostacolo più grande di me, trovo il modo di superarlo	Corr.	.078**	.07**	.133**	.092**	0.06	.080**	.088**	0.07	0.03	0.05	0.02
La mia forza di volontà mi permette di superare qualsiasi ostacolo	Sign.	0.05	0.08	0.00	0.02	0.12	0.04	0.02	0.08	0.44	0.24	0.63
Ho chiaro quale sia il mio progetto di vita	Corr.	0.07	.118**	0.06	0.05	.116**	.092**	.123**	.102**	.094**	.104**	0.05
Ritengo di avere una visione a lungo termine della mia vita	Sign.	0.09	0.00	0.11	0.23	0.00	0.02	0.00	0.01	0.02	0.01	0.23
Riesco a capire quando sto per arrabbiarmi	Corr.	.152**	.150**	.173**	.203**	.141**	.112**	.116**	.096*	.128**	.102**	.104**
Sono in grado di prevedere le mie reazioni	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	0.01
* Trovo difficile parlare con persone che non hanno il mio punto di vista	Corr.	.111**	.175**	.161**	.166**	.109**	.136**	.103**	.197**	.173**	.097**	.086*
* Solitamente, nonostante il mio impegno, accade qualcosa di inaspettato	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.03
Quando nella mia mente stabilisco una meta, so che la raggiungerò	Corr.	.222**	.120**	.178**	.081**	0.03	.122**	.113**	.124**	.105**	0.07	.090*
Di fronte ad un ostacolo più grande di me, trovo il modo di superarlo	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.04	0.42	0.00	0.00	0.00	0.01	0.08	0.02
La mia forza di volontà mi permette di superare qualsiasi ostacolo	Corr.	.080**	-.01	0.01	0.02	0.04	0.04	-.01	0.07	0.02	0.05	0.03
Ho chiaro quale sia il mio progetto di vita	Sign.	0.04	0.81	0.78	0.67	0.31	0.33	0.88	0.09	0.56	0.16	0.52
Ritengo di avere una visione a lungo termine della mia vita	Corr.	-.01	-.07	-.103**	-.155**	-.084*	-.07**	-.093**	-.080**	-.098**	-.089**	0.00
Riesco a capire quando sto per arrabbiarmi	Sign.	0.77	0.06	0.01	0.00	0.03	0.09	0.02	0.04	0.01	0.02	0.97
Sono in grado di prevedere le mie reazioni	Corr.	.102**	.113**	.122**	0.06	0.01	0.07	0.03	.082**	0.03	0.00	-.01
* Trovo difficile parlare con persone che non hanno il mio punto di vista	Sign.	0.01	0.00	0.00	0.11	0.82	0.06	0.45	0.04	0.40	0.96	0.86
* Mi capita di non esprimere ciò che mi sento	Corr.	.119**	.170**	.212**	.103**	0.07	.108**	.092**	.117**	0.06	0.04	0.04
* Solitamente, nonostante il mio impegno, accade qualcosa di inaspettato	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.01	0.06	0.01	0.02	0.00	0.10	0.25	0.36
Quando nella mia mente stabilisco una meta, so che la raggiungerò	Corr.	.081**	.158**	.180**	.104**	0.05	.119**	0.06	.079**	0.05	0.01	0.01
Di fronte ad un ostacolo più grande di me, trovo il modo di superarlo	Sign.	0.04	0.00	0.00	0.01	0.22	0.00	0.16	0.04	0.21	0.74	0.81
La mia forza di volontà mi permette di superare qualsiasi ostacolo	Corr.	.146**	.182**	.142**	.194**	.145**	.102**	.142**	.163**	.130**	.101**	0.06
Ho chiaro quale sia il mio progetto di vita	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	0.15
Ritengo di avere una visione a lungo termine della mia vita	Corr.	.185**	.197**	.211**	.248**	.148**	.139**	.130**	.212**	.171**	.131**	.079*
Riesco a capire quando sto per arrabbiarmi	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.04
Sono in grado di prevedere le mie reazioni	Corr.	.188**	.133**	.156**	.116**	.139**	.101**	.146**	.136**	.160**	.111**	0.06
* Trovo difficile parlare con persone che non hanno il mio punto di vista	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.12
* Mi capita di non esprimere ciò che mi sento	Corr.	.091**	.096*	.108**	.086*	.108**	.113**	.085*	.113**	.103**	.07**	.101**
* Solitamente, nonostante il mio impegno, accade qualcosa di inaspettato	Sign.	0.02	0.01	0.01	0.03	0.01	0.00	0.03	0.00	0.01	0.07	0.01
Quando nella mia mente stabilisco una meta, so che la raggiungerò	Corr.	.225**	.115**	.129**	.153**	.176**	.147**	.171**	.156**	.155**	.144**	0.04
Di fronte ad un ostacolo più grande di me, trovo il modo di superarlo	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.27
La mia forza di volontà mi permette di superare qualsiasi ostacolo	Corr.	.122**	.113**	.153**	.098*	0.05	.101**	0.06	.089**	0.06	0.01	0.00
Ho chiaro quale sia il mio progetto di vita	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.01	0.24	0.01	0.12	0.02	0.11	0.88	0.95
Ritengo di avere una visione a lungo termine della mia vita	Corr.	.228**	.171**	.171**	.172**	.180**	.149**	.115**	.140**	.136**	.090**	0.06
Riesco a capire quando sto per arrabbiarmi	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.10
Sono in grado di prevedere le mie reazioni	Corr.	.234**	.188**	.175**	.153**	.156**	.171**	.194**	.204**	.181**	.131**	0.07
* Trovo difficile parlare con persone che non hanno il mio punto di vista	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06
* Mi capita di non esprimere ciò che mi sento	Corr.	.111**	.123**	.124**	.113**	0.07	.099**	0.04	0.06	0.06	0.05	0.06
* Solitamente, nonostante il mio impegno, accade qualcosa di inaspettato	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.09	0.01	0.28	0.16	0.12	0.17	0.11
Quando nella mia mente stabilisco una meta, so che la raggiungerò	Corr.	.114**	.120**	.155**	.155**	.088**	.107**	.126**	.158**	.085**	.082**	0.03
Di fronte ad un ostacolo più grande di me, trovo il modo di superarlo	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.01	0.00	0.00	0.03	0.03	0.38
La mia forza di volontà mi permette di superare qualsiasi ostacolo	Corr.	.167**	.192**	.223**	.254**	.159**	.146**	.187**	.205**	.158**	.129**	0.05
Ho chiaro quale sia il mio progetto di vita	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.18
Ritengo di avere una visione a lungo termine della mia vita	Corr.	.187**	.226**	.252**	.282**	.216**	.180**	.196**	.228**	.196**	.133**	.091*
Riesco a capire quando sto per arrabbiarmi	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02
Sono in grado di prevedere le mie reazioni	Corr.	.170**	.161**	.172**	.187**	.127**	0.07	.120**	.102**	.143**	.114**	.105**
* Trovo difficile parlare con persone che non hanno il mio punto di vista	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01
* Mi capita di non esprimere ciò che mi sento	Corr.	.168**	.188**	.172**	.100**	.102**	.141**	.160**	.138**	.110**	.110**	.095*
* Solitamente, nonostante il mio impegno, accade qualcosa di inaspettato	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02
Quando nella mia mente stabilisco una meta, so che la raggiungerò	Corr.	-.01	-.02	-.02	0.03	0.01	-.02	-.04	-.04	-.04	-.07	-.02
Di fronte ad un ostacolo più grande di me, trovo il modo di superarlo	Sign.	0.79	0.57	0.62	0.46	0.87	0.68	0.35	0.30	0.35	0.08	0.60
La mia forza di volontà mi permette di superare qualsiasi ostacolo	Corr.	.136**	.159**	.134**	.105**	.164**	.082**	.118**	.123**	.116**	.119**	0.07
Ho chiaro quale sia il mio progetto di vita	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07
Ritengo di avere una visione a lungo termine della mia vita	Corr.	.109**	.097**	.092**	.106**	.082**	0.05	0.05	.095**	0.07	0.01	-.04
Riesco a capire quando sto per arrabbiarmi	Sign.	0.01	0.01	0.02	0.01	0.04	0.25	0.21	0.01	0.09	0.79	0.26
Sono in grado di prevedere le mie reazioni	Corr.	.118**	.123**	.172**	.162**	0.06	0.07	0.05	.113**	.117**	.077**	0.02
* Trovo difficile parlare con persone che non hanno il mio punto di vista	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.11	0.09	0.19	0.00	0.00	0.05	0.56
* Mi capita di non esprimere ciò che mi sento	Corr.	.151**	.06	.079**	0.04	.116**	.119**	.168**	.102**	.122**	.141**	0.02
* Solitamente, nonostante il mio impegno, accade qualcosa di inaspettato	Sign.	0.00	0.13	0.04	0.31	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.54
Quando nella mia mente stabilisco una meta, so che la raggiungerò	Corr.	.192**	.099**	.144**	.155**	.080**	.113**	.131**	.130**	.102**	.100**	.135**
Di fronte ad un ostacolo più grande di me, trovo il modo di superarlo	Sign.	0.00	0.01	0.00	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00
La mia forza di volontà mi permette di superare qualsiasi ostacolo	Corr.	.092**	.079**	.109**	.134**	0.05	.126**	0.06	.121**	0.08	0.06	0.01
Riesco a capire quando sto per arrabbiarmi	Sign.	0.02	0.04	0.00	0.00	0.22	0.00	0.13	0.00	0.05	0.14	0.81
Sono in grado di prevedere le mie reazioni	Corr.	.163**	.135**	.106**	.134**	.166**	.154**	.170**	.140**	.124**	.113**	.115**
* Trovo difficile parlare con persone che non hanno il mio punto di vista	Sign.	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
* Mi capita di non esprimere ciò che mi sento	Corr.	.117**	.205**	.231**	.146**	.141**	.190**	.114**	.117**	.099**	.084**	0.03
* Solitamente, nonostante il mio impegno, accade qualcosa di inaspettato	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.03	0.52
Quando nella mia mente stabilisco una meta, so che la raggiungerò	Corr.	.170**	.104**	.095**	.092**	.122**	.109**	.114**	.139**	.103**	.07**	.098**
Di fronte ad un ostacolo più grande di me, trovo il modo di superarlo	Sign.	0.00	0.01	0.02	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.08	0.01
La mia forza di volontà mi permette di superare qualsiasi ostacolo	Corr.	.225**	.224**	.208**	.164**	.163**	.230**	.141**	.147**	.159**	.144**	.111**
Riesco a capire quando sto per arrabbiarmi	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sono in grado di prevedere le mie reazioni	Corr.	.138**	.133**	.176**	.135**	.111**	.117**	.091**	.161**	.136**	.07**	0.04
* Trovo difficile parlare con persone che non hanno il mio punto di vista	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.00	0.00	0.06	0.32
* Mi capita di non esprimere ciò che mi sento	Corr.	.194**	.161**	.152**	.123**	.158**	.111**	.152**	.106**	.161**	.180**	0.06
* Solitamente, nonostante il mio impegno, accade qualcosa di inaspettato	Sign.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.11
Quando nella mia mente stabilisco una meta, so che la raggiungerò	Corr.	.107**	.129**	.132**	.128**	.131**	0.05	.134**	.100**	.142**	.119**	0.07
Di fronte ad un ostacolo più grande di me, trovo il modo di superarlo	Sign.	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.23	0.00	0.01	0.00	0.00	0.08
La mia forza di volontà mi permette di superare qualsiasi ostacolo	Corr.	.163**	.112**	.160**	.145**	.095**	.104**					

Correlazioni Form-Perform, focus post-durante quarantena, applicazione:

		Lavorare con le persone del team mi fa crescere professionalmente	Il mio team è altamente performante	Sappiamo cosa fare come team per avere successo in futuro	Il mio team risolve velocemente i problemi	Le persone del team si assumono le proprie responsabilità lavorative	Nel team, tutti lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune	Le persone nel team cercano di fare un lavoro eccellente	Le persone del team accettano i punti di vista altrui	Nel team si collabora efficacemente	Ho fiducia nelle persone del team	Performance ultimi mesi
Sono in grado di spiegare	Corr.	-0.02	0.05	0.07	0.04	.	.	0.04	0.03	0.03	0.09	.169*
Sign.		0.73	0.41	0.26	0.50	.	.	0.47	0.61	0.13	0.01	0.01
Tengo fede agli impegni presi	Corr.	.172**	-0.03	.134*	.155*	.	.	0.05	.143*	0.11	.176**	
Sign.		0.01	0.59	0.03	0.01	.	.	0.39	0.01	0.05	0.01	0.01
* Con certe persone non riesco a dire Cerco di non metterci in	Corr.	0.07	0.00	-0.05	-0.04	.	.	0.01	.	-0.04	.124*	0.02
Sign.		0.28	0.95	0.41	0.56	.	.	0.82	0.45	0.03	0.78	0.11
Prima di decidere Cerco di	Corr.	0.01	0.03	0.10	0.02	.	.	0.06	0.04	0.02	0.11	0.09
Sign.		0.85	0.65	0.12	0.72	.	.	0.31	0.46	0.77	0.09	0.10
* Non mi pongo il problema di	Corr.	0.04	.182**	.132**	0.09	.	.	.147*	0.09	.172**		0.13
Sign.		0.49	0.00	0.03	0.16	.	.	0.01	0.11	0.00	0.01	0.01
Le mie emozioni mi aiutano a	Corr.	0.04	-0.06	0.11	0.04	.	.	0.00	0.00	0.09	0.01	0.91
Sign.		0.49	0.31	0.09	0.51	.	.	0.99	0.95	0.10	0.91	0.08
Sono consapevole delle mie	Corr.	0.05	0.08	0.06	0.03	.	.	0.06	0.04	0.05	0.08	0.19
Sign.		0.39	0.17	0.30	0.62	.	.	0.28	0.48	0.41	0.19	.169*
Nella vita mi pongo tra	Corr.	.172**	.188**	.231**	.205**	.	.	.128*	.147*	.286**	.179**	0.01
Sign.		0.01	0.00	0.00	0.00	.	.	0.03	0.01	0.00	0.01	0.02
Di fronte ad un ostacolo più grande	Corr.	0.12	-0.03	.138*	0.01	.	.	.191**	.134*	.132*	.154*	0.06
Sign.		0.09	0.02	0.06	0.04	.	.	0.09	0.01	.128*	0.06	0.35
Sono impaziente	Corr.	0.09	0.18	0.46	0.04	.	.	0.17	0.25	0.09	0.28	0.02
Sign.		0.09	0.93	0.29	0.89	.	.	0.00	0.29	0.03	0.03	0.08
La mia forza di volontà mi	Corr.	0.04	-0.03	0.06	-0.05	.	.	0.09	0.06	.138*	0.08	0.24
Sign.		0.51	0.59	0.36	0.40	.	.	0.14	0.28	0.02	0.24	0.11
Ho chiaro quale sia il mio	Corr.	0.10	0.04	.155**	0.07	.	.	.195**	.195**	.124*	.124*	0.11
Sign.		0.09	0.93	0.29	0.89	.	.	0.00	0.29	0.03	0.03	0.09
Ritengo di avere una visione a	Corr.	0.04	-0.03	0.06	-0.05	.	.	0.09	0.06	.138*	0.08	0.09
Sign.		0.51	0.59	0.36	0.40	.	.	0.14	0.28	0.02	0.24	0.10
Riesco a capire quando sto	Corr.	0.10	0.04	.155**	0.07	.	.	.195**	.195**	.124*	.124*	0.11
Sign.		0.12	0.57	0.01	0.29	.	.	0.00	0.00	0.03	0.09	0.10
Sono in grado di prevedere le	Corr.	0.05	0.08	.185**	0.11	.	.	.168**	.162**	.199**	.199**	0.13
Sign.		0.42	0.19	0.00	0.07	.	.	0.00	0.00	0.00	0.13	0.02
* Trovo difficile parlare con	Corr.	.123*	-0.01	.148*	0.07	.	.	0.04	0.09	0.10	0.02	0.75
Sign.		0.05	0.91	0.02	0.23	.	.	0.51	0.12	0.08	0.75	-0.07
* Mi capita di non esprimere	Corr.	0.00	0.02	-0.03	-0.12	.	.	-0.04	-0.07	-0.03	-0.07	0.80
Sign.		0.96	0.78	0.64	0.05	.	.	0.54	0.24	0.62	0.28	0.02
* Solitamente, nonostante	Corr.	0.11	0.07	-0.04	0.00	.	.	0.01	0.03	0.04	-0.02	0.00
Sign.		0.08	0.26	0.50	0.99	.	.	0.87	0.65	0.46	0.80	.203**
Quando nella mia mente	Corr.	0.10	.152*	.156*	0.11	.	.	.124*	.175**	.201**	.203**	0.00
Sign.		0.11	0.01	0.01	0.08	.	.	0.03	0.00	0.00	0.00	0.10
Quando voglio ottenere	Corr.	.154*	0.07	0.06	0.07	.	.	0.09	.124*	0.06	0.10	0.11
Sign.		0.01	0.25	0.31	0.29	.	.	0.11	0.03	0.27	0.11	-0.04
* Faccio fatica a combattere	Corr.	0.06	0.09	0.02	-0.02	.	.	0.01	0.07	0.01	-0.04	0.54
Sign.		0.31	0.16	0.77	0.69	.	.	0.84	0.25	0.83	0.54	0.08
Ritengo che le emozioni mi	Corr.	-0.01	0.09	0.05	-0.06	.	.	0.06	0.08	.186**	.186**	0.22
Sign.		0.91	0.14	0.43	0.31	.	.	0.31	0.18	0.00	0.22	0.12
Se decido di controllare le mie	Corr.	0.06	0.09	.151*	.144*	.	.	.120*	0.07	.141*	.141*	0.06
Sign.		0.34	0.16	0.01	0.02	.	.	0.04	0.20	0.01	0.06	0.12
Posso descrivere il mio	Corr.	0.04	0.08	.182**	0.08	.	.	0.05	0.11	.141*	.141*	0.07
Sign.		0.56	0.21	0.00	0.23	.	.	0.42	0.06	0.01	0.07	0.10
Sono pienamente consapevole	Corr.	0.00	.135*	.134*	.148*	.	.	0.09	0.06	.141*	.141*	0.14
Sign.		0.96	0.03	0.03	0.02	.	.	0.10	0.28	0.01	0.14	0.11
So leggere le emozioni sul viso	Corr.	.128*	0.05	.125*	.144*	.	.	0.03	0.05	.145*	.145*	0.09
Sign.		0.04	0.44	0.04	0.02	.	.	0.61	0.36	0.01	0.09	0.06
* Sono spesso incerto nel	Corr.	0.04	-0.05	0.10	0.00	.	.	0.00	0.05	0.04	0.06	0.33
Sign.		0.52	0.44	0.11	1.00	.	.	0.97	0.43	0.44	0.33	0.01
Le emozioni seguono una logica	Corr.	0.06	-0.02	0.05	0.03	.	.	0.04	0.01	0.04	0.01	0.94
Sign.		0.36	0.69	0.40	0.67	.	.	0.54	0.85	0.45	0.94	0.01
* Anche se vorrei, non riesco	Corr.	0.06	-0.05	0.01	-0.01	.	.	-0.03	0.02	0.00	0.01	0.87
Sign.		0.30	0.40	0.83	0.82	.	.	0.64	0.69	0.99	0.87	0.04
Sono le mie abilità e qualità	Corr.	.154*	0.08	0.08	.145**	.	.	.133*	.180**	0.04	.176**	0.01
Sign.		0.01	0.18	0.19	0.02	.	.	0.02	0.00	0.47	0.01	0.11
So trasformare gli eventuali	Corr.	0.11	0.12	.185**	0.11	.	.	.135*	.125*	.144*	.144*	0.09
Sign.		0.08	0.05	0.00	0.09	.	.	0.02	0.03	0.01	0.09	-0.02
* Faccio fatica ad ascoltare	Corr.	-0.04	0.05	0.02	0.07	.	.	-0.03	0.00	-0.01	-0.02	0.80
Sign.		0.49	0.43	0.73	0.24	.	.	0.60	0.96	0.88	0.80	0.11
Riconoscere le emozioni delle	Corr.	0.02	0.11	0.11	0.08	.	.	0.07	0.10	.136*	.136*	0.08
Sign.		0.80	0.08	0.07	0.20	.	.	0.25	0.07	0.02	0.08	0.66
Riesco a individuare le ragioni	Corr.	0.06	0.12	0.07	0.02	.	.	-0.01	0.04	0.10	0.06	0.33
Sign.		0.31	0.06	0.29	0.78	.	.	0.86	0.52	0.07	0.33	0.01
Conosco le cose che mi infastidiscono	Corr.	0.12	0.03	0.12	0.11	.	.	0.03	0.07	0.04	.168**	0.01
Sign.		0.05	0.67	0.06	0.07	.	.	0.55	0.22	0.53	0.01	0.05
Poiché conosco gli obiettivi	Corr.	0.11	0.08	0.06	0.00	.	.	0.08	.154**	.170**	.170**	0.44
Sign.		0.09	0.20	0.35	0.94	.	.	0.17	0.01	0.00	0.44	0.03
* Spesso non oso parlare	Corr.	0.11	0.04	0.09	0.00	.	.	0.07	0.07	0.07	0.03	0.62
Sign.		0.09	0.50	0.17	0.98	.	.	0.22	0.21	0.25	0.62	0.01
Sono consapevole di cosa mi	Corr.	0.10	0.11	0.11	-0.01	.	.	0.05	0.08	0.10	.161*	0.01
Sign.		0.11	0.08	0.07	0.86	.	.	0.42	0.18	0.08	0.01	0.01
Sono consapevole di cosa fa	Corr.	.139**	0.06	.210**	0.11	.	.	.134*	.184**	.187**	.176**	0.01
Sign.		0.03	0.34	0.00	0.07	.	.	0.02	0.00	0.00	0.01	0.03
* Spesso faccio fatica a	Corr.	0.05	-0.03	0.09	-0.02	.	.	-0.03	0.03	0.04	0.03	0.62
Sign.		0.41	0.60	0.16	0.74	.	.	0.55	0.57	0.52	0.62	0.11
Sono consapevole delle mie	Corr.	0.08	0.04	.165**	0.11	.	.	0.09	.125*	.144*	.144*	0.09
Sign.		0.19	0.51	0.01	0.09	.	.	0.13	0.03	0.01	0.09	0.09
* Faccio fatica ad affrontare	Corr.	-0.01	0.01	0.00	0.04	.	.	0.06	0.05	0.08	0.09	0.18
Sign.		0.81	0.87	0.96	0.56	.	.	0.26	0.40	0.16	0.18	0.03
* È un problema per me	Corr.	-0.02	0.01	0.06	0.05	.	.	0.06	0.05	0.05	0.03	0.64
Sign.		0.73	0.91	0.35	0.44	.	.	0.29	0.38	0.41	0.64	.147*
Perseguo i miei obiettivi	Corr.	.209**	0.06	.160**	0.10	.	.	.116*	.193**	.180**	.180**	.147*
Sign.		0.00	0.38	0.01	0.11	.	.	0.04	0.00	0.00	0.02	.127*
* Il cambiamento mi mette	Corr.	0.11	0.02	0.04	0.09	.	.	0.02	0.07	.142*	.142*	0.05
Sign.		0.08	0.71	0.57	0.16	.	.	0.71	0.20	0.01	0.05	0.07
Sono in grado di descrivere	Corr.	0.03	0.05	0.10	0.04	.	.	-0.02	0.02	0.06	0.07	0.27
Sign.		0.66	0.41	0.12	0.55	.	.	0.72	0.72	0.29	0.27	.179**
Capisco il motivo per il quale	Corr.	0.07	0.05	.225**	.129*	.	.	.142*	.114*	.113*	.113*	0.01
Sign.		0.26	0.46	0.00	0.04	.	.	0.01	0.05	0.05	0.01	0.13
Ho chiare le ragioni delle mie	Corr.	0.12	-0.02	0.11	0.05	.	.	.168**	0.06	0.05	0.05	0.05
Sign.		0.06	0.77	0.07	0.39	.	.	0.00	0.29	0.36	0.05	0.11
Sono in grado di spiegare lo	Corr.	0.06	0.03	.201**	0.08	.	.	.125*	0.09	.140*	.140*	0.08
Sign.		0.33	0.64	0.00	0.22	.	.	0.03	0.10	0.01	0.08	0.01
Sono in grado di raggiungere	Corr.	.264**	.175**	.200**	.149**	.	.	.190**	.208**	.262**	.262**	.168**
Sign.		0.00	0.00	0.00	0.02	.	.	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01
* Comincio molte cose senza	Corr.	.127*	0.06	0.08	0.03	.	.	0.03	.148**	.142*	.142*	0.01
Sign.		0.04	0.35	0.23	0.68	.	.	0.64	0.01	0.01	0.86	

T-Test Form-Perform, differenze tra applicazione e piattaforma:

		Test t per l'uguaglianza delle medie				
		t	gl	Significatività	Differenza della media	Differenza errore std.
Form	Sono in grado di presunte	5,14	735,00	0,00	-0,34	0,07
	Tengo fede agli impegni presunte	4,82	735,00	0,00	-0,22	0,05
	* Con certe persone non presunte	3,56	735,00	0,00	-0,33	0,09
	Cerco di non mettere presunte	3,94	735,00	0,00	-0,30	0,08
	Prima di decidere presunte	9,20	735,00	0,00	-0,67	0,07
	* Non mi pongo il presunte	5,24	735,00	0,00	-0,40	0,08
	Le mie emozioni mi presunte	0,74	735,00	0,46	-0,05	0,07
	Sono consapevole presunte	9,59	735,00	0,00	-0,69	0,07
	Nella vita mi pongo presunte	1,93	735,00	0,05	-0,11	0,06
	Di fronte ad un ostacolo presunte	-1,28	735,00	0,20	0,12	0,09
	Sono impaziente presunte	-5,63	735,00	0,00	0,55	0,10
	La mia forza di presunte	-0,17	735,00	0,87	0,01	0,06
	Ho chiaro quale sia il presunte	4,35	735,00	0,00	-0,32	0,07
	Ritengo di avere una presunte	1,84	735,00	0,07	-0,14	0,08
	Riesco a capire presunte	4,17	735,00	0,00	-0,25	0,06
	Sono in grado di presunte	5,24	735,00	0,00	-0,34	0,06
	* Trovo difficile presunte	4,04	735,00	0,00	-0,34	0,08
	* Mi capita di non presunte	2,56	735,00	0,01	-0,25	0,10
	* Solitamente, presunte	1,61	735,00	0,11	-0,12	0,08
	Quando nella mia presunte	0,71	735,00	0,48	-0,04	0,06
	Quando voglio presunte	2,09	735,00	0,04	-0,12	0,06
	* Faccio fatica a presunte	-0,31	735,00	0,76	0,03	0,09
	Ritengo che le emozioni presunte	0,55	735,00	0,58	-0,04	0,08
	Se decido di controllare presunte	4,79	735,00	0,00	-0,35	0,07
	Posso descrivere il presunte	5,34	735,00	0,00	-0,35	0,07
	Sono pienamente presunte	5,61	735,00	0,00	-0,38	0,07
	So leggere le emozioni presunte	4,07	735,00	0,00	-0,27	0,07
	* Sono spesso presunte	2,61	735,00	0,01	-0,21	0,08
	Le emozioni seguono presunte	-3,03	735,00	0,00	0,26	0,09
	* Anche se vorrei, non presunte	-0,98	735,00	0,33	0,09	0,09
	Sono le mie abilità e presunte	-1,82	735,00	0,07	0,11	0,06
	So trasformare presunte	1,22	735,00	0,22	-0,08	0,07
	* Faccio fatica ad presunte	2,43	735,00	0,02	-0,18	0,08
	Riconoscere le emozioni presunte	-0,16	735,00	0,88	0,01	0,07
	Riesco a individuare presunte	2,70	735,00	0,01	-0,19	0,07
	Conosco le cose che mi presunte	2,43	735,00	0,02	-0,12	0,05
	Poiché conosco gli presunte	1,21	735,00	0,23	-0,08	0,07
	* Spesso non oso presunte	2,39	735,00	0,02	-0,22	0,09
	Sono consapevole presunte	2,02	735,00	0,04	-0,12	0,06
	Sono consapevole presunte	1,39	735,00	0,17	-0,09	0,07
	* Spesso faccio fatica presunte	1,37	735,00	0,17	-0,09	0,07
	Sono consapevole presunte	4,86	735,00	0,00	-0,30	0,06
	* Faccio fatica ad presunte	2,54	735,00	0,01	-0,22	0,09
	* È un problema presunte	7,10	735,00	0,00	-0,54	0,08
	Perseguo i miei presunte	2,85	735,00	0,00	-0,16	0,05
	* Il cambiamenti presunte	0,97	735,00	0,33	-0,09	0,09
	Sono in grado di presunte	3,42	735,00	0,00	-0,23	0,07
Capisco il motivo per presunte	4,60	735,00	0,00	-0,25	0,05	
Ho chiare le ragioni delle presunte	4,20	735,00	0,00	-0,22	0,05	
Sono in grado di presunte	3,88	735,00	0,00	-0,27	0,07	
Sono in grado di presunte	1,22	735,00	0,22	-0,06	0,05	
* Comincio molte cose presunte	4,11	735,00	0,00	-0,33	0,08	
Perform	Lavorare con le presunte	13,82	689,00	0,00	-0,94	0,07
	Il mio team è altamente presunte	2,25	689,00	0,02	-0,20	0,09
	Sappiamo cosa fare presunte	0,05	689,00	0,96	0,00	0,08
	Il mio team risolve presunte	3,17	689,00	0,00	-0,26	0,08
	Le persone nel team presunte	4,46	735,00	0,00	-0,30	0,07
	Nel team si collabora presunte	6,13	735,00	0,00	-0,46	0,07
	Ho fiducia nelle presunte	10,77	735,00	0,00	-0,75	0,07
	Performance ultimi presunte	-8,75	672,00	0,00	0,43	0,05

Bibliografia

- Ahuja, Jaya. «A Study of Virtuality Impact on Team Performance». SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 28 giugno 2010. <https://papers.ssrn.com/abstract=1631684>.
- Allen, Tammy D., Timothy D. Golden, e Kristen M. Shockley. «How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings». *Psychological Science in the Public Interest* 16, n. 2 (1 ottobre 2015): 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Allen, Tammy D., Kelsey Merlo, Roxanne C Lawrence, Jeremiah Slutsky, e Cheryl E Gray. «Boundary management and work-nonwork balance while working from home». *Applied Psychology* 70, n. 1 (2021): 60–84.
- Alward, Erin, e Yvonne Phelps. «Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education». *Online Learning* 23, n. 3 (2019): 72–93.
- Arguedas, Marta, Athanasios Daradoumis, e Fatos Xhafa Xhafa. «Analyzing how emotion awareness influences students' motivation, engagement, self-regulation and learning outcome». *Educational technology and society* 19, n. 2 (2016): 87–103.
- Bailey, Diane E., e Nancy B. Kurland. «A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work». *Journal of Organizational Behavior* 23, n. 4 (2002): 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>.
- Belzunegui-Eraso, Angel, e Amaya Erro-Garcés. «Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis». *Sustainability* 12, n. 9 (2020): 3662.
- Beydler, Kathy Williams. «The Role of Emotional Intelligence in Perioperative Nursing and Leadership: Developing Skills for Improved Performance». *AORN Journal* 106, n. 4 (1 ottobre 2017): 317–23. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2017.08.002>.
- Centro Studi Incontra. «Indagine sullo smart working 2020: Capire il Presente per Progettare il Futuro». Innovazione Contrattazione Partecipazione, 2020. https://www.illavorocontinua.it/images/pdf/Report_Indagine_SW_2020.pdf.
- Chang, Jin Wook, Thomas Sy, e Jin Nam Choi. «Team emotional intelligence and performance: Interactive dynamics between leaders and members». *Small Group Research* 43, n. 1 (2012): 75–104.
- CIPD. «Flexible working in the UK». Championing better work and working lives, 2019. https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-working_tcm18-58746.pdf.
- Contreras, Francoise, Elif Baykal, e Ghulam Abid. «E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go». *Frontiers in Psychology*, 2020, 3484.
- D'Amato, Vittorio. *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un Manager 3.0: Il manifesto e le nuove competenze per un Manager 3.0*. FrancoAngeli, 2014.
- Davis, M.F., e J. Green. «Three hours longer, the pandemic workday has obliterated work-life balance», 2020. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-23/working-from-home-in-covid-era-means-three-more-hours-on-the-job>.
- Derks, Daantje, Arjan ER Bos, e Jasper Von Grumbkow. «Emoticons and online message interpretation». *Social Science Computer Review* 26, n. 3 (2008): 379–88.
- Dube, Shopee, e Carl Marnewick. «A conceptual model to improve performance in virtual teams : original research». *South African Journal of Information Management* 18, n. 1 (gennaio 2016): 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajim.v18i1.674>.
- Elfenbein, Hillary Anger, e Nalini Ambady. «Is there an in-group advantage in emotion recognition?», 2002.

- Ferreira, Pedro Gustavo Siqueira, Edson Pinheiro de Lima, e Sergio E. Gouvea da Costa. «Perception of Virtual Team's Performance: A Multinational Exercise». *International Journal of Production Economics*, Sustainable Development of Manufacturing and Services, 140, n. 1 (1 novembre 2012): 416–30. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.06.025>.
- Feyerherm, Ann E., e Cheryl L. Rice. «Emotional intelligence and team performance: the good, the bad and the ugly». *The International Journal of Organizational Analysis* 10, n. 4 (1 gennaio 2002): 343–62. <https://doi.org/10.1108/eb028957>.
- Flexibility,. «The Smart Working Handbook», 2015. <http://www.adirelab.es/wp-content/uploads/2016/05/SWHb2015-8MB.pdf>.
- Fox, Michelle. «Remote Work Burnout Is Growing as Pandemic Stretches on. Here's How to Manage It». CNBC, 28 luglio 2020. <https://www.cnbc.com/2020/07/28/remote-work-burnout-is-growing-as-coronavirus-pandemic-stretches-on.html>.
- Franken, E., T. Bentley, A. Shafaei, B. Farr-Wharton, L.-A. Onnis, e M. Omari. «Forced Flexibility and Remote Working: Opportunities and Challenges in the New Normal». *Journal of Management and Organization*, 2021. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.40>.
- Freedman, Joshua, e SEI Team. «SEI - Development Report». *Sixseconds - The emotional intelligence network*, SEI Emotional intelligence Assessment, Measure&Develop Human Capacity (s.d.). https://italia.6seconds.org/wp-content/uploads/2017/03/2016-11-30_-_Development_Italian_-_Sample_Report_ITA_-_Number_189348.pdf.
- Gajendran, Ravi S., e David A. Harrison. «The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences.» *Journal of Applied Psychology* 92, n. 6 (novembre 2007): 1524–41. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.
- Gallego, JS, I Ortiz-Marcos, e J Romero Ruiz. «Main challenges during project planning when working with virtual teams». *Technological Forecasting and Social Change* 162 (2021): 120353.
- Gamero, Nuria, Baltasar González-Anta, Virginia Orengo, Ana Zornoza, e Vicente Peñarroja. «Is Team Emotional Composition Essential for Virtual Team Members' Well-Being? The Role of a Team Emotional Management Intervention». *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18, n. 9 (25 aprile 2021): 4544. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094544>.
- Gastaldi, Luca, Mariano Corso, Elisabetta Raguseo, Paolo Neirotti, Emilio Paolucci, e Antonella Martini. «Smart working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential», Vol. 100. CINet Budapest, 2014.
- Gianquitto, Massimo, e Mauro Battocchi. *Coworking & smart working. Nuove tendenze nel modo di lavorare. Completo di casi reali. Nuova ediz.* Nuova edizione. Roma: EPC, 2018.
- Gilson, Lucy L., M. Travis Maynard, Nicole C. Jones Young, Matti Vartiainen, e Marko Hakonen. «Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities». *Journal of Management* 41, n. 5 (1 luglio 2015): 1313–37. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>.
- Golden, Timothy D., e John F. Veiga. «The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings». *Journal of Management* 31, n. 2 (1 aprile 2005): 301–18. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>.
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence*. First Printing edizione. New York: Bantam Dell Pub Group, 1995.

- . «The Focused Leader». *Harvard Business Review*, 1 dicembre 2013. <https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>.
- Goleman, Daniel, Richard E. Boyatzis, e Annie McKee. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press, 2013.
- Gozukara, I, A Mercanlı, Selçuk Capuk, e Osman Yıldırım. «Impact of turnover intention on loneliness and the mediating effect of work alienation». *Business Management and Strategy* 8, n. 1 (2017): 18–38.
- Hackman, J. R. «New Rules for Team Building». *Optimize* July (2002): 50–62.
- Hanebuth, Andrea. «Success factors of virtual research teams – Does distance still matter?». *Management Revue* 26, n. 2 (2015): 161–79. <https://www.jstor.org/stable/24570256>.
- Haselton, Martie G., Daniel Nettle, e Paul W. Andrews. «The Evolution of Cognitive Bias». In *The handbook of evolutionary psychology*, 724–46. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- Holt-Lunstad, Julianne, Timothy B Smith, Mark Baker, Tyler Harris, e David Stephenson. «Loneliness and social isolation as risk factors for mortality: a meta-analytic review». *Perspectives on psychological science* 10, n. 2 (2015): 227–37.
- Ingrosso, Alessandro. «Dinamica del gruppo: le 5 fasi di Bruce Tuckman in uno Scrum Team». *Alessandro Ingrosso* (blog), 22 marzo 2020. <https://www.alessandroingrosso.com/2020/03/22/dinamica-del-gruppo-le-5-fasi-di-bruce-tuckman-in-uno-scrum-team/>.
- Jarosz, J. «The Impact of Coaching on Well-Being Andperformance of Managers and Their Teams during Pandemic». *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 19, n. 1 (2021): 4–27. <https://doi.org/10.24384/n5ht-2722>.
- Jarrahi, Mohammad Hossein, e Steve Sawyer. «Social Technologies, Informal Knowledge Practices, and the Enterprise». *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 23, n. 1–2 (1 gennaio 2013): 110–37. <https://doi.org/10.1080/10919392.2013.748613>.
- Jitpaiboon, Thawatchai, Sheila M. Smith, e Qiannong Gu. «Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support». *Project Management Journal* 50, n. 3 (1 giugno 2019): 271–87. <https://doi.org/10.1177/8756972819833545>.
- Jordan, Peter J, e Ashlea C Troth. «Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution». *Human performance* 17, n. 2 (2004): 195–218.
- Jostell, David, e Sven Hemlin. «After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict». *Work* 60, n. 3 (2018): 475–83.
- Kahn, William A. «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work». *Academy of Management Journal* 33, n. 4 (dicembre 1990): 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kahneman, Daniel, Olivier Sibony, e Cass R. Sunstein. *Noise: A Flaw in Human Judgment*. Little, Brown Spark, 2021.
- Kniffin, Kevin M, Jayanth Narayanan, Frederik Anseel, John Antonakis, Susan P Ashford, Arnold B Bakker, Peter Bamberger, Hari Bapuji, Devasheesh P Bhave, e Virginia K Choi. «COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action.» *American Psychologist* 76, n. 1 (2021): 63.
- Kozlowski, Steve W. J., e Katherine J. Klein. «A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes». In *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 3–90. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass, 2000.

- Kumar, Sanjay. «Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership». *Industrial Psychiatry Journal* 23, n. 1 (2014): 1–3. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.144934>.
- Lee, Anne Marie. «Employees Aren't Afraid of Going Back to the Office — They Just like Working from Home», 2020. <https://www.cbsnews.com/news/unafraid-of-returning-to-the-office-many-workers-may-still-opt-to-work-from-home/>.
- Leiter, Michael P, e CHRISTINA Maslach. «Motivation, competence, and job burnout». *Handbook of Competence and Motivation: Theory and Application*, 2017, 370.
- Liao, Chenwei. «Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Perspective». *Human Resource Management Review*, Virtual Teams in Organizations, 27, n. 4 (1 dicembre 2017): 648–59. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>.
- Lupton, Nathaniel C, Michael J Hine, e Steven A Murphy. «Emotional intelligence in computer mediated group communications». *Journal of eWorking* 2, n. 2 (2008): 177.
- Macêdo, Thiago Allan Marques de, Eric Lucas dos Santos Cabral, Wilkson Ricardo Silva Castro, Clodoaldo Carneiro de Souza Junior, João Florêncio da Costa Junior, Felipe Martins Pedrosa, Aleson Belo da Silva, et al. «Ergonomics and Telework: A Systematic Review». *Work* 66, n. 4 (2020): 777–88. <https://doi.org/10.3233/WOR-203224>.
- Magni, Massimo, Manju K. Ahuja, e Likoebe M. Maruping. «Distant but Fair: Intra-Team Justice Climate and Performance in Dispersed Teams». *Journal of Management Information Systems* 35, n. 4 (2 ottobre 2018): 1031–59. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1522909>.
- Marlow, Shannon L., Christina N. Lacerenza, e Eduardo Salas. «Communication in Virtual Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda». *Human Resource Management Review*, Virtual Teams in Organizations, 27, n. 4 (2017): 575–89. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>.
- Martelli, Andrea. «Il ciclo vitale di un gruppo: modello di Tuckman e di Forsyth», s.d. <https://sociologia.tesionline.it/sociologia/articolo/il-ciclo-vitale-di-un-gruppo-modello-di-tuckman-e-di-forsyth/3551>.
- Martins, Luis L., Lucy L. Gilson, e M. Travis Maynard. «Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?» *Journal of Management* 30, n. 6 (1 novembre 2004): 805–35. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>.
- Mayer, John D, Peter Salovey, David R Caruso, e Robert Jeffrey Sternberg. «Models of emotional intelligence». *JD Mayer*, 2000.
- Mburu, Lucas Ngigi. «Manifestation of Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Virtual Teams: Case Study of Nairobi Technology Hub». *African Journal of Business Management* 14, n. 9 (30 settembre 2020): 258–70. <https://doi.org/10.5897/AJBM2020.9026>.
- Miller, Jaclyn. «Training Project Managers to Use Emotional Intelligence to Enhance Virtual Team Performance». *ProQuest Dissertations and Theses*. M.S., The College of St. Scholastica, 2021. ProQuest One Academic (2555671238). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/training-project-managers-use-emotional/docview/2555671238/se-2?accountid=9652>.
- Morley, Sandra, Kathryn Cormican, e Paul Folan. «An Analysis of Virtual Team Characteristics: A Model for Virtual Project Managers». *Journal of technology management & innovation* 10, n. 1 (2015): 188–203. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000100014>.

- Mulki, Jay Prakash, e Fernando Jaramillo. «Workplace isolation: salespeople and supervisors in USA». *The International Journal of Human Resource Management* 22, n. 04 (2011): 902–23.
- Mysirlaki, Sofia, e Fotini Paraskeva. «Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs». *Leadership & Organization Development Journal* 41, n. 4 (1 gennaio 2020): 551–66. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>.
- . «Virtual Team Effectiveness: Insights from the Virtual World Teams of Massively Multiplayer Online Games». *Journal of Leadership Studies* 13, n. 1 (2019): 36–55. <https://doi.org/10.1002/jls.21608>.
- Newman, Sean A., Robert C. Ford, e Greg W. Marshall. «Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality». *International Journal of Business Communication* 57, n. 4 (1 ottobre 2020): 452–73. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>.
- Nilles, J. M. *Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters*, 1994. <https://trid.trb.org/view/405282>.
- Offermann, Lynn R, James R Bailey, Nicholas L Vasilopoulos, Craig Seal, e Mary Sass. «The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance». *Human performance* 17, n. 2 (2004): 219–43.
- Oginde, David A. «Follower expectations of a leader: Most admired leader behaviors». *International Leadership Journal* 3, n. 2 (2011): 87–108.
- Osservatorio Digital Innovation, e Politecnico Milano. «Gli Smart Worker in Italia». Osservatorio Smart Working. Osservatorio Digital Innovation. Milano: Politecnico di Milano, 13 dicembre 2019. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/smart-worker-italia-report>.
- . «I nuovi modelli di lavoro ibrido tra spazi e tecnologie». Osservatorio Smart Working. Osservatorio Digital Innovation. Milano: Politecnico di Milano, 21 dicembre 2021. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/nuovi-modelli-lavoro-ibrido-spazi-tecnologie-report>.
- . «La rivoluzione dello Smart Working: come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia». Osservatorio Smart Working. Osservatorio Digital Innovation. Milano: Politecnico di Milano, 3 novembre 2021. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/rivoluzione-smart-working-come-cambiato-modo-lavorare-vivere-pandemia-report>.
- . «Lo smart working durante l'emergenza covid-19 e il punto di vista dei lavoratori». Osservatorio Smart Working. Osservatorio Digital Innovation. Milano: Politecnico di Milano, 10 settembre 2020. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/lo-smart-working-durante-lemergenza-covid-19>.
- . «Lo smart working oltre la flessibilità: Lo scenario di diffusione in Italia». Osservatorio Smart Working. Osservatorio Digital Innovation. Milano: Politecnico di Milano, 11 dicembre 2019. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/smart-working-scenario-diffusione-italia-slide-booklet>.
- Parker, Kim, Juliana Menasce Horowitz, e Rachel Minkin. «How Coronavirus Has Changed the Way Americans Work». *Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project* (blog), 9 dicembre 2020. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>.

- Pitts, Virginia E, Natalie A Wright, e Lindsey C Harkabus. «Communication in virtual teams: The role of emotional intelligence». *Journal of Organizational Psychology* 12, n. 3/4 (2012): 21–34.
- Powell, Anne, Gabriele Piccoli, e Blake Ives. «Virtual teams: a review of current literature and directions for future research». *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems* 35, n. 1 (3 febbraio 2004): 6–36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>.
- Rehman, Shafiq Ur. «Impact of inclusive leadership on project success». *Journal of Engineering, Project, and Production Management* 10, n. 2 (2020): 87–93.
- Riggio, Ronald E., e Rebecca J. Reichard. «The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach». A cura di Céleste M. Brotheridge e Raymond T. Lee. *Journal of Managerial Psychology* 23, n. 2 (1 gennaio 2008): 169–85. <https://doi.org/10.1108/02683940810850808>.
- Salovey, Peter, e John D. Mayer. «Emotional Intelligence». *Imagination, Cognition and Personality* 9, n. 3 (1990): 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
- Sanchez-Burks, Jeffrey, e Quy Nguyen Huy. «Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions». *Organization Science* 20, n. 1 (2009): 22–34.
- Sawhill, Katherine Guyot and Isabel V. «Telecommuting Will Likely Continue Long after the Pandemic». *Brookings* (blog), 6 aprile 2020. <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/04/06/telecommuting-will-likely-continue-long-after-the-pandemic/>.
- Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris, e Willem Van Rhenen. «Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being?» *Applied Psychology* 57, n. 2 (2008): 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>.
- Schutte, Nicola S, John M Malouff, Chad Bobik, Tracie D Coston, Cyndy Greeson, Christina Jedlicka, Emily Rhodes, e Greta Wendorf. «Emotional intelligence and interpersonal relations». *The Journal of social psychology* 141, n. 4 (2001): 523–36.
- SCS Consulting. «Business Consulting e Advisory aziendale - SCS». SCS Consulting, s.d. <https://scsconsulting.it/>.
- . «Documentazione Smart Attitude acquisita durante il tirocinio curriculare», s.d.
- . «Smart Attitude For Working Smart». *Assessment Online* (blog), 28 settembre 2020. <https://www.assessmentonline.it/2020/09/28/smart-attitude-for-working-smart/>.
- Semenets-Orlova, Inna, Alla Klochko, Tetiana Shkoda, Olena Marusina, e Mariia Tepluk. «Emotional Intelligence as the Basis for the Development of Organizational Leadership During the Covid Period (Educational Institution Case)». *Studies of Applied Economics* 39, n. 5 (29 maggio 2021). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5074>.
- Shipman, K., D.N. Burrell, e A. Huff Mac Pherson. «An Organizational Analysis of How Managers Must Understand the Mental Health Impact of Teleworking during COVID-19 on Employees». *International Journal of Organizational Analysis*, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2685>.
- Sinclair, Robert R, Tammy Allen, Lacie Barber, Mindy Bergman, Thomas Britt, Adam Butler, Michael Ford, Leslie Hammer, Lisa Kath, e Tahira Probst. «Occupational health science in the time of COVID-19: Now more than ever». *Occupational Health Science* 4, n. 1 (2020): 1–22.

- Stubbs Koman, Elizabeth, e Steven B. Wolff. «Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance». A cura di Richard Boyatzis. *Journal of Management Development* 27, n. 1 (1 gennaio 2008): 55–75. <https://doi.org/10.1108/02621710810840767>.
- Tannenbaum, Scott I., Rebecca L. Beard, e Eduardo Salas. «Team Building and Its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments». In *Advances in Psychology*, a cura di Kathryn Kelley, 82:117–53. Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology. North-Holland, 1992. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62601-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62601-1).
- Team-X. «Documentazione Team-X», s.d.
- . «Intelligence for Team Performance». TEAMX, s.d. <https://weareteamx.com/>.
- Tih, Genty Lim Gen, e Norhadilah Abdul Hamid. «The Influence of Emotional Intelligence and Coping Strategies on Employee Productivity Performance During COVID-19 Pandemic». *Research in Management of Technology and Business* 2, n. 1 (11 giugno 2021): 485–98. <https://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb/article/view/1931>.
- Toscano, Ferdinando, e Salvatore Zappalà. «Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation». *Sustainability* 12, n. 23 (gennaio 2020): 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>.
- Trejo, Arturo. «Project Outcomes Improved by Emotional Intelligence». *Business Perspectives and Research* 4, n. 1 (1 gennaio 2016): 67–76. <https://doi.org/10.1177/2278533715605436>.
- Tuckman, B. W. «Developmental Sequence in Small Groups». *Psychological Bulletin* 63 (1965): 384–99. <https://doi.org/10.1037/h0022100>.
- Tuckman, Bruce W., e Mary Ann C. Jensen. «Stages of Small-Group Development Revisited». *Group & Organization Studies* 2, n. 4 (1977): 419–27. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>.
- Walther, Joseph B. «Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective». *Communication research* 19, n. 1 (1992): 52–90.
- . «Social information processing theory (CMC)». *The international encyclopedia of interpersonal communication*, 2015, 1–13.
- Wang, Bin, Yukun Liu, Jing Qian, e Sharon K Parker. «Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective». *Applied psychology* 70, n. 1 (2021): 16–59.
- Weil, Michelle M., e Larry D. Rosen. *Technostress: Coping With Technology Work Home Play*. New York: John Wiley & Sons Inc, 1997.
- World Health Organization. «Burn-out an “Occupational Phenomenon”: International Classification of Diseases», s.d. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>.
- World Health Organization e International Labour Organization. *Healthy and Safe Telework: Technical Brief*. Geneva: World Health Organization, 2021. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/351182>.
- Wright, Sarah Louise. «Loneliness in the workplace», 2005.
- Wütschert, Milena Sina, Diana Pereira, Hartmut Schulze, e Achim Elfering. «Working from home: Cognitive irritation as mediator of the link between perceived privacy and sleep problems». *Industrial health*, 2021.

- Zappalà, S, e F Toscano. «Smart working in Italy: Origin, diffusion and potential outcomes». *Psicologia Sociale* 15, n. 2 (2020): 203–23.
- Zürcher, Andrea, Sibylle Galliker, Nicola Jacobshagen, Peter Lüscher Mathieu, Andrea Eller, e Achim Elfering. «Increased Working From Home in Vocational Counseling Psychologists During COVID-19: Associated Change in Productivity and Job Satisfaction». *Frontiers in Psychology* 12 (2021). <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2021.750127>.