



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

L'EVOLUZIONE DEL TEAMWORK NELL'ERA DIGITALE

THE EVOLUTION OF TEAMWORK IN THE DIGITAL AGE

Relatore:

Dott.ssa Ranzuglia Giulia

Rapporto Finale di:

Di Brandimarte Francesca

Matricola: 1093250

Anno Accademico 2021/2022

*A mio nonno,
so quanto avresti voluto essere qui oggi,
ma so anche che non sei poi così lontano da me.
Grazie per avermi dato la forza di superare ogni ostacolo
e per aver gioito con me in ogni mia piccola vittoria.
Tutto questo è per te.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO PRIMO — IL TEAMWORK.....	6
1.1 Definizione.....	7
1.2 L'evoluzione storica del concetto di gruppo.....	8
1.3 Teamwork nelle imprese.....	10
<i>1.3.1 Gli obiettivi del lavoro in team.....</i>	<i>10</i>
<i>1.3.2 Caratteristiche dei team vincenti.....</i>	<i>11</i>
<i>1.3.3 La curva di performance del team.....</i>	<i>12</i>
CAPITOLO SECONDO — I TEAM VIRTUALI.....	15
2.1 Introduzione ai team virtuali.....	15
2.2 Caratteristiche fondamentali dei team virtuali.....	17
2.3 I processi e gli strumenti.....	19
2.4 Teamworking e leadership.....	22
<i>2.4.1 Il leader virtuale.....</i>	<i>23</i>
CAPITOLO TERZO — LA GESTIONE DEI TEAM VIRTUALI IN UN'ERA DI DIGITAL TRANSFORMATION.....	26
3.1 La Digital Transformation in Italia.....	26
3.2 Digital Team Working.....	28
3.3 Osservazioni: aspetti positivi e criticità.....	31
CONCLUSIONE.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	38
SITOGRAFIA.....	39

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi anni, la digitalizzazione ha rivoluzionato il settore imprenditoriale, introducendo opportunità di innovazione per le aziende, nonché un crescente sviluppo dei processi. Per rimanere al passo con la trasformazione digitale diviene fondamentale per ogni impresa adottare nuovi modelli di lavoro, come lo smart working, il lavoro da remoto e i teamwork in un'ottica virtuale. Nasce, così, l'importanza di nuove competenze e strumenti per affrontare tale cambiamento, nonché di saper costruire un buon virtual team, saperlo guidare con una buona e consolidata leadership e sviluppare un buon senso di appartenenza.

Il seguente elaborato ha una struttura suddivisa in tre capitoli, in cui lo scopo principale è quello di analizzare la gestione e lo sviluppo dei teamwork, inizialmente in un'ottica di lavoro tradizionale, per poi approfondire la trattazione ad un nuovo modo di lavorare nell'attuale periodo di Digital Transformation.

Il primo capitolo si propone di presentare le caratteristiche, gli obiettivi e il ciclo di vita di un team di lavoro tradizionale, ponendo come punto di partenza l'analisi dell'evoluzione storica del concetto di gruppo.

Nel secondo capitolo, invece, viene approfondita l'analisi di un team di lavoro, introducendo i cosiddetti "team virtuali". Viene spiegato come aspetti quali la comunicazione, la fiducia, la coesione e la motivazione siano indispensabili per la sopravvivenza di ogni team virtuale, oltre all'adozione di adeguati processi e strumenti. Tale analisi si propone di mettere in evidenza anche l'importanza dell'e-leadership, una leadership virtuale capace di guidare e gestire un virtual team, oltre a presentare la figura dell'e-leader, con le sue competenze essenziali.

Per concludere, nel terzo capitolo, verrà presentato il tema della Digital Transformation, spiegando come questa fase sia la protagonista del cambiamento nel mondo del lavoro. A tal fine, viene contestualizzata l'analisi della gestione di un team virtuale a questo periodo di trasformazione digitale. Si pone l'attenzione sui nuovi modelli di lavoro, come lo smart working, i quali sono diventati parte integrante di molte organizzazioni, soprattutto a partire dalla pandemia da Covid-19. Infine, vengono esposte delle osservazioni in merito al nuovo scenario, analizzando gli impatti positivi e le criticità che ogni azienda ha rilevato dal crescente utilizzo delle nuove tecnologie.

PRIMO CAPITOLO

IL TEAMWORK

Nel corso degli ultimi anni, molte aziende hanno dovuto affrontare notevoli cambiamenti, sia da un punto di vista di organizzazione del lavoro, che da un punto di vista competitivo. Per questo motivo, l'intero sistema lavorativo sta incorporando sempre più elementi quali la flessibilità, la collaborazione tra imprese, una maggior autonomia e condivisione. Tra questi, rilevante importanza viene attribuita alla diffusione del lavoro in team, guidata dal bisogno di trovare un modo nuovo, e più efficace, di rispondere a scenari complessi, più competitivi e dinamici, ed è reso possibile dalla crescente capacità degli individui di collaborare quando incontrano problemi comuni, ma soprattutto dalla volontà di fare squadra.

In condizioni lavorative caratterizzate da cambiamento ed incertezza, lo sviluppo di forme organizzative "team based" possono rappresentare una risposta vincente, in cui ogni membro dà il suo contributo al fine di ottenere i migliori risultati.

Per queste ragioni, oggi la capacità di lavorare in team è una soft skill sempre più richiesta¹ nelle campagne di recruiting, in quanto offre innumerevoli benefici in

¹ <https://www.biancolavoro.it/capacita-di-lavoro-in-team-una-soft-skill-sempre-piu-richiasta/>

termini di produttività per l'azienda, ma anche per il singolo membro, aiutandolo nella propria crescita professionale tramite dialogo e confronto.

1.1 DEFINIZIONE

Il teamwork è definito come *“la forma più avanzata di lavoro di gruppo: i membri del team possiedono obiettivi comuni, collaborano per il raggiungimento di uno scopo prefissato, si sentono di appartenere ad un gruppo e ne condividono successi e fallimenti”*.²

Ai fini di questa analisi, è utile sottolineare alcuni elementi chiave che caratterizzano un team: innanzitutto, i team esistono per raggiungere un obiettivo condiviso, specifico e misurabile. In secondo luogo, i membri di un team lavorano insieme in modo interdipendente: vi deve essere la consapevolezza che i singoli obiettivi vengono raggiunti in modo più efficace lavorando collettivamente e non individualmente, maturando un forte spirito di squadra. A tal fine, i membri di un team devono trovare modalità di azione condivise ed essere guidati da un senso di cooperazione, condivisione e supporto reciproco. Infine, ogni team deve avere il

² G. Cucchi, *Elementi di soft HR management*, Clua Edizioni Ancona, 2016, pag. 163.

giusto mix di competenze ed abilità, in modo tale da trarre vantaggio da ognuna di esse.³

Dalla definizione inizialmente citata, è possibile intuire che *team* e *working group*, anche se simili, sono visti come due modi differenti di organizzare il lavoro di più persone orientate verso il raggiungimento di un obiettivo.⁴

In un gruppo di lavoro, i membri sono indipendenti e rispondono individualmente del proprio operato; in un team, invece, i membri condividono una responsabilità solidale e collaborano per il raggiungimento di un obiettivo comune, con un approccio che porta alla fiducia reciproca.⁵

1.2 L'EVOLUZIONE STORICA DEL CONCETTO DI GRUPPO

Nell'immediato dopoguerra ha avuto inizio una ricerca scientifica indirizzata principalmente a gruppi sperimentali.

Il punto di partenza fu l'esperimento di Hawthorne, condotto in azienda su alcuni gruppi di lavoro, con l'obiettivo di misurare l'incidenza delle condizioni ambientali sull'efficienza dei gruppi di lavoro.

³ *Ibidem*, p. 165

⁴ *Ibidem*, p. 161

⁵ <https://asana.com/it/resources/group-vs-team>

La ricerca pose in evidenza un fenomeno inaspettato: nonostante il peggioramento delle condizioni ambientali, il rendimento degli operai aumentava. Era, quindi, evidente che entravano in gioco altri fattori a stimolare la produttività.

A tal fine, numerosi furono gli studi condotti da vari ricercatori, i quali rilevarono il cosiddetto *effetto Hawthorne*⁶: l'aumento della produttività era correlata all'essere oggetto privilegiato di attenzione e sperimentazione, elementi di gratificazione collettiva.

Da allora, seguirono numerose ricerche, con lo scopo di comprendere al meglio la dinamica dei gruppi sociali. Tra gli studiosi, emersero *Kurt Lewin*, uno studioso di origine tedesca, e *Olmsted*, che definì il gruppo come “*una pluralità di individui che sono in contatto reciproco, tengono conto gli uni degli altri ed hanno coscienza di avere in comune qualcosa di importante*”.⁷

Inoltre, egli effettuò una distinzione tra gruppi primari (legati da vincoli di amicizia, di sangue o di ideali) e gruppi secondari (caratterizzati da rapporti interpersonali, razionali e contrattuali): è a questa seconda categoria che è possibile ricondurre il concetto di “gruppi di lavoro”.

⁶ I lavoratori si sentivano “speciali” per essere stati scelti come caso di studio: per questo motivo erano portati a svolgere con maggior produttività il proprio lavoro. Successivamente, per verificare l'effettiva esistenza dell'effetto Hawthorne, numerosi studiosi condussero ulteriori ricerche ed interviste ai lavoratori. (<https://www.centodieci.it/empowerment/effetto-hawthorne/>)

⁷ G. Cucchi, *op.cit.*, p.161

1.3 TEAMWORK NELLE IMPRESE

1.3.1 Gli obiettivi del lavoro in team

Lavorare in team significa mettere a frutto le diverse competenze delle persone che fanno parte di un gruppo di lavoro per un obiettivo comune da raggiungere, definito come *“l’espressione del risultato atteso dal gruppo di lavoro, coerente con i risultati attesi dall’organizzazione”*⁸.

Le teorie alla base del teamwork hanno individuato diversi obiettivi che ogni team deve conseguire per poter essere considerato come tale.

Innanzitutto, un elemento principale alla base di ogni team è dato dalla *consapevolezza dell’unione*: vi deve essere la convinzione che gli obiettivi sono raggiunti in modo più efficace lavorando collettivamente, e non individualmente, apportando impegno ed entusiasmo, per trarne i massimi benefici. A tal fine, è importante sviluppare un elevato grado di *comunicazione e ascolto*, necessari per creare un clima di fiducia, un team più coeso e coinvolto, ed anche per evitare quelle incomprensioni che, soprattutto in una tale condizione lavorativa, spesso risultano inevitabili.

Inoltre, è necessario generare un senso di *appartenenza* alla squadra e di *valorizzazione*, facendo in modo che ogni collaboratore all’interno di un team

⁸ G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo. Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992, pag. 77.

possa sentire come valorizzata ed apprezzata la propria attività, incoraggiandolo a dare il meglio di sé.

Infine, di fondamentale importanza è sviluppare un'abilità al *problem solving*⁹: i problemi si presentano di frequente, ed essere predisposti alla loro risoluzione, cooperando senza dover prevalere gli uni sugli altri, risulta utile al fine di trovare una soluzione efficace, senza perdere di vista l'obiettivo principale.

1.3.2 Caratteristiche dei team vincenti

Un buon lavoro di squadra è essenziale per il successo.

Ogni impresa deve essere capace di gettare le basi per un team efficiente, in grado di cooperare, comunicare e innovare in un'atmosfera di fiducia reciproca e coinvolgimento.

Un team di successo, in genere, presenta delle caratteristiche che lo distinguono da un team inefficiente. In primis, un team può essere considerato “vincente” nel momento in cui presenta una *mentalità orientata all'obiettivo*: un team di successo si impegna per raggiungere i suoi obiettivi cooperando gli uni con gli altri, con la consapevolezza che le sfide e le difficoltà possano essere superate solo attraverso un *supporto reciproco*.

⁹ <https://www.digital-coach.com/it/placement/lavorare-in-team/>

Altrettanto importanti in un team vincente sono la presenza di una *forte identità*, *ottimismo*, *apertura di pensiero*, *desiderio di vincere* e, uno degli aspetti più significativi in un'impresa, la *motivazione*, considerata la prima spinta di ogni azione.

Inoltre, un team di successo pone particolare attenzione alla *crescita professionale e personale* di ogni singolo membro del gruppo: compito del team manager è spronare ogni collaboratore a migliorarsi. Il motivo risiede nel fatto che ciò permette di aumentare la soddisfazione personale del collaboratore, portandolo ad un incremento della capacità produttiva.

Infine, i team vincenti sono flessibili, in quanto rispondono ai cambiamenti dell'ambiente e della domanda e, di conseguenza, possono adattare il proprio approccio alle nuove sfide con grande efficacia.

1.3.3 La curva di performance del team

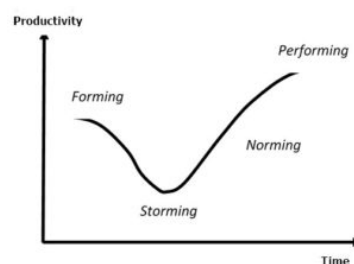
La “curva di performance del team” è un modello che guida un team dalla nascita fino al suo funzionamento, ed è caratterizzato da quattro fasi principali.

- *Nascita*: si stabiliscono i primi contatti all'interno del team. Ciascun componente cerca di comprendere i propri ruoli, come interagire con gli altri e

che cosa ci si aspetta da lui. Ai fini del superamento di questa fase può risultare utile la figura del facilitatore.¹⁰

- *Crisi*: in questa fase nascono le prime gelosie, le prime preoccupazioni e cresce sempre di più il desiderio di prevalere gli uni sugli altri. Questo clima porta i collaboratori a dubitare del successo del team e della possibilità di raggiungere efficacemente gli obiettivi.
- *Normalizzazione*: superata la precedente fase di crisi, i membri iniziano a lavorare insieme. Si pongono le basi per un clima di fiducia e ci si avvia verso un consolidamento del gruppo.
- *Funzionamento*: costituisce la fase in cui il team ha raggiunto la maturità, un alto livello di fiducia e supporto reciproco che permettono ai collaboratori di poter raggiungere gli obiettivi operando in un clima di appartenenza al team.

FIGURA I.1: IL PROCESSO DI SVILUPPO DEL TEAMWORK



FONTE: TUCKMAN, 1965

¹⁰Il facilitatore è colui che mette a disposizione le proprie skills per agevolare la comunicazione all'interno del team e trovare strategie più efficaci per collaborare e raggiungere gli obiettivi, con la consapevolezza di una visione di insieme. (<https://www.makeitso.it/la-figura-del-facilitatore/>)

Il processo di sviluppo di un team aiuta, perciò, a comprendere come il lavoro in team offre l'opportunità di raggiungere gli obiettivi prefissati nel miglior modo e minor tempo possibile.

Ai fini dell'analisi dell'evoluzione di un team, rimane un ultimo aspetto da esaminare. Ad oggi, il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento.

Nel corso degli ultimi anni, infatti, i bisogni di ogni individuo, le sue aspettative ed i suoi valori sono profondamente mutati, come anche il modo di interagire e comunicare. In contesti in cui i membri di un team lavorano in diverse organizzazioni o in diversi Paesi, la diffusione delle nuove tecnologie e la crescente globalizzazione dei mercati favoriscono il ricorso alla collaborazione a distanza tra individui e imprese¹¹, oltre a sviluppare nuove competenze, nuovi sistemi lavorativi e modalità alternative di raggiungimento degli obiettivi.

A tal fine, si parla di “team virtuali”.

¹¹ E. Mattarelli, *I team virtuali*, Mc Graw Hill, 2011, pag. 4.

SECONDO CAPITOLO

I TEAM VIRTUALI

2.1 INTRODUZIONE AI TEAM VIRTUALI

*“Un team si definisce virtuale quando è costituito da un gruppo di persone che interagiscono tra loro al fine di conseguire un obiettivo comune, ma sono distanti fisicamente, temporalmente o strutturalmente e sono collegati grazie all’uso di un’interfaccia tecnologica”.*¹²

Da questa definizione possiamo dedurre che, al contrario dei team globali, i team virtuali sono un gruppo di persone con differenti skills, che lavorano in maniera interdipendente ma sono spazialmente separati, e la loro interazione richiede l’utilizzo di strumenti IT.

Negli ultimi anni il ricorso ai team virtuali si è fatto significativamente più elevato,¹³ in quanto costituisce una forma organizzativa che può rivoluzionare la concezione di posto di lavoro, consentendo alle imprese un elevato grado di flessibilità e comunicazione, importanti in un luogo di lavoro tradizionale e indispensabili in uno online.¹⁴

¹² A. Martone, M. Ramponi, *Virtual team. Nuove sfide manageriali fra libertà e regole*, FrancoAngeli, Milano, 2021, pag. 13.

¹³ E. Mattarelli, *op.cit.*, p.4

¹⁴ https://www.ilsole24ore.com/art/i-team-virtuali-annullano-distanze-e-rendono-collaborazione-efficiente-AEoPOwdC?refresh_ce=1

Il loro utilizzo può potenzialmente aumentare la produttività, ottimizzando le performance grazie all'impiego delle nuove tecnologie. Ogni individuo può ridurre i costi in termini di tempo, denaro e stress: le tecnologie ICT permettono alle persone di lavorare da dove e quando preferiscono, rendendo il lavoro più flessibile¹⁵. Ciò porta i dipendenti ad essere più soddisfatti, in quanto hanno la possibilità di poter meglio gestire il proprio tempo, ed essere maggiormente produttivi.¹⁶

Attualmente, però, gli studi a riguardo sono contraddittori, in quanto alcuni sostengono che il lavoro virtuale aumenti la produttività, mentre altri che causi minore soddisfazione, innescando un senso di solitudine: da ciò, si deduce che anche il tipo di lavoratori che costituiscono il team determina il suo successo.

Qualche anno fa, i team virtuali erano semplicemente un modello organizzativo nuovo, scaturito dal crescente utilizzo delle nuove tecnologie: ad oggi, viene considerato un modello di lavoro prevalente da parte di quelle organizzazioni supportate da un alto grado di digitalizzazione.

¹⁵ E. Mattarelli, *op.cit.*, p.5

¹⁶ <https://www.kairossolutions.it/2020/07/13/i-vantaggi-e-gli-svantaggi-dei-virtual-teams/>

2.2 CARATTERISTICHE FONDAMENTALI DEI TEAM VIRTUALI

Affinché un team virtuale possa funzionare al meglio, è necessario considerare alcune caratteristiche indispensabili per il suo successo.

In particolare, sono tre gli elementi da mettere in evidenza: la comunicazione, la fiducia e la coesione, e la motivazione.

- La comunicazione: *“la comunicazione è un processo chiave che permette il funzionamento del gruppo di lavoro garantendo lo scambio di informazioni, finalizzandolo al raggiungimento dei risultati”*.¹⁷ Nei team virtuali, rispetto a quelli tradizionali, la gestione della comunicazione diventa più lenta e complessa¹⁸. Alla luce di ciò, è impensabile che i team virtuali utilizzino gli stessi strumenti e modelli di quelli tradizionali, in quanto necessitano di una comunicazione più semplice ed essenziale, meno formale e più diretta. Ad oggi, perciò, una delle sfide principali dei team virtuali è che le informazioni vengano comunicate, condivise ed interpretate senza la gestualità fisica.
- La fiducia e la coesione: all'interno di un team virtuale sono considerate due fattori critici di successo, poiché aumentano la performance, la collaborazione e la condivisione. I team virtuali più produttivi sono quelli che partono da una

¹⁷ G.P. Quaglino, S. Casagrande, A. Castellano, *op.cit.*, p.141

¹⁸ <https://blog.mindwork.it/team-virtuali-limportanza-di-comunicare-e-collaborare-per-lavorare-bene-da-remoto/>

base di coesione sociale stabile, in cui le persone si sentono “sicure” nel collaborare ed esprimersi,¹⁹ a cui segue una forte fiducia tra i membri. Purtroppo, il processo di sviluppo di un tale clima all’interno di un virtual team è lungo e complesso, poiché non è facile creare un clima di fiducia tra persone distanti tra loro. Inoltre, il processo di costruzione di una relazione basata su fiducia e coesione è un processo *dinamico*: per creare una sana relazione tra le persone occorre costruire continuamente delle occasioni di scambio e comunicazione, anche se non presenti fisicamente.²⁰

- La motivazione: viene definita come “*il processo dinamico che finalizza l’attività di una persona verso un obiettivo*”.²¹ Essa costituisce il primo passo essenziale per raggiungere in modo efficiente ed efficace ogni risultato. In un contesto in cui prevalgono le relazioni a distanza rispetto a quelle *face to face*, diviene ancora più importante mantenere alta la motivazione e la soddisfazione dei collaboratori: tutti i manager sanno che quando un collaboratore è motivato e soddisfatto farà più di quanto viene loro chiesto.²²

¹⁹ <https://magazine.frezza.com/team-virtuale-fiducia/>

²⁰ A. Martone, M. Ramponi, *op.cit.*, p.44

²¹ G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Mc Graw Hill, Milano, 2019, pag. 64

²² <https://it.linkedin.com/pulse/motivazione-e-soddisfazione-del-personale-le-quattro-di-bianchi>

In conclusione, quando si gestisce un team virtuale, si dovrebbe porre l'accento sulla costruzione di rapporti tra le persone che lo compongono, soprattutto nella fase iniziale, creando sin da subito un clima di fiducia, motivazione ed una buona comunicazione.

2.3 I PROCESSI E GLI STRUMENTI

Per il buon funzionamento di un team virtuale, occorre l'implementazione di due tipi di *processi*: quelli orientati agli obiettivi e all'efficienza (*Task Process*) e quelli orientati alla motivazione e alla socialità (*Socio-emotional process*),²³ in quanto un approccio "*process based*" è l'unico a garantire continuità al business e una base solida ai fini del successo. Tali processi devono essere ben definiti e formalizzati per ottenere risultati in modo efficiente ed efficace.²⁴

In relazione al contesto e all'organizzazione interna del team, è possibile scegliere due modalità per definire i processi sottostanti al lavoro di un team:²⁵

- un approccio analitico: che consiste nel definire in modo puntuale le modalità di svolgimento delle attività principali e di utilizzo degli strumenti;

²³ <https://www.automazione.it/virtual-team-come-gestirli-con-lo-strabismo-manageriale/>

²⁴ A. Martone, M. Ramponi, *op.cit.*, p.122

²⁵ *Ibidem*

- un approccio sintetico: in cui vengono definiti in modo puntuale solo i compiti principali connessi allo svolgimento delle attività, mentre si lascia libertà d'azione durante il lavoro “più individuale”.

Inoltre, bisogna porre particolare attenzione alla correlazione fra l'efficienza dei processi e l'utilizzo delle nuove tecnologie: queste ultime possono automatizzare i processi, solo se ben costruiti.

Al fine di garantire una corretta gestione dei vari processi e delle attività all'interno di un team, risulta utile utilizzare una serie di *strumenti*, funzionali per la performance di un team virtuale.²⁶ Essi possono essere raggruppati in relazione alle necessità da soddisfare: vengono utilizzati strumenti per gestire ed eseguire le varie attività, per raccogliere e analizzare dati e per collaborare.

In relazione ai primi, un ruolo rilevante è ricoperto dai “software gestionali”. Quando il lavoro si sposta in un ambiente virtuale, la centralità di questi sistemi è dettata da alcuni fattori, quali la garanzia sui processi e l'aggiornamento costante dei dati. Da diversi anni, molte organizzazioni stanno spingendo ad un utilizzo sempre più massiccio di tali sistemi, poiché costituiscono l'unico modo per poter lavorare in modo efficiente ed efficace. Si ritiene, inoltre, che sarà proprio la

²⁶ *Ibidem*, p. 123

diffusione e la standardizzazione di questi strumenti a garantire una crescita importante del numero dei virtual team.

Ai fini della ricerca e raccolta dei dati, invece, bisogna innanzitutto poter contare su motori di ricerca adeguati²⁷, ma ciò non è sufficiente: occorre, per di più, conoscere le logiche di archiviazione dei documenti, le principali fonti da cui attingere e, soprattutto, fornire/avere le opportune autorizzazioni per l'accesso ai dati.

A seguire, anche l'analisi di questi ultimi richiede adeguati strumenti: si passa da semplici strumenti di *office automation* a software che effettuano analisi statistiche e scenari/simulazioni. Grazie alla rapida evoluzione degli strumenti informatici, assumono un ruolo di centralità i sistemi di *Business Intelligence*, in grado di raccogliere e integrare dati, favorirne l'analisi, assegnare un significato agli stessi e supportare le decisioni.

Oltre a ciò, affinché un team virtuale raggiunga i propri obiettivi in modo efficiente, risulta fondamentale l'ausilio di strumenti per collaborare: essi non si limitano esclusivamente a mezzi necessari per la comunicazione a distanza (virtual room, chat e messaggistica), ma comprendono tutta l'infrastruttura necessaria a permettere la circolazione delle informazioni all'interno del gruppo,

²⁷ *Ibidem*, p.127

con l'obiettivo di creare un ambiente di fiducia e coesione per poter cooperare al meglio.

Infine, quando si opera in un ambiente virtuale, non bisogna trascurare il momento del set-up degli strumenti di lavoro: questo processo deve essere gestito all'inizio dell'attività di ogni membro del team, in modo tale che ognuno possa essere autonomo nello svolgimento del proprio lavoro.

2.4 TEAMWORKING E LEADERSHIP

La Digital Transformation ha un peso sempre più rilevante su organizzazioni e aziende, che non riguarda soltanto processi e strumenti tecnologici, ma attiene anche al modo di operare e alla capacità di guidare le persone in questa trasformazione.²⁸ Esse, infatti, sono la componente principale delle aziende e per questo è fondamentale una leadership capace di guidarle nel cambiamento.

La leadership di un gruppo virtuale non può essere la stessa di un gruppo tradizionale²⁹: infatti, in un teamwork digitale, si parla di “*e-leadership*”.

In questa nuova ottica, è opportuno abbandonare approcci di chiusura e di ostacolo alla trasformazione, utilizzare le nuove tecnologie e adeguare la leadership ai nuovi compiti.

²⁸ <https://www.dieffe.tech/blog/e-leadership-caratteristiche-leader-domani/>

²⁹ A. Martone, M. Ramponi, *op.cit.*, p.35

Inoltre, la caratteristica distintiva dello stile di comando virtuale è la “*leadership condivisa*” tra diversi membri del gruppo: infatti, i team virtuali hanno un capo³⁰ e diversi leader.³¹ Gli stili di comando che questi leader devono adottare possono essere diversi a seconda delle situazioni. Essi, inoltre, devono essere per i collaboratori un modello a cui ispirarsi, devono dare motivazione, parlare di valori e di ideali. In relazione alla trasformazione digitale, perciò, l’e-leadership viene intesa come capacità di fare (ovvero utilizzare le nuove tecnologie per attuare processi di digital transformation) e capacità di gestire (ovvero incidere su tutti i membri del team e guidarli nei processi di trasformazione), ruolo ricoperto dal cosiddetto “*e-leader*”.

2.4.1. Il leader virtuale

L’e-leader è una figura professionale che spinge le organizzazioni verso l’innovazione e il cambiamento,³² intesi come capacità di pensare e realizzare progetti volti a superare i vecchi schemi mentali e ad innovare i processi organizzativi.

³⁰ Il capo è colui che è formalmente destinato a guidare il gruppo.

³¹ *Ibidem*, p.39

³² https://lg-competenzedigitali.readthedocs.io/it/stable/doc/competenze_e-leadership/mappatura-valorizzazione.html#chi-e-le-leader

Egli, sotto il profilo tecnico, deve avere una solida cultura digitale, intesa sia come conoscenza delle potenzialità delle nuove tecnologie, sia come capacità di cogliere le opportunità da esse offerte, così da definire strategie, processi e politiche innovative, capaci di migliorare sia l'efficienza che l'efficacia dell'organizzazione.

Fondamentali sono, poi, competenze organizzative, di pianificazione, di programmazione e di gestione, tipiche competenze tecniche generali di un leader in un teamwork tradizionale, che conservano la loro importanza anche in un teamwork digitale.

Inoltre, un buon e-leader deve essere capace di stabilire obiettivi precisi, perseguire i risultati prefissati adeguandosi alle circostanze, e, soprattutto, comunicare in modo efficace, poiché è tramite la comunicazione, se ben gestita, che i leader virtuali si relazionano con i membri del team e creano legami duraturi.

Per di più, al fine di ottenere i migliori risultati in modo più efficiente, l'e-leader deve valorizzare i singoli membri e coinvolgerli attivamente nella propria visione aziendale futura, creando un ambiente favorevole alla collaborazione e motivando le persone, anche se distanti.³³

³³ A. Martone, M. Ramponi, *op.cit.*, p.41

In questo quadro generale appare chiaro come la figura dell'e-leader sia tanto ricercata nel mercato attuale, quanto difficile da trovare.³⁴ Per questo motivo, le aziende stanno cercando di formare personale interno affinché emerga nel lungo termine una figura del genere, in quanto le competenze digitali saranno sempre più richieste, soprattutto nell'attuale periodo di "*Digital Transformation*".

Esso rappresenta un cambiamento necessario e fondamentale che spinge le organizzazioni a sfidare continuamente lo status quo, a continuare a soddisfare le crescenti esigenze dei clienti, a sperimentare e a sentirsi a proprio agio con gli strumenti digitali, i quali, attualmente, stanno svolgendo un ruolo di primo piano.³⁵

La digitalizzazione ha cambiato nel profondo la concezione che il lavoratore ha rispetto alla propria mansione e alle modalità con cui l'azienda gestisce i processi produttivi e i rapporti con i clienti.³⁶

Perciò, inserire le nuove tecnologie ed evolvere l'intera cultura aziendale, permetterà alle imprese di essere più agili e competitive nel mercato attuale.

³⁴ <http://www.euroguidance.it/e-leadership-tutte-le-caratteristiche-degli-e-leader-per-le-leadership/>

³⁵ <https://blog.advmedialab.com/digital-transformation-definizione>

³⁶ <https://www.mirkocuneo.it/cose-la-digital-transformation-e-perche-e-importante/>

TERZO CAPITOLO

LA GESTIONE DEI TEAM VIRTUALI IN UN'ERA DI DIGITAL TRANSFORMATION

3.1 LA DIGITAL TRANSFORMATION IN ITALIA

Negli ultimi anni, l'uomo si è visto coinvolto in una vera e propria trasformazione che ha colpito il modo in cui vive, lavora e il modo in cui si relaziona e si approccia agli altri. Questo cambiamento ha il suo fulcro nella trasformazione digitale, che ha preso piede negli anni '80 e ha visto uno sviluppo radicale negli ultimi 10 anni. Essa è caratterizzata dalla diffusione di tecnologie sempre più avanzate e sofisticate e dalla loro applicazione a qualsiasi aspetto dell'umanità, da quello economico a quello sociale e relazionale.

La trasformazione digitale è un cambiamento dirompente che agisce sulle logiche convenzionali e consolidate imponendo nuovi paradigmi.³⁷ Non è altro che un processo che dà forma ad un nuovo modo di pensare e costruire la customer experience, i processi operativi e il business model di un'impresa: un processo che ha il potenziale di portare diversi benefici in termini di produttività.

In Italia, la Digital Transformation sembra essere un fenomeno abbastanza diffuso, in quanto oltre i 3/4 delle imprese hanno avviato un programma di

³⁷ <https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-transformation-cosè-la-trasformazione-digitale>

trasformazione digitale³⁸ che, soprattutto negli ultimi anni, viene considerato come una priorità manageriale: la conferma a questa affermazione viene data da quelle imprese che, pur non avendo ancora avviato un programma di trasformazione digitale, hanno manifestato l'interesse ad intraprenderlo.

Dall'ultima ricerca realizzata da Aruba Enterprise³⁹, che ha coinvolto oltre 230 aziende italiane, in collaborazione con Cionet, emerge che il 61% del campione delle imprese italiane sia convinto che gli investimenti sul digitale cresceranno nei prossimi anni.⁴⁰

Nonostante alcuni risultati positivi e i buoni propositi dei Governi, il processo di Digital Transformation in Italia è molto lento e realizzato in piccola parte, in quanto vi è una forte resistenza esercitata da una parte della popolazione: infatti, una grande componente della società soffre di analfabetismo digitale⁴¹. Inoltre, anche l'andamento demografico italiano e il continuo invecchiamento della popolazione non aiuteranno a centrare questa trasformazione nel breve termine.

³⁸ <https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-transformation-in-italia-gli-impatti-sulla-competitività-futura>

³⁹ Divisione di Aruba, che sviluppa progetti e soluzioni IT personalizzate per le aziende, e la Pubblica Amministrazione.

⁴⁰ <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/digital-transformation-italia-corre-il-61-delle-aziende-aumentera-gli-investimenti/>

⁴¹ Per “analfabetismo digitale” si intende l'incapacità delle persone di adoperare un computer e di districarsi tra le informazioni pubblicate nella rete Internet. (<https://italiaindati.com/analfabetismo-digitale-in-italia/>)

Ciononostante, la trasformazione digitale non può essere evitata, in quanto *il futuro è digitale*. Di conseguenza, tanto le PMI quanto i big player di ogni settore industriale dovranno fortificarsi adeguando i propri processi produttivi alle odierne esigenze di mercato⁴².

3.2 DIGITAL TEAM WORKING

Fino a qualche anno fa, la digitalizzazione era soltanto un qualcosa che le aziende desideravano avere per essere all'avanguardia, nonché per essere appetibili agli occhi di clienti e competitor. Oggi, invece, viene considerata un *must have*, un passo necessario per le aziende, e a dirlo è il mercato stesso.⁴³

Ecco perché oggi è possibile parlare di Digital Team Working, ossia *“la capacità di lavorare in modo produttivo, di stimolare l’engagement tra colleghi e di prendere parte attiva ad un team anche da remoto”*.⁴⁴ A tal fine, bisogna essere in grado di utilizzare gli opportuni strumenti digitali che agevolano e rendono possibile la collaborazione a distanza, necessari al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

⁴² <https://www.ecommerceday.it/trasformazione-digitale-come-la-situazione-in-italia/>

⁴³ <https://www.nextre.it/digital-transformation-perche-e-importante/>

⁴⁴ <https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-team-working-il-lavorare-in-team-grazie-agli-strumenti-digitali>

Più in particolare, secondo il framework fornito dal modello “Web Literacy & 21st Century Skills” sviluppato da Mozilla, quando si parla di Digital Team Working si intende *“la partecipazione alla selezione e all’utilizzo di strumenti digitali che migliorano la produttività del gruppo e il dimostrare una comprensione del modo in cui le tecnologie digitali influenzano il lavoro proprio e quello degli altri”*.⁴⁵

All’inizio del 2020, la maggior parte delle aziende italiane si stava rivelando ancora poco digitalizzata rispetto alla media europea, soprattutto a causa delle “mentalità conservatrici” dei loro fondatori ed amministratori. Successivamente, specialmente a causa della pandemia da Covid-19, molte aziende, e i team al loro interno, sono state costrette ad accelerare i loro piani di Digital Transformation, o in alcuni casi a crearli da zero, per adattarsi e reagire alla nuova situazione e al nuovo modo di lavorare.⁴⁶ Smart working, telelavoro, riunioni virtuali in videoconferenza, condivisione di documenti online e procedure elettroniche sono diventati, ormai, sistemi utilizzati all’ordine del giorno.

⁴⁵ <https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-team-working-il-lavorare-in-team-grazie-agli-strumenti-digitali>

⁴⁶ <http://dspace.unive.it/handle/10579/18793>

Durante la fase più acuta dell'emergenza, lo smart working ha coinvolto il 97% delle grandi imprese, il 94% delle Pubbliche Amministrazioni italiane ed il 58% delle PMI, per un totale di 6,58 milioni di lavoratori agili.⁴⁷

L'applicazione di questo sistema durante la pandemia, seppur in parte forzata, ha dimostrato come un modo diverso di lavorare sia possibile, anche per figure professionali prima ritenute incompatibili. Perciò, emerge con evidenza come questo sistema sia destinato a diventare, anche all'esito della pandemia, uno strumento strutturale delle organizzazioni di lavoro.⁴⁸

Ad oggi, dunque, la principale sfida delle imprese, a livello globale, ha come obiettivo principale quello di sviluppare un senso di appartenenza che può diventare forza ed opportunità, utilizzando gli strumenti Social e Digital, che diventano il motore delle attività. Pertanto, è necessaria una forza interna per spingere questo cambiamento, un team che si occupi di far adottare il digital all'interno di tutti i processi⁴⁹, composto da membri sia aziendali che da partner tecnologici, che rappresentino ogni aspetto delle aree della tecnologia e del business.

⁴⁷ https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-emergenza-covid

⁴⁸ https://www.treccani.it/magazine/diritto/approfondimenti/diritto_del_lavoro/Dalla_pandemia_la_spinta_all_innovazione_e_digitalizzazione_dei_processi_aziendali.html

⁴⁹ <https://www.digital-leaders.it/blog/creare-team-trasformazione-digitale>

Gestire la trasformazione digitale dell'azienda e, allo stesso tempo, gli aspetti relativi alle risorse umane è l'obiettivo principale per le aziende che hanno fatto dell'innovazione il proprio elemento distintivo.

Nonostante siano molte le teorie che spiegano il fenomeno della Digital Transformation, è ancora difficile guidare questa trasformazione⁵⁰, in quanto, oltre a rappresentare un cambiamento inevitabile, porta con sé anche aspetti critici e complessi, motivo per cui molte imprese mostrano una resistenza a tale cambiamento.

3.3 OSSERVAZIONI: ASPETTI POSITIVI E CRITICITÀ

Innanzitutto, occorre mettere in evidenza i vantaggi prodotti dalla Digital Transformation, nonché dall'ausilio degli strumenti IT per la gestione dei team work. Risulta opportuno menzionare una *maggiore libertà e autonomia del lavoratore*, oltre ad un ingente risparmio in termini di costi e tempi di spostamento,⁵¹ in quanto le relazioni tra i dipendenti si svolgono sempre più tramite soluzioni di posta elettronica, messaggistica, chat e video. Basti pensare alle riunioni in azienda, le quali si svolgono spesso online, consentendo un lavoro

⁵⁰ <https://www.galganogroup.com/course/governare-lorganizzazione-verso-la-digital-transformation-soluzioni-operative-per-lhr-manager-un-caso-di-studio/>

⁵¹ <https://www.sferica.io/smart-working-e-digitalizzazione-impresе-vantaggi-e-svantaggi/>

efficace da qualsiasi parte del mondo. Inoltre, la digitalizzazione ha permesso di *migliorare la soddisfazione dei clienti* che, da un lato, necessitano che tutto accada automaticamente senza dover svolgere attività manuali e, dall'altro, desiderano servizi personalizzati che soddisfino le loro esigenze individuali.⁵²

La trasformazione digitale *migliora* anche *l'innovazione*, permettendo alle imprese di essere più competitive a costi inferiori.⁵³ Poiché la concorrenza si fa di giorno in giorno sempre più agguerrita, la capacità di un'azienda di innovarsi è cruciale. Un ulteriore beneficio è rappresentato dalla *riduzione degli errori umani*, eliminando anche i rallentamenti, e la possibilità di prendere le decisioni in tempi più ridotti rispetto a quelli previsti da processi non digitalizzati, avvalendosi di collaborazione, automazione e gestione dati.⁵⁴

Inoltre, per stare al passo con i rapidi cambiamenti che coinvolgono tutte le organizzazioni, è necessario che ciascun team sviluppi *nuove competenze*: ciò avviene assumendo esperti digitali, nonché tramite la formazione. Investire in questa direzione è, ormai, diventata una priorità.

⁵² <https://cpl.thalesgroup.com/it/software-monetization/benefits-of-digital-transformation>

⁵³ <https://www.sherpany.com/it/risorse/trasformazione-digitale/trasformazione-aziendale/vantaggi-digitalizzazione-imprese/>

⁵⁴ <https://business.moondo.info/benefici-della-digitalizzazione-dei-processi-aziendali/>

I vantaggi della digitalizzazione delle imprese ci hanno dimostrato che la trasformazione digitale è, ad oggi, essenziale per la sopravvivenza di qualsiasi azienda. Ciononostante, non sono assenti le criticità sollevate rispetto a tale cambiamento. Tra gli ostacoli che rallentano lo sviluppo della digitalizzazione vi sono l'*inerzia* e la *resistenza*⁵⁵: l'*inerzia* è una delle barriere più significative, poiché le imprese hanno processi di produzione ormai consolidati e altamente ottimizzati, ma spesso rigidi; la *resistenza*, invece, viene indotta da parte dei dipendenti che dimostrano opposizione quando le dirompenti tecnologie vengono introdotte nell'organizzazione. Essa può essere causata da una *bassa consapevolezza* riguardo i benefici che si possono trarre da queste nuove tecnologie.

Una delle sfide più critiche riguarda, inoltre, la *mancaza di professionalità* adeguate all'interno dell'impresa per affrontare la trasformazione digitale.⁵⁶ Di certo, anche la *mancaza di adeguate risorse* da investire nell'ambito delle tecnologie digitali rappresenta una forte barriera al cambiamento.

⁵⁵ <https://vitolavecchia.altervista.org/che-cose-rischi-vantaggi-e-impatto-della-trasformazione-digitale-in-azienda/>

⁵⁶ <https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-transformation-in-italia-gli-impatti-sulla-competitivita-futura>

Un ulteriore aspetto critico della digitalizzazione riguarda il *cybercrime*.⁵⁷ La diffusione delle tecnologie, infatti, deve andare al pari passo con le attività di protezione dei dati. Le attività di crimine informatico sono in crescita e le aziende devono mettere in campo risorse adeguate a contrastare il fenomeno⁵⁸.

Infine, la digitalizzazione può influire negativamente sulle *relazioni*, soprattutto all'interno di un *teamwork*: se da un lato il lavoro a distanza agevola la comunicazione tra dipendenti fisicamente distanti, dall'altro, spesso, le possibilità di socializzazione e condivisione si fanno più limitate, andando ad incidere negativamente sulla coesione ed entusiasmo della squadra nel raggiungimento degli obiettivi.

Ciononostante, bisogna prendere atto che la trasformazione digitale è un processo inarrestabile, e che per un'azienda investire oggi in questo significa non solo conversare con le nuove generazioni di consumatori ma, soprattutto, garantire una continuità all'attività d'impresa.⁵⁹

⁵⁷ Quando si parla di “cybercrime” (o crimine informatico) ci si riferisce generalmente ad una attività criminosa caratterizzata dall'abuso di componenti tecnologiche informatiche, sia hardware che software. (https://blog.osservatori.net/it_it/cybercrime-definizione-italia)

⁵⁸ <https://www.opyn.eu/risorse/blog/digitalizzazione-definizione-vantaggi-e-svantaggi>

⁵⁹ <https://vitolavecchia.altervista.org/che-cose-rischi-vantaggi-e-impatto-della-trasformazione-digitale-in-azienda/>

In conclusione, la Digital Transformation è sinonimo di innovazione, ed è la strategia migliore per il futuro di ogni azienda e i team al loro interno.⁶⁰ È un processo che comporta modifiche sostanziali a livello di cultura aziendale, dal momento che si rileva essere non un prodotto o una soluzione da acquistare, ma un approccio con un impatto a livello globale all'interno di ogni impresa⁶¹.

⁶⁰ <https://www.sanmarcoinformatica.com/news/la-digitalizzazione-aziendale/>

⁶¹ <http://dspace.unive.it/handle/10579/18793>

CONCLUSIONE

Il presente studio si è posto l'obiettivo di analizzare la diffusione del lavoro in team in un'azienda, estendendo la ricerca all'attuale periodo di Digital Transformation.

In primis, è stato messo in evidenza come, in molte aziende, sia aumentata la diffusione del lavoro in team, al fine di garantire una migliore gestione dell'impresa stessa: viene illustrato come un teamwork, se ben gestito, guidi l'impresa in un raggiungimento più efficace degli obiettivi.

Successivamente, lo studio si è sviluppato verso l'analisi dell'evoluzione avvenuta nella gestione delle imprese, grazie all'avvento delle nuove tecnologie.

È emerso come queste abbiano apportato numerosi cambiamenti in ambito lavorativo, mettendo in evidenza nuove modalità di lavoro, di comunicazione e di condivisione. Per questo motivo, l'analisi della gestione di un teamwork è stata ampliata e illustrata da un punto di vista "virtuale". La trasformazione digitale ha permesso alle imprese di poter operare mediante nuovi strumenti, anche in caso di limitazioni strutturali e temporali, e di poter contare su dei team composti da membri "distribuiti nello spazio e nel tempo". Il presente elaborato ha illustrato come il fenomeno della Digital Transformation abbia generato nuove opportunità per le imprese e abbia apportato innumerevoli vantaggi in termini di produttività

e, non solo, anche nella gestione dei membri di un'organizzazione, sia interni che esterni. Sebbene venga illustrata una correlazione positiva fra continuità operativa e virtualizzazione del lavoro, vengono poste in evidenza anche alcune resistenze e una lenta digitalizzazione delle imprese, soprattutto in Italia.

Nonostante ciò, si può sostenere che la possibilità di sfruttare le opportunità connesse al lavoro virtuale è un qualcosa che sicuramente non può e non potrà essere trascurato per poter eccellere e per favorire la *business continuity*.

L'investire, sempre più, in competenze digitali rappresenta un elemento di successo per il nostro sistema imprenditoriale, utile a garantire una migliore *performance* dei team virtuali. Al tempo stesso, però, non si può parlare di "trasformazione digitale" se non sono le imprese, per prime, a percepirne i vantaggi: infatti, una struttura aziendale rigida rispetto all'utilizzo delle nuove tecnologie non può che influire negativamente sulla crescita della stessa.

Il punto di partenza per un possibile sviluppo di questo studio risiede nella consapevolezza che il Digitale rappresenta un elemento di crescita per il futuro e, come ogni cambiamento, è necessario che ogni impresa abbia una struttura solida, giuste competenze e giusti strumenti per poterlo affrontare.

Uscire dalla propria *comfort zone* e scoprire nuove opportunità di sviluppo sarà la nuova sfida che, ad oggi, attende la gran parte delle imprese.

BIBLIOGRAFIA

CASAGRANDE S., CASTELLANO A., QUAGLINO G.P., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo. Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992.

CANONICI A., *La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

CAPORARELLO L., MAGNI M., *Team Management. Creare e gestire team flessibili e resilienti*, EGEA, Milano, 2022.

COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Mc Graw Hill, Milano, 2019.

CUCCHI G., *Elementi di soft HR management*, Clua Edizioni Ancona, 2016.

MARTONE A., RAMPONI M., *Virtual team. Nuove sfide manageriali fra libertà e regole*, FrancoAngeli, Milano, 2021.

MASSIMO L.M., MASSIMO R., *Leadership e team building di successo. Come si diventa leader di una squadra vincente*, Maggioli Editore, 2011.

MATTARELLI E., *I team virtuali*, Mc Graw Hill, 2011.

PASCUCCI F., TEMPERINI V., *Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI. Approcci strategici e strumenti operativi*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017.

SENA B., *La gestione delle risorse umane nell'era digitale*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

SITOGRAFIA

<https://www.biancolavoro.it/capacita-di-lavoro-in-team-una-soft-skill-sempre-piu-richiesta/>

<https://asana.com/it/resources/group-vs-team>

<https://www.centodieci.it/empowerment/effetto-hawthorne/>

<https://www.digital-coach.com/it/placement/lavorare-in-team/>

<https://www.makeitso.it/la-figura-del-facilitatore/>

https://www.ilsole24ore.com/art/i-team-virtuali-annullano-distanze-e-rendono-collaborazione-efficiente-AEoPOwdC?refresh_ce=1

<https://www.kairossolutions.it/2020/07/13/i-vantaggi-e-gli-svantaggi-dei-virtual-teams/>

<https://blog.mindwork.it/team-virtuali-limportanza-di-comunicare-e-collaborare-per-lavorare-bene-da-remoto/>

<https://magazine.frezza.com/team-virtuale-fiducia/>

<https://it.linkedin.com/pulse/motivazione-e-soddisfazione-del-personale-le-quattro-di-bianchi>

<https://www.automazione.news/it/virtual-team-come-gestirli-con-lo-strabismo-manageriale/>

<https://www.dieffe.tech/blog/e-leadership-caratteristiche-leader-domani/>

https://lg-competenzedigitali.readthedocs.io/it/stable/doc/competenze_e-leadership/mappatura-valorizzazione.html#chi-e-le-leader

<http://www.euroguidance.it/e-leadership-tutte-le-caratteristiche-degli-e-leader-per-le-leadership/>

<https://blog.advmedialab.com/digital-transformation-definizione>

<https://www.mirkocuneo.it/cose-la-digital-transformation-e-perche-e-importante/>

<https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-transformation-cosè-la-trasformazione-digitale>

<https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-transformation-in-italia-gli-impatti-sulla-competitività-futura>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/digital-transformation-italia-corre-il-61-delle-aziende-aumentera-gli-investimenti/>

<https://italiaindati.com/analfabetismo-digitale-in-italia/>

<https://www.ecommerceday.it/trasformazione-digitale-come-la-situazione-in-italia/>

<https://www.nextre.it/digital-transformation-perche-e-importante/>

<https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-team-working-il-lavorare-in-team-grazie-agli-strumenti-digitali>

<http://dspace.unive.it/handle/10579/18793>

https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-emergenza-covid

https://www.treccani.it/magazine/diritto/approfondimenti/diritto_del_lavoro/Dalla_pandemia_la_spinta_all_innovazione_e_digitalizzazione_dei_processi_aziendali.html

<https://www.digital-leaders.it/blog/creare-team-trasformazione-digitale>

<https://www.galganogroup.com/course/governare-lorganizzazione-verso-la-digital-transformation-soluzioni-operative-per-lhr-manager-un-caso-di-studio/>

<https://www.sferica.io/smart-working-e-digitalizzazione-imprese-vantaggi-e-svantaggi/>

<https://cpl.thalesgroup.com/it/software-monetization/benefits-of-digital-transformation>

<https://www.sherpany.com/it/risorse/trasformazione-digitale/trasformazione-aziendale/vantaggi-digitalizzazione-imprese/>

<https://business.moondo.info/benefici-della-digitalizzazione-dei-processi-aziendali/>

<https://vitolavecchia.altervista.org/che-cose-rischi-vantaggi-e-impatto-della-trasformazione-digitale-in-azienda/>

https://blog.osservatori.net/it_it/cybercrime-definizione-italia

<https://www.opyn.eu/risorse/blog/digitalizzazione-definizione-vantaggi-e-svantaggi>

<https://www.sanmarcoinformatica.com/news/la-digitalizzazione-aziendale/>

RINGRAZIAMENTI

A conclusione di questo elaborato, desidero ringraziare tutte le persone che mi sono state vicine durante questo percorso.

In primis, vorrei ringraziare la mia relatrice di tesi, la *Dott.ssa Giulia Ranzuglia*, per la sua immensa disponibilità, per le conoscenze trasmesse durante tutto il percorso di stesura dell'elaborato, nonché per i suoi indispensabili consigli!

Ringrazio infinitamente *i miei genitori*, che mi hanno sempre sostenuta e supportata in ogni mia decisione. Grazie per avermi dato la forza di superare gli ostacoli incontrati durante questo percorso, che pochi non sono stati.

Non basterebbe una vita per ripagarvi di tutto quello che avete fatto per me, e di certo non bastano neanche queste poche righe per potervi ringraziare abbastanza.

Senza di voi non sarei la persona che oggi sono diventata.

Spero possiate essere fieri di me. Vi voglio bene.

Ringrazio *mio fratello Gianluca*, la persona più importante della mia vita.

Grazie perché sei sempre pronto a strapparmi un sorriso.

Grazie per non avermi mai voltato le spalle, neanche quando risultavo scontrosa e antipatica. E ti chiedo scusa per questo. Non sono molto brava a dimostrarti il bene che ti voglio, lo so, ma sappi che senza di te non sarebbe lo stesso. Ci sarò sempre, in ogni momento, anche in quelli più bui mi troverai accanto a te.

Spero tu possa realizzare tutti i tuoi sogni, perché te lo meriti. E io ti supporterò sempre.

Sangue del mio sangue.

Grazie a te, *nonna*, per aver sempre creduto in me, anche quando io stessa non ci riuscivo. Ad ogni esame, sei stata la mia forza.

Tu, più di tutti, hai vissuto con me gli immensi pomeriggi passati sopra ai libri, spesso senza neanche prendermi una pausa. Mi vedevi stanca, a volte giù di morale, e dicevi “sei bravissima Franci”, sorridendo, proprio come faceva il nonno. Aspettavi con gioia questo giorno, e sono grata che tu possa viverlo insieme a me.

Grazie nonna, ti voglio bene.

Vorrei ringraziare *zia Katuscia, zia Rita e zia Gabriella*, per essersi sempre prese cura di me. Grazie per avermi sostenuta e per vissuto con me fin dall’inizio questo percorso, per me così importante.

Ringrazio *Alessandro*, il mio migliore amico, la mia spalla destra. A te, che hai sopportato le mie ansie prima di ogni esame, che mi hai sentita ripetere per pomeriggi interi, che mi hai aspettato ore ed ore fuori dall’Università, pur di non farmi stare da sola.

Grazie per avermi incoraggiata ad andare avanti quando erano le mie paure a prevalere. Grazie perché, nonostante tutto, sei sempre rimasto al mio fianco. So che potrò sempre contare su di te e che, semmai un giorno saremo distanti l’uno dall’altro, non sarai poi così lontano da me. Sei stato una parte fondamentale di questo percorso e, per questo, non riuscirò mai a ringraziarti abbastanza.

Questa laurea è anche un po’ tua.

Ringrazio te, *Giorgia*, la mia complice, fin da quando siamo bambine.

Siamo cresciute insieme, ne abbiamo combinate di ogni, e non ti nego che a ripensarci, a volte, mi sale un po' di nostalgia. Noi due sapevamo che nulla sarebbe riuscito a dividerci, e così è stato. Riesci a capirmi ancor prima di me, mi hai tenuto la mano nei momenti più difficili.. ci sei sempre stata!

Non è facile descrivere a parole quello che ci lega, anche se forse una parola c'è: PARABATAI: un legame così forte che, di certo, durerà per sempre.

Da sempre, e per sempre, la mia metà!

Ringrazio *Alice*, la mia sorellina. È difficile trovare persone come te, sai, e come ci siamo sempre dette, non è stato un caso che ci siamo incontrate.

Ci sei sempre, nei momenti belli, ma soprattutto in quelli un po' più bui che, come tu sai, ultimamente non sono mancati. Tu eri lì, sempre pronta ad ascoltarmi e a darmi forza anche quando tu non ne avevi. Grazie per ogni parola di conforto, per me fondamentale in questo percorso, grazie per essere il mio piccolo rifugio quando vorrei solamente rimanere sola ma, soprattutto, grazie per avermi insegnato ad avere più fiducia in me stessa.

Semplicemente, grazie per ciò che sei.. per me, un dono bellissimo.

Ringrazio i mie compagni di corso, *Daniele, Nicoletta e Giorgia*.

A voi, Dani e Nico, grazie per aver reso più leggero e meno faticoso questo percorso. È anche grazie al vostro supporto e aiuto se sono arrivata fin qui.

A te, *Giorgia*, anche se, purtroppo, ci siamo conosciute solo in terzo anno. Grazie per esserci stata ma, soprattutto, grazie perché in te ho trovato anche una grande amica.

Ringrazio *Sara*, una parte di me sin dal primo superiore. Grazie per la persona che sei, per la tua sincerità e per la tua trasparenza che ti contraddistinguono.

“Grazie”: la parola che ci diciamo quando ci salutiamo dopo essere state insieme, un po’ come a dirci “grazie che ci sei, grazie della tua amicizia”.

Anche se in futuro saranno tanti i chilometri che ci separeranno fisicamente, saprai sempre dove trovarmi, se vorrai ridere o piangere, o se avrai bisogno di supporto e ascolto, come tu hai sempre fatto con me. E ricorda una cosa, che ti ho sempre detto.. non sarai mai sola!

Ringrazio *Aurora e Vanessa*, le mie compagne di vita, le uniche che fin dall’asilo sono ancora qui. Non ci vediamo più spesso come una volta ma, nonostante questo, so per certo che ci saremo sempre l’una per l’altra. Avete un posto speciale nel mio cuore, e mi auguro che la nostra amicizia possa continuare, negli anni, a crescere insieme a noi.

Ringrazio *Federica*, per i pomeriggi intensi passati a studiare insieme, per le giornate in biblioteca, per le pause caffè, per aver condiviso le ansie e le preoccupazioni che ci accompagnavano ad ogni esame, e anche durante lo studio.

Grazie perché insieme a te, tutto questo diventava più leggero e piacevole.

Ci siamo sempre supportate a vicenda, nella vita e nello studio, ed è ciò che continueremo a fare. So che potrò sempre contare su di te, per qualunque cosa, e voglio che tu sappia che sarà lo stesso per te.

Ti auguro di raggiungere ogni tuo traguardo, proprio come desideri tanto e, in ogni cosa, io sarò sempre dalla tua parte!

Ringrazio *Serena*, per me un porto sicuro, nonostante non ci vediamo più come qualche anno fa. È stata la nostra più grande passione ad unirci, e da lì non ci siamo più divise. Possiamo non sentirci o vederci per mesi, ma il bene che ci vogliamo non cambia mai, insieme alla certezza di averti sempre con me.

È difficile spiegare a parole il legame che ci unisce, ma io e te sappiamo che qualcosa di grande.

Infine, un ringraziamento speciale va a *me stessa*, ai miei sacrifici e alla mia tenacia che mi hanno permesso di arrivare fin qui.

È stato un percorso lungo, per niente facile e gli ostacoli non sono di certo mancati. Sembrava un traguardo così lontano.. eppure, finalmente, posso dire di avercela fatta.

Credete sempre in voi stessi!

Forse, però, c'è un'ultima persona che dovrei ringraziare: *mio nonno*, a cui ho dedicato questa tesi.

Sai, averti qui oggi sarebbe stato bello, ma non sempre le cose vanno secondo i nostri piani.

Mi avresti guardata sorridendo, magari anche con le lacrime agli occhi, per poi esclamare “brava principessa” e, infine, mi avresti dato un bacio sulla fronte.

Sarebbe scontato dirti che mi manchi da morire e che ti penso ogni giorno, anche se forse dovrei imparare a farlo senza piangere ogni volta.

Ma so che in qualche modo ci sei e continui a sostenermi, e magari proprio adesso mi stai ascoltando e stai sorridendo.

A TE, DEDICO TUTTO!