prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

COESIONE E SENIORITY NEI TEAM VIRTUALI: ANALISI E IMPLICAZIONI

Pubblicato il24 Gennaio 2024 di Pescatore Irene

Categoria: Capitale umano e lavori ibridi

Abstract

Nelle organizzazioni che lavorano da remoto la coesione svolge un ruolo cruciale. La ricerca esamina il ruolo della coesione in relazione alla all'anzianità di servizio (seniority aziendale) nei team virtuali contribuendo a colmare il gap presente in letteratura. I risultati mostrano che la coesione varia nel tempo, formando una curva gaussiana, per cui per rafforzarla diventa fondamentale per i responsabili HR agire sul team building e sulla costruzione di una leadership smart.

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, l'emergere delle trasformazioni digitali ha cambiato il volto delle organizzazioni ed ha richiesto un ripensamento in termini di processi e di cultura aziendale. Tale trasformazione è stata caratterizzata da forti sviluppi tecnologici che hanno cambiato il modo in cui le risorse umane si relazionano con l'organizzazione stessa. Sviluppi tecnologici (ad es. robotica, intelligenza artificiale e automazione) hanno,

non a caso, l'enorme potenziale di cambiare il modo di lavorare, le competenze necessarie ai dipendenti e di creare sempre nuove opportunità di business (Pescatore, 2022). La globalizzazione e la crescente virtualizzazione delle organizzazioni consentono di poter lavorare anche a distanza creando, sempre più spesso, team e colleghi virtuali. Tra i moltissimi vantaggi che la virtualizzazione e il lavoro a distanza portano con sé, la letteratura manageriale non ha potuto però non sottolineare che non di rado e, soprattutto se non ben gestiti, tali elementi possono portare all'isolamento professionale e nella peggiore delle ipotesi anche ad una minore produttività. L'adozione di team virtuali da parte delle organizzazioni è aumentata in maniera considerevole e si prevede che tale tendenza possa continuare in futuro. Partendo dalla consapevolezza della specificità di questi team, il capitale sociale e l'analisi delle relazioni informali risultano essere elementi centrali che possono favorire cambiamenti organizzativi come la digitalizzazione dei processi e la virtualizzazione del lavoro (Pescatore & Antonelli, 2022). Casey-Campbell e Martens (2009) ritengono che la coesione sia il legame che spinge i membri del team a stare insieme e a voler lavorare insieme.

Sebbene la coesione sia stata a lungo considerata un fattore chiave per il successo del team, oggi riveste un ruolo più che mai importante. Se da un lato, le organizzazioni continuano a cercare ed implementare modi per raggiungere e creare un vantaggio competitivo, dall'altra, i team virtuali sono sempre più utilizzati nella speranza di facilitare lo sviluppo della conoscenza e della creatività al fine di avere migliori performance organizzative. In letteratura, esistono numerosi studi che hanno analizzato diversi aspetti sia dei team tradizionali che dei team virtuali quali il coordinamento (Hoegl & Proserpio, 2004); la coesione (Chidambaram, 1996; Maznevski & Chudoba, 2000,); la fiducia (Jarvenpaa et al., 1998); il commitment (Bishop et al., 2000); i conflitti (Hinds & Mortensen, 2005). Tuttavia, sono riscontrabili pochi contributi sia teorici che empirici, volti ad indagare il livello di coesione nei team virtuali e, soprattutto, come questa ultima cambia nel tempo e se possa essere, in qualche modo, influenzata da variabili esterne. Lo scopo della ricerca è proprio quello di indagare se nei team virtuali la coesione muti in un arco temporale definito in relazione alla seniority aziendale. Lo studio è stato strutturato come segue: nella prima sezione è stata svolta un'analisi della letteratura sul ruolo della coesione nei team virtuali, nella seconda sezione si esamina il rapporto tra coesione e variabile tempo, nella terza e nell'ultima sezione si descrivono in maniera dettagliata la metodologia e l'analisi svolta e si tratteggiano conclusioni e possibili pratiche organizzative.

LA COESIONE NEI TEAM VIRTUALI

Oggi, più che mai, la coesione nei team virtuali è diventata un elemento di vitale importanza per il successo delle organizzazioni internazionali ma anche delle istituzioni pubbliche che operano in un contesto in continua evoluzione (Cho et al., 2018; Franz et al., 2017; Yuejun, 2023). Le organizzazioni hanno la capacità di creare e sviluppare team virtuali con persone di talento che hanno le competenze adatte per ottenere successo in un'economia complessa, dinamica e globale (Kankanhalli et al. 2007). Il team virtuale rappresenta, dunque, una forma organizzativa che ha tutte le caratteristiche e le potenzialità per trasformare il lavoro e fornire alle organizzazioni livelli di flessibilità e adattività mai visti prima. Essi rappresentano una nuova forma di lavoro sempre più utilizzata all'interno delle organizzazioni che ne hanno compreso il grande potenziale. Alcuni studiosi definiscono questi team come *"un gruppo di persone che interagiscono attraverso compiti*

interdipendenti guidati da uno scopo comune che lavorano attraverso lo spazio, il tempo e i confini organizzativi" (Lipnack & Stamps 2000, p.18) grazie all'utilizzo di moderne e avanzate tecnologie dell'informazione e della comunicazione. La letteratura manageriale, sociologica e psicologica ha provato nel corso degli anni a dare una definizione di coesione, ritenendo che essa sia un fenomeno tanto importante quanto complesso allo stesso tempo. Non a caso, la coesione è considerata come un elemento essenziale al fine di conseguire una migliore prestazione di gruppo (Bradley et al. 2013). Altri studiosi l'hanno definita come il grado secondo cui un individuo sente di appartenere ad un determinato gruppo. I suoi sentimenti e i suoi valori sono strettamente collegati a quelli degli altri membri del proprio gruppo di appartenenza (Chen et. al 2009). La letteratura scientifica distingue la coesione di gruppo in coesione sociale (o interpersonale) e coesione rispetto al compito (Gross & Martin, 1952).

La prima è definita come *"natura e qualità dei legami emotivi di amicizia, simpatia, cura e vicinanza tra i membri del gruppo"* (MacCoun & Hix, 2010, p. 157). La somiglianza, dunque, aumenta il gradimento e il piacere a rimanere all'interno del team e a parità di condizioni, la coesione sociale sarà maggiore quando i membri del team ritengono di essere tra loro molto simili. Il secondo tipo di coesione è definita come *"l'impegno condiviso tra i membri del team per il raggiungimento di un obiettivo"* (MacCoun & Hix, 2010, p. 157). Risulta, dunque, essere un elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di gruppo. Quando il team possiede una forte coesione basata sul compito non solo risulta più facile raggiungere gli obiettivi prefissati ma essa consente al contempo di raggiungere anche i propri obiettivi personali. Molti autori, come Evans & Dion (2012), nel corso degli anni hanno esaminato la relazione tra coesione e performance. Beal et al. (2003) hanno indagato la correlazione tra coesione e performance di gruppo osservando che una maggiore coesione del compito comportava una migliore performance rispetto alla coesione sociale.

Rosh et al., (2012) hanno evidenziato, invece, il ruolo positivo che gioca l'orgoglio di gruppo nella relazione coesione-performance. I risultati di alcuni studi mostrerebbero come i gruppi coesi una maggiore dedizione al lavoro al fine di raggiungere gli obiettivi di gruppo prefissati e soprattutto mostrerebbero una *job satisfaction* rispetto ai team che presentano un basso livello di coesione (Burke et al., 2001). Tuttavia, è possibile evidenziare alcune problematiche con le quali i team virtuali possono confrontarsi. E' plausibile ritenere che un team virtuale possa incontrare maggiori ostacoli nello sviluppo di forti legami relazionali influendo in tal modo l'identità di gruppo, la coesione e la fiducia. Schwanda et al. (2011, p. 709) hanno affermato che *"la coesione di squadra è una dinamica sociale vitale che è difficile da raggiungere nei team virtuali"*. Anche il processo di sviluppo dei team può risultare molto più complesso in un ambiente virtuale e la comunicazione svolge un ruolo essenziale. Non a caso, i membri di un team virtuale (per loro stessa natura) comunicano tra di loro prevalentemente usando il telefono, *e-mail* o videoconferenze. Quanto precedentemente espresso, potrebbe comportare un basso grado di interazione tra i membri del team virtuale rispetto ai membri dei team tradizionali. La comunicazione e la trasmissione delle informazioni potrebbero essere limitate. I team virtuali sarebbero meno produttivi inizialmente rispetto ai team tradizionali a causa del trasferimento inadeguato di informazioni (Andres, 2002). Burke et al. (2001) ritengono che i team virtuali non abbiano un contesto iniziale sociale adeguato che possa favorire fin da subito la condivisione di informazioni e di conoscenza, rendendo in questo modo, difficile stabilire una forte coesione nel team a causa della mancanza di "un contesto sociale". Powell et al. (2004, p. 16) hanno affermato che *"alti livelli di comunicazione all'inizio della vita di un team*

virtuale ne favoriscono la coesione. Alti livelli di coesione riducono le barriere alla comunicazione e sono fattori strumentali utili a promuovere un circolo virtuoso di cooperazione". Infine, i membri del team che presentano molte somiglianze ad un livello profondo e hanno frequenti interazioni che comportano una certa condivisione sociale, percepiscono una maggiore fiducia e coesione del team con conseguenti miglioramenti sia della soddisfazione che della performance del gruppo (Lu, 2015).

LA COESIONE NEI TEAM VIRTUALI IN RELAZIONE ALLA VARIABILE TEMPO

La coesione svolge un ruolo importante nei team come risultato (Wellen & Neale, 2006), così come un importante meccanismo di collegamento tra input e risultati del team. Ad esempio, l'ampliamento dell'uso dei team di progetto ha accresciuto l'attenzione sui fattori chiave per promuovere il successo e la coesione dei progetti e si ritiene per aiutare in quei compiti che richiedono solidarietà e sinergia tra i contributori (Chiocchio & Essiembre, 2009). La coesione può essere definita come "intrinsecamente temporale" ovvero come un elemento che muta nel tempo. Raramente, però, i ricercatori misurano la coesione durante l'arco della vita di un team (Salas et al. 2015). Nonostante questa componente intrinsecamente temporale, la coesione è stata misurata solo in pochi studi soprattutto per quanto concerne i team virtuali, probabilmente a causa di vincoli logistici imposti ai ricercatori che spesso impediscono la misurazione longitudinale (Salas et al., 2015). Carless & De Paola (2000) hanno dimostrato nei loro studi che la coesione varia in funzione del tempo. Mathieu et al. (2015) hanno condotto due studi empirici in cui hanno scoperto che la coesione e la performance sono correlate positivamente e reciprocamente tra loro nel tempo. Altri studi dimostrano che la coesione è negativamente correlata al coordinamento e alle prestazioni del team nel tempo. Più un team è coeso, maggiore è la probabilità che il team possa compromettere la sua capacità di coordinarsi e di performare nel tempo (Marques-Quinteiro et. al, 2019). Janis (1973) suggerisce che alti livelli di coesione del team possono compromettere la qualità del processo decisionale e limitare la risoluzione dei problemi in quanto una maggiore coesione potrebbe determinare problemi nella capacità dei membri del team di pensare ed esprimere idee critiche. Vogliamo analizzare questo fenomeno da un'angolazione diversa. In letteratura esistono pochi (Salas et al., 2015, Carless & De Paola, 2000) contributi volti ad analizzare la coesione nei team virtuali in relazione alla seniority aziendale. Sosteniamo che la coesione nei team virtuali, seppur essenziale per raggiungere gli obiettivi prefissati, possa subire un'influenza positiva in relazione all'anzianità di servizio.

Ip.1 la coesione è correlata positivamente all'anzianità di servizio.

METODOLOGIA

L'ipotesi descritta è stata oggetto di studio presso un'azienda giovane di medie dimensioni specializzata in Digital Transformation e in Digital Marketing con sede legale in Italia. Questa ultima, è stata scelta in quanto

possiede al suo interno un'organizzazione moderna, altamente flessibile e con un forte grado di virtualizzazione del lavoro. Inoltre, l'azienda si caratterizza per l'orientamento alla valorizzazione delle proprie risorse umane con un particolare focus sul potenziamento e sullo sviluppo di risorse giovani e con talento. Al fine di analizzare il tema della coesione e della virtualizzazione del lavoro è stata utilizzata una metodologia quantitativa attraverso la somministrazione a tutti i dipendenti di un questionario composto da 54 domande chiuse da compilare *on-line* attraverso l'utilizzo del *software SurveyMonkey*. I dati sono stati analizzati utilizzando il *software* R. Il questionario era strutturato in diverse sezioni, ognuna delle quali analizza una precisa variabile misurata con scale già validate in studi precedenti (si veda Tav.1). Tutte le opzioni di risposta delle variabili prese in esame sono state valutate su una scala Likert da 1 (*completamente in disaccordo*) a 6 (*completamente in accordo*) punti.

Tav. 1 - Variabili misurate *[*Human Decision Processes, 43, (19), pp.118-135)

Variabili	**Riferimenti bibliografici**
Coesione	Adattata da Carless S. A., De Paola C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams, Small Group Research, 31(1), pp. 71–88.
Tecnologia	Sarker S., Valacich J. S., Sarker S. (2005). Technology Adoption by Groups: A Valence Perspective, Journal of the Association for Information Systems, 6(2), pp. 38-71.
Fiducia	Adattata da Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, Academy of Management Review, 20(3), pp. 709–734.
Team -Member Exchange (TMX)	Seers A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research in Organizational Behavior and

Il campione

Alla *survey* somministrata hanno risposto 31 dipendenti su 50, strutturati all'interno dell'organizzazione (circa il 60% della popolazione). Il campione è costituito per:

- il 45,16% da persone che hanno meno di 30 anni;
- il 22,58 nella fascia di età compresa tra i 31-40 anni;
- il 29,03% nella fascia di età compresa tra i 51-50 anni;
- il 3,23%, 57 da persone che hanno oltre i 60 anni di età.

Il 67% della forza lavoro che ha partecipato, dunque, ha una età inferiore ai 40 anni ed è costituito dal 54,84% da uomini e dal 45,16% da donne. Il 48,39 % dei dipendenti intervistati è in possesso di un diploma di scuola superiore, 35,48% è laureato e il restante 16,13% possiede master o dottorato di ricerca. La rispondenza di queste percentuali alle caratteristiche della popolazione ne rafforzano la rappresentatività della realtà aziendali. Nonostante la giovane età e l'appartenenza ad una organizzazione giovane, il 54,84% ha un'anzianità di servizio oltre i cinque anni. Dunque, l'azienda presa in esame possiede personale giovane con robusto background esperienziale e solo il 6,45% lavora da meno di un anno. Per quanto concerne la tipologia di contratto all'interno dell'azienda circa il 71% possiede un contratto a tempo indeterminato mentre il circa 23% risulta essere contrattualizzato a tempo determinato in linea con le esigenze di una organizzazione giovane ma con una forte spinta alla continua crescita. Tutti i partecipanti alla *survey* lavorano in team virtuali avendo l'azienda più sedi lavorative situate in diverse località geografiche. Inoltre, il 58,06% ha la possibilità di decidere in piena autonomia quando e se lavorare in smart working in funzione delle esigenze non solo aziendali ma anche personali.

Analisi e discussione dei risultati

Al fine di procedere ad una analisi quantitativa, le risposte previste dalla scala Likert sono state trasformate nei seguenti punteggi:

Tav 2. Punteggi scala Likert

Risposta	**Punteggio**
Completamente in disaccordo	1
In disaccordo	2
Piuttosto in disaccordo	3
Piuttosto in accordo	4
In accordo	5
Completamente in accordo	6

La validità del modello è stata testata con il test di significatività e di robustezza Alfa di Cronbach ove la coesione assume un valore pari a 0,227. Attraverso l'analisi della varianza, la coesione in relazione agli anni di lavoro svolto da ciascun membro del team virtuale, ha un valore crescente (*meno di anno=17, da 1 a 3 anni= 20,62, da 3 a 5 anni=24,33*) e decresce leggermente dopo i 5 anni (*con un valore pari a 21,47*). Infine, il p-value risulta avere un valore significativo (*pr=0,055*).

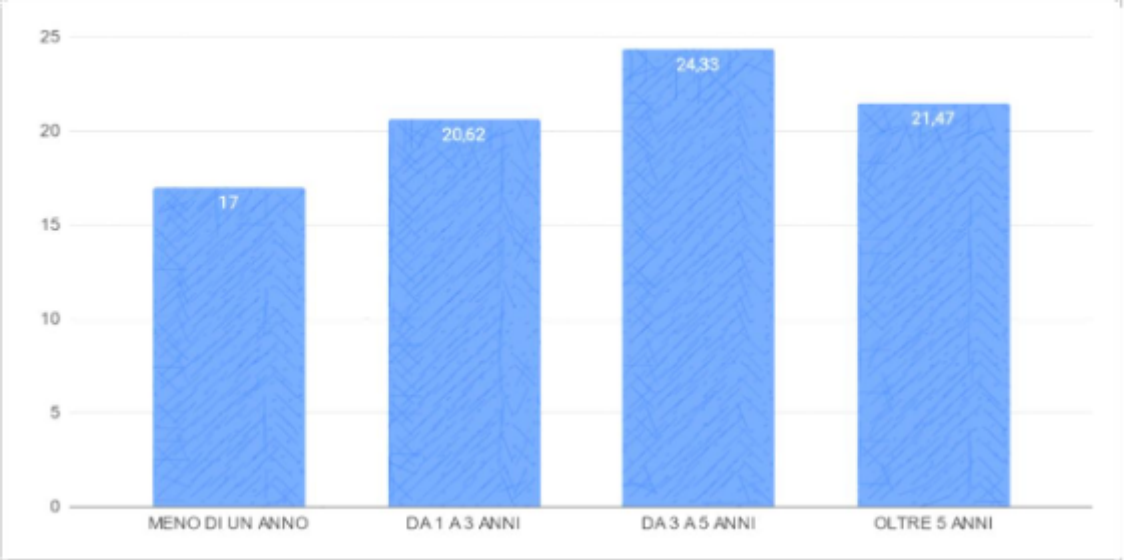
Meno di un anno	17

Da 1 a 3 Anni	20,62
Da 3 a5 Anni	24,33
Oltre 5 anni	21,47

Tav. 3 - Coesione in relazione agli anni di lavoro svolto da ciascun membro del team virtuale

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value
Da_QuantoTempo_Lavori	3	68,59	22,863	2,875
Residuals	26	206,78	7,953	

Tav. 4 - Variazione della coesione in relazione agli anni di lavoro



Tav. 4 - Variazione della coesione in relazione agli anni di lavoro

Il risultato (coesione con alpha di Cronbach bassa) è dovuto non alla poca attendibilità delle variabili con le quali sono stati misurati gli *items* utilizzati, in quanto essi sono già stati testati e validati in studi precedenti, ma alla bassa numerosità del campione. E' possibile ritenere che un valore negativo possa essere anche determinato dal poco tempo che hanno avuto i membri del team virtuale per costruire la coesione o ancora da un forte grado di formalizzazione dovuto alle dimensioni dei team che potrebbe limitare lo sviluppo della coesione all'interno del team di appartenenza. Approfondendo ulteriormente l'analisi, anche se la coesione risulta avere un'Alpha di Cronbach bassa (α=*0,227*), si riscontra un valore crescente in relazione agli anni di lavoro già prestati, raggiungendo il suo picco massimo nel range 3-5 anni. Tale risultato potrebbe essere correlato ad una più alta motivazione dei dipendenti all'inizio della loro carriera lavorativa poiché stimolati da un maggiore desiderio e/o necessità di creare legami forti all'interno del team e dalla forte determinazione nel raggiungere gli obiettivi prefissati. Inoltre, è possibile che un calo della coesione dopo i primi 5 anni possa essere determinato da una demotivazione e dalla contemporanea esigenza di raggiungere nuovi obiettivi e

nuovi stimoli sempre più sfidanti.

È interessante notare come la coesione all'interno dei team virtuali possa variare con il trascorrere degli anni. Bradley et al., (2013) suggeriscono che la coesione risulta essere più forte in fasi successive alla formazione e/o alle prime fasi di sviluppo di un team rendendo, in tal modo, più efficace la performance. Altri studi suggeriscono, invece, che una maggiore coesione in una prima fase iniziale di formazione e di sviluppo del team potrebbe essere utile qualora vi siano conflitti o ostacoli. E' maggiormente probabile, infatti, che team più coesi lavorino insieme per superare tale ostacolo. Inoltre, i team che iniziano un progetto con alti livelli di coesione sono maggiormente disposti ad impiegare energie al fine di aiutare il proprio team a raggiungere gli obiettivi prefissati mentre, bassi livelli di coesione in una prima fase iniziale potrebbero comportare conflitti che porterebbero, a loro volta, a compromettere la capacità del team di lavorare insieme e ottenere buoni risultati nel tempo (Kozlowski & Chao, 2012).

CONCLUSIONI

Durante la pandemia da COVID-19 molte organizzazioni sono state costrette ad accelerare processi di cambiamento già in atto da qualche decennio adottando team dislocati che lavorano insieme su progetti, lavorando a distanza e interagendo tra loro esclusivamente grazie all'utilizzo di strumenti tecnologici online come *e-mail*, applicazioni di messaggistica istantanea e videoconferenze (Hudecheck et al., 2020; Lord, 2020). I team virtuali hanno modificato il concetto classico di "posto di lavoro" fornendo alle organizzazioni livelli di flessibilità mai immaginati prima (Lippert & Dulewicz, 2018). Ciò ha sollevato una serie di domande: i team che lavorano in remoto hanno caratteristiche diverse rispetto ai team tradizionali? Quali sono le dinamiche all'interno del team? Che ruolo svolge la coesione? Alcune ricerche hanno dimostrato che nei team virtuali la gestione e le interazioni risultano essere molto diverse rispetto ai team tradizionali. In particolar modo, la coesione è un fattore essenziale nel lavoro di squadra (Purvanova, 2014, Paul et al., 2016a), ma, ad oggi, non è ancora chiaro come e quanto influisca sulle performance di un team che lavora da remoto. Esistono solo pochi studi che hanno calcolato, in ambienti altamente virtualizzati, gli effetti della coesione e come essa influisca sull'output del team (Paul et al., 2016b). Studi condotti da Nankunda (2019); Robbins & Judge (2008)

suggeriscono che la coesione ha impatto positivo sul coinvolgimento dei dipendenti. La nostra ricerca suggerisce che la coesione nei team virtuali sia una variabile dinamica e multifattoriale che subisce mutamenti nel tempo. In particolar modo, la coesione decresce all'aumentare degli anni di servizio svolto, subendo dunque un calo dopo aver raggiunto un picco massimo tra i 3-5 anni. Tale evidenza scientifica fornisce utili implicazioni manageriali. La coesione potrebbe essere associata ad un clima organizzativo maggiormente sviluppato in alcuni periodi o fasi di una vita aziendale o potrebbe dipendere non solo da fattori individuali (personalità, motivazione, conflitti, leadership) ma soprattutto da fattori di contesto organizzativo (mansioni, ruoli, competenze). E' importante, dunque, strutturare un'ambiente di lavoro che favorisca la collaborazione e il consolidamento dei rapporti di lavoro, stimolando la creatività. In questa ottica, risulta ancora più importante per i team virtuali svolgere continue attività di team building ed essere guidati da una leadership che

potremmo definire “smart”, cioè che presenti le seguenti caratteristiche: empatia, capacità di creare relazioni emotive solide con tutti i membri del team, capacità di promuovere autonomia e responsabilità sia a livello individuale sia di gruppo, capacità di promuovere la creatività e l’innovazione all’interno dell’organizzazione, capacità di essere flessibile e adattarsi velocemente alle diverse alle mutevoli condizioni dell’ambiente interno ed esterno dell’organizzazione. Infine, i manager dovrebbero essere sempre più consapevoli di eventuali possibili problemi di coesione nel processo di lavoro in quanto questi ultimi potrebbero rappresentare sfide future in termini di performance o evidenziare altri problemi organizzativi che possono influire sulle prestazioni dei team virtuali (Chaudhary et al. 2022). Come in ogni ricerca, questo studio presenta dei limiti. Il primo limite è sicuramente quello di aver svolto l’analisi su un campione ristretto. Tuttavia, sono state utilizzate delle scale già precedentemente validate e, dunque, i risultati, seppure limitati ad un solo caso, sono da ritenere attendibili. Al fine di validare e rafforzare i nostri risultati il nostro obiettivo futuro è duplice: approfondire il tema della coesione cercando di comprendere se un certo grado di coesione possa avere un effetto diverso sulla performance del team virtuale e analizzare se la coesione possa dipendere da variabili di controllo come il genere o il tempo di permanenza all’interno di una data organizzazione. Inoltre, sarebbe interessante analizzare come cambia la coesione nel tempo all’interno di team virtuali attraverso l’utilizzo di studi longitudinali ed estendendo la ricerca ad altre imprese in modo da verificare l’ipotesi su un campione più ampio.

Bibliografia

Andres, H.P. (2002). A Comparison of Face-to-Face and Virtual Software Development Teams. Team Performance Management: An International Journal, 8, 39-48.

Beal D. J., Cohen R. R., Burke M. J. & McLendon C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. Journal of Applied Psychology, 88(6), 989-1004.

Bishop J. W., Scott, K. D. & Burroughs, S.M. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. Journal of Management, 26(6), 1113-1132.

Bradley, B. H., Baur, J. E., Banford, C. G. & Postlethwaite, B. E. (2013). Team Players and Collective Performance: How Agreeableness Affects Team Performance Over Time. Small Group Research, 44(6), 680–711.

Budman S. H., Soldz, S., Demby, A.; Davis, M., Merry, J. (1993). What is Cohesiveness?: An Empirical Examination. Small Group Research, 24(2), 199–216.

Burke K., Aytes K. & Chidambaram L. (2001). Media effects on the development of cohesion and process satisfaction in computer-supported workgroups - An analysis of results from two longitudinal studies.

Information Technology & People., 14(2), 122–141.

Carless S. A., & De Paola C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams, Small Group Research, 31(1), 71–88.

Casey-Campbell M. & Martens M. L., (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion–performance literature. International Journal of Management Reviews, 11, 223–246.

Chaudhary M., Chopra S. & Kaur J. (2022). Cohesion as a cardinal antecedent in virtual team performance: a meta-analysis. Team Performance Management, 28(5/6), 398-414.

Chen C. H. V., Tang Y. T. & Wang, S. J. (2009). Interdependence and organizational citizenship behavior: Exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis. Journal of Psychology, 143, 625-640.

Chidambaram L. (1996). Relational Development in Computer-Supported Groups. MIS Quarterly, 20(2), 143-165.

Chiocchio F., Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. Small Group Research, 40(4), 382–420.

Cho M., Bonn M. A., & Han S. J. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. Sustainability (switzerland), 10(5), 5, https://doi.org/10.3390/su10051400

Evans C. R. & Dion K. L. (2012). Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. Small Group Research, 43(6), 690–701.

Franz B., Leicht R., Molenaar, K. & Messner J. (2017). Impact of team integration and group cohesion on project delivery performance, Journal of Construction Engineering and Management, 143(1), 04016088. https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001219

Hinds P. J. & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. Organization Science, 16(3), 290–307.

Hoegl M. & Proserpio L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. Research Policy, 33(8), 1153-1165.

Hudecheck M., Sir´en C., Grichnik D. &Wincent J. (2020). How companies can respond to the coronavirus, MIT Sloan Management Review, consultato a maggio 2023.

Janis, I. L. (1973). Groupthink and group dynamics: A social psychological analysis of defective policy decisions. Policy Studies Journal, 2(1), 19.

Jarvenpaa S. L., Knoll K. & Leidner D. E. (1998). Is Anybody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. Journal of Management Information Systems, 14(4), 29–64.

Kankanhalli A., T., Bernard C.Y. & Wei, K., K. (2007). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. Journal of Management Information Systems, 23(3), 237–274.

Kozlowski S. W.J. & Chao, G., T (2012). The Dynamics of Emergence: Cognition and Cohesion in Work Teams. Managerial and Decision Economics, 33(5-6), DOI: 10.1002/mde.2552.

Lipnack, J., & Stamps, J., 2000. Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology. New York: John Wiley.

Lippert H. & Dulewicz V. (2018). A profile of high-performing global virtual teams. Team Performance Management: An International Journal, 24 (3/4), 169-185.

Lu L. (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2(1), 55 -72,

MacCoun R. J. & Hix, W. M. (2010). Unit cohesion and military performance, in sexual orientation and U.S. Military personnel policy: An update of RAND's 1993 study. Santa Monica, CA: RAND.

Marques-Quinteiro, P., Rico, R., Passos, A. M. & Curral, L. (2019). There Is Light and There Is Darkness: On the Temporal Dynamics of Cohesion, Coordination, and Performance in Business Teams. Frontiers in Psychology, 10, 847–.

Mathieu J. E., Kukenberger M. R., D'Innocenzo L., Reilly G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion–performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. Journal of Applied Psychology, 100(3), pp. 713–734.

Maznevski M. L. & Chudoba K. M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and

Effectiveness. Organization Science, 11(5), 473–492.

Nankunda, D. (2019). Office design, group cohesiveness, employee engagement among employees of Mbarara. University of Tcience and Technology (Doctoral dissertation, Makerere University).

Paul R., Drake J. R. & Liang H. (2016a). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion, IEEE Transactions on Professional Communication, 59(3), pp. 186-202.

Paul, R., Drake, J. R., & Liang, H. (2016b). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion. IEEE Transactions on Professional Communication, 59(3), 186-202.

Pescatore I. (2022). Smart Organizations: A new Relationship between Organizations and Individuals in the Digital Age. PuntOorg 7(2), 93-107, ISSN:2499-1333.

Pescatore I., Antonelli G. (2022). L'importanza delle reti informali nei team virtuali: l'Organizational Network Analysis come strumento di gestione del cambiamento. ProspettiveinOrganizzazione, 19, ISSN: 2465-1753.

Powell A., Piccoli G. & Ives B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. The Database for Advances in Information Systems, 35(1), 6-36.

Purvanova R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned?. The Psychologist-Manager Journal, 17(1), 2-29.

Robbins S. P. & Judge T. A. (2008). Essentials of organizational behavior (9th Edition). Pearson, New Jersey: Upper Saddle River.

Rosh L., Offerman L. R. & Van Diest R. (2012). Too close for comfort? Distinguishing between team intimacy and team cohesion. Human Resource Management Review, 22, 116-127.

Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M. & Coultas, C. W. (2015). Measuring Team Cohesion: Observations from the Science. Human Factors. The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 57(3), 365–374.

Schwanda, V., Barron, K., Lien, J., Schroeder, G. & Vernon, A., Hancock, J. (2011). Temporal patterns of cohesiveness in virtual groups, Proceedings of the ACM 2011 conference on Computer supported cooperative work, 709-712.

Wellen, J. M. & Neale, M. (2006). Deviance, Self-Typicality, and Group Cohesion: The Corrosive Effects of the Bad Apples on the Barrel. Small Group Research, 37(2), 165–186.

Yuejun Lawrance Cai, (2023). Strengthening perceptions of virtual team cohesiveness and effectiveness in new normal: A hyperpersonal communication theory perspective, Asian Business & Management, Palgrave Macmillan, 22(4), 1649-1682.