

EWCS Alto Adige**Sì al lavoro di squadra, no ai lupi solitari**

## In breve

**Il 50%** dei lavoratori e delle lavoratrici altoatesini lavorano in **team auto-gestiti**, rispetto al **52%** in Svizzera e al **29%** in Italia.

Il lavoro di squadra incentiva l'**impegno** e il **senso di appartenenza** all'organizzazione, soprattutto grazie all'assunzione di **responsabilità**.

La **qualità della gestione sociale** in team autogestiti ottiene un punteggio di **75 punti**, mentre quella dei lavoratori solitari **68**.

A **0,9** punti ammonta il **comportamento sociale negativo** in team autogestiti, mentre è molto più alto **(1,6)** in persone che non lavorano in squadra.

## Il punto di partenza

### Un tema vecchio per una disciplina recente

Fin dall'inizio del ventesimo secolo la psicologia del lavoro ha analizzato vantaggi e svantaggi del lavoro di gruppo e del lavoro di squadra. Il fattore scatenante fu il lavoro monotono delle catene di montaggio. La prestazione di chi doveva smistare tutto il giorno lampadine o ordinare fili per lunghezza (esempi veri!) calava ben presto e, contrariamente a quanto si pensava un tempo, non poteva essere recuperata nemmeno con un aumento della paga a cottimo. Molti avevano comunque capito che il lavoro a catena intorpidiva l'uomo.

Per il bene dei collaboratori, ma anche delle imprese, gli psicologi del lavoro pretesero ben presto dei cambiamenti strutturali, tra cui il lavoro completo il quale prevede che i dipendenti non eseguano solo attività e processi di lavoro, ma anche li progettino e collaborino con altri alla riuscita del progetto. Lo scopo delle cosiddette "attività complete" era restituire alle persone la dignità persa con le catene di montaggio.

Già negli anni Venti si cercò di sostituire le attività ripetitive e monotone con il lavoro in gruppo (dimensione attività) e i gruppi di lavoro (dimensione sociale), con buoni risultati: famosi furono in tal contesto gli studi di Hawthorne (Dorsch 2017), che posero le basi per capire che l'individuo non è motivato solamente da aspetti economici ("economical man"), bensì anche sociali ("social man").

### Definizione di gruppo di lavoro/team

Secondo Rosenstiel (Rosenstiel 1992, in Ulich 2005) una configurazione sociale può essere definita gruppo quando sono soddisfatte determinate condizioni. Si deve trattare di "una

1. *pluralità di persone che in*
2. *diretta interazione* agiscono per un
3. *periodo prolungato* con
4. *differenziazione dei ruoli* e
5. *norme condivise*, legate da un
6. *concetto di noi.*"

Questa definizione generale si applica naturalmente anche al mondo del lavoro.

Attraverso quali meccanismi psicologici l'appartenenza a un gruppo influisce positivamente su un lavoratore?

Ulich (2005) lo descrive perfettamente: "Il lavoro in gruppo (...) riveste un ruolo psicologico molto importante soprattutto per due motivi connessi tra loro:

1. Nei moderni processi di lavoro, nella maggior parte dei casi l'esperienza di lavoro integrato viene vissuta solamente quando mansioni parziali interdipendenti vengono raccolte in mansioni di gruppo complete.
2. L'unione di mansioni parziali interdipendenti in mansioni congiunte di un gruppo permette una maggiore autoregolazione e un maggiore supporto sociale".

## Il bisogno di un senso di utilità e di scambio sociale

Nel lavoro di gruppo, mansioni parziali inizialmente disconnesse vengono unite in un insieme che acquista un senso (quello che prima abbiamo definito "attività completa") e predisposte ed eseguite all'interno di un'entità sociale (il gruppo) con il necessario coordinamento e adattamento. Il lavoro in team è adatto all'uomo perché soddisfa il suo bisogno primario di cercare un senso e di avere scambi con altri.

Tuttavia, esistono varie forme di lavoro di squadra: più autonomo e responsabile è il gruppo, maggiore è la possibilità di coesione. L'orientamento comune verso un obiettivo nasce secondo Emery (Emery 1959 in Ulich, 2005) "quando il gruppo ha un compito condiviso per il quale può assumersi la responsabilità come gruppo e se il processo di lavoro all'interno del gruppo può essere controllato dal gruppo stesso".

Solo quando queste condizioni sono soddisfatte, emergono pienamente i vantaggi del lavoro di gruppo o in squadra elencati in tabella 1.

Tabella 1

Possibili effetti positivi del lavoro in gruppi parzialmente autonomi

Sui collaboratori	Sull'organizzazione
Motivazione intrinseca attraverso l'orientamento a un obiettivo	Riduzione di posizioni gerarchiche
Miglioramento della qualificazione e delle competenze	Cambiamento dei ruoli dei preposti
Maggiore flessibilità	Variazione dei margini di controllo
Cambiamento qualitativo della soddisfazione per il lavoro	Integrazione funzionale
Eliminazione di pesi unilaterali	Maggiore flessibilità
Abbattimento dello stress grazie al supporto reciproco	Ridefinizione dei posti di lavoro
Gestione più attiva del tempo libero	Nuovi concetti di retribuzione

Fonte: IPL, secondo Ulich 2005

© IPL 2021

## Il lavoro di squadra al vaglio

I dati statistici su cui si basano i calcoli illustrati nelle figure sono riportati negli allegati A.1 (tabelle a campi incrociati) e A.2 (analisi della varianza).

Il presente studio prende in considerazione solamente i lavoratori dipendenti, in quanto gli autonomi non possono ovviamente eseguire un lavoro in squadra limitato. Hanno, infatti, sempre il controllo sulla suddivisione dei compiti, sul cronoprogramma dei lavori e soprattutto su chi dirige il gruppo; pertanto non avrebbe senso includere gli autonomi nello studio.

### Componenti della caratteristica lavoro in squadra

Categorie	Quesito: "Il team decide..."
Nessun lavoro di squadra	<i>Lavora in team: NO</i>
Lavoro di squadra limitato	<i>Lavora in team: Sì</i> ... la suddivisione dei compiti? Sì/NO ... il cronoprogramma dei lavori? Sì/NO ... chi guida il gruppo? Sì/NO [max 1 di 3 risposte positive]
Lavoro in team autogestito	<i>Lavora in team: Sì</i> ... la suddivisione dei compiti? Sì ... il cronoprogramma dei lavori? Sì ... chi guida il gruppo? Sì [almeno 2 su 3 risposte positive]

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2021

### Nessun lavoro di squadra

La definizione di questo gruppo è chiara: esso comprende tutti i lavoratori dipendenti che hanno risposto no alla domanda diretta "Lavora in un gruppo o in un team che svolge mansioni condivise e può pianificare il proprio lavoro?". Ciò può essere dovuto al tipo di lavoro e si riscontra più frequentemente in determinate categorie professionali.

### Lavoro di squadra limitato

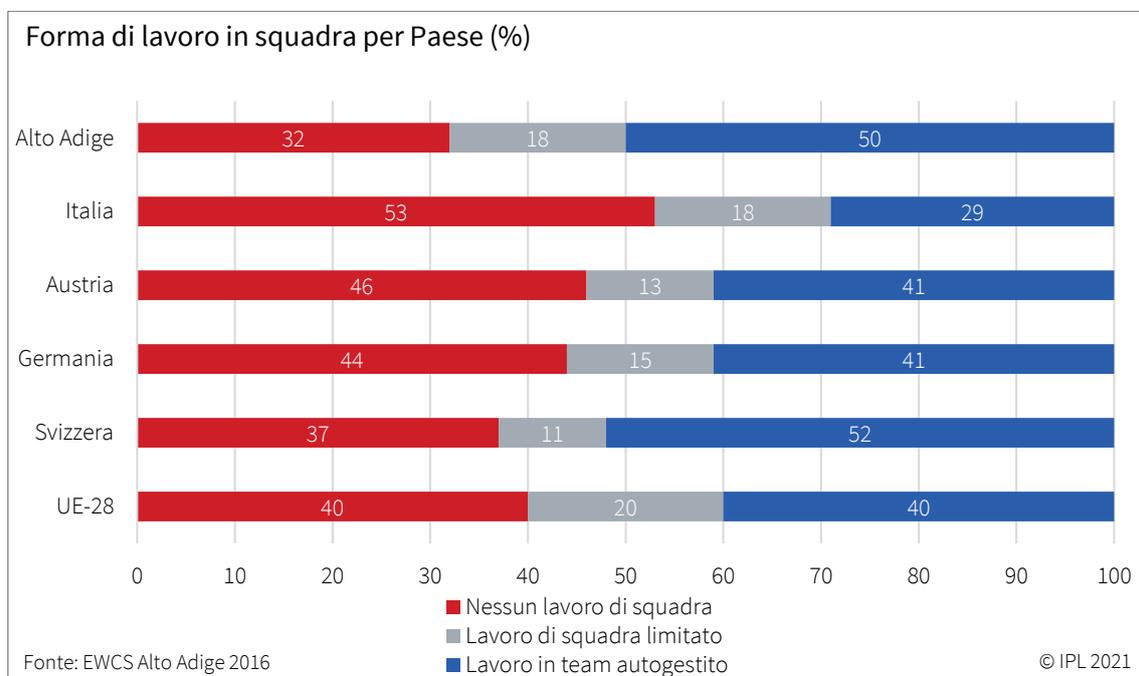
Questo gruppo comprende i lavoratori che lavorano in un gruppo o team, ma con suddivisione dei compiti, cronoprogramma e responsabili del gruppo imposti completamente o in gran parte dall'esterno. È la tipica situazione lavorativa di molti lavoratori (altamente) qualificati subordinati alle direttive dei loro preposti.

## Lavoro in team autogestito

I lavoratori di questa categoria lavorano in un team che può determinare in totale o quasi totale autonomia sia la suddivisione del lavoro che il cronoprogramma e il coordinatore del gruppo. Questo è quasi sempre il caso di mansioni molto diversificate per le quali occorre cooperare strettamente con altri dipendenti. Esempi tipici sono i dirigenti e i quadri in tutti i settori.

Questo gruppo soddisfa, secondo Emery (Emery 1959, in Ulich 2005), tutte le condizioni per una forte coesione, il che dovrebbe evidenziarsi attraverso valori particolarmente positivi in diversi parametri.

Figura 1



Quasi un terzo dei lavoratori e delle lavoratrici altoatesini dichiara di non collaborare mai con altri a un progetto (32%); si tratta del valore più basso del campione analizzato. Quasi uno su cinque (18%) lavora in gruppo, al quale vengono però imposti i compiti, il cronoprogramma e/o anche il responsabile del gruppo dall'esterno.

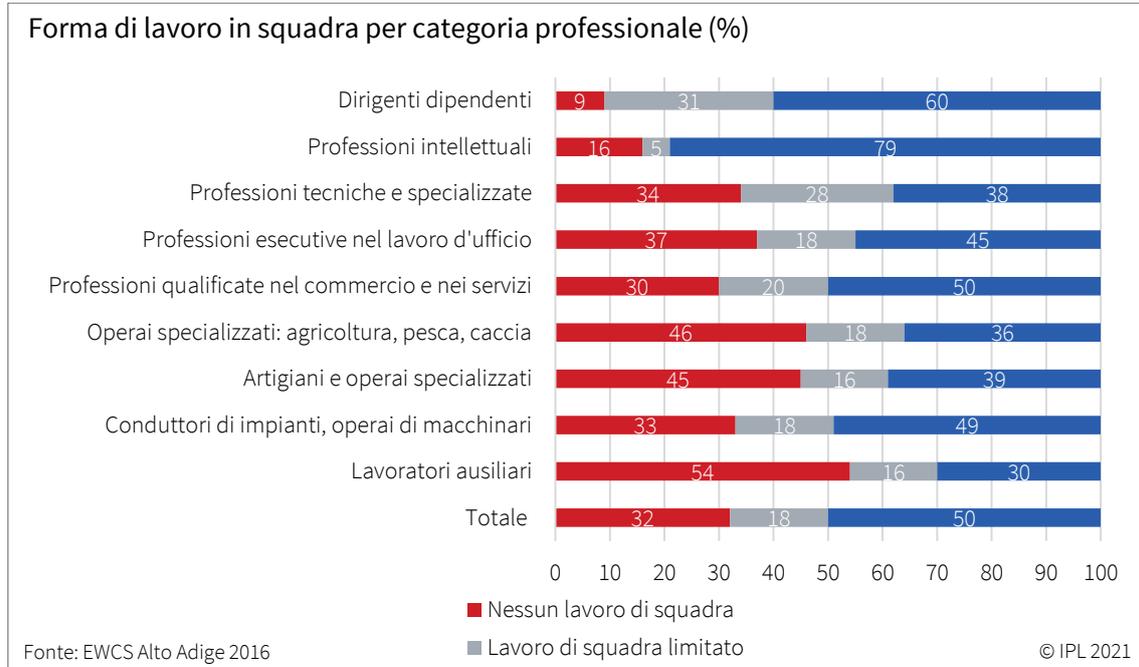
A sorpresa, in questo gruppo rientra esattamente la metà dei lavoratori altoatesini (50%) della categoria "lavoro in team autogestito"; solo la Svizzera evidenzia un valore più alto (52%).

Nel nostro gruppo campione e nell'analisi della media UE i valori altoatesini si posizionano quindi in fascia superiore. In Alto Adige la maggior parte dei lavoratori e delle lavoratrici collabora in qualche modo con altri (50% + 18%). Il valore italiano è invece

opposto: oltre la metà (53%) dei lavoratori e delle lavoratrici italiani indica di non collaborare mai con altri nello svolgimento di una mansione. Di conseguenza, risulta bassa anche la percentuale di coloro che svolgono lavori in team autogestiti (29%).

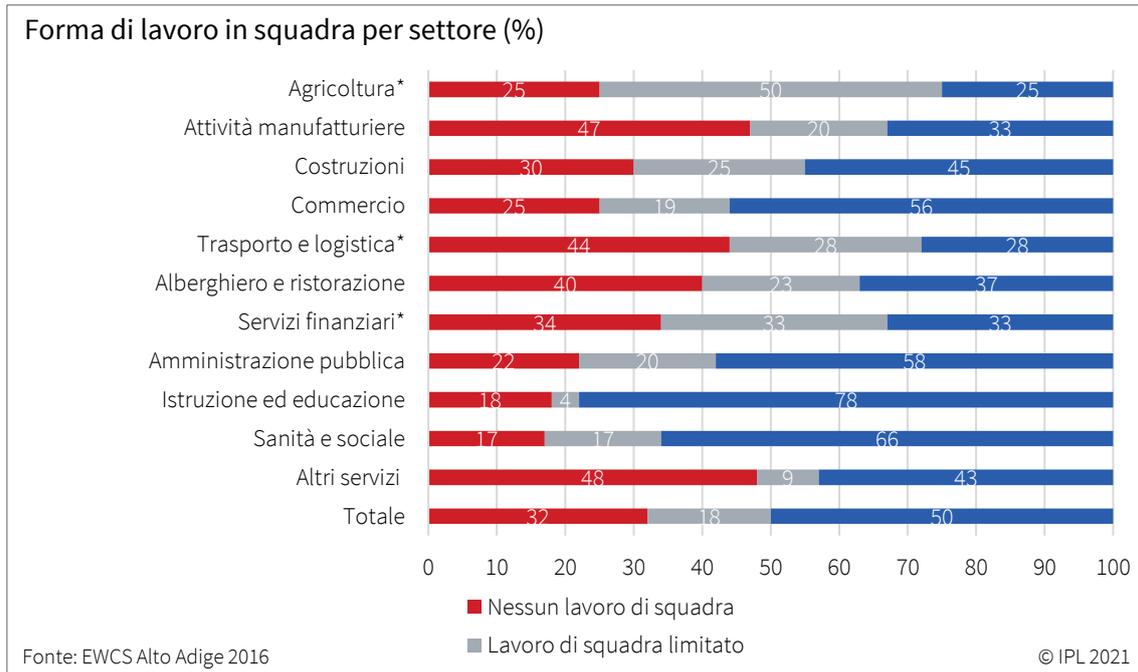
I seguenti valori illustrano la situazione in Alto Adige.

Figura 2



Per loro natura, i dirigenti (in questo caso i quadri) collaborano maggiormente con altri lavoratori, svolgendo allo stesso tempo mansioni complesse; ciò si rispecchia anche nella valutazione (il 60% di lavoro in team autogestito, il 31% di lavoro in team limitato). Seguono a stretto giro i gruppi professionali che richiedono una laurea (il 79% di lavoro in team autogestito, il 5% di lavoro in team limitato). Gli ausiliari, invece, lavorano raramente in squadra e riescono evidentemente a svolgere le proprie mansioni anche da soli, anche perché sono meno diversificate. In sintesi possiamo dire: più complessa è la mansione da svolgere, più i lavoratori devono collaborare con altri - ciò si rispecchia nei differenti valori dei vari gruppi professionali.

Figura 33

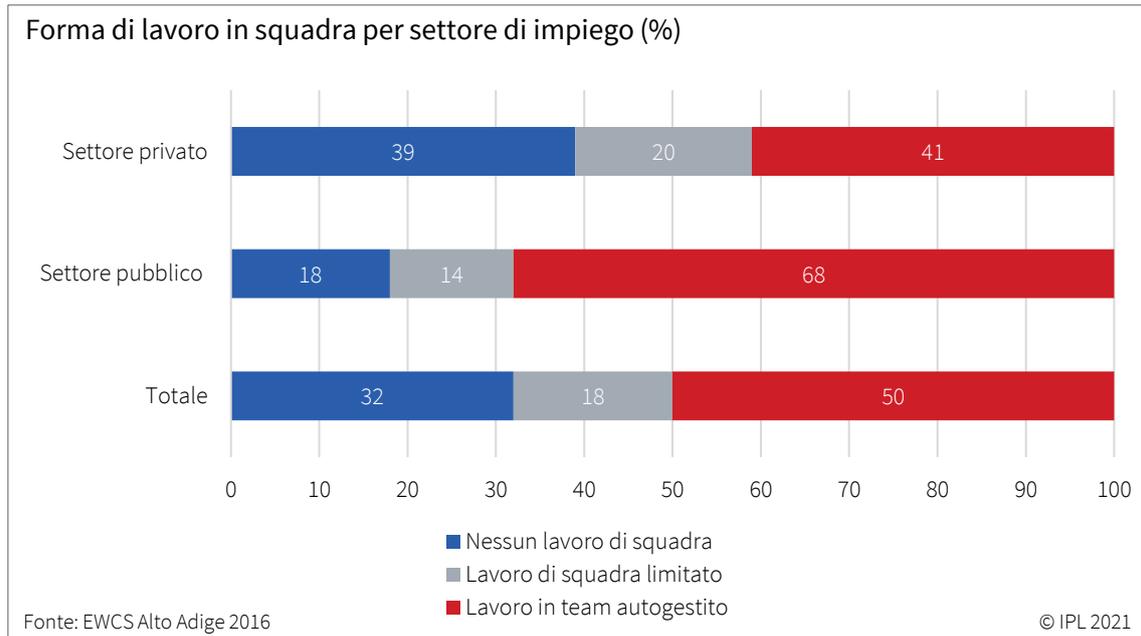


\* Numero di casi troppo esiguo per avere valore statistico.

Il settore dell'istruzione nonché quello socio-sanitario sono ai primi posti per quanto concerne il lavoro in team. Anche nell'amministrazione pubblica il lavoro di squadra è molto diffuso in entrambe le forme. Ciò è dovuto soprattutto alla complessità delle mansioni e alla relazione con il pubblico in tutti e tre i predetti settori. Ad esempio, gli insegnanti hanno il difficile compito di trasferire ai giovani competenze tecniche e sociali. Allo stesso tempo, l'idea moderna di istruzione promuove la competenza di saper lavorare in team come specifico valore; ciò si rispecchia anche negli argomenti interdisciplinari trattati che devono prima essere concordati tra i docenti. Così si spiega anche la percentuale elevata di lavoro in team autogestito.

Di contro, per il settore trasporti e logistica - indipendentemente dal fatto che per il numero di casi analizzati è molto ridotto e quindi i dati insufficienti - emerge tendenzialmente che solo il 28% dei lavoratori dipendenti lavora in un team autogestito e il 44% in nessun team. Anche questo si spiega con il fatto che le mansioni nel campo dei trasporti e della logistica, seppure molto complessi a livello gestionale, a livello esecutivo consistono soprattutto nello svolgere mansioni e rispettare scadenze fissate da altre persone, ad esempio alla guida di un autocarro.

Figura 44



Nel settore privato, il lavoro in team è molto meno diffuso che nel pubblico: ciò è dovuto al fatto che il "settore privato" include una grande quantità di branche anche molto differenti tra loro. Nel pubblico predominano invece i settori come quello socio-sanitario, l'amministrazione pubblica e l'istruzione. In queste tre branche le mansioni sono strutturate in modo complesso e pertanto richiedono un coordinamento di qualche tipo con gli altri lavoratori o con gli utenti, il che riesce sicuramente meglio formando gruppi di lavoro.

Tabella 22

Il lavoro di squadra per sesso (%)

	Nessun lavoro di squadra	Lavoro di squadra limitato	Lavoro in team autogestito
Uomini	32	21	47
Donne	32	15	53
Totale	32	18	50

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2021

Il sesso non sembra incidere sulla domanda se si lavora o meno in team. Un dato sorprendente se si considera che nei settori tipici del pubblico impiego (amministrazione pubblica, istruzione e in parte anche sanità e sociale), dove si lavora molto in squadra, vi siano significativamente più donne che uomini (soprattutto nell'istruzione).

## Analisi di alcuni fattori di distinzione

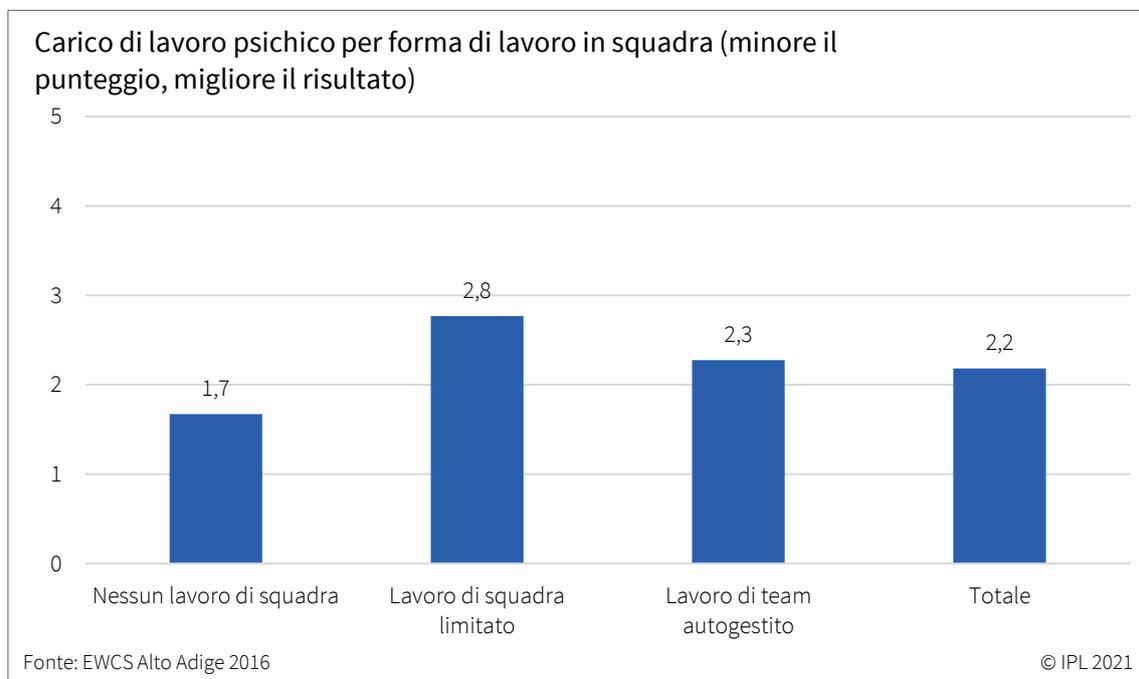
### Condizioni di lavoro psicologicamente pesanti

L'intensità del lavoro e le condizioni di lavoro pesanti legate a particolari situazioni emotive formano insieme la caratteristica "carico di lavoro psichico". L'aspetto interessante è che una parte dei carichi psichici, ossia l'intensità del lavoro, non ha nessuna correlazione con il lavoro di squadra, mentre il carico emotivo sì.

Nelle condizioni emotivamente pesanti rientrano il rapporto con clienti e utenti arrabbiati, il non poter mostrare le proprie emozioni, ecc. Chi lavora sempre troppo e troppo velocemente, oppure deve essere sempre gentile nel rapportarsi con clienti scortesi, a lungo termine rischia di avere problemi fisici e psichici (Hölbling, 2017).

Emerge chiaramente che le condizioni di lavoro emotivamente pesanti si manifestano quasi solo nel lavoro con altre persone; per chi lavora da solo, lo svolgimento delle proprie mansioni non dipende tanto da un buon contatto con altre persone, il che di conseguenza permette di limitare il carico emotivo. Infatti, il peso emotivo emerge quasi sempre dalla collaborazione conflittuale con altre persone.

Figura 5



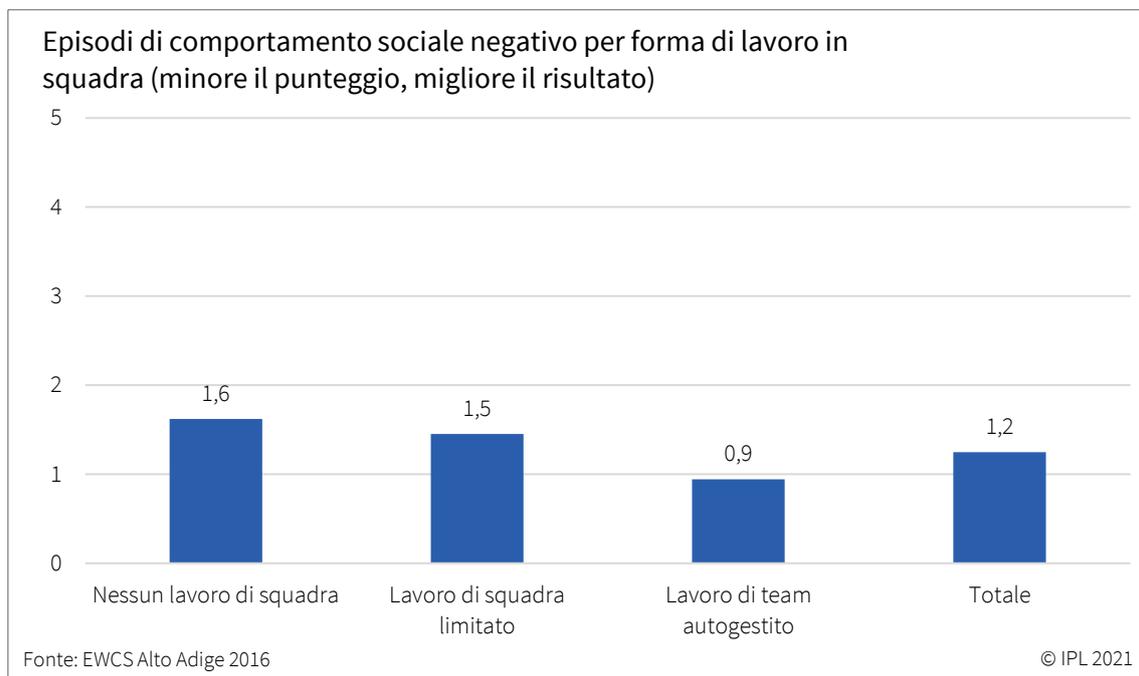
In quest'ottica rientra perfettamente il risultato del lavoro di squadra limitato, a cui corrisponde il massimo carico emotivo (2,8 punti). Ciò è anche comprensibile: si devono, infatti, svolgere delle mansioni imposte e assieme a persone che non si sono scelte, e il tutto secondo un cronoprogramma definito da altri. Se poi ci sono dei problemi tra i collaboratori a livello personale, il gruppo non può né attribuire il coordinamento a

qualcun altro, né interrompere i contatti, ma deve per forza continuare a collaborare per poter svolgere la propria mansione.

Nel lavoro in team autogestito, invece, è possibile scegliere un responsabile all'interno del gruppo e fissare in piena autonomia sia i tempi che la suddivisione dei compiti. Già questo dovrebbe evitare tensioni emotive. Persone che lavorano da sole percepiscono ovviamente meno pesi emotivi sul lavoro, in quanto questi derivano notoriamente soprattutto dal lavoro con altre persone.

## Comportamento sociale negativo

Figura 6

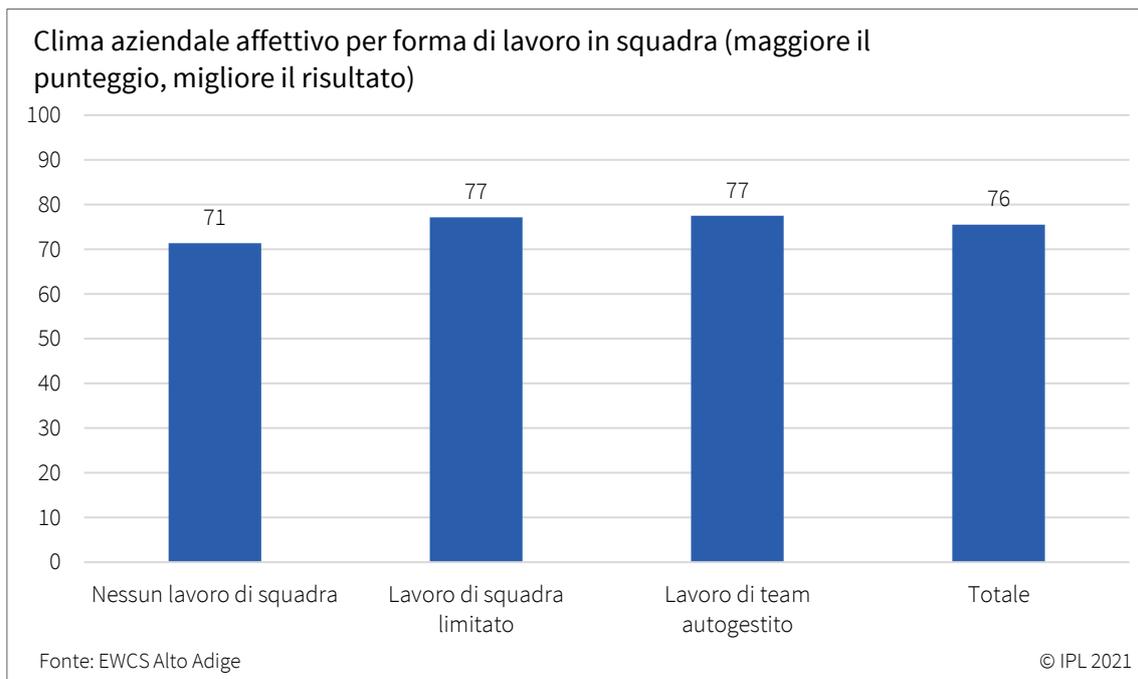


Il comportamento sociale negativo include offese, discriminazioni, minacce e molestie sessuali. Le persone che lavorano in team autogestiti riferiscono molto meno di episodi di questo tipo rispetto agli altri due gruppi, nonostante il problema sia molto sentito in campo socio-sanitario, come emerso anche da precedenti studi (Ulich 2005). È interessante notare che tra le categorie "nessun team" e "lavoro in team limitato" non vi sia alcuna differenza, mentre ci sono con la categoria "lavoro in team autogestito". Non è stato possibile definirne i motivi in questo studio; non vi sono effetti legati al settore o alla professione che possano spiegare questo dato. Presumibilmente - ma questa è una pura ipotesi - l'autonomia nella scelta dell'attività e il poter scegliere i collaboratori limitano anche l'insorgenza di comportamenti negativi. Questo risultato dovrà essere analizzato in altra sede.

## Qualità della gestione sociale e clima aziendale affettivo

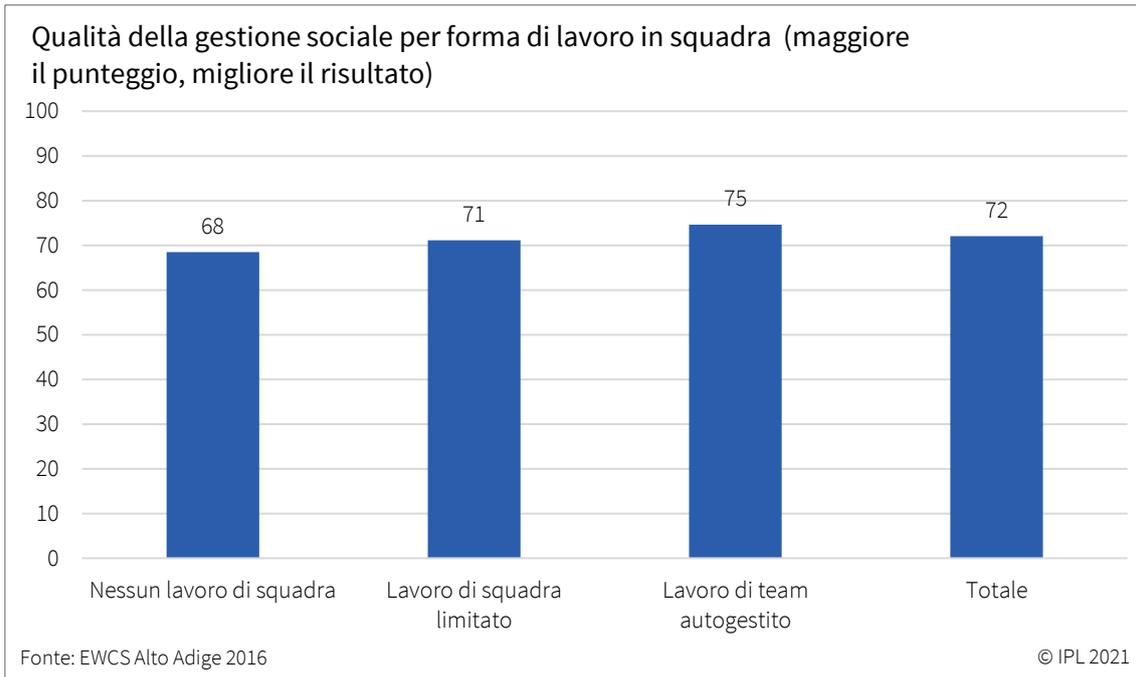
Il clima aziendale affettivo si compone di due fattori: il comportamento sociale favorevole e il comportamento sociale dannoso sul posto di lavoro. Il comportamento sociale dannoso comprende comportamenti interpersonali negativi come offese, discriminazioni e minacce. Il comportamento sociale favorevole comprende invece aspetti di qualità del rapporto personale e professionale tra dipendenti e diretti superiori, e di sostegno sociale sul posto di lavoro: i colleghi e i superiori danno una mano quando si ha bisogno di aiuto? La dimensione di entrambe queste componenti influisce sul clima aziendale affettivo ed è stata trattata in dettaglio in studi precedenti (Hölbling 2018). Una breve sintesi dei risultati allora emersi: un buon clima aziendale affettivo aumenta le prestazioni dei lavoratori e il legame con l'impresa, mentre diminuisce il numero dei giorni di malattia – è dunque nell'interesse di ogni azienda fare attenzione a svilupparlo nel miglior modo possibile.

Figura 7



In entrambe le forme di lavoro in squadra si registra lo stesso clima aziendale affettivo (77 punti); solo coloro che lavorano da soli registrano un valore nettamente inferiore. In tutti e tre i gruppi il clima aziendale affettivo è comunque a un livello alto; le aziende e istituzioni altoatesine non hanno quindi motivo di preoccupazione. Infine, emerge anche che il lavoro in squadra, rispetto a quello solitario, incentiva in misura più marcata il senso di appartenenza all'organizzazione.

Figura 8



La qualità della gestione sociale misura il lato umano del diretto preposto. Rispetta i suoi collaboratori e le sue collaboratrici? Riesce a incentivare la collaborazione tra i dipendenti? Promuove le competenze e lo sviluppo individuale? Sa ascoltare?

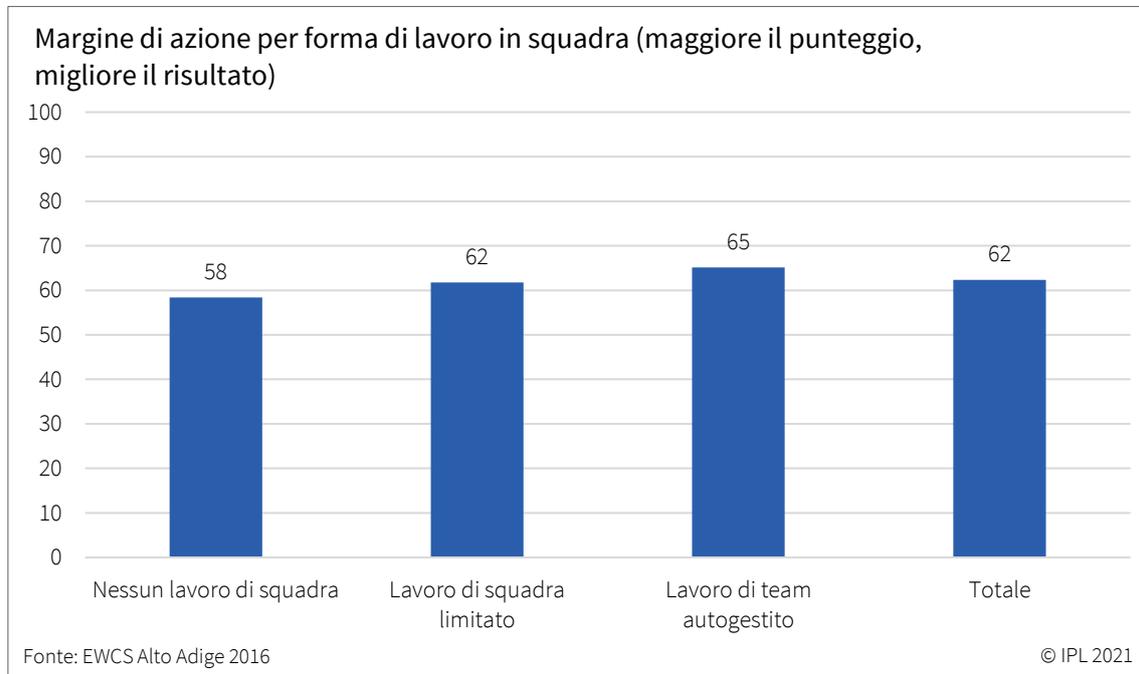
Queste qualità di gestione "soft" hanno una grande influenza sull'atteggiamento del collaboratore verso la propria impresa, e quindi anche sulla domanda se il collaboratore si impegna e resta fedele al proprio preposto e all'azienda anche in momenti difficili (ad esempio, si pensi alla disponibilità a farsi ridurre la retribuzione in momenti di scarsità di ordini se per contro viene garantito il posto di lavoro).

I dipendenti che lavorano in team autogestiti danno una valutazione più positiva delle qualità di gestione sociale del proprio diretto preposto. Ciò dipende dal fatto che possono scegliere autonomamente il responsabile del team: saranno scelte quindi solo persone alle quali i colleghi riconoscono competenze tecniche e sociali idonee. Invece, chi non lavora mai in team è di avviso opposto, dando una valutazione molto più bassa al diretto superiore (68 punti).

Anche sotto questo aspetto, quindi, conviene permettere più lavoro in squadra ai propri dipendenti.

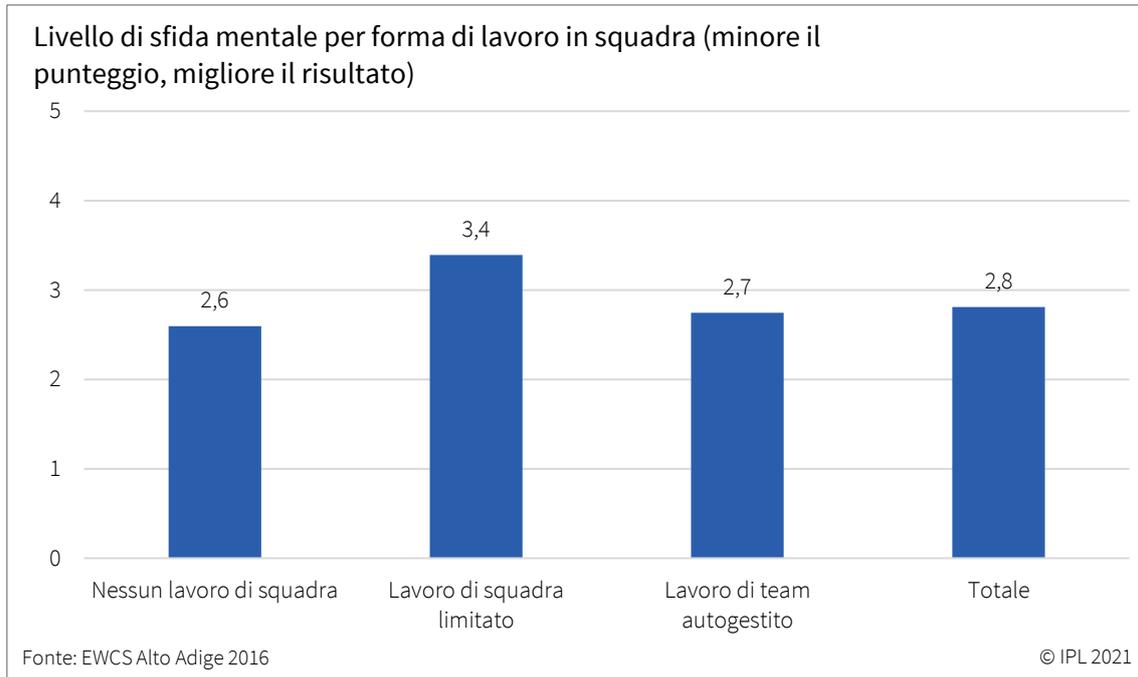
## Margine di azione e vivacità mentale

Figura 9



Chi sul lavoro ha ampio margine di azione può pianificare, decidere ed eseguire in autonomia le proprie mansioni. È provato che ciò aumenta l'agilità mentale e allo stesso tempo rafforza il senso di appartenenza all'impresa. Inoltre, il margine di azione è un ottimo antidoto contro carichi psichici e stress (Dorsch 2017); già questo sarebbe un motivo sufficiente per spingere qualsiasi azienda a concedere ai propri dipendenti più margine possibile. Non sorprende che i dipendenti con il maggior margine di azione siano quelli che lavorano in team autogestiti (65 punti), con una netta differenza rispetto ai dipendenti privi di qualsiasi forma di lavoro in squadra (58 punti). Questo risultato è riconducibile a un effetto legato al gruppo professionale: mansioni diversificate con risultati variabili richiedono un maggiore spazio di azione rispetto alle attività meramente esecutive. Di conseguenza, sono i dirigenti di tutte le branche nonché le professioni espletate da laureati ad avere il maggior margine di azione e la percentuale più alta di lavoro in team autogestito.

Figura 10



Il lavoro in un team autogestito va di pari passo con la sfida mentale (60 punti). Chi pianifica le proprie mansioni insieme ai colleghi e partecipa alla nomina del responsabile deve essere mentalmente agile e non corre il pericolo di ricadere nella solita routine. L'agilità mentale ha poi molti effetti positivi che vanno ben oltre la vita lavorativa, ed è pertanto un'abilità che permette di trasferire conoscenze e competenze anche ad altri contesti (il cosiddetto “transfer”; Dorsch 2017). Ciò significa che le persone mentalmente agili sul lavoro applicano tale competenza anche nel quotidiano, sono più attive nel tempo libero e si assumono spesso anche responsabilità al di fuori del lavoro, ad es. nel volontariato. Alla luce dell'invecchiamento degli occupati e della società in genere questo fattore è un aspetto non trascurabile a favore del lavoro di squadra.

## Conclusioni

Le affermazioni di Emery (Emery 1952, in Ulich 2005) sono ancora valide: più un team è responsabile, più sarà coeso e affronterà insieme le proprie mansioni. Un orientamento condiviso nasce "quando il gruppo ha un compito condiviso per il quale può assumersi la responsabilità come gruppo, e quando le procedure di lavoro interne al gruppo possono essere controllate dal gruppo stesso". In altre parole: i gruppi di lavoro autogestiti vanno più lontano dei team limitati o dei lavoratori solitari.

L'Alto Adige sembra essere fortunato in merito: esattamente la metà dei lavoratori dipendenti (50%) lavora all'interno di un gruppo di lavoro autogestito.

Come spesso accade, sta ai dirigenti sfruttare appieno le potenzialità di un gruppo di lavoro. In un team (in ingl. tiro, attacco, parte della cavezza da cavallo) vanno - metaforicamente parlando - attaccati insieme quei cavalli che vanno d'accordo tra loro in modo che l'aratro venga trainato in modo efficace. Ma nel caso delle persone non basta attaccarle alle loro mansioni e usare la frusta quando le cose non vanno come dovrebbero. Le persone cercano il senso delle cose e vogliono avere degli scambi con gli altri. Se un dirigente intelligente riesce a soddisfare queste due esigenze in un gruppo di lavoro conferendogli anche la responsabilità, il team dimostrerà la propria gratitudine con impegno e maggiore senso di appartenenza all'azienda. Se si pensa alle conseguenze positive di un lavoro di squadra, questa è una situazione di vantaggio reciproco per tutte le parti coinvolte.

Dunckel e Krause (2003, in Dorsch 2017) spiegano che i team di successo si riconoscono per le loro precise caratteristiche: un buon senso di collettività, maggiore soddisfazione nei confronti del preposto che risulta essere più orientato verso i collaboratori e offre sostegno sociale, maggiore soddisfazione verso i colleghi e - non per ultimo - maggiori capacità di risolvere i conflitti.

È comprovato che i membri di team di successo siano più produttivi e disposti a impegnarsi, apprendano più facilmente e velocemente nuove competenze e abilità e gestiscano meglio grossi carichi di lavoro rispetto ai loro colleghi che lavorano in solitaria. Ciò si rispecchia anche nei dati EWCS. I valori registrati dai gruppi di lavoro autogestiti sono tutti più alti, in parte anche in misura significativa, di quelli dei loro colleghi che non lavorano per niente o solo in forma limitata in un team. Vanno sottolineati soprattutto la vivacità mentale e il margine di azione, entrambi molto marcati nei gruppi autogestiti. In questa forma di lavoro sono invece molto meno frequenti le influenze negative come il comportamento sociale negativo sul posto di lavoro (quindi offese, comportamento ingiusto, violenza).

Nel complesso, quindi, i dati sostengono quest'argomentazione a favore di un maggior ricorso al lavoro in team, specie se di qualità. Perché conviene (a tutti).

Tobias Hölbling ([tobias.hoelbling@afi-ipl.org](mailto:tobias.hoelbling@afi-ipl.org))

## Bibliografia

Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Llave Vargas, O., Vermeulen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2016). *6th European working conditions survey*. Publications Office of the European Union.

Hölbling, T. IPL (ed.) (2017). *Carichi di lavoro psichici in Alto Adige*.

Hölbling, T. IPL (ed.) (2018). *Clima aziendale affettivo. Come si rapportano tra di loro i lavoratori altoatesini*. Stampa in proprio.

## A.1

### Tabelle a campi incrociati (chi-quadro)

<b>Caratteristica analizzata</b>	<b>Chi-quadro <math>\chi^2</math></b>	<b>Gradi di libertà df</b>	<b>Significatività p&lt; ,...</b>
Figura 1: Paesi a confronto per entità di lavoro in squadra (%)	142,609	8	0,000
Figura 2: Categorie professionali per entità di lavoro in squadra (%)	69,746	16	0,000
Figura 3: Comparti economici per entità di lavoro in squadra (%)	70,596	20	0,000
Figura 4: Settore occupazionale per entità di lavoro in squadra (%)	40,677	8	0,000
Tabella 2: Sesso per entità di lavoro in squadra (%)	3,947	2	0,139

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2021

## A.2

### Analisi della varianza

<b>Caratteristica analizzata</b>	<b>Somma dei quadrati</b>	<b>Gradi di libertà df</b>	<b>Media dei quadrati</b>	<b>Valore F</b>	<b>Significatività p&lt; ,...</b>
Figura 5: Carico emotivo per entità di lavoro in squadra	6232,358	3	2077,453	3,481	0,016
Figura 6: Esperienze di comportamento sociale negativo per entità del lavoro in squadra	13236,823	3	4412,274	9,629	0,000
Figura 7: Clima affettivo aziendale per entità di lavoro in squadra (%)	2564,323	4	774,614	1,555	0,002
Figura 8: Qualità della gestione sociale per entità di lavoro in squadra (%)	8452,988	3	32817,663	4,698	0,003
Figura 9: Margine di azione per entità di lavoro in squadra (%)	6654,234	4	2334,614	3,235	0,000
Figura 10: Sfide mentali per entità di lavoro in squadra (%)	1443,230	3	1003,354	2,4548	0,000

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2021

© AFI | Arbeitsförderungsinstitut

Landhaus 12

Kanonikus-Michael-Gamper-Straße 1

I - 39100 Bozen

T. +39 0471 418 830

[info@afi-ipl.org](mailto:info@afi-ipl.org)

[www.afi-ipl.org](http://www.afi-ipl.org)