



Andrea Martone, Massimo Ramponi

# VIRTUAL TEAM

Nuove sfide manageriali fra libertà e regole



FrancoAngeli

AIDP

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:  
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Andrea Martone, Massimo Ramponi

# VIRTUAL TEAM

Nuove sfide manageriali fra libertà e regole



FrancoAngeli

AIDP

Gli autori di questo libro hanno letto e condiviso l'intero contenuto del testo. Al fine di riconoscere la paternità intellettuale dei contenuti si precisa che Andrea Martone ha provveduto alla stesura dei capitoli 1, 2, 3 e 4, mentre Massimo Ramponi ha scritto i capitoli 5, 6, 7, 8 e 9.

Progetto grafico della copertina: *Elena Pellegrini*

1<sup>a</sup> edizione. Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Federico Visconti</i>	pag. 9
<b>1. A proposito di team virtuali</b>	» 13
1.1. I team virtuali	» 13
1.1.1. Tipologie di team virtuali	» 15
1.2. Virtual team in action (caratteri e condizioni efficienza)	» 19
1.2.1. <i>Socio-emotional process</i>	» 20
1.2.2. <i>Task process</i>	» 22
1.3. Alcune evidenze empiriche	» 24
<b>2. Il teamworking e la leadership</b>	» 27
2.1. Introduzione	» 27
2.2. <i>Team creation</i> e legami di team	» 28
2.2.1. Il ciclo di vita dei team virtuali	» 28
2.3. Il team building	» 31
2.3.1. Uno start-up ben costruito	» 31
2.3.2. Modelli di interazione consolidati e processi di decision making e di <i>conflict management</i> formalizzati	» 33
2.3.3. Una cultura condivisa	» 34
2.4. La leadership virtuale	» 35
2.4.1. Leadership style	» 39
2.4.2. Competenze di un leader virtuale	» 41
<b>3. La fiducia e la coesione</b>	» 43
3.1. Introduzione	» 43
3.2. Gli antecedenti della fiducia	» 45
3.3. I processi	» 46

3.4. Impatto della tecnologia sulla fiducia	pag.	49
3.5. Fattori abilitanti	»	50
3.6. Risultati della fiducia	»	53
<b>4. Lo <i>human touch</i></b>	»	55
4.1. Introduzione	»	55
4.2. Tecniche di <i>human touch</i>	»	57
4.2.1. Attività di socializzazione tramite le tecnologie	»	57
4.2.2. Attività di socializzazione senza tecnologie	»	58
4.3. Il <i>job crafting</i>	»	60
4.4. <i>Zoom stress</i> e <i>Zoom fatigue</i>	»	63
4.5. Conclusioni	»	66
<b>5. Lavorare per obiettivi nella <i>virtual age</i>: l'<i>agile goal setting</i></b>	»	69
5.1. Il paradosso del controllo: sempre più necessario, sempre più difficile	»	70
5.2. Lavorare per obiettivi: fra opportunità e complessità	»	72
5.3. La nascita del lavoro per obiettivi e la necessità di far evolvere il sistema	»	75
5.4. Un approccio agile alla gestione per obiettivi	»	77
5.5. Alcune indicazioni per lo start-up del sistema	»	83
<b>6. L'<i>accountability</i> nei <i>virtual team</i></b>	»	85
6.1. Le matrici di responsabilità	»	86
6.2. Le responsabilità: punti di riferimento nell'incertezza	»	90
6.3. Un esempio virtuoso per favorire responsabilizzazione e definizione punti di riferimento solidi in un ambiente virtuale: i <i>Virtual Buddy</i>	»	92
<b>7. La comunicazione nei <i>virtual team</i></b>	»	95
7.1. Una comunicazione essenziale per i <i>virtual team</i>	»	96
7.2. Le riunioni nella <i>virtual age</i>	»	99
7.3. La fatica nel comunicare virtualmente	»	107
<b>8. Regole, processi e strumenti: alla ricerca dell'efficienza</b>	»	111
8.1. Le regole per i <i>virtual team</i>	»	112
8.1.1. Le regole per il tempo	»	112
8.1.2. Le regole per lo spazio	»	114
8.1.3. Le regole per l'organizzazione	»	117
8.2. I processi	»	120
8.3. Gli strumenti	»	123
8.3.1. Gli strumenti per gestire ed eseguire	»	123
8.3.2. Gli strumenti per raccogliere dati	»	126
8.3.3. Gli strumenti per analizzare dati	»	127



8.3.4. Gli strumenti per collaborare	pag. 129
8.3.5. Il set-up degli strumenti	» 135
<b>9. Sostenibilità e virtualizzazione del lavoro: una nuova <i>twin transformation</i>?</b>	» 137
9.1. Virtualizzazione e sostenibilità economica	» 139
9.2. Virtualizzazione e sostenibilità ambientale	» 140
9.3. Virtualizzazione e sostenibilità sociale	» 141
9.4. Virtualizzazione e <i>business continuity</i>	» 143
<b>Postfazione</b> , di <i>Giovanni Brugnoli</i>	» 145
<b>Bibliografia</b>	» 147



---

## PREFAZIONE

“Il pericolo del passato era che gli uomini diventassero schiavi. Il pericolo del futuro è che diventino robot”, così scriveva Erich Fromm in *La psicoanalisi della società contemporanea*. “La verità dell’asserto è sotto i nostri occhi: comandati dalla televisione, dalle mode, dall’opinione comune, ci imbattiamo spesso in orde di ‘replicanti’ che ripetono gli stessi gesti, le stesse moine, le stesse parole”, così commenta Gianfranco Ravasi, in *Scolpire l’anima – 366 meditazioni quotidiane*, p. 356.

Sono partito alla lontana, molto alla lontana. Una prefazione all’insegna del “siamo uomini o robot?” avrebbe avuto un certo non so che di affascinante, di intrigante, di provocatorio. Ma, in tutta onestà, preferisco lasciare questo tipo di analisi agli esperti. Vengo dunque al punto. Dopo un anno e passa di lavoro a distanza e di team virtuali, mi sento di appartenere di diritto a una di quelle orde di “replicanti” di cui parla il Cardinal Ravasi.

Attenzione: senza la tecnologia sarebbe stato ben più difficile far fronte alle restrizioni imposte dal lockdown, dobbiamo ammetterlo senza se e senza ma. Un esempio, in coerenza con i contenuti del libro: i virtual team.

Nel testo si legge: “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”.

Orbene, è innegabile che in molte situazioni la “virtualità” del team non ne ha affatto condizionato né l’efficacia né l’efficienza: si sono messi a fuoco degli obiettivi, si è definito un metodo, si è lavorato per step, si sono prodotti fattivamente dei risultati. Ma è altrettanto evidente che il modello non abbia prodotto solo rose e fiori: schermi oscurati, sfondi tropicali, interventi logorroici, collegamenti instabili, chat parallele... per non dimenticare le manone inflazionate e i pollicioni opportunistici. Chi è senza peccato scagli la prima pietra! Chi non si è sentito “replicante” faccia un passo avanti!

La conclusione è immediata, fin scontata. Non possiamo affrontare le grandi sfide organizzative del futuro sulla base di quanto è successo nel periodo del lockdown, che ha rappresentato un contesto di sperimentazione del tutto anomalo, faticoso ma anche, per certi aspetti, “comodo”. Bisogna studiarci sopra, con chiarezza di obiettivi conoscitivi e rigore di metodo, al fine di produrre teorie manageriali funzionali tanto alla crescita competitiva delle imprese quanto alla soddisfazione professionale degli individui che vi operano. Per fare un bagno di realtà: lo smart working. Vi intravedo praterie di ricerca scientifica tutte da percorrere prima di identificare modelli organizzativi che rispondano alle esigenze delle aziende e ai bisogni delle persone. Serviranno nuovi punti di equilibrio che coniughino efficienza, efficacia, accountability, senso di appartenenza, sviluppo di competenze, percorsi di carriera, infrastrutture tecnologiche... e chi più ne ha più ne metta.

Il libro si colloca all’interno di tale scenario e lo sviluppo delle argomentazioni ben lo documenta. I primi capitoli affrontano il teamworking alla luce di variabili organizzative che vanno dalla leadership allo *human touch*, passando per fiducia e coesione. In un capitolo *ad hoc*, viene indagato il processo di definizione degli obiettivi nella virtual age, giungendo alla formulazione di un *agile goal setting*. Tre capitoli sono poi dedicati alla gestione dei virtual team: comunicazione, accountability, regole, processi e strumenti devono contribuire alla produttività e alla crescita dell’azienda. Si chiude con alcune considerazioni sulle relazioni tra sostenibilità e virtualizzazione del lavoro.

In sintesi, il lavoro parte dal presupposto che la virtualità genera distanza tra le persone e induce difficoltà di coordinamento, per poi osservare che richiede nuovi stili di leadership e processi operativi specifici. Al fondo, lancia una provocazione: i modelli di gestione tradizionali sono al capolinea.

Focalizzo l’attenzione su due espressioni ricorrenti nel libro, fortemente interrelate.

La prima: “paradosso manageriale”. Gli autori, analizzando il fenomeno dei virtual team, la utilizzano spesso per indicare la necessità di temperare elementi apparentemente contrapposti: libertà e regole, umanizzazione e processi, comportamenti e strumenti. Il loro successo futuro dipenderà dalla capacità di riconciliare gli opposti, di innovare con coraggio nei modelli di funzionamento, di dosarne con cura l’impiego. Il tutto, senza mai snaturare la propria identità e la propria storia.

La seconda: “strabismo manageriale”. Imprenditori, manager e lavoratori, attesi da sfide epocali, dovranno farsene interpreti, sviluppando competenze, mobilitando risorse, sperimentando soluzioni, mettendo in conto degli errori, correggendo la rotta. Bisognerà attrezzarsi per gestire simultaneamente formalizzazione e relazioni umane, rigore e libertà di azione, produttività e soddisfazione dei bisogni dell’individuo. Sarà indispensabile investire sui pilastri della performance lavorativa, ponendo il *focus* sui fattori abilitanti

prima che sugli strumenti. Diventerà fondamentale dare alla tecnologia quello che è della tecnologia, senza perdere di vista (se non rafforzando) il contributo di dimensioni organizzative come la condivisione degli obiettivi istituzionali, lo stile di leadership, la responsabilizzazione di capi e collaboratori, il sistema valoriale e i modelli di apprendimento. E molto altro ancora...!

“Paradossi” e “strabismi” trasmettono incertezza, confusione, instabilità. “*Nihil sub sole novum*”, si legge nel libro dell’Ecclesiaste. Sappiamo da tempo di dover navigare nel grande oceano della complessità e dobbiamo essere grati ad Andrea Martone e a Massimo Ramponi per averci messo a disposizione uno strumento, rigoroso e *up to date*, per farlo.

*Federico Visconti*  
 Rettore LIUC – Università Cattaneo



“Nessuno può fischiettare una sinfonia.  
Ci vuole un’intera orchestra per suonarla”

(*Halford Edward Luccock* – Ministro metodista e professore statunitense)

## 1.1. I 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**<sup>1</sup>.

Da questa definizione emergono diverse tipologie di virtual team (tempo, spazio organizzazione), ciascuna con le sue peculiarità, tuttavia accomunate da un carattere comune a tutte che i membri del team si relazionano, in via prevalente, attraverso un mezzo tecnologico, che impatta sulla quantità e sulla qualità dei rapporti, che le persone intrattengono all’interno del team virtuale.

Da qualche anno, i team virtuali sono diventati un tema di grande attualità e non è un caso che si faccia riferimento ad essi con molte e diverse denominazioni (*cyberteam*, team dispersi, team distribuiti e team online) come avviene abitualmente quando uno strumento è utilizzato frequentemente da tante persone diverse.

L’emergenza sanitaria del 2020, conseguente alla pandemia del Covid-19, ha accelerato un processo che in realtà era in atto da diversi anni (Martone, 2021) e che vedeva una diffusione sempre crescente dei processi di virtualizzazione dei rapporti lavorativi. Le ragioni sono da ricercarsi negli evidenti vantaggi di questo modello di organizzazione: risparmio sui costi di struttura (meno uffici, meno arredi ecc.), possibilità di arruolare talenti in tutto il mondo (non avendo vincoli territoriali), maggiore flessibilità nello scheduling e

1. Questa definizione è quella maggiormente condivisa dagli autori: Powell *et al.* (2004); Ebrahim *et al.* (2009); Hambley *et al.* (2007); Alavi, Yoo (1997); DeSanctis, Poole (1997) e tanti altri.

nel dimensionamento della forza lavoro, maggiore produttività (laddove si trovano corrette soluzioni alle difficoltà di coordinamento) e anche maggiore soddisfazione dei collaboratori, che riescono a gestire meglio i propri tempi di lavoro.

Come avremo modo di approfondire nei prossimi capitoli, non mancano le difficoltà, soprattutto sul fronte del coordinamento, delle relazioni umane e dello sviluppo delle competenze, tuttavia, gli ostacoli possono essere superati se le imprese adottano un approccio rigoroso e specifico per i team virtuali.

Un ultimo aspetto merita qualche precisazione: che rapporto sussiste tra i team virtuali e lo smart working?

Quando le aziende adottano un modello di lavoro smart (o agile/intelligente come viene tradotto in italiano), devono necessariamente implementare tra le altre cose, dei team virtuali, viceversa se si costituisce un team virtuale non siamo necessariamente di fronte allo smart working, perché potrebbe trattarsi di telelavoro.

Sia il telelavoro sia lo smart working implicano il distanziamento (da qui la presenza di virtual team), tuttavia il primo consiste nel trasferire i modelli e i processi lavorativi che si svolgono in presenza in un contesto virtuale, mentre lo smart working richiede una totale riorganizzazione aziendale di cui il lavoro a distanza è solo una componente (importante, ma non unica).

La definizione di lavoro smart che propongono gli autori inglesi è: *work anywhere, anytime* (lavoro dappertutto e in qualsiasi momento).

Per capire la portata della differenza possiamo proporre un esempio riguardante la didattica: nel telelavoro l'insegnante al mattino si collega al suo PC, dove contatta la sua classe, fa l'appello, interroga gli studenti e tiene una lezione (riproponendo così a distanza le esatte modalità della lezione in presenza). Nello smart working il docente registra una lezione (solitamente breve) e la mette a disposizione sulla rete, quindi "carica" qualche scritto e magari qualche collegamento a siti interessanti. Gli studenti studiano il materiale per conto loro (*anywhere, anytime*), quindi si incontrano con il professore per una breve *virtual lesson*: chiedono chiarimenti, fanno alcune esercitazioni (magari suddivisi in piccoli gruppi in stanze virtuali) infine caricano gli esercizi su un sito di didattica interattiva, dove il professore correggerà gli esercizi (*anywhere, anytime*) e invierà tramite e-mail la valutazione a ciascun studente.

I gruppi di studenti del nostro esempio sono entrambe team virtuali e innegabilmente hanno molti tratti comuni, tuttavia è intuitivo che il team smart ha una produttività e una qualità della performance molto superiore.

Chiarito questo aspetto preliminare, possiamo procedere con una definizione più precisa delle caratteristiche e delle modalità di azione dei diversi team virtuali.



### 1.1.1. Tipologie di team virtuali

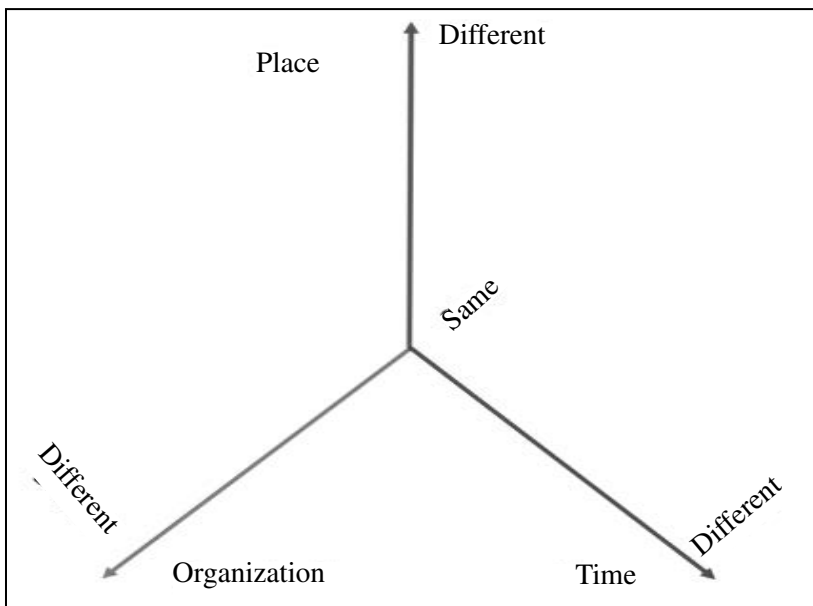
I team virtuali possono essere classificati sulla base di diversi criteri, che ora verremo a illustrare.

#### Distanza

La prima classificazione nasce dalla definizione stessa di team virtuale: “persone distanti”. La parola chiave è la distanza che può essere declinata in tre modi (come appare alla Fig. 1).

- **Distanza fisica:** quando i membri del team sono geograficamente dispersi. È il concetto più comune di virtualità (infatti è la tipologia di cui approfondiremo maggiormente i caratteri in questo libro).
- **Distanza temporale:** quando i membri lavorano nello stesso luogo, ma in momenti diversi come avviene tipicamente nelle organizzazioni che lavorano “per turni” oppure nel *job sharing* (il controverso “contratto di lavoro ripartito” oggi abolito), o infine quando le persone operano in Paesi con fusi orari diversi (in questo caso abbiamo sia distanza fisica che temporale).
- **Distanza organizzativa:** quando i lavoratori appartengono a organizzazioni diverse, ma operano tutti per il raggiungimento del medesimo obiettivo, è il caso delle c.d. network organization.

Fig. 1 – Virtual team (definizione)



Fonte: Kimble et al. (2000).

Sulla base della classificazione di Kimble *et al.* (2000) possiamo affermare che esistono team che sono virtuali in base a una sola variabile (distanti solo fisicamente, o solo temporalmente, o solo organizzativamente) e team che presentano una combinazione delle tre variabili.

La forma più estrema di virtualizzazione è quella che include tutte le variabili: per esempio un team composto da persone appartenenti a organizzazioni diverse, che hanno la sede di lavoro in territori distanti, con fusi orari diversi.

La complessità di gestione di un gruppo virtuale è direttamente proporzionale alla distanza, pertanto quest'ultimo esempio può essere classificato come gruppo, in assoluto, a massima complessità di gestione.

Questa tassonomia non è utile a soli fini classificatori, ma serve anche a prevedere, in prima istanza, la difficoltà di gestione del team e, dunque, il fabbisogno di strumenti e processi di supporto per riuscire a performare adeguatamente.

## **Modalità temporale**

Una seconda classificazione dei virtual team si basa sulla modalità con cui le persone si relazionano al suo interno, che può essere **sincrona** e **asincrona**.

Nella comunicazione sincrona (telefonate, video conferenze e altri software di collaborazione) le interazioni sono immediate: ogni messaggio inviato richiede una risposta dall'interlocutore in tempo reale. Nella comunicazione asincrona (e-mail, chat, *cloud* ecc.), l'interlocutore acquisisce il messaggio quando vuole e parimenti vi risponde nei tempi e nei luoghi che preferisce. Questa modalità di interazione presenta numerosi ed evidenti vantaggi, ma pure importanti limiti: tempi di attesa, impossibilità di confronto immediato ecc. e, per questo motivo, la relazione è meno diretta e in più rallentata.

La comunicazione sincrona è più immediata e favorisce il mutuo aggiustamento, però presenta alcune rigidità di svolgimento perché richiede la presenza contemporanea di tutti gli interlocutori.

I virtual team distanziati nel tempo gestiscono per definizione relazioni asincrone, i team distanziati nello spazio o da un punto di vista organizzativo, invece, hanno maggiore libertà di scelta.

La Tab. 1 sintetizza le caratteristiche delle due tipologie di relazione (sincrona e asincrona).

Ci sono vantaggi e svantaggi per ciascuna modalità organizzativa e di solito la scelta più vantaggiosa è quella di alternare le diverse opportunità per variare e arricchire le modalità di interazione tra i membri di un gruppo. Anche nel caso di team internazionali, con persone che operano in aree geografiche caratterizzate da fusi orari molto diversi, è consigliabile (a prezzo di qualche disagio per qualcuno) prevedere, di tanto in tanto, delle riunioni in cui partecipano tutti simultaneamente.

**Tab. 1 – Virtual team sincrono e asincrono**

VT sincrono	VT asincrono
<ul style="list-style-type: none"><li>• Immediatezza</li><li>• Nello stesso tempo</li><li>• Feedback immediato</li><li>• Al ritmo del gruppo</li><li>• Tecnologia e organizzazione più complessa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilità di prepararsi</li><li>• In tempi diversi</li><li>• Invio della domanda e attesa per la risposta</li><li>• Al proprio ritmo</li><li>• Tecnologia e organizzazione più semplice</li></ul>

Fonte: elaborazione dell'autore

## Durata

Alcuni autori sostengono che i team virtuali sono costituiti per gestire obiettivi specifici e quindi hanno una durata limitata (Chase, 1999). A nostro avviso questa non è una caratteristica necessaria perché un team sia virtuale, anzi l'emergenza del Covid-19 ha spinto a costituire soprattutto team virtuali stabili.

## Internazionalità

Al contrario dell'esempio precedente, è sempre attuale la distinzione tra:

- **team virtuale globale**, quando i membri si trovano in diverse *location* in tutto il mondo e spesso dipendono da aziende indipendenti;
- **team virtuale locale**, quando i membri appartengono alla medesima organizzazione (grande o piccola), basata in un unico territorio (variamente configurato: medesima nazione, area geografica ristretta ecc.).

L'insieme di queste classificazioni ci permette di determinare il “**grado di virtualità**” di un team. I diversi indicatori possono essere utilizzati a questo scopo: distanza fisica/dispersione geografica/confini organizzativi, sincrono/asincrono e globale/locale.

Schweitzer e Duxbury (2010) suggeriscono uno strumento di misurazione semplificato che prende in considerazione tre elementi:

1. percentuale di tempo lavorativo in cui i membri del team sono distanti;
2. percentuale di membri del team che lavorano a distanza;
3. grado di separazione tra i membri del team (che viene misurato in funzione di due variabili: dispersione geografica e livello di asincronia relazionale).

Più elevati sono questi parametri, più la gestione del team virtuale richiede il ricorso a strumenti specifici e sofisticati.

Ora però dobbiamo domandarci: i team virtuali sono più complessi da gestire rispetto a quelli tradizionali?

Difficile dare una risposta univoca, sicuramente sono qualcosa di diverso, pertanto è necessario prepararsi alla virtualità per avere successo. Replicare nel mondo virtuale i processi e le prassi operative del lavoro reale è una scelta, concettualmente e operativamente, destinata a scarsi risultati.

Di conseguenza, sulla base della definizione di telelavoro (trasferire in virtuale le prassi abituali) possiamo affermare che quest'ultimo permette di sfruttare solo una piccola parte dei vantaggi, che possono nascere da un approccio smart alla gestione dei gruppi di lavoro a distanza.

In passato, l'accorgimento più comune era quello di operare secondo la modalità *try and error* (sbaglia e correggi), infatti grazie a un'ampia disponibilità di tempo e risorse si poteva procedere a correggere gli errori quando emergevano e così progressivamente raggiungere un livello di efficienza soddisfacente.

Oggi un virtual team, opera abitualmente in una situazione di risorse scarse, ambiente instabile e i suoi membri lavorano in condizioni di relativo isolamento. Per questo motivo, le aziende non possono permettersi lunghi tempi di set-up, al contrario devono entrare subito "a regime". Nessuno perdona più gli errori e tantomeno è disposto ad aspettare lunghi tempi di messa a punto prima di pervenire alla performance attesa.

La distanza, purtroppo, non aiuta la riduzione dei tempi di set-up e facilita gli errori (soprattutto quelli legati al mancato coordinamento), dunque la gestione dei team virtuali sembra più complessa rispetto a quella dei team tradizionali.

Alcuni studi hanno evidenziato le difficoltà di gestione dei virtual team, in particolare, rispetto alla capacità di **coordinamento**, perché la dispersione rende più difficile l'integrazione dei flussi operativi. Rispetto al *diversity management*, perché non sempre gestiscono bene le **differenze culturali**: ciascun lavoratore, chiuso nel suo microcosmo, ha difficoltà a integrarsi con i modi e i tempi di lavoro degli altri. Infine, rispetto al **bisogno di appartenenza** dei lavoratori, perché il distanziamento favorisce il senso di isolamento delle persone.

Lojeski e Reilly (2008) hanno rilevato che i team virtuali si dimostrano meno performanti di quelli tradizionali in molti aspetti.

**Tab. 2 – La performance dei Team Virtuali**

---

Fiducia	– 83%
Innovazione	– 93%
Soddisfazione	– 80%
Performance	– 50%

---

Fonte: elaborazione dell'autore su Lojeski e Reilly (2008).

Numeri così importanti potrebbero scoraggiare le imprese e spingerle a pensare alla virtualizzazione del lavoro come *extrema ratio*, quando tutte le altre soluzioni non sono praticabili, in realtà le cose non stanno così: far lavorare in maniera efficace un gruppo di lavoro virtuale produce grandi benefici.

In realtà, recenti ricerche (Martone, 2021) dimostrano che, se si rispettano i giusti criteri, i team virtuali si rivelano più produttivi, meno costosi e più qualitativi di quelli tradizionale. Ecco perché diventa centrale il tema della progettazione e implementazione dei virtual team.

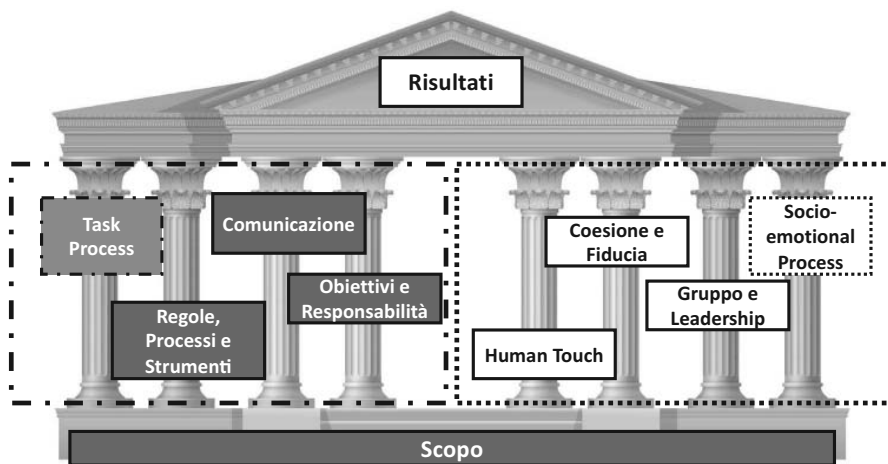
## 1.2. Virtual team *in action* (caratteri e condizioni efficienza)

La prima regola per il buon funzionamento di un team virtuale è l'implementazione, in maniera equilibrata, di due tipologie di processi: processi orientati agli obiettivi e all'efficienza (*task process*) e processi orientati alla motivazione e alla socialità (*socio-emotional process*). La capacità di tenere assieme queste due tipologie di processi, a prima vista inconciliabili, è condizione imprescindibile per garantire l'operatività del team.

Ad onore del vero, tutte le attività organizzative presentano, in qualche modo, questa ambivalenza, ma nei team virtuali questo tema ha un impatto decisamente molto più forte e sia i processi emotivi sia quelli razionali devono essere progettati puntualmente ed implementati in maniera rigorosa.

Le caratteristiche del modello di gestione dei team virtuali sono presentate alla Fig. 2.

Fig. 2 – Il funzionamento dei team virtuali – Virtual team in action



Fonte: elaborazione degli autori.