

GESTIRE L'IMPRESA

IL TEAM È VIRTUALE MA LA COESIONE È REALE

Siete convinti che per favorire l'integrazione all'aumentare della distanza serva più comunicazione? Sbagliato. E non è l'unico mito da sfatare, quando si tratta di smartworking. L'analisi della Liuc Business School

di Riccardo Venturi

La pandemia ci ha proiettati da un giorno all'altro in una modalità di lavoro a distanza quasi mai sperimentata, tanto meno collaudata. Le aziende, e più in generale le organizzazioni, hanno affrontato la situazione sotto la spinta emotiva dell'emergenza, non sempre adottando le soluzioni più corrette. Per metterle a fuoco in modo sistematico Andrea Martone, direttore del Centro su strategic management e family business della Liuc Business School, e Massimo Ramponi, docente Liuc Business school, hanno scritto un libro: *Virtual team*, edito da Franco Angeli. «Un vero team virtuale nasce solo in presenza di una leadership adeguata e dei giusti fattori abilitanti» spiega Martone. «Non è sufficiente essere distanti e connessi per essere un virtual team. La definizione corretta è: un gruppo di persone che interagiscono tra loro al fine di conseguire un obiettivo comune, ma sono distanti fisicamente, temporalmente o organizzativamente, e sono collegati grazie all'uso di un'interfaccia tecnologica». Far funzionare in modo efficace un gruppo con questa configurazione non è affatto semplice. Riuscirci richiede quel che gli autori hanno definito "management strabico". Ma non si tratta di un problema oftalmologico. «La gestione di un Virtual Team richiede la capacità di "gestire gli opposti": da un lato processi rigorosi e regole chiare, dall'altro flessibilità, fiducia e human touch» spiegano Martone e Ramponi. «In questo senso il futuro affonda le proprie radici nel passato: lavorare con le nuove tecnologie richiede di rafforzare i valori tradizionali che sono alla base di ogni comunità». Il compito del leader di un team virtuale richiede da un lato una

minuziosa capacità organizzativa, dall'altro empatia e capacità di motivare a distanza. «Strutturazione e umanizzazione sono ossimori» osserva Martone, «un management virtuale deve saper tenere assieme questi aspetti: deve essere dunque "strabico"». È una parola! «In situazioni di stress il capo deve saper normalizzare situazione» insiste il direttore del Centro su strategic management e family business della Liuc Business School. «Deve interessarsi alle persone. Non solo parlare di tempo, metodi, rispetto delle regole: deve anche saper raccontare qualcosa di sé, tenere la telecamera accesa per far vedere cosa c'è dietro: un cane, un bambino, il vicino di casa. Un dirigente della Banca mondiale mentre parlava davanti a capi di Stato e ministri ha parlato per 3 minuti al figlio, finché lo ha convinto a lasciarlo lavorare: e la sua empatia è schizzata verso l'alto. Inoltre il capo virtuale dovrebbe essere sempre a disposizione, 24/7. Al contempo, deve impostare un'accoun-

tability severissima: ciascuno deve sapere di cosa è responsabile e esserlo davvero». L'altro aspetto fondamentale per far funzionare un team virtuale sono i fattori abilitanti. Per individuarli, gli autori hanno puntato su quattro miti da sfatare. Primo: la tecnologia è il fattore abilitante più complesso da gestire per la virtualizzazione del lavoro. «Sbagliato: se in pochi giorni e mesi siamo riusciti ad avere performance così alte la tecnologia non è un fattore così complesso, bensì un acceleratore» sottolinea Ramponi. Secondo mito da sfatare: ormai si lavora tutti per obiettivi. «Forse sono io che frequento troppe organizzazioni poco virtuose...» dice il docente Liuc Business school, «si sentono spesso battutacce dei manager tipo: oggi si lavora part time... Scherzi a parte, lavorare per obiettivi è chiarire cosa si deve fare e perché, per perseguire la mission aziendale». Terzo mito: all'aumentare della distanza per favorire l'integrazione serve più comunicazione. «È vero il contrario. Devo utilizzare una comunicazione essenziale dal punto di vista linguistico e dei contenuti. E soprattutto essenziale nei target. Il rischio è l'infodemia che genera incertezza e caos, demolendo coesione e fiducia». Ultimo mito: se concedo più libertà devo ridurre regole e processi. «No, li devo definire in modo diverso: devono essere semplici, autoesplicativi, capaci di essere adottati dai singoli. Come in una staffetta: ognuno corre come vuole, ma il testimone va passato in modo preciso e uguale per tutti».

Andrea Martone, direttore del Centro su strategic management e family business della Liuc Business School, e Massimo Ramponi, docente Liuc Business school

