

Manager a distanza

Il lavoro mobile presenta molti vantaggi: flessibilità, bassi costi infrastrutturali, miglior bilanciamento lavoro/vita privata dei collaboratori e una maggiore scelta di professionisti che possono essere reclutati come collaboratori. E in periodi di crisi, tante aziende riescono a garantire la continuità del lavoro solo grazie allo smart working.

Ma il lavoro mobile comporta anche degli svantaggi, particolarmente per i dirigenti: meno interazione sociale, controllo limitato. Come fanno i responsabili a riconoscere che un collaboratore non riesce più a gestire la situazione? Come creare un senso di comunità e di solidarietà in un team virtuale - in modo che i collaboratori mobili si sentano parte dell'organizzazione?

Per definire la migliore strategia di gestione dei team mobili o virtuali è necessario considerare svariati fattori: il modello di business dell'azienda, la cultura e i valori, il tipo di progetti e attività nonché le esigenze e le caratteristiche dei collaboratori.

I team virtuali hanno bisogno di una tecnologia efficiente

I collaboratori che lavorano da postazioni diverse sono fortemente dipendenti dagli ausili tecnici, in particolare dalla tecnologia di comunicazione. Per poter collaborare hanno bisogno di strumenti validi e stabili: una chat room dedicata al team, un chiaro strumento di co-working per assegnare reciprocamente i compiti e gestire i progetti. Hanno bisogno di poter lavorare insieme sui documenti, della telefonia di gruppo, della videotelefonia... l'elenco è lungo. Solo per la comunicazione sono disponibili molte possibilità diverse:

- **E-mail:** per un breve scambio neutrale di informazioni e/o per la documentazione del contenuto comunicato
- **Chat/instant messenger:** per porre velocemente domande, per discussioni informali, discussioni di gruppo, comunicati
- **Video-meeting:** discussioni lunghe, dettagliate e delicate, anche informali, discussioni da "angolo del caffè"
- **Telefono:** per conversazioni lunghe, dettagliate o delicate se la video-riunione non è possibile

Fondamentale è l'accesso a un calendario condiviso e a un piano di progetto comune. I team devono essere in grado di vedere ciò che gli altri membri stanno facendo e dove si collocano i progetti nelle diverse fasi.

Anche in termini di salvataggio dei documenti devono essere applicate delle regole chiare da seguire in modo coerente. Ogni collaboratore deve inoltre conoscere il sistema di denominazione dei file. Il caos è assicurato quando alcuni membri del team salvano i file nelle unità locali, mentre altri usano Dropbox o strumenti analoghi.

Tutto dipende dalla tecnologia: dalla normale e-mail al modo in cui si svolgono le riunioni. Il compito di un manager è quello di garantire che tutti nel team utilizzino gli stessi strumenti e che vi abbiano accesso in modo adeguato.

Devono essere definite chiaramente anche le modalità della collaborazione e cosa i membri del team possono aspettarsi gli uni dagli altri.

È quindi importante tenere delle riunioni di team a cadenze regolari, idealmente tramite videoconferenza. Questo consente di evitare che i collaboratori mobili si sentano isolati e diventino solitari. Questi incontri virtuali devono comprendere anche componenti private, per es. la possibilità di parlare del fine settimana trascorso. La digitalizzazione non deve far perdere di vista l'empatia e le emozioni, che creano vicinanza e identificazione. I team virtuali che condividono le informazioni personali e relazionali, e non solo quelle legate al lavoro, si sono rivelati più efficaci, come dimostrato da diversi studi. Inoltre, la videoconferenza permette di vedere almeno i volti dei partecipanti e quindi di riconoscere eventuali cambiamenti significativi.

Requisiti dei dirigenti

I team virtuali possono essere gestiti con successo solo se i dirigenti imparano a lasciarli liberi e a delegare loro la responsabilità. La micro-gestione è impossibile in questo contesto.

Un motivo comune di fallimento dei team in remoto è la mancanza di un superiore con una chiara leadership e degli obiettivi definiti. Invece di monitorare e verificare ogni fase, i dirigenti devono trasmettere gli obiettivi aziendali e le visioni che forniscano un orientamento ai collaboratori e infondano fiducia ai loro team.

Naturalmente i collaboratori desiderano la massima flessibilità in termini di orari di lavoro. La flessibilità dovrebbe essere consentita solo fino a un certo grado. D'altra parte, sarà difficile definire una finestra di comunicazione comune se gli orari di lavoro sono del tutto imprevedibili. Le cose si complicano ulteriormente se i collaboratori si trovano in fusi orari diversi. Sono necessarie pertanto determinate condizioni quadro e direttive definite con precisione:

- cosa deve essere ottenuto nella settimana successiva
- quali sono gli obiettivi generali validi per i prossimi uno-tre mesi
- quali sono i compiti o i progetti e a chi sono assegnati
- chi è l'interlocutore in caso di domande
- quali sono gli orari fissi di disponibilità?

I superiori dovrebbero informare regolarmente i propri team sull'andamento aziendale, per attenuare eventuali paure esistenziali. Inoltre, i collaboratori sono contenti di sapere ciò che accade nelle altre parti dell'azienda e qual è il loro contributo al quadro più ampio del successo aziendale.

I processi di gestione della performance con obiettivi misurabili e competenze ben definite aiutano i manager a valutare i propri collaboratori in base alla loro performance e non in base al numero di ore trascorse in ufficio. Indipendentemente da dove si trovano, tutti i membri del team devono essere trattati in modo paritario e coerente.

Le relazioni sono i pilastri della gestione virtuale. I superiori dovrebbero pertanto investire del tempo per dedicarsi a ogni singolo membro del team – anche in periodi di crisi. Per rafforzare il senso di squadra possono essere utili anche concetti come "l'angolo del caffè" virtuale. Si tratta di una chat room dove i collaboratori si incontrano per parlare delle cose di cui si stanno occupando.

Il manager deve disporre di una spiccata sensibilità per essere in grado di riconoscere le esigenze individuali e la condizione dei propri membri del team, anche senza contatto personale.

Requisiti della cultura di comunicazione

La base di una proficua collaborazione è la comunicazione. Nella comunicazione diretta faccia a faccia l'aspetto non verbale svolge un ruolo importante: secondo gli studi, oltre il 50 per cento dei messaggi viene trasmesso dal nostro corpo. In assenza di una parte non verbale e quindi senza espressioni facciali, contatto con gli occhi, postura, gestualità, tono della voce, ecc. il pericolo di incomprensioni è elevato. La comunicazione migliora quando alla contro parte giungono informazioni verbali e non verbali. Per questo motivo è importante stabilire regole chiare riguardanti il tipo e la frequenza della comunicazione e l'uso dei diversi mezzi.

Videoconferenze:

Le riunioni regolari tramite videoconferenza costituiscono un importante forum in cui tutto il gruppo può scambiarsi regolarmente le informazioni e aggiornarsi sugli ultimi eventi.

- Disdite le riunioni di team regolari solo per motivi assolutamente importanti, perché la stabilità crea fiducia.
- Nella pianificazione prestate attenzione ai diversi fusi orari in cui risiede il vostro team, eventualmente cambiate gli orari in modo che vadano bene a tutti.
- Inviare in anticipo un ordine del giorno, in modo che le aspettative siano chiare e che i partecipanti possano prepararsi.
- Designate un moderatore che conduca la video conferenza (non dovete essere sempre voi).
- Definite una persona che scriva il verbale dove verranno registrati accordi e scadenze. Il verbale.
- Prestate attenzione al vostro aspetto, atteggiamento e background. Fate attenzione: anche se non parlate, verrete visti dagli altri partecipanti (non agitatevi, non controllate lo smartphone, ecc.)
- Parlate chiaro, in termini semplici, se possibile senza accento, in particolare quando la lingua della riunione non è la lingua madre di tutti.
- Chiedete ai partecipanti di tenere il microfono muto quando non parlano. Questo eliminerà i fastidiosi rumori di fondo.
- All'inizio registrate un video (immagini e suoni) e verificate dalla registrazione come apparite: com'è la mia voce? Mantengo il contatto visivo con la videocamera? Utilizzo delle parole riempitive come ehm, o, ecc.? Ho dei tic nervosi, per esempio tosse, mi lecco le labbra, gioco con gli occhiali ecc.? Esercitatevi nei punti dove volete migliorare.

E-mail

Come già ricordato, le e-mail sono ideali per un breve scambio, per condividere i risultati e archiviare gli accordi o per le informazioni tra i membri del team in fusi orari diversi.

- Le e-mail devono essere brevi. Se possibile, non dovrebbero essere più lunghe di una schermata.
- In caso di oltre tre reazioni, il canale di comunicazione dovrebbe passare al telefono o alla videoconferenza.
- Determinate delle regole per quanto riguarda il tempo di risposta a una e-mail.
- Definite la lingua che deve essere utilizzata nelle e-mail (una sola lingua, per es. l'inglese, con/senza emoticons, abbreviazioni, ecc.)
- Salvate centralmente le e-mail relative al progetto, in modo che tutti vi abbiano accesso.

Chat/instant messenger*

Gli strumenti più adatti per porre velocemente delle domande, per discussioni informali, piccole discussioni di gruppo, comunicati e, in particolare, per lo scambio personale sono la chat o un instant messenger.

- Definite la netiquette (galateo) per comunicare in chat. Tenete presenti le diverse lingue e culture dei membri del team.
- Create una chat room separata non legata al lavoro, sempre aperta a tutti i membri del gruppo. Deve servire come "angolo del caffè" virtuale, dove sia possibile uno scambio personale riguardante la vita privata, le attività del fine settimana, gli interessi comuni, le immagini divertenti, ecc. Promuoverà il senso di appartenenza dei membri del team.

* Con chat si intendono le comunicazioni elettroniche in tempo reale su Internet. L'instant messaging è un metodo di comunicazione con cui due o più partecipanti comunicano tramite messaggi di testo.

Non dimenticate inoltre il telefono che, sia in forma di chiamata tra due persone sia di teleconferenza, è sempre uno strumento di comunicazione importante per un rapido scambio di informazioni. Nelle discussioni più delicate e rispetto alla comunicazione puramente scritta, il telefono ha il vantaggio di aggiungere un fattore non verbale e permette quindi di valutare meglio quanto detto e la reazione dell'altra persona.

Per tutti i tipi di comunicazione vale quanto segue: domande migliori ricevono di conseguenza risposte migliori. Se nella composizione dei messaggi vengono considerate le esigenze del destinatario, verrà ridotto il rischio di incomprensioni e promossa una corretta collaborazione.